

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

1128540

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

2010

Mária Cehuľová

**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:	Adriana Veselá, Ing., PhD.

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Mária Cehuľová 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, 6. mája 2010

.....

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

Názov bakalárskej práce je „Analýza faktorov podnikateľského prostredia vo vybranom podnikateľskom subjekte.“ Cieľom bakalárskej práce je identifikácia a analýza faktorov externého a interného prostredia v sledovanom podniku. K dosiahnutiu uvedeného cieľa bolo potrebné získanie veľkého množstva informácií, ktoré boli čerpané z odbornej literatúry, z internetových stránok Štatistického úradu SR a z interných informácií podniku. Predmetom analýzy je podnik Podtatranská hydina, a. s. Kežmarok. Bakalárska práca sa skladá z dvoch hlavných častí. V prvej časti je prehľad odbornej literatúry zameranej na danú problematiku. V druhej časti je uvedená základná charakteristika a profil skúmaného podniku. Nasleduje analýza faktorov podnikateľského prostredia, v ktorom daný podnik existuje. Pri skúmaní faktorov boli použité viaceré metódy ako je SWOT analýza, Porterov model piatich síl, syntéza, indukcia, dedukcia a grafické zobrazenie. Analýza vedie k poznaniu okolia podniku, čo je veľmi dôležité pre úspešné podnikanie podniku, ako aj pri voľbe stratégie. V záverečnej časti sú na základe výsledkov jednotlivých analýz uvedené návrhy opatrení a odporúčania na zlepšenie podnikateľskej činnosti podniku. Návrhmi, ktoré vedú k zlepšeniu podnikovej situácie bol splnený cieľ bakalárskej práce.

Kľúčové slová: Podtatranská hydina, a. s. Kežmarok, podnikateľské prostredie, faktory podnikateľského prostredia, analýza podnikateľského prostredia, SWOT analýza

Abstrakt

Der Name der Bakkalaureusarbeit lautet „die Analyse der Faktoren der Betriebsumgebung in einem ausgewählten Betrieb. Das Ziel der Bakkalaureusarbeit ist die Identifizierung und die Analyse der Faktoren der externen und internen Umwelt in einem verfolgten Betrieb. Um dieses Ziel zu erreichen, war es notwendig eine große Menge von Informationen zu gewinnen. Die Informationen wurden von der Fachliteratur, von den Webseiten des Statistischen Amtes und von internen Betriebsinformationen gezogen. Das Objekt der Analyse ist die Podtatranská hydina, Aktiengesellschaft in Kežmarok. Die Bakkalaureusarbeit besteht aus zwei Hauptteilen. In dem ersten Teil gibt einen Überblick über die Fachliteratur mit Schwerpunkt auf das Thema. Der zweite Teil stellt die grundlegenden Eigenschaften und Profil den Betrieb. Es folgt die Analyse der Faktoren der Betriebsumwelt, in dem die Firma existiert. Bei der Untersuchung der Faktoren wurden verschiedene Methoden wie SWOT-Analyse, Porter's Modell der fünf Stärken, Synthese, Induktion, Deduktion und grafische Darstellung verwendet. Die Analyse führt zur Erkennung der Unternehmensumwelt, was für erfolgreiche Unternehmen sehr wichtig ist, sowie für die Wahl der Strategie. In letztem Teil sind aufgrund der Ergebnisse der einzelnen Analysen die Vorschläge und die Empfehlungen an Verbesserung der Unternehmenstätigkeit eingeführt. Mit den Vorschlägen, die zu einer Verbesserung der Unternehmenstätigkeit führen war das Ziel eingefüllt.

Die Schlüsselwörter: Podtatranská hydina, Aktiengesellschaft Kežmarok, Unternehmensumwelt, die Faktoren den Unternehmensumwelt, die Analyse der Unternehmensumwelt, SWOT Analyse

Obsah

Obsah	7
Zoznam skratiek a značiek.....	8
Úvod	9
1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky	11
1.1 Strategický manažment.....	11
1.2 Podnik.....	11
1.2.1 Poľnohospodárske a potravinárske podniky	12
1.3 Podnikateľské prostredie	12
1.3.1 Štruktúra prostredia.....	13
1.3.2 Faktory makroprostredia.....	15
1.3.3 Faktory mikroprostredia	18
1.4 Väzby medzi podnikom a okolím.....	20
1.5 Analýza okolia podniku	20
1.5.1 Skúmanie externého prostredia.....	21
1.5.2 Skúmanie interného prostredia	23
2 Cieľ práce	24
3 Metodika práce	25
4 Vlastná práca.....	27
4.1 Charakteristika spoločnosti Podtatranská hydina, a. s. Kežmarok	27
4.2 Profil spoločnosti	28
4.3 Analýza externého prostredia – makroprostredia	29
4.4 Analýza externého prostredia – odvetvového prostredia.....	36
4.5 Analýza interného prostredia podniku	41
4.5.1 Výrobný program.....	41
4.5.2 Zamestnanci	42
4.6 SWOT analýza	44
Záver	45
Zoznam použitej literatúry	47
Prílohy.....	49

Zoznam skratiek a značiek

a pod.	a podobne
a i.	a iné
a. s.	akciová spoločnosť
atď.	a tak ďalej
CPI	index spotrebiteľských cien
DPH	daň z pridanej hodnoty
EÚ	Európska únia
HDP	hrubý domáci produkt
kg	kilogram
MTZ	materiálno-technická základňa
napr.	napríklad
NBS	Národná banka Slovenska
OR	Obchodný register
PO	právnická osoba
resp.	respektíve
SR	Slovenská republika
THP	technicko-hospodársky pracovníci
USA	Spojené štáty americké
s. r. o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
t. j.	to je
tzv.	takzvané
Zb. z.	zbierka zákonov
ŽP	životné prostredie

Úvod

Súčasnú dobu je charakteristické neustálymi zmenami. Môžeme povedať, že zmena je jediná istota. Zmeny sú charakteristickým trendom súčasnosti a to platí aj pre podnikateľské prostredie.

Po roku 1989 došlo na Slovensku k historickým zmenám, ktoré sa výrazne prejavili v podnikateľskom prostredí i obchode. Ďalšou významnou zmenou bol vstup Slovenska do Európskej únie 1. mája 2004. Okrem pozitívnych zmien sú to často aj zmeny negatívne. Tieto zmeny a celková globalizácia majú výrazný dopad na fungovanie podnikateľských subjektov. Podniky musia urobiť všetko preto, aby v rámci zjednoteného európskeho trhu uspeli. Je to zložitý a komplikovaný proces. Takéto presadenie sa na trhu, predovšetkým v náročných podmienkach konkurenčného prostredia je podmienené celou radou úspešných rozhodnutí a efektívnych opatrení podniku. Voľba opatrení a činností, ktoré smerujú k optimálnej pozícii podniku, rieši predovšetkým strategický manažment. Zvládnutie problematiky strategického manažmentu sa najčastejšie stáva rozhodujúcou podmienkou presadenia sa podnikov na trhu. Aby podnik mohol správne zvoliť najvhodnejšiu stratégiu, musí sa maximálne sústrediť na prostredie, ktoré priamo ovplyvňuje jeho podnikateľské zámery. Neustále musí sústredovať svoju pozornosť na ekonomické, sociálne, demografické, politické a právne, ekologické a vedecko-technické prostredie, predovšetkým však na zmeny v danom prostredí. Poznanie svojho okolia však k úspešnému podnikaniu nestačí. Podnik potrebuje poznať svoju situáciu, svoje silné a slabé stránky, ale aj príležitosti a ohrozenia, ktoré vyplývajú z prostredia, v ktorom pôsobí. Na poznanie tejto situácie podnik využíva najčastejšie SWOT analýzu.

Internacionalizácia a globalizácia vplyva na všetky podniky vrátane tých, ktoré zabezpečujú produkciu poľnohospodárskych a potravinárskych surovín a potravín.

Hydina a hydínové výrobky majú nezastupiteľné postavenie pri zabezpečovaní racionálnej výživy obyvateľstva. Výroba jatočnej hydiny a hydínárstvo ako celok patrili v 80-tych rokoch k poľnohospodárskemu odvetviu, ktorému sa darilo držať krok s vyspelými štátmi sveta. Privatizačné aktivity priniesli zmeny do pôvodných výrobných a obchodných väzieb a stratili sa prednosti, ktoré boli dovtedy vybudované. Po vrchole nákupu hydiny koncom 90-tych rokov nasledoval prudký pokles objemu výroby a spotreby hydínového

mäsa do roku. V súčasnosti sa hydinové mäso zaradilo v spotrebe hneď za bravčové mäso. Nárast spotreby hydinového mäsa zabezpečuje najmä rast domácej produkcie.

Z uvedených dôvodov sme sa zamerali na analýzu vplyvu externých a interných faktorov v podniku spracovateľského priemyslu, ktorým je Podtatranská hydina, a. s. Kežmarok.

Podtatranská hydina, a. s. Kežmarok pôsobí v oblasti spracovania hydinového a bravčového mäsa a výrobkov z nich. V roku 2007 sa v spoločnosti udiali významné zmeny, a to predovšetkým v štruktúre vlastníckych vzťahov a v zmene manažmentu. Táto skutočnosť mala veľký vplyv na chod spoločnosti, podstatnú modernizáciu výroby ako aj na zlepšovanie kvality výrobkov. Najpodstatnejšiu zmenu však predstavuje zmena v štruktúre výroby, kedy spoločnosť začala spracovávať bravčové mäso a výrobky z bravčového mäsa, ktoré pred tým spoločnosť nevyrábala. Tieto skutočnosti výrazne ovplyvňujú stav sledovanej firmy, čo má za následok výrazné zvyšovanie obratu ako aj podielu na trhu. Pochopiteľne, dôvodom pre úspešné podnikanie aj v tomto odbore je znalosť uvedených oblastí a poznanie stavu externého a interného prostredia vo vybranom podnikateľskom subjekte.

1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

1.1 Strategický manažment

Ako hovorí **Kassay (2006)**, strategická analýza má ozrejmiť funkciu stratégie v podniku. Zaoberá sa pochopením vzťahu medzi rôznymi silami ovplyvňujúcimi podnik, predovšetkým sleduje zmeny externého a interného prostredia a ich vplyv na podnik. Skúma podnikové zdroje, potenciály a závislosti (záujmy investorov, manažmentu, zamestnancov, odborov), ktoré sú k dispozícii na prekonávanie nepriaznivých vplyvov okolia a ich stotožnenie sa s cieľmi podniku. Úlohou strategickej analýzy je formulovať kľúčové vplyvy na jeho súčasnú i budúcu výkonnosť.

Ako hovorí **Murgaš (2001)**, strategické riadenie sa stáva v podmienkach zmien externého a interného prostredia mimoriadne významným.

Čihovská (1995) hovorí, že strategický manažment rieši otázky podnikovej stratégie. Ide o presne naplánované činnosti, ktoré smerujú k získaniu optimálnej pozície na trhu a k dosiahnutiu zisku.

Vícen, Kubicová, Minárová (2009) tvrdia, že strategický manažment je súbor činností a rozhodnutí, zameraných na formulovanie plánu podniku a jeho realizáciu, čo umožní nielen prežitie, ale aj rast podniku. Jeho úlohou je dlhodobé usmerňovanie činnosti podniku zamerané na udržanie dlhodobého súladu medzi poslaním podniku, jeho dlhodobými cieľmi a disponibilnými zdrojmi a zároveň medzi podnikom a prostredím, v ktorom existuje.

1.2 Podnik

Podľa **Obchodného zákonníka** sa podnikom na účely tohto zákona rozumie súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.

Gozora (2000) hovorí, že podnik je forma podnikateľskej činnosti, v rámci ktorej dochádza k cieľavedomému spájaniu hmotných, finančných a ľudských zdrojov v jednej výrobnno-organizačnej jednotke s uzatvoreným obratom hodnoty a cieľom produkovať úžitkové hodnoty pre potreby trhu a pre vlastné uspokojenie potrieb.

Podľa **Bielika (2006)** je podnik ekonomická a organizačná forma usporiadania výroby, obchodu a služieb, ktorá je založená na dosahovaní zisku prostredníctvom podnikateľskej činnosti. Je základným podnikateľským subjektom v trhovej ekonomike.

1.2.1 Poľnohospodárske a potravinárske podniky

Podľa **Gozoru (2000)** sú poľnohospodárske podniky sú hospodárske organizácie, ktoré sa vyznačujú biologickým, plošným a sezónnym charakterom výroby. Finálnym produktom sú poľnohospodárske komodity, ktoré pri ďalšom spracovaní sa transformujú na potravinárske výrobky. Vzhľadom na uvedené špecifiká výroby má poľnohospodárska produkcia odlišné požiadavky na skladovanie, manipuláciu a odbytovanie.

Potravinárske podniky spracúvajú poľnohospodársku produkciu na potravinárske výrobky. Výroba potravín je založená na biotechnologických procesoch s osobitnými požiadavkami na kvalitu spracovania a trvanlivosť výrobkov, ako aj na požiadavky dodržiavania štandardov mechanických a chemických prímiesí.

1.3 Podnikateľské prostredie

Ako hovorí **Bielik (2000)**, podnik vždy existuje v určitom konkrétnom prostredí, v tzv. časovej a priestorovej realite. Priestorovú realitu tvorí súhrn prvkov prostredia, s ktorými je podnik vo vzájomnej väzbe a ktoré ho obklopujú. Do okolia podniku zahŕňame len tie prvky prostredia, ktoré na podnik určitým spôsobom pôsobia, ovplyvňujú ho a na ktoré podnik spätnou väzbou pôsobí. Medzi prvkami okolia existujú rôzne súvislosti, vzájomne sa rôznou intenzitou ovplyvňujúcich. Vplyv okolia na podnik je vo všeobecnosti veľmi silný, zatiaľ čo možnosť podniku ovplyvňovať okolie je skôr symbolické. Mnohí autori preto zdôrazňujú potrebu neustáleho sledovania a analýzy okolia podniku, ak si chce podnik udržať svoje postavenie na trhu (Obr. 1).

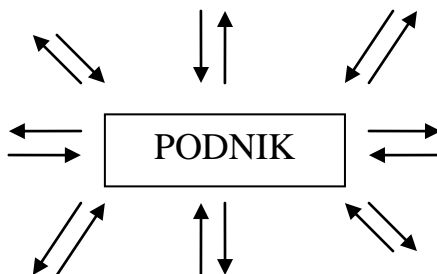
Podľa **Juríčkovej (2006)** v najvšeobecnejšom zmysle prostredím je všetko, čo obklopuje daný systém. Podnikateľské prostredie zastrešuje tak hospodárske, politické, inštitucionálne, právne, technologické, etické a kultúrne podmienky, v ktorých sa realizuje podnikateľský proces, t. j. proces formovania podnikov, ako aj realizácia ich podnikateľských aktivít. Tie vo významnej miere závisia od hospodárskopolitických opatrení štátu a jeho špecializovaných inštitúcií, od kooperujúcich ekonomických

subjektov, ako aj od aktivít samotných podnikov (externé a interné prostredie). V teoretickej rovine záleží aj na úrovni analýzy.

Podnikateľské prostredie možno analyzovať na troch úrovniach:

- makroprostredie zahŕňa celkové vonkajšie vplyvy, ktoré môžu mať vplyv na podnik,
- mikroprostredie zahŕňa firmy a jednotlivcov, s ktorými je organizácia v interakcii
- (a ktoré priamo ovplyvňujú aktivity podniku),
- vnútorné prostredie zahŕňa procesy vnútri podniku.

Podľa **Gozoru (2000)** podnik, či podnikateľský subjekt je relatívne izolovaným systémom. So svojim okolím je spojený hmotno-energetickými, ekonomickými a informačnými väzbami, ktorých tesnosť je determinovaná vlastníckymi vzťahmi, kapitálovou účasťou a zmluvnými vzťahmi s okolo nachádzajúcimi sa subjektmi. Podnik je najviac dynamickým systémom, ktorého vnútorná štruktúra a procesné činnosti sa menia v čase, priestore i kapacite. Preto vo vzťahu k technickým systémom vystupuje ako systém stochastický, pri ktorom nevieme vopred jednoznačne určiť, aké bude jeho výsledné správanie.



Obr. 1 Väzby podniku a okolia

Zdroj: Kupkovič, M.: Podnikové hospodárstvo (2003)

1.3.1 Štruktúra prostredia

Podnikové prostredie podľa **Bielika a kol. (2000)** tvoria:

- všeobecné faktory alebo prvky, ktoré pôsobia na všetky podniky, ktoré sa v tomto prostredí nachádzajú, napríklad nástroje monetárnej a fiškálnej politiky, štrukturálna politika, ekologická politika a pod. do tejto skupiny zaraďujeme aj všeobecné podmienky ovplyvňujúce proces zmien podniku, ktorý bol vyvolaný vedecko-technickým pokrokom, zmenou vo vývoji ponuky a dopytu,

- špecifické faktory, ktoré vplývajú na určitý podnik v oblasti jeho pôsobenia. Ide o väzby, ktoré vyjadrujú vzťahy podniku k odberateľom, dodávateľom, konkurencii, k finančným inštitúciám a pod.

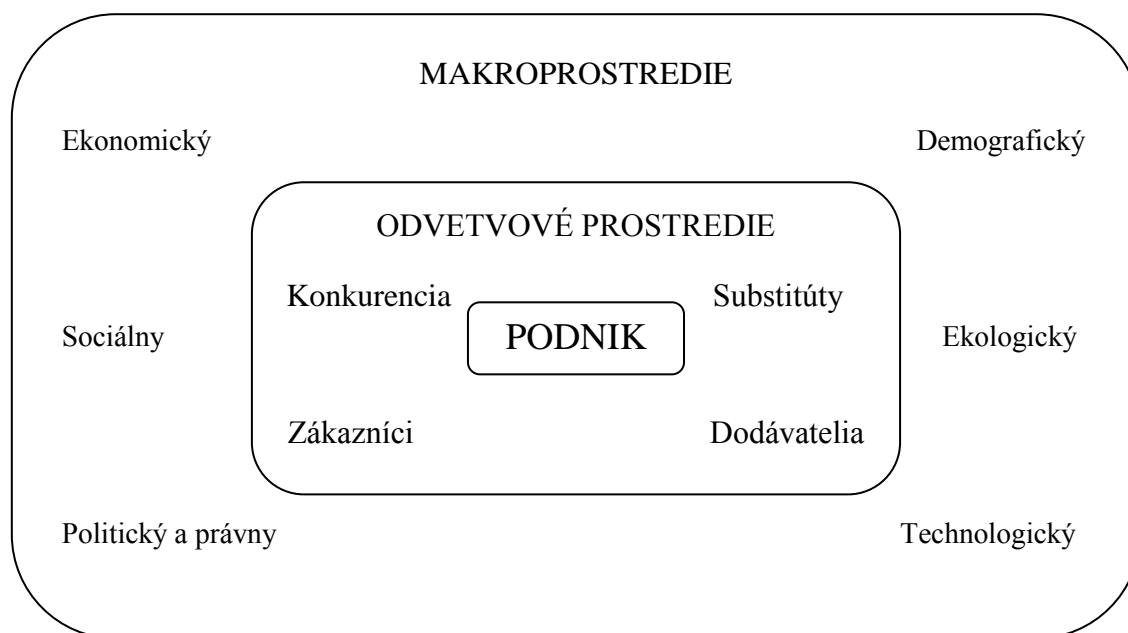
Neumannová a kol. (2004) hovorí, že okolie podniku môže mať charakter svetového, všeobecného a špecifického okolia. Podľa tejto autorky všeobecné okolie vychádza z faktorov, ktoré bezprostredne pôsobia na všetky podniky. Tieto faktory s ohľadom na ich podobné črty môžeme rozdeliť do 4 sektorov:

- makroekonomický sektor
- technologický sektor
- politicko-právny sektor
- sociálno-kultúrny sektor

Podľa Mižičkovej a kol. (2005) je každý podnik etablovaný v istom podnikateľskom priestore. Prvky okolia podniku, ktoré ho obklopujú a s ktorými má vzájomné väzby, sú faktormi vplývajúcimi na podnikateľskú činnosť. V podstate podnik môžu ovplyvňovať súbory priameho a nepriameho okolia.

- Priame okolie v ekonomickej teórii sa označuje ako nákupný trh. Patria tu marketingoví sprostredkovatelia, do ktorých sa zaraďujú distributéri a predajcovia, ale i rozličné agentúry napomáhajúce poskytovať služby ako marketingové aktivity. Ďalej je priame okolie tvorené zákazníkmi, alebo trhmi (domáce, zahraničné) a verejnosťou. Významnú skupinu tvorí konkurencia.
- Nepriame okolie podniku je tvorené množinou faktorov, ktoré v značnej miere ovplyvňujú najmä strategické rozhodovanie podnikových manažmentov ako je demografické, politické, ekonomické, právne, kultúrne, technologické prostredie a ďalšie. Uvedené faktory majú makroekonomický charakter.

Slávik (2005) nazýva okolie podniku vonkajším prostredím, v ktorom sa podnik nachádza a ktoré sa skladá z dvoch sfér. Vyššia sféra sa nazýva makroprostredie a nižšia sféra odvetvové prostredie, ktorého činitele priamo ovplyvňujú postavenie podniku.



Obr. 2 Vonkajšie prostredie podniku

Zdroj: Slávik, Š.: Strategický manažment (2005)

Kupkovič (2003) uvádza, že V. Vávra a kol. zdôrazňuje potrebu neustáleho V tejto súvislosti používa termín marketingové prostredie, ktoré chápe ako nekontrolovateľné faktory, ktoré obklopujú podnik. Marketingové prostredie sa podľa tohto autora skladá z mikroprostredia a makroprostredia (Obr.2).

Kotler a Armstrong (2004) hovoria, že marketingové prostredie môžeme rozdeliť do dvoch zložiek: mikroprostredie a makroprostredie. Mikroprostredie je dané faktormi, ktoré bezprostredne ovplyvňujú možnosti firmy uspokojovať potreby a prania zákazníkov. Ide o vnútrofirémne prostredie, dodávateľov, firmy poskytujúce služby, charakter cieľového trhu, konkurenciu a vzťahy k verejnosti. Makroprostredie je naopak dané vonkajšími okolnosťami, ktoré ovplyvňujú mikroprostredie, teda faktormi demografickými, ekonomickými, prírodnými, technologickými, politickými a kultúrnymi.

1.3.2 Faktory makroprostredia

Gozora (2000) hovorí, že správanie sa podnikateľských či organizačných subjektov je determinované vonkajším prostredím. Determinanty tohto prostredia viac či menej ovplyvňujú činnosť podniku v pozitívnom či negatívnom slova zmysle.

Podľa Neumannovej (2004) pôsobenie sektorov všeobecného okolia na podnik sa prejavuje prostredníctvom týchto prvkov:

- štát,
- obce a mestá, ako subjekty miestnej samosprávy,
- dodávatelia,
- odberatelia,
- konkurencia,
- finančné inštitúcie,
- verejnosť.

Autori **Rue a Holland (1986)** používajú pojem široké okolie a členia ho na sektory: technologický, ekonomický, sociálny, politický a ekologický, pričom sa môžu teritoriálne členiť do lokálnych, národných a svetových kategórií.

Podľa **Gozoru (2000)** prostredie, v ktorom je podnik umiestnený, sa vnútorne člení na niekoľko oblastí alebo sfér vplyv na podnikateľské subjekty. Väčšina autorov diferencuje vonkajšie prostredie na tieto sféry či čiastkové prostredia:

- ekonomické prostredie,
- politické prostredie,
- právne prostredie,
- etické prostredie,
- technologické prostredie,
- sociálne prostredie.

Ekonomické prostredie je podľa **Slávika (2005)** dané typom hospodárskeho mechanizmu, vládou hospodárskou politikou a medzinárodnými vzťahmi. Stav makroekonomického prostredia udržuje prosperitu celého národného hospodárstva a ovplyvňuje schopnosť podnikov dosahovať primeranú mieru výnosu. Za najdôležitejšie makroekonomické indikátory možno považovať mieru hospodárskeho rastu, úrokovú mieru, menové kurzy a mieru inflácie.

Politické prostredie podľa **Bielika (2006)** sa presadzuje prostredníctvom práva. Vytvárajú ho zákony vládnych orgánov, ktorými sa upravujú podnikateľské aktivity, konkurenčné prostredie podnikov, ochrana spotrebiteľa, ekologické správanie sa podnikov.

Právne prostredie podľa **Solomona a kol. (2006)** tvoria miestne, štátne a globálne zákony a predpisy ovplyvňujúce podnikanie. Právna a regulačná kontrola môže byť primárnym motívom mnohých podnikateľských rozhodnutí.

Etické prostredie je podľa **Gozoru (2000)** tvorené podnikateľskou etikou, etickým vedomím a dodržiavaním etických princípov v medziosobnostnej komunikácii obyvateľstva. Determinantmi etického prostredia sú etické štandardy a obchodná etika.

Technologické prostredie podľa **Kitu a kol. (2000)** má najväčší vplyv na vývoj spoločnosti. Tvoria ho sily, ktoré majú vplyv na nové technológie, na vývoj nových výrobkov a trhové príležitosti. Pokroková technológia nahrádza starú. Vynálezy priniesli prevrat do mnohých oblastí ľudskej činnosti. Nové technológie vytvárajú nové trhy a nové možnosti podnikania. Hlavnými znakmi vývojových tendencií sú:

- rýchle tempo technologických zmien,
- neohraničené možnosti,
- vysoký rozpočet na výskum a vývoj,
- sústredenie sa na nepodstatné zdokonalenie produktov,
- zvýšené regulačné zásahy.

Sociálne prostredie podľa **Vicena a kol. (2009)** tvorí súbor spôsobov, vzorov a modelov správania sa jednotlivcov a skupín, ktoré sú motivované vlastnými postojmi, hodnotami, potrebami, záujmami a požiadavkami a to na základe mravných, pracovných, politických, zdravotných, náboženských a iných vplyvov. Pod vplyvom sociálneho prostredia môže spotrebiteľ meniť svoje potreby, vkus, preferencie.

Podľa **Sedláka (2008)** 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.

Medzi dôležité komponenty, resp. prvky makroprostredia patria:

- stav a vývoj ekonomiky, ktoré charakterizujú najmä tieto ukazovatele: hospodársky rast, 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,
- demografické prostredie,
- ekologické prostredie,
- medzinárodné prostredie.

Hoci jednotlivé prvky makroprostredia sú väčšinou mimo priamej kontroly podnikov, ich trendy majú hlboký vplyv na šírku príležitostí a hrozieb pre podniky.

Podľa tohto autora odvetvové prostredie tvoria prvky, ktoré priamo vplyvajú na činnosť podniku. Sú to konkurenti, zákazníci, dodávatelia.

1.3.3 Faktory mikroprostredia

Ako uvádza **Horáková (2003)**, mikroprostredie je to najbezprostrednejšie okolie podniku a podnik sám je jeho základným prvkom. Pokiaľ chce byť podnik úspešný, musí mikroprostredie pochopiť a porozumieť role, ktorá mu tu prislúcha. Rola podniku v mikroprostredí závisí predovšetkým:

- od výšky zdrojov,
- na schopnostiach a možnostiach, výrobky vyvíjať, vyrábať a predávať a to podľa potrieb zákazníkov a zároveň sa reprodukovať a rozvíjať ako podnik.

Interné mikroprostredie

Kupkovič (2003) uvádza, že pod mikroprostredím sa rozumie súbor faktorov, ktoré majú vplyv na schopnosť podniku uspokojovať potreby zákazníkov. Ide najmä o podnik a jeho organizačnú štruktúru, ktorá vytvára predpoklady pre úspešný výkon riadiacich a výkonných činností. Takýmto faktorom môže byť existencia výskumno-vývojovej základne podniku, prostredníctvom ktorej podnik dokáže pružne reagovať na nové požiadavky zákazníkov. Takto chápané mikroprostredie má podobu interného mikroprostredia.

Externé mikroprostredie

Externé mikroprostredie tvoria dodávatelia, marketingoví sprostredkovatelia, zákazníci, konkurencia a verejnosť.

Dodávateľsko-odberateľské vzťahy - podľa **Kotlera (2003)** hrajú dôležitú úlohu v celkovom systéme, zaisťujúcim uspokojenie potrieb a prianí zákazníkov, pretože umožňuje firme produkovať jej vlastné výrobky a služby. Problémy s dodávateľmi môžu marketing vážne ohroziť.

Podľa **Krettera (2008)** dôležitou súčasťou distribučného systému sú dodávatelia, ktorí zabezpečujú potrebné zdroje podniku pre realizáciu výrobkov a služieb.

Dodávatelia podľa **Vicena a kol. (2009)** zabezpečujú pre podnik prísun surovín, materiálov, energie a ostatných vstupov potrebných pre podnikateľskú činnosť.

Verejnosť - podľa **Kotlera (2003)** marketingové prostredie firmy zahŕňa tiež verejnosť a vzťahy s verejnosťou. Pod pojmom verejnosť sa rozumejú záujmové skupiny, ktoré sú schopné ovplyvňovať aktivity danej firmy:

- finančné inštitúcie
- médiá
- vládne inštitúcie
- občianske iniciatívy
- miestna samospráva a občania
- široká verejnosť
- zamestnanci firmy.

Zákazníci - **Kretter (2008)** hovorí o existencii piatich typov zákazníckych trhov:

- spotrebiteľské trhy,
- podnikateľské trhy,
- obchodné trhy,
- vládne trhy,
- medzinárodné trhy.

Marketingoví sprostredkovatelia - ako uvádza **Kretter (2008)** marketingoví sprostredkovatelia pomáhajú podniku propagovať, predávať a distribuovať tovary a služby ku konečným spotrebiteľom. Patria k nim obchodné organizácie, distribučné firmy, agentúry poskytujúce marketingové služby a finanční sprostredkovatelia.

Podľa Vicena (2008) sú distribútori obchodní partneri, ktorí sprostredkovávajú predaj produktov výrobcu.

Konkurencia - ako uvádza **Kotler (2003)**, pokiaľ má byť firma úspešná, musí uspokojovať potreby a prania zákazníkov lepšie než konkurencia. Preto nestačí, keď sa podnik zameriava len na uspokojenie potrieb cieľových zákazníkov. Je tiež nutné získať strategickú výhodu tým, že sa v mysliach spotrebiteľov ponuka firmy jasne odlišuje od konkurenčných ponúk.

1.4 Väzby medzi podnikom a okolím

Neumannová (2004) hovorí, že medzi podnikom a okolím existuje množstvo väzieb, ktoré môžu byť vertikálne a horizontálne a môžu vyjadrovať rôzne druhy vzťahov.

Vertikálne väzby predstavujú väzby štátu, obcí a miest k podniku.

Horizontálne väzby sú väzby k odberateľom, dodávateľom, konkurencii a verejnosti.

Podľa **Kupkoviča (2003)** vertikálne väzby majú charakter mocenských vzťahov a sú to najčastejšie vzťahy medzi ekonomickým centrom štátu a obce, a podnikmi. Do vertikálnych väzieb však patria aj vzťahy podnikateľských subjektov, združených v určitej forme združenia.

Horizontálne väzby majú charakter trhových vzťahov medzi podnikmi a sú ovplyvnené najmä postavením podniku buď v podmienkach dokonalej, alebo nedokonalej konkurencie.

1.5 Analýza okolia podniku

Kotler (2007) hovorí, že riadenie marketingových aktivít začína celkovou analýzou situácie, v ktorej sa firma práve nachádza. Firma musí analyzovať svoje trhy a prostredie, ktoré ju obklopuje, to je marketingové prostredie, aby mohla objaviť atraktívne obchodné príležitosti a aby sa vyhla možnému ohrozeniu. Musí určiť svoje silné a slabé stránky, existujúce či perspektívne marketingové aktivity a obchodné príležitosti, ktoré by mohla najlepšie využiť. Marketing poskytuje vstupy pre ďalšie funkcie marketingového riadenia.

Neumannová (2004) hovorí, že základom plánovania cieľov a plánovania zodpovedajúcich opatrení je analýza skutočného stavu. Ide predovšetkým o analýzu silných a slabých stránok podniku. Predstavuje mnohostranný pohľad na podnik a jeho dokonalé zmapovanie. Týka sa jednotlivých okruhov podnikových činností analýza okolia podniku, ktorá v podmienkach trhovej ekonomiky obsahuje predovšetkým analýzu trhu. Trh je nutné analyzovať z dvoch hľadísk:

- analýzy konkurencie,
- analýzy trhového okolia podniku.

Keřkovský (1999) hovorí, že podnikateľské prostredie, v ktorom sa podnik nachádza zahŕňa faktory, ktorých pôsobenie môže podniku na jednej strane vytvárať nové podnikateľské príležitosti a na druhej strane potenciálne hrozby jeho existencie. Analýza okolia je teda proces, pomocou ktorého stratégovia monitorujú okolie podniku tak, aby v konečnej fáze boli schopní určiť príležitosti a hrozby, ktoré jednotlivé faktory pre podnik predstavujú.

Sedlák (2008) uvádza, že na vykonanie strategickej analýzy a stanovenie strategických cieľov, zostavenie strategických programov a plánov ponúka podnikateľom klasická škola množstvo metód a techník, ktoré sa snažia zjednodušiť inak príliš komplexnú realitu a uľahčiť tak jej zobrazenie a rozhodovanie. Medzi najznámejšie klasické techniky strategickej analýzy patrí napr.:

- SWOT analýza,
- BCG portfólio analýza,
- Matice General Electric,
- PIMS model (Profit Impact of Market Strategies),
- Porterova analýza piatich trhových síl,
- alebo najnovší benchmarking.

1.5.1 Skúmanie externého prostredia

Slávik (2005) uvádza, že podmienkou úspešného podnikania je zosúladenie stratégie s vonkajším prostredím. Najskôr však vedenie podniku musí spoznať sily, ktoré formujú konkurenciu vo vonkajšom prostredí a reagovať na ne prijatím vhodnej stratégie. Kritériom správnej voľby stratégie vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu je maximalizácia

ziskovosti podniku. Zmyslom externej analýzy je identifikovať príležitosti a hrozby, ktoré na podnik pôsobia z vonkajšieho prostredia. O príležitostiach možno hovoriť vtedy, keď vonkajšie trendy vytvárajú potenciál, ktorý umožní podniku dosahovať väčšie zisky. Hrozby vznikajú vtedy, keď vonkajšie trendy ohrozujú existenciu a výnosnosť podnikania. Inými slovami povedané, vonkajšie pozitívne pôsobiace vplyvy sa nazývajú príležitosti, kým negatívne pôsobiace vonkajšie vplyvy sa nazývajú hrozby. Hrozby a príležitosti sú relatívne voči disponibilným zdrojom. To znamená, že hrozba pre jeden podnik je často príležitosťou pre podnik iný. Na získanie správneho obrazu o pozícii podniku slúži situačná analýza, ktorá popisuje parametre vonkajšieho prostredia (makroprostredia i odvetvového prostredia) i samotného podniku s jeho zdrojmi, vzájomne ich konfrontuje, hodnotí a poskytuje rozhodovacie kritériá pre výber stratégie.

Analýza externého prostredia – makroprostredia

- ekonomické prostredie (miera hospodárskeho rastu, úrokové miery, menové kurzy, inflácia, konjunkturálny vývoj)
- vedecko-technické prostredie (rozsah a aplikovateľnosť nových poznatkov a trendov s dôrazom na príslušné odvetvie)
- sociálne prostredie (preferencie obyvateľstva, správanie sa jednotlivcov, náboženstvo)
- demografické prostredie (demografický vývoj, sociálna a veková štruktúra)
- politické a právne prostredie (stabilita a orientácia vládnej moci, kvalita a smerovanie legislatívnych noriem, rýchlosť súdnictva)
- ekologické prostredie (ekologické normy, ekologické hnutia a povedomie)

Analýza externého prostredia – odvetvie

Za základ tejto analýzy sa z hľadiska praxe považuje Porterov model piatich síl, ktorými sú:

- súperenie a konkurencia etablovaných firiem,
- vyjednávacía sila dodávateľov,
- vyjednávacía sila odberateľov
- potenciálna nová konkurencia,
- substitúty

1.5.2 Skúmanie interného prostredia

Slávik (2005) hovorí, že schopnosť podniku dosiahnuť požadovanú úroveň cieľov môže byť ohrozovaná alebo podporovaná jeho okolím. Často však rozdiel medzi hrozbami a príležitosťou nespočíva len v samotných vonkajších trendoch. Naopak rozdiel závisí od zdrojov, ktoré podnik musí zaobstarat', keď chce obstáť v danom prostredí. Je nemožné uvažovať o budúcej prosperite podniku bez identifikovania jeho predností a hodnotenia ich dôležitosti. Súčasne je nevyhnutné odhaliť slabosti a zistiť, či sú zdrojom významnej zraniteľnosti.

Interná analýza podniku pre strategické účely má päť častí:

- hodnotenie jestvujúcej stratégie a jej súladu s očakávaným odvetvovým a konkurenčným prostredím,
- SWOT analýza – hodnotenie vnútorných silných a slabých stránok podniku, trhových príležitostí a vonkajších hrozieb, ktorým musí čeliť,
- hodnotenie nákladovej pozície podniku vo vzťahu ku konkurentom,
- hodnotenie konkurenčnej pozície podniku,
- identifikovanie strategických problémov.

Neumannová (2004) hovorí, že základnou úlohou tejto časti analýzy je odhaliť sily a slabosti podniku, jeho konkurenčné výhody i nedostatky. Hodnotí sa predovšetkým celková úroveň hodnotového reťazca v podniku a jednotlivých funkčných oblastí, nákladový reťazec, úroveň kvality a využitia zdrojov. Všetko sa následne porovnáva s konkurenciou (benchmarking) a usporadúva do širších súvislostí:

- **produkt** – jeho kvalita, konkurencieschopnosť, šírka a hĺbka sortimentu, preferencie zákazníkov,
- **distribúcia** – čiže riešenie otázok výberu metód predajcov, organizácie predaja a odbytových ciest,
- **cena** – stanovenie ceny ako najdôležitejšej obchodnej podmienky, uplatnenie nástrojov cenovej politiky a cenovej stratégie,
- **podpora predaja** – ide o výber najvhodnejších foriem podpory predaja výrobku a styk so zákazníkmi.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce je identifikácia, analýza a skúmanie faktorov vonkajšieho a vnútorného prostredia vo vybranom podnikateľskom subjekte. Čiastkové ciele bakalárskej práce sa zameriavajú na:

- identifikovanie a analýzu faktorov externého prostredia,
- identifikovanie a analýzu faktorov odvetvového prostredia,
- analýzu vnútorného prostredia podniku.

Ako predmet skúmania sme vybrali spoločnosť Podtatranská hydina, a. s. Kežmarok.

Aby sme dosiahli uvedený cieľ je potrebné zozbieranie veľkého množstva potrebných informácií a údajov z praktického pôsobenia podnikateľského subjektu na trhu, sledovanie vývoja na trhu s hydinovým mäsom a hydinovými výrobkami, pozorovanie konkrétnych reakcií vybraného podnikateľského subjektu na zmeny vo vonkajšom a vnútornom prostredí. Analýzu sme aplikovali v časovom horizonte rokov 2004 – 2009.

Pri skúmaní faktorov makroprostredia sa zameriame na ekonomické, sociálne, demografické, politické a právne, ekologické a vedecko-technické prostredie.

Pri skúmaní faktorov odvetvového prostredia sa zameriame na dodávateľov kľúčových vstupov, konkurenčné podniky, potenciálnych nových konkurentov, substitučné výrobky a zákazníkov.

V rámci analýzy vnútorného prostredia sa zameriame predovšetkým na výrobný program a ľudské zdroje.

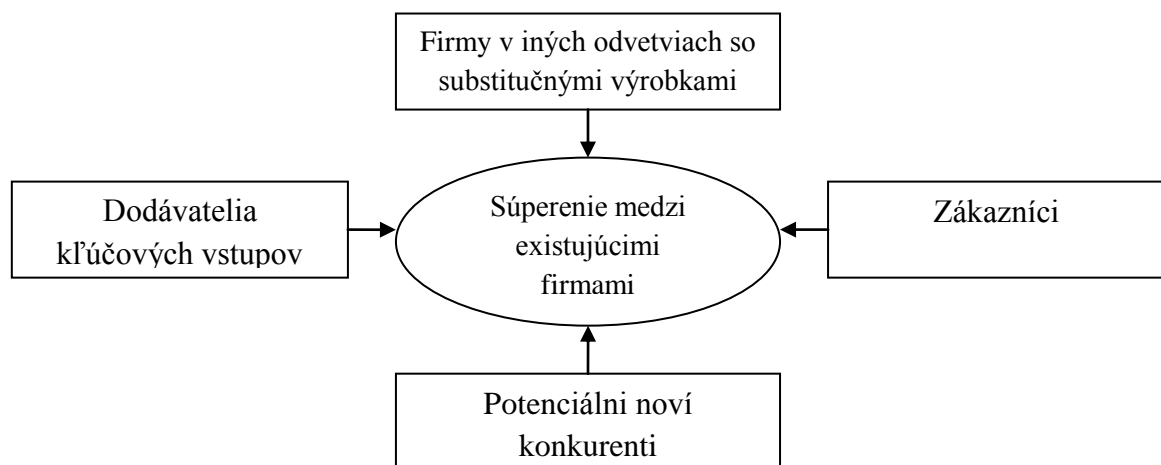
Posledným krokom je analýza silných a slabých stránok podniku pomocou SWOT analýzy.

Vedľajším cieľom je na základe analýzy poskytnúť určité odporúčania a závery, o ktoré sa môže skúmaný subjekt oprieť pri budovaní alebo rozvíjaní ďalších podnikateľských aktivít.

3 Metodika práce

Metodický postup vychádza z cieľov bakalárskej práce. Základom bolo preštudovanie odbornej literatúry od domácich ale aj zahraničných autorov zaoberajúcich sa danou problematikou, a teda analýzou externého a interného podnikateľského prostredia. Dosiachnutie cieľov je podmienené zozbieraním potrebných údajov a informácií. Oblasť makroprostredia bola skúmaná na základe dostupných informácií zo štatistického úradu SR, vládnych a mimovládnych organizácií a iných dostupných informácií. Informácie o sledovanom podnikateľskom subjekte a o odvetvovom prostredí boli získané prostredníctvom riadeného rozhovoru s manažérmi a zamestnancami Podtatranskej hydiny, a. s. Kežmarok. Ďalšie podkladové údaje boli získané z vnútro podnikovej evidencie.

Na analýzu vplyvu faktorov podnikateľského prostredia sme použili viaceré metódy skúmania. Najčastejšie sme využívali metódy analýzy a syntézy. Prostredníctvom týchto metód sme hodnotili externé a interné prostredie podniku. Na analýzu faktorov odvetvového prostredia sme využili Porterov model piatich síl (Obr. 3). Na záver sme využili SWOT analýzu. Pomocou SWOT analýzy sme identifikovali silné a slabé stránky podniku, ktoré vyplývajú z interného prostredia podniku a príležitosti a ohrozenia, ktoré vyplývajú z externého prostredia podniku. Pri skúmaní podnikateľského prostredia sme využili aj metódy indukcie, dedukcie a grafického zobrazenia umožňujúce lepší prehľad o situácii skúmaného podniku v podnikateľskom prostredí.



Obr. 3 Model piatich síl podľa Portera

Zdroj: Porter, M. E.: Konkurenční výhoda, (1994)

Hanuláková (1996) definuje SWOT analýzu ako jednoduchú metódu na spracovanie prehľadu o strategickej situácii podniku, ktorá kompletizuje vnútorné silné a slabé stránky podniku a príležitosti a riziká vonkajšieho prostredia a zoraďuje ich podľa dôležitosti. SWOT analýza pochádza z anglického strengths – sily, weaknesses – slabiny, opportunities – príležitosti a threats – hrozby.

Ako uvádza **Slávik (2005)** SWOT analýza 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).

Postup pri realizácii SWOT analýzy je zvyčajne nasledujúci:

- identifikácia a prognózovanie hlavných zmien vo vonkajšom prostredí,
- na základe výsledkov jednotlivých častí analýz vnútorných zdrojov a schopností podniku identifikovať silné a slabé stránky podniku,
- posúdiť vzájomné vzťahy jednotlivých silných a slabých stránok na jednej strane a rozhodujúcich zmien vo vonkajšom prostredí podniku na druhej strane.

Výsledná SWOT analýza sa zvykne uvádzať v prehľadnej tabuľke. Musí sa zostavovať za konkrétne obdobie a vyžaduje interpretáciu:

- vzájomných súvislostí medzi jednotlivými faktormi,
- využitia jednotlivých elementov,
- návrhov na elimináciu vybraných elementov,
- úsilia a krokov, ktoré je potrebné na tento účel vynaložiť.

4 Vlastná práca

4.1 Charakteristika spoločnosti Podtatranská hydina, a. s. Kežmarok

Základné identifikačné údaje:

Názov firmy: Podtatranská hydina, akciová spoločnosť Kežmarok

Sídlo firmy: Slavkovská cesta 54
060 01 KEŽMAROK



Údaje z obchodného registra:

Dátum založenia: 01.05.1992

Zápis do obchodného registra: 01.05.1992

Právna forma: akciová spoločnosť

Hlavná činnosť spoločnosti podľa výpisu z OR:

- spracovanie, výroba hydiny, vajec (triedenie), zveriny a rýb
- nákup, výroba a spracovanie mäsa a mäsových výrobkov
- nakladanie s biologickým odpadom (nie nebezpečný odpad)
- príprava a predaj na priamu konzumáciu tepelne rýchlo upravovaných mäsových výrobkov a obvyklých príloh, ako aj bezmäsitých jedál
- maloobchodná a veľkoobchodná činnosť v rozsahu voľných živností
- obchodná činnosť na úseku vlastnej výroby a s nakúpeným obchodným tovarom, predaj vo vlastných obchodných jednotkách, prevádzkovanie závodných jedální, bufetov, spracovanie sociálnych a ubytovacích zariadení ako aj podnikových bytov
- obchodná činnosť /dovoz - vývoz hydinových a zverinových výrobkov/
- nákup jatočnej hydiny a vajec, zveriny a drobného zvieratstva ako aj ich spracovanie, výroba jatočnej hydiny a vajec, spracovanie hydiny, výroba výrobkov, polotovarov a konzerv z nej, opracovanie a triedenie vajec, výroba násadových vajec a liahnutie hydiny, dlhodobé skladovanie hydiny, dielov, vajec, konzerv, hydinových a vaječných výrobkov, spracovanie vedľajších produktov, odpadov a peria z hydiny, spracovanie vedľajších produktov
- maloobchod so zmiešaným tovarom, najmä potravinami, mäsom a mäsovými výrobkami

4.2 Profil spoločnosti

Podnik vznikol v roku 1975 na úrovni vlastníctva štátu s výrobným programom produkcie hydínových výrobkov v nadväznosti na špecializované hydínárske podniky v regióne Vysoké Tatry a okolie. Podtatranská hydina ako akciová spoločnosť, vznikla transformáciou odštepného závodu Východoslovenských hydínárskych závodov Košice 1. mája 1992. V prvej etape po vzniku akciovej spoločnosti mali majoritu investičné fondy, zvyšok akcií vlastnili drobní akcionári z prvej vlny kupónovej privatizácie. V roku 1996 odkúpili manažéri firmy časť akcií od investičných fondov a ďalšiu časť akcií do výšky podielu koncom roku 1997 od drobných akcionárov. V roku 2007 došlo v spoločnosti k zmene vo vlastníckych vzťahoch. V súčasnosti je majiteľom najväčšej čiastky akcií fyzická osoba, ktorá zároveň vykonáva funkciu riaditeľa.

Spoločnosť má 6 vlastných hydínárskych fariem. Nachádzajú sa v Spišských Tomášovciach, Rožňave, Čaklove, Žarnove, Malom Slavkove a v Tornali. Podtatranská hydina, a. s. Kežmarok zamestnáva spolu 243 zamestnancov, z toho 48 zamestnancov pracuje na farmách. Spoločnosť prevádzkuje jednu vlastnú podnikovú predajňu. Organizačná štruktúra je znázornená v prílohe 1.

V období od roku 2007 po zmene vlastníkov a manažmentu spoločnosť zaznamenala zásadné a podstatné zmeny, čo sa týka chodu spoločnosti. Za hlavnú udalosť v tomto období možno považovať rozhodnutie vlastníkov začať spracovávať okrem hydínového mäsa aj mäso bravčové a výrobky z bravčového mäsa. K ďalším významným udalostiam patrí zriadenie odštepného závodu vo Zvolene ako organizačnej zložky v prenajatých priestoroch Zvolenskej hydiny s. r. o. v konkurze. Spoločnosť využíva tento odštepný závod predovšetkým ako distribučnú a zásobovaciu základňu pre oblasť stredného Slovenska. V apríli 2004 bolo Rozhodnutím Štátnej veterinárnej a potravinárskej správy SR pridelené Podtatranskej hydine a.s. Kežmarok úradné schvaľovacie číslo SK 134, pre uvádzanie svojich produktov na trh v SR a vývoz do členských štátov Európskej únie. Spoločnosť napriek kríze nastúpila trend zvyšovania výroby a obratu, úroveň nákladovosti pri režijných nákladoch je primeraná zvyšujúcemu sa obratu. Celkový obrat spoločnosti má rastúcu tendenciu.

Podtatranská hydina a.s. Kežmarok sa v súčasnosti zameriava na zvýšenie podielu predaja hydiny v našom regióne a presadenie sa na trhu s bravčovými výrobkami. Rok

2008 bol prelomový na radikálnu obnovu vozového parku a revitalizáciu chladiacich a mraziacich priestorov.

4.3 Analýza externého prostredia – makroprostredia

Podnik Podtatranská hydina, a. s. Kežmarok a jeho faktory mikroprostredia existujú v širšom makroprostredí, ktoré pôsobí na každú spoločnosť. Jednotlivé faktory makroprostredia sú mimo priamej kontroly podnikov, majú však vplyv na šírku príležitostí pre podnik, a naopak, prinášajú aj riziko. Prvky makroprostredia pôsobia na všetky podniky hydinárskeho priemyslu rovnako, avšak jeho dôsledky môže pociťovať každý podnik rozdielne. Vonkajšie prostredie podniku je veľmi turbulentné. Aby firma mohla efektívne využívať svoj potenciál, je potrebné, aby významu faktorov makroprostredia nielen v súčasnosti, ale aj predpokladanému vývoju a zmenám v budúcnosti rozumeli predovšetkým vrcholoví manažéri daného podniku. Úspešné firmy sú v makroprostredí schopné včas rozpoznať a efektívne reagovať na neuspokojené potreby zákazníkov ako aj trendy v ekonomike.

Medzi najdôležitejšie sektory makroprostredia patria:

Ekonomické prostredie ovplyvňuje schopnosť podniku existovať v podmienkach daného hospodárskeho vývoja a rozvíjať svoju podnikateľskú činnosť takým smerom, aby bola jej činnosť efektívna. Medzi najdôležitejšie makroekonomické ukazovatele, ktoré ovplyvňujú dopyt a teda aj spotrebu hydinových výrobkov patrí najmä miera hospodárskeho rastu, úrokové miery, miera nezamestnanosti, menové kurzy a inflácia. Ďalej tu môžeme zaradiť daňovú sústavu, kúpnu silu obyvateľstva, priemernú mzdu a jej rast, prípadne dopravné a telekomunikačné siete.

a) miera hospodárskeho rastu

Slovensko patrí medzi krajiny s rozvojovou ekonomikou, ktoré sa snažia budovať model trhového hospodárstva podľa vzoru západných ekonomík, teda ekonomiku so zameraním na trvalo udržateľný rozvoj budovaných na sociálnom a ekologickom princípe. Slovensko patrí ku krajinám s najrýchlejším rastom HDP v Európe, čo vytvára podmienky pre lepšie napredovanie firiem, ktoré na jej území pôsobia. Narastajúca výkonnosť ekonomiky so sebou prináša pozitívne aj negatívne externality. V súčasnosti je možné sledovať silnejúcu úlohu štátu v riešení problematických situácií vyvolaných hospodárskymi cyklami

v ekonomike Slovenskej republiky. Od roku 2000 sa dynamika rastu HDP stále zvyšuje, vďaka vonkajšiemu dopytu. Túto zvyšujúcu dynamiku rastu zastavila na prelome rokov 2008 – 2009 celosvetová finančná kríza, ktorá bola vyvolaná hypotekárnou krízou v USA, čo viedlo následne k dramatickému poklesu vonkajšieho dopytu vzhľadom k ekonomike Slovenska. V dôsledku hospodárskej krízy výrazne klesli ceny vstupov, čo je pre Podtatranskú hydinu významnou príležitosťou, ktorú spoločnosť využíva.

b) miera nezamestnanosti

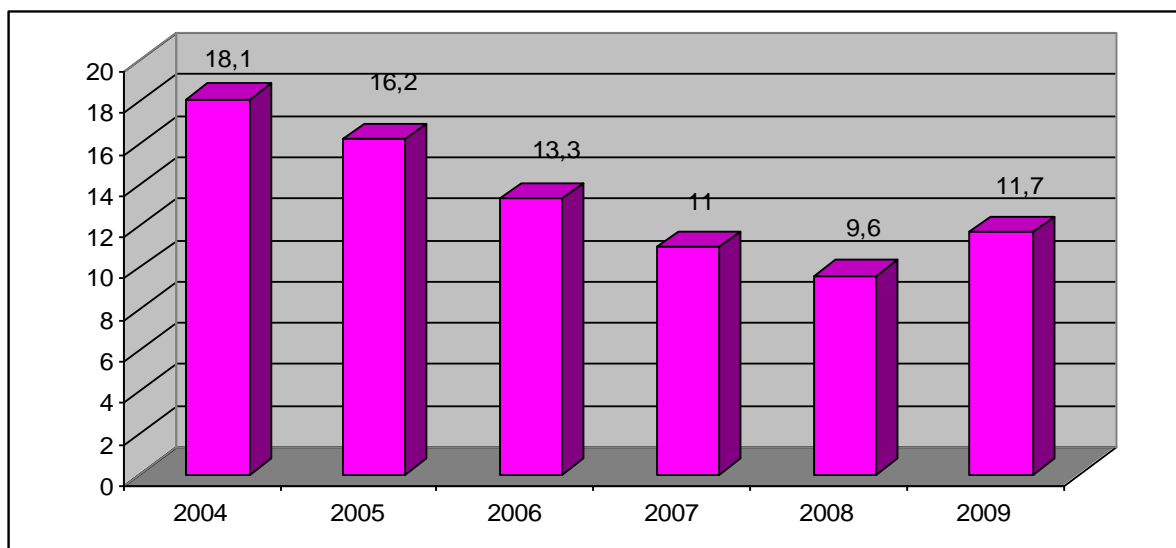
Situáciu na trhu práce považuje Slovensko za jeden zo základných parametrov úspešnosti svojej hospodárskej politiky, pretože zamestnanosť je jedným z hlavných zdrojov ekonomického rastu a tým aj zvyšovania životnej úrovne obyvateľstva.

Veľkým problémom ekonomiky SR je stále vysoká miera nezamestnanosti, ktorá bola v priemere za 1. kvartál 2010 na úrovni 12,1 %, čo predstavuje približne 324 tis. nezamestnaných osôb na Slovensku, v poľnohospodárstve je to na úrovni 10,9 % (Tab. 1).

Tab. 1 Nezamestnanosť na Slovensku v období rokov 2004-2009

Roky	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nezamestnanosť v %	18,1	16,2	13,3	11	9,6	11,7

Zdroj: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=5512>



Obr. 4 Prehľad miery nezamestnanosti na Slovensku v období rokov 2004 - 2009 v %

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe údajov v predchádzajúcej tabuľke možno konštatovať, že počas sledovaného obdobia mala nezamestnanosť kolísavý priebeh a možno pozorovať mierne poklesy. Problémovými oblasťami na Slovensku sú dlhodobá nezamestnanosť a flexibilita trhu práce. Dlhodobo nezamestnaní tvoria stále najpočetnejšiu skupinu medzi uchádzačmi o zamestnanie, v priemere sa to pohybuje až okolo 75%. Ďalším problémom sú nevyužitú pracovnú silu, ktoré nie sú schopné naplniť odborné a kvalifikačné požiadavky niektorých odvetví, čo sa prejavuje nedostatkom pracovných síl.

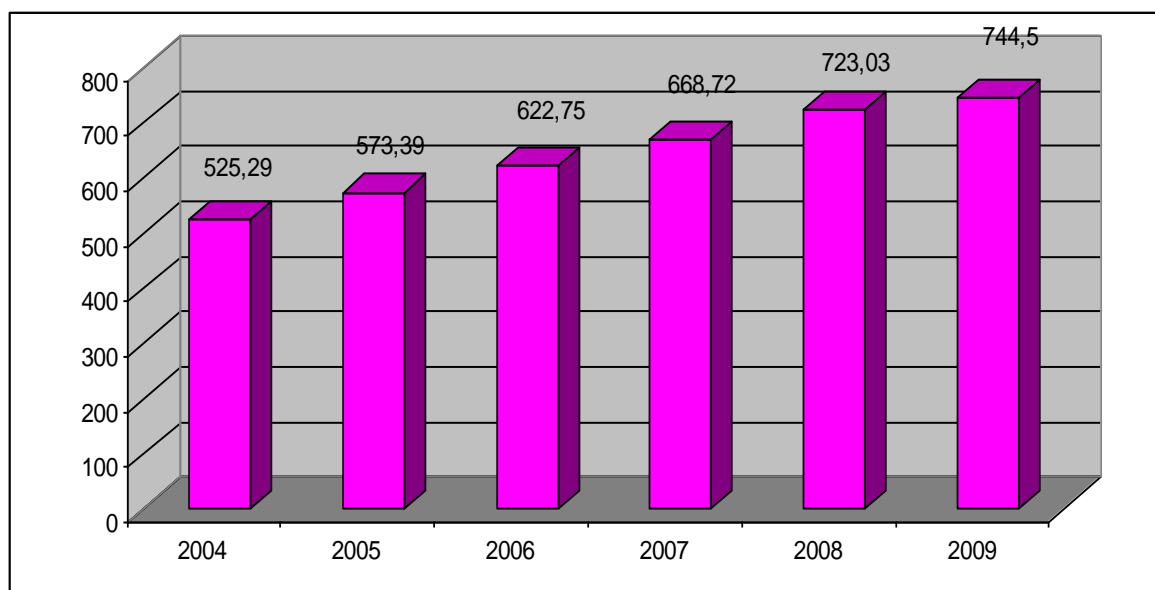
c) kúpna sila

Slováci majú relatívne nízky príjem, keď ho porovnáваме so štátmi EÚ. Slovensko sa kvôli nízkym mzdám dostáva do pozornosti firiem aj ako krajina s lacnou pracovnou silou. Minimálna hrubá mzda je v súčasnosti 307,70 Eur. Priemerná mesačná nominálna mzda v roku 2009 predstavovala 744,50 Eur, v poľnohospodárstve 562,68 Eur. Vo všeobecnosti má príjem rastúcu tendenciu (Tab. 2).

Tab. 2 Priemerná mesačná mzda v hospodárstve v SR v rokoch 2004-2009

Roky	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Priemerná mesačná mzda v €	525,29	573,39	622,75	668,72	723,03	744,5

Zdroj: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=187>



Obr. 5 Priemerná mesačná mzda v € na Slovensku v rokoch 2004-2009

Zdroj: vlastné spracovanie

d) úroveň úrokovej miery ovplyvňuje dopyt po produktoch predovšetkým investičného charakteru alebo produktoch dlhodobej spotreby. Zvýšenie úrokových mier predstavuje pre podniky riziko a zníženie príležitostí. Ich výšku v komerčných bankách ovplyvňuje politika NBS. V minulosti boli jedným z najvýraznejších prejavov makroekonomickej nerovnováhy práve vysoké úrokové sadzby. Boli dôvodom zhoršovania finančnej situácie podnikateľského sektora, znižovania jeho konkurencieschopnosti a následnej znižovania výkonnosti celej ekonomiky. V súčasnosti dosahuje úroková miera relatívne nízku úroveň, ktorá sa pohybuje na hranici 5 - 9%. To má na výrazný vplyv na možnosti úverového zabezpečovania investičných projektov a získavanie kapitálových zdrojov je potom pre firmy podstatne menej finančne náročné.

e) menové kurzy vyjadrujú hodnotu domácej meny voči menám iných krajín. Pohyb menového kurzu má priamy vplyv na konkurencieschopnosť výrobkov a služieb na medzinárodných trhoch. Samotné obchodovanie sa vplyvom pohyblivých kurzov môže stať ziskovým alebo stratovým. Na SR sa používa od 1. 1. 2009 jednotná mena euro, čo pre Podtatranskú hydinu predstavuje príležitosť.

f) miera inflácie - inflácia je jedným zo zdrojov nestabilizácie hospodárstva, pretože spomaľuje ekonomický rast, zvyšuje úrokovú mieru a zapríčiňuje ťažko sledovateľné menové pohyby. Popri nezamestnanosti je druhým hlavným problémom, ktorý negatívne ovplyvňuje makroekonomickú výkonnosť ekonomiky, pretože znižuje reálnu hodnotu peňazí. O inflácii hovoríme vtedy, keď rastie celková cenová hladina. Vysoká inflácia pre podnik predstavuje hrozbu (Tab. 3).

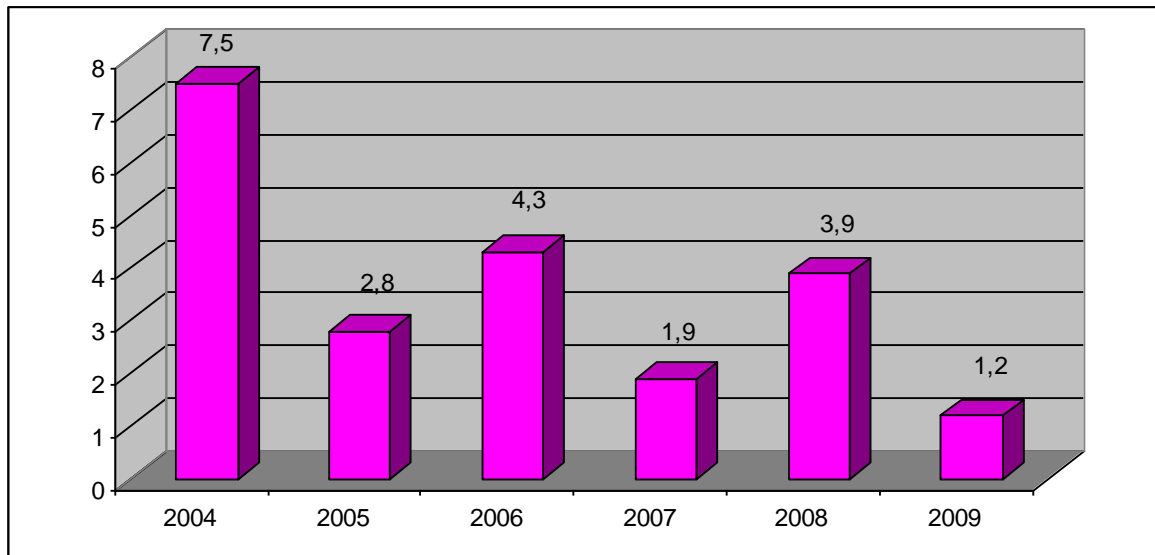
Tab. 3 Miera inflácie v SR v rokoch 2004 - 2009

Roky	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Inflácia v %	7,5	2,8	4,3	1,9	3,9	1,2

Zdroj: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=185>

Celkovo možno konštatovať, že infláciu sa podarilo počas obdobia 2004 až 2009 udržať na nízkej úrovni. Udržať nízku mieru inflácie bolo potrebné najmä kvôli tzv. inflačnému kritériu, aby sme mohli prijať menu euro vo vytýčenom termíne, teda 1. januára 2009. Toto kritérium požadovalo, aby priemerná inflácia za posledných 12 mesiacov merané podľa CPI nesmelo presiahnuť priemer 3 krajín EÚ s najlepšimi

výsledkami v oblasti cenovej stability o viac ako 1,5 % -neho bodu. Okrem menovej politiky v tomto smere zohralo pozitívnu úlohu postupné znižovanie a konečné zrušenie dovoznej prirážky, ako aj nízke svetové ceny surovín. Okrem nesporných pozitív nízkej inflácie treba vidieť aj isté riziká spojené so znížením agregátneho dopytu a najmä so zabrzdzením rozvoja kľúčových sektorov ekonomiky.



Obr. 6 Prehľad miery inflácie v % na Slovensku v rokoch 2004 - 2009

Zdroj: vlastné spracovanie

Sociálne prostredie (preferencie obyvateľstva, správanie sa jednotlivcov, náboženstvo)

Sociálne, ale aj kultúrne prostredie sa vyznačuje v súčasnosti pozitívnymi zmenami životného štýlu, a takisto zvýšeným záujmom o kvalitu ľudského života a zdravia. Spotrebitelia začínajú preferovať potraviny s nízkym obsahom tuku, cholesterolu, chemických zložiek a pod. Nemenej dôležitou otázkou pri kúpe hydínového mäsa a hydínových výrobkov je však aj cena. Oživenie ekonomiky Slovenskej republiky a následne zvyšovanie reálnych príjmov obyvateľstva, nižšej nezamestnanosti by mohli pomôcť zvýšiť domácu spotrebu potravín.

Podnik Podtatranská hydina by sa mala zaoberať zmenami preferencií spotrebiteľov, pretože odhalenie trendu kultúrnych zmien znamená pre podnik novú príležitosť.

Demografické prostredie (demografický vývoj, sociálna a veková štruktúra)

Demografické prostredie tvoria významné demografické trendy, ako sú zmeny vekovej štruktúry obyvateľstva, počet členov v rodine, zmeny vo vzdelanostnej štruktúre, v rozložení populácie. Medzi hlavné demografické faktory patria pôrodnosť a prírastok obyvateľstva, úmrtnosť, počet obyvateľov v práceschopnom veku, pomer obyvateľov miest a dedín a pod. Zmeny v zložení populácie môžu ovplyvniť množstvo predaných tovarov a služieb sledovaného podniku. Demografické prostredie býva často určujúcim prvkom okolia v rozhodovacom procese lokalizácie podniku.

Na Slovensku žije približne 5,4 milióna obyvateľov, pričom prirodzený prírastok sa dlhodobo znižuje. Zároveň sa zvyšuje a bude zvyšovať priemerný vek dožitia. Dôchodkovou reformou sa posunul vek odchodu do dôchodku. To sú najdôležitejšie faktory, ktoré spôsobujú starnutie populácie, a tým aj postupné zvyšovanie priemerného veku produktívnej pracovnej sily. Dôchodková reforma spôsobila aj zvýšenie počtu obyvateľov v produktívnom veku. S nástupom slabších populačných ročníkov sa však začne počet obyvateľov v produktívnom veku bude rapídne znižovať, a urýchli to aj starnutie pracovnej sily.

Vzdelanostná úroveň v Slovenskej republike rastie, je množstvo škôl rôznych typov, zamerania a úrovni. Úroveň vzdelanosti rastie hlavne kvôli zvyšujúcemu sa počtu študentov na vysokých školách, a tým aj väčšiemu počtu absolventov.

Politické a právne prostredie

Na spoločnosť vplýva spoločenská klíma, politické a predovšetkým právne prostredie, v ktorom spoločnosť pôsobí. Politické prostredie sa presadzuje prostredníctvom práva. Vytvárajú ho zákony vládnych orgánov, ktorými sa upravujú podnikateľské aktivity, konkurenčné prostredie, ochrana spotrebiteľov, ekologické správanie sa podnikov. Základnou právnou normou upravujúcou podstatu a znaky podnikania je „Obchodný zákonník“. Dôležitým pre podnikanie a zamestnávanie zamestnancov je aj „Zákonník práce“. Úlohou zákonov nie je len podpora podnikania, ale aj vytvorenie bariér pre nedovolené podnikanie. Tu ide napr. o nepravdivú reklamu, ponuku nekvalitných výrobkov, porušovanie hygienických noriem. Súčasťou politického prostredia je aj podnikateľská etika.

Medzi najdôležitejšie faktory tohto prostredia patrí stabilita a orientácia vládnej moci, kvalita a smerovanie legislatívnych noriem, ako aj rýchlosť súdnictva.

Pozitívny vplyv na spoločnosť určite mal vstup Slovenska do EÚ. Viac sa otvorili trhy západnej Európy a zjednodušilo sa obchodovanie s nimi. Mohli sa výrazne zlepšiť obchodné styky so zahraničím. Pozitívom pre spoločnosť bolo aj zavedenie eura, ktoré odstránilo kurzové riziká spojené s obchodovaním. Na podnik predovšetkým vplyva zavedie rovnej sadzby DPH, to podniku veľmi prospelo a samozrejme aj 19 % sadzba dane z príjmov PO, ktorá umožňuje viac zisku reinvestovať späť do podniku. Pomohol aj zákonník práce, ktorý umožnil jednoduchšie prijímanie zamestnancov. No ten nemal až taký veľký vplyv, pretože vo firme nie je veľká fluktuácia zamestnancov. Niektorí zamestnanci tu pracujú aj niekoľko desiatok rokov.

Ekologické prostredie

Ekologický sektor je vymedzený životným prostredím, ktoré podnik svojou činnosťou ovplyvňuje, a naopak. Vzťahy medzi podnikom a životným prostredím sú regulované formálne (zákony a predpisy) a neformálne (ekologické hnutia, ekologická kultúra, povedomie). Ochrana ŽP sa v dnešnej dobe stáva aj marketingovým argumentom. Verejnosť venuje tejto otázke stále viac a viac pozornosti. Je preto potrebné, aby podnik pôsobiaci v oblasti potravín zaujal k tejto otázke jednoznačné stanovisko. V prípade, že podnik zanedbáva ochranu ŽP, môže sa to prejaviť v jeho finančnej situácii, postojoch zamestnancov, ale predovšetkým postojom spotrebiteľov v danom regióne k podniku.

Geografická situácia podniku na úpätí Vysokých Tatier a Tatranského národného parku, ako aj nadmorská výška mesta Kežmarok vo vzťahu k povodiu riek vyžaduje dôsledné uplatňovanie ochrany životného prostredia.

Biologický proces, ktorý predstavuje výroba hydinových mäsových produktov tak v prvovýrobe produkcie jatočných kurčiat na farme, ako aj pri jatočnom opracovaní, môže pri nedodržaní technologického postupu vytvárať riziká v týchto oblastiach výroby:

- nadmerné používanie liečiv alebo iných cudzorodých aditív antibiotického radu do krmív
- možnosť mikrobiálnej kontaminácie výrobkov pri chladení hydiny v chladiacich vaniach

- nedostatočná účinnosť čistenia chladiacej vody na výstupe z výrobnjej linky

Vedecko-technické prostredie

Technologické prostredie významne ovplyvňuje postavenie podniku. Vytvárajú ho sily, ktoré pôsobia na vznik nových technológií, nových produktov. Špičkové podniky sa orientujú na výskum a vývoj nových technológií a produktov, ktorý financujú nielen z vlastných zdrojov, ale aj prostredníctvom dotácií zo štátneho rozpočtu, zdrojov z nadácií a fondov.

V roku 2002 sa začala rekonštrukcia výrobných priestorov v spolupráci s Agentúrou SAPARD s cieľom splniť podmienky vstupu na trh a vývoz do členských štátov Európskej únie. Rok 2008 bol pre podnik prelomový na radikálnu obnovu vozového parku a revitalizáciu chladiacich a mraziacich priestorov.

4.4 Analýza externého prostredia – odvetvového prostredia

Pre jednoduchú a prehľadnú analýzu odvetvového prostredia je najvhodnejším a aj najpoužívanejším spôsobom využite Porterovho modelu. Odvetvie, v ktorom sa angažuje firma Podtatranská hydina charakterizujeme pomocou identifikácie a kvantifikácie pôsobenia jednotlivých síl.

Medzi päť síl, ktoré Porter považuje za základ tejto analýzy z hľadiska praxe, patria:

a) súperenie a konkurencia etablovaných firiem

Podtatranská hydina na východnom Slovensku nemá žiadneho výrazného konkurenta. Za najväčších konkurentov v oblasti celého Slovenska sa považujú hydinárske závody Hyza, a. s. Žilina, ktorá vznikla ako nástupnícka organizácia troch samostatných závodov. Spoločnosť HYZA a.s. zamestnáva v súčasnosti vo svojich prevádzkach viac ako 1000 zamestnancov. Spracúva všetky druhy hydiny a ponúka široký sortiment hydinových výrobkov. vďaka kvalitným a cenovo prístupným výrobkom zaujíma veľký podiel na trhu.

Ďalším konkurentom je HSH, s.r.o., Veľké Zálužie, ktorá spracúva kurčatá, morky, sliepky. Ponúkajú rovnako aj mäso z diviny, králiku, kačice i husí, a tiež širokú paletu doplnkového tovaru. Vyrábajú tiež rozsiahly sortiment ďalších produktov, ako sú salámy, šunky, nárezy, párky a rôzne druhy nátierok.

K výrazným konkurentom patrí aj Hydinár a.s. Gbely, ktorá bola založená ako Hydinársky spoločný podnik pre okres Senica. Spoločnosť sa zaoberá výrobou a spracovaním hydiny na vlastnej porážacej linke a výrobou vajec.

Podtatranská hydina sa snaží zaradiť aj na trh s bravčovými výrobkami, v tomto smere je už konkurencia silnejšia. K najsilnejšej konkurencii teda môžeme zaradiť významných spracovateľov bravčového mäsa a výrobkov z neho. Tu patrí potom napr. Mäsokombinát Nord Svit s. r. o., Svit, Mäspoma s. r. o., Zvolen, Tauris a. s., Rimavská Sobota, Fajne s. r. o., Levice, Agrovest s. r. o., Košice a ďalší spracovatelia bravčového mäsa a výrobkov z neho, ako aj spracovatelia ostatných druhov mias.

b) vyjednávací sila dodávateľov

K najvýznamnejším dodávateľom Podtatranskej hydiny patria chovatelia živej hydiny (kurčatá, sliepky) a dodávatelia bravčového mäsa, ktorými sú najčastejšie drobní chovatelia. Menšiu skupinu dodávateľov tvoria dodávatelia spotrebného tovaru, ako sú kartóny, obalové materiály a pod., ďalej prídavné suroviny, koreniny atď.

Pre Podtatranskú hydinu vyjednávací sila dodávateľov neznamenaná veľké ohrozenie, pretože na trhu je dostatočný počet vhodných dodávateľov a v prípade vzniku problémov – oneskorených dodávok, neprimeraných cien alebo horšej kvality nemá problém zvoliť si pre daný sortiment iného dodávateľa.

Prosperita týchto dodávateľov v značnej miere závisí od odberu podniku, keďže realizuje veľké objednávky a nemá problém s platobnou schopnosťou. Väčšina tovaru pochádza od slovenských dodávateľov. Cieľom podniku je vytvárať s dodávateľmi kvalitné dlhodobé vzťahy.

Snahou Podtatranskej hydiny je nákup kvalitných surovín, teda hydínového a predovšetkým bravčového mäsa, pretože od tejto základnej suroviny závisí kvalita výslednej produkcie.

c) potenciálna nová konkurencia

Potenciálnymi konkurentmi môžu byť podniky, ktoré nepôsobia v príslušnom odvetví. Sú však schopné vstúpiť do odvetvia a konkurovať existujúcim podnikom.

Vysoká pravdepodobnosť vstupu nových konkurentov ohrozuje veľkosť trhových podielov a ziskov spoločnosti Podtatranská hydina, a. s., ako aj ďalších podnikov na spracovanie hydiny a hydinových výrobkov. Hrozba príchodu potenciálnych konkurentov závisí od prekážok vstupu konkurenta na trh, ale aj od reakcie podnikov. Prekážky vstupu do odvetvia sú predovšetkým prevádzkového, ekonomického, marketingového alebo psychologického charakteru, ale sú tu aj ďalšie podmienky príslušného podnikania, ktoré etablované podniky už zvládli a ktoré potenciálneho konkurenta uvádzajú do nevýhody.

Prekážkami vstupu do hydinárskeho odvetvia sú predovšetkým kapitálová náročnosť a administratívne obmedzenia, ktoré stanovujú vládne orgány vo forme udeľovania licencií, povolení a predpisov.

d) substitúty

Rýchlo rozširujúci sa sortiment predstavuje ponuku nových a odlišných tovarov vyššej kvality, ktoré budú lepšie uspokojovať potreby a prania zákazníkov. Naopak, menej solventní spotrebiteľia vyhľadávajú lacnejšie produkty. Trendom na slovenskom trhu v súčasnosti je preferovanie lacnejších a pritom kvalitných potravín, čo sa týka väčšej skupiny spotrebiteľov. Preto sa Podtatranská hydina snaží za účelom oslovenia čo najväčšieho počtu zákazníkov ponúkať viaceré výrobky vyrobené pod vlastnou značkou, ktoré predstavujú porovnateľnú kvalitu za cenu, ktorá je nižšia oproti podobným produktom.

e) zákazníci

Podtatranská hydina získava odberateľov prostredníctvom dvoch obchodných regionálnych zástupcov, ktorí zastrešujú oblasť celej SR. Ich sídlo je v Kežmarku a Banskej Bystrici. Obchodný zástupca v Kežmarku má na starosti objednávky v oblasti východného Slovenska a obchodný zástupca v Banskej Bystrici zastrešuje dodávky na strednom a západnom Slovensku. Ich úlohou sú len priame dodávky a náplňou ich práce je sledovanie konkurencie, odberateľov, sledujú správne dodávky tovaru, kontrolu platieb a pod. Dodávky do veľkoskladov má na starosti obchodný riaditeľ, ktorého sídlo sa tiež nachádza v Kežmarku.

Najvýznamnejším odberateľom sú špecializované predajne, ktoré sú výhradnými predajcami ich výrobkov. Predajne sa nachádzajú predovšetkým na východnom Slovensku a predáva sa výsekové mäso, hydina, hydínové výrobky, mrazená a chladená hydina.

Podtatranská hydina dodáva svoje výrobky aj priamo do predajní obchodných sietí, ako je napr. COOP Jednota Slovensko, spotrebné družstvo. Medzi významných odberateľov zaraďuje Podtatranská hydina obchodnú sieť Sintra, s. r. o. Slovensko. Najväčšími odberateľmi sú Milk Agro Prešov a v poslednom období aj TESCO STORES a.s., ktorý je zásobovaný prostredníctvom odštepného závodu Zvolen. Ďalšími významnými odberateľmi sú siete veľkoskladov v rámci celej SR, ku ktorým patrí predovšetkým Ryba, s. r. o. Bratislava, Mraziarne Kovačič, Cífer, Frost, s. r. o. Prešov, Agronovaz, s. r. o. Nové Mesto nad Váhom, Liška, s. r. o. Slovakia, Mraziarne Alfa-R, s. r. o. Sládkovičovo, Ryba Žilina, s. r. o. Žilina, Milk-Agro, s. r. o. Prešov, Ryba Košice, s. r. o. Košice, CBA Slovakia, s. r. o. Lučenec, Labaš, s. r. o. Košice. Významným odberateľom je aj METRO Cash & Carry Slovakia s.r.o., tomuto odberateľovi však Podtatranská hydina dováža len chladenú hydinu.

Spoločnosť rozšírila svoje trhové pôsobenie aj do tretích krajín, v roku 2007 boli uzavreté kontrakty na vývoz hydínového mäsa na Ukrajinu.

Charakteristika zákazníkov

Veľkosť a intenzita očakávanej sily zákazníkov závisí od ich schopnosti klásť podmienky pri nákupe tovarov alebo služieb. Pre Podtatranskú hydinu môže byť očakávaná sila zákazníkov hrozbou, keď sú schopní požadovať nižšie ceny a vyššiu kvalitu nakupovanej hydiny a hydínových výrobkov, pričom ich nároky by sa dali uspokojiť len vyššími nákladmi.

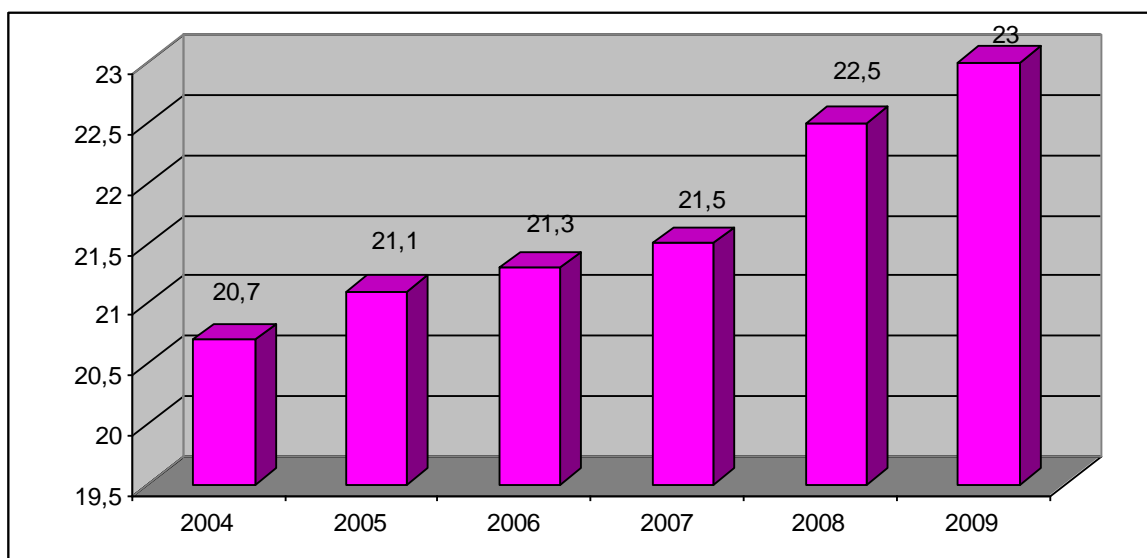
Na trhu potravín môžeme sledovať prítomnosť faktorov, ktoré do určitej miery ovplyvňujú spotrebiteľské správanie kupujúcich. Vlastnosti hydiny a hydínových výrobkov predstavujú biologické, fyzikálne a chemické vlastnosti, ako napr. nutričná hodnota, obsah tuku, obsah bielkovín, energetická hodnota, a pod. Fyziologické účinky potravín sa prejavujú v schopnosti zasýtiť konzumenta, poskytnúť mu pôžitok. Môžeme tu zaradiť aj personálne faktory, ktorými sú biologické (vek, pohlavie, hmotnosť, zdravie, alergie), psychologické (osobnosť, životný štýl) a sociálno – demografické (zamestnanie, veľkosť

domácností, vzdelanie). Medzi rozhodujúce faktory patria aj faktory ekonomické, ktoré zahŕňajú príjmy spotrebiteľov a ceny, marketingové faktory ako imidž a značka výrobku, distribučné kanály, podporu predaja. Dôležitú úlohu zohrávajú pri výbere hydiny a hydínových výrobkov sensorické vnemy ako chuť, vôňa, farba a i.

Tab. 4 Priemerná spotreba hydínového mäsa v kg v SR na 1 obyvateľa

Roky	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Spotreba hydínového mäsa v kg	20,7	21,1	21,3	21,5	22,5	23

Zdroj: <http://www.polnoinfo.sk/clanok/1388/zo-sveta/zivocisna-vyroba/objem-svetovej-spotreby-masa-sa-do-roku-2015--zvysi-o-21-3---/>



Obr. 7 Priemerná spotreba hydínového mäsa na Slovensku v kg na 1 obyvateľa

Zdroj: vlastné spracovanie

Každoročný nárast spotreby hydínového mäsa na obyvateľa bol zabezpečovaný miernym rastom domácej produkcie (Obr. 7). Trh bol dostatočne zásobený dietetickým, cenovo prístupným mäsom najmä kurčiat, tiež dielov a výrobkov z hydiny. Zvýšená ponuka bieleho druhu mäsa vhodne nahrádzala aj časový nedostatok ostatných druhov mias, čo prispievalo k uplatňovaniu racionálnej výživy obyvateľstva. Na zvýšenú spotrebu hydínového mäsa mali vplyv i výhodnejšie cenové relácie tohto druhu potravín. Treba však poznamenať, že napriek zvyšovaniu spotreby patrí Slovensko ku krajinám s menšou

spotrebou hydínového mäsa, ako sú napr. Mexiko, Nemecko, Rusko. Vysokou úrovňou konzumácie hydiny sa vyznačujú USA (45 kg), Izrael (44 kg), Belgicko (39 kg), Španielsko (24 kg). Osobitne nízka je na Slovensku spotreba mäsa moriek, cca 0,60 kg ročne, čo v porovnaní s USA (11 kg), Francúzskom (6 kg), Talianskom (4 kg) a ďalšími krajinami je veľmi nízke.

Čo sa týka zákazníkov Podtatranskej hydiny, ich štruktúra a preferencie závisia predovšetkým od oblasti, v ktorej žijú, a od ich životného štýlu. To sa prejavuje napr. v rozdielnych množstvách predávaných druhov výrobkov. V obciach a na vidieku preferujú zákazníci mrazenú hydinu, naopak v mestách preferujú zákazníci hydinu chladenú.

4.5 Analýza interného prostredia podniku

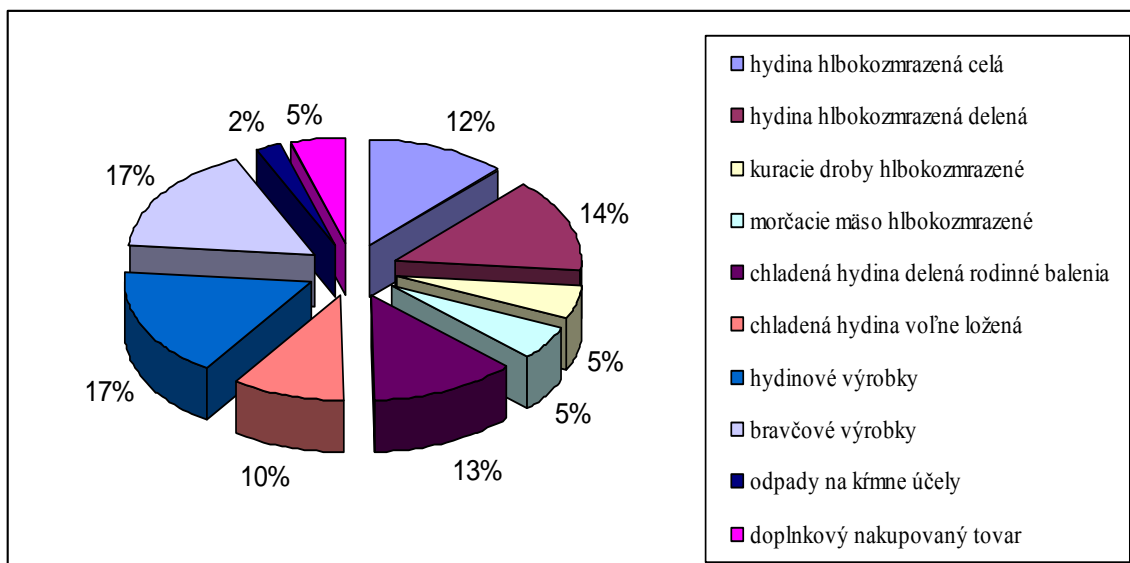
4.5.1 Výrobný program

Akciová spoločnosť má v súčasnosti stabilizovaný výrobný program, ktorý zahŕňa:

- chov jatočnej hydiny na vlastných farmách - nákup, porážka a spracovanie jatočnej hydiny (kurčatá a sliepky)
- spracovanie hydínového mäsa a výroba hydínových výrobkov
- spracovanie bravčového mäsa a výroba bravčových výrobkov
- veľkoobchodnú a maloobchodnú činnosť

Portfólium výrobkov:

- hydina hlbokozmrazená celá
- hydina hlbokozmrazená delená
- kuracie droby hlbokozmrazené
- morčacie mäso hlbokozmrazené delené balené na táckach
- bravčové výrobky
- chladená hydina delená rodinné balenia
- chladená hydina voľne ložená z vlastnej produkcie
- chladená hydina delená ložená tácka, fólia z vlastnej produkcie
- odpady na kŕmne účely mrazené balené
- doplnkový nakupovaný tovar (Obr. 8)



Obr. 8 Priemerný podiel predaných výrobkov na tržbách v %

Zdroj: vlastné spracovanie

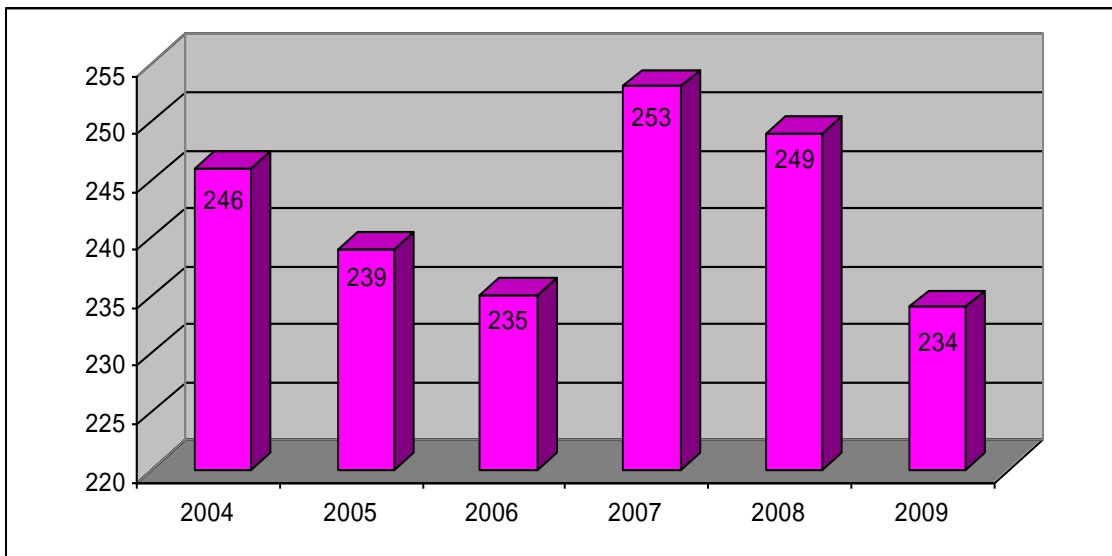
Okrem týchto stabilných výrobných a obchodných aktivít vyvíja vedenie akciovej spoločnosti aktivity i v oblasti rozširovania výrobného programu zavádzaním výroby nových hydinových výrobkov a výrobkov z bravčového mäsa.

4.5.2 Zamestnanci

V spoločnosti pracuje spolu 234 pracovníkov, z toho 82 žien. V prípade potreby v čase plne fungujúcej porážacej linky spoločnosť zamestnáva 15 až 20 brigádnikov. Z celkového počtu zamestnancov pracuje a vlastných farmách spolu 48 pracovníkov. Štruktúra zamestnancov spoločnosti je znázornená na obr. 10. Vek zamestnancov Podtatranskej hydiny, a. s. sa pohybuje najčastejšie od 35 do 55 rokov. Najväčšiu skupinu tvoria stredoškolsky vzdelaní ľudia. Spoločnosť sa snaží zvyšovať produktivitu práce a pritom zachovať stabilný stav pracovníkov za zvyšovania produkcie. Tento zámer spoločnosť plní a darí sa jej zvyšovať produkciu pri nezmenenom stave výrobných pracovníkov. Podnik sa snaží motivovať svojich zamestnancov predovšetkým zvýšením miezd a odmien, ale aj istotou zamestnania a osobnými pochvalami.

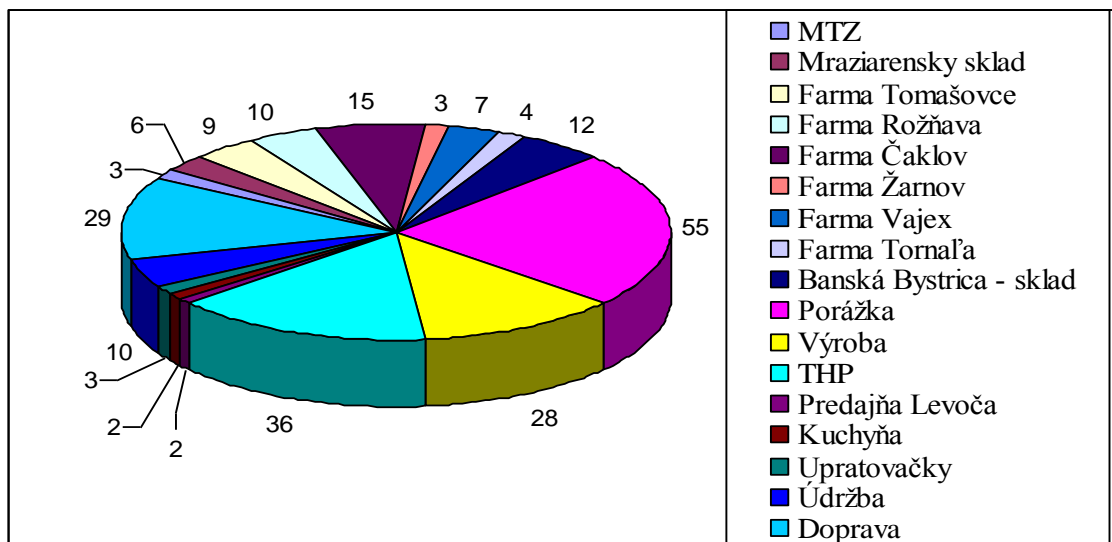
Stav zamestnancov v sledovanom období v spoločnosti Podtatranská hydina, a. s. Kežmarok klesal. Po roku 2004 mal stav zamestnancov klesajúcu tendenciu z dôvodu automatizácie výrobných procesov ako aj v dôsledku z dôvodu znižovania výrobných nákladov. V roku 2007 stúpol stav zamestnancov z dôvodu rozšírenia portfólia výrobkov

o bravčové výrobky. Po roku 2008 opäť stav klesol, najmä z dôvodu hospodárskej krízy (Obr. 9).



Obr. 9 Prehľad vývoja stavu zamestnancov v Podtatranskej hydine
v rokoch 2004 – 2009

Zdroj: vlastné spracovanie



Obr.10 Štruktúra zamestnancov podniku Podtatranská hydina, a. s. Kežmarok

Zdroj: vlastné spracovanie

4.6 SWOT analýza

Silné stránky

- vlastné farmy podniku (lacnejšie ceny vstupov do výroby)
- rast spotreby hydínového mäsa spotrebiteľov na Slovensku
- vysoká konkurencieschopnosť na domácich trhoch
- exportné číslo na vývoz do EÚ a do tretích krajín
- sortiment prispôsobený nižšej kúpnej sile obsluhovaných zákazníkov (lacnejšie druhy produktov)

Slabé stránky

- nízka konkurencieschopnosť na zahraničných trhoch
- neexistujúci marketingový informačný systém
- nedostatočná komunikácia voči vonkajšiemu okoliu – zákazníkom
- slabé využívanie nástrojov komunikačného mixu v najsledovanejších médiách
- nízka kultúra predaja v obchodných prevádzkach (najmä na vidieku)

Príležitosti:

- rast investícií do rozvoja a modernizácie prostredníctvom fondov EÚ a štátu
- zvýšenie produktivity práce
- nové obchodné prevádzky (potenciálni noví odberatelia)
- pokles cien vstupov v čase hospodárskej krízy
- inovácia produktov (predĺženie životných cyklov produktov)
- zintenzívnenie pôsobenia cenou a akciami na zákazníka

Ohrozenia:

- nižšie ceny hydínového mäsa a hydínových výrobkov dovezených zo zahraničia
- lacné, nekvalitné výrobky konkurentov umiestnené v regáloch predajní
- porušovanie zdravotných, hygienických a technických parametrov výrobcov a dodávateľov vstupov
- zmena úverových podmienok (menej zdrojov na potrebné investície)

Záver

Každý podnik sa v súčasnosti nachádza uprostred zložitého a premenlivého podnikateľského prostredia. Aby sa podnik mohol správne orientovať v nestabilných podmienkach, aby mohol nájsť správny smer a vybrať správnu cestu k budúcim cieľom, potrebuje zvoliť vhodnú stratégiu. Aby podnik mohol zvoliť stratégiu, ktorá by umožnila podniku nielen prežiť, ale aj uchádzať sa o úspech a poprednú pozíciu v podnikaní, potrebuje podnik dokonale poznať stav svojho okolia. Z uvedeného dôvodu podnik vypracováva rôzne analýzy.

Základ bakalárskej práce predstavuje analýza externého a interného prostredia, aplikovaná na firmu Podtatranská hydina, a. s. Kežmarok, ktorá pôsobí v spracovateľskom priemysle hydiny a hydínového mäsa.

Významným medzníkom bol 1. máj 2004, kedy Slovenská republika vstúpila do Európskej únie. Ďalším významným dátumom pre podnik bol aj rok 2007, kedy vo firme nastali zmeny vo vlastníckych vzťahoch a manažmente. Nový manažment priniesol do podniku zmeny v riadení a otvoril podniku nové odbytové cesty. K významným zmenám patrí aj prijatie jednotnej meny euro 1. januára 2009.

Na základe preštudovania odbornej literatúry sme spracovali prvú časť bakalárskej práce, kde sme sa zamerali na externé a interné prostredie podniku a identifikáciu faktorov podnikateľského prostredia podniku.

V druhej časti práce sme sa venovali popisu organizácie, identifikácii jednotlivých faktorov externého a interného prostredia. V externom prostredí sme sa zamerali na faktory ekonomického, sociálneho, demografického, politického a právneho, ekologického a vedecko-technického prostredia. Všeobecne môžeme povedať, že makroekonomické prostredie pôsobí na podnik pozitívne, a to predovšetkým rastom HDP, nízkou infláciou a nízkou úrokovou mierou, čo vytvára lacné zdroje na podnikanie. Na trhu je aj dostatok pracovnej sily. Pozitívny vplyv na spoločnosť určite mal vstup Slovenska do EÚ. Viac sa otvorili trhy západnej Európy a zjednodušilo sa obchodovanie s nimi. Pozitívom pre spoločnosť bolo aj zavedenie eura, ktoré odstránilo kurzové riziká spojené s obchodovaním. V odvetvovom prostredí sme sa zamerali na súperenie a konkurenciu etablovaných firiem, vyjednávaciu silu dodávateľov, vyjednávaciu silu odberateľov,

potenciálnu novú konkurenciu a substitúty. Súčasnú postavenie akciovej spoločnosti na trhu s hydinou, hydinovými a bravčovými výrobkami sa dá charakterizovať ako stabilizované a schopné ďalšieho rozvoja. I napriek konkurenčnému tlaku iných hydínárskych podnikov má spoločnosť svojich stálych odberateľov a darí sa jej postupne získať i ďalších. V internom prostredí sme sa zamerali na výrobný program a zamestnancov, ktorí sú potenciálom podniku. Na základe zistených informácií sme vykonali SWOT analýzu.

Na základe výsledkov jednotlivých analýz sme navrhli odporúčania. Návrhmi, ktoré vedú k zlepšeniu podnikovej situácie bol splnený cieľ bakalárskej práce.

Návrhy a odporúčania

Z dosiahnutých výsledkov sme v podkapitole 4.6 zhodnotili silné a slabé stránky podniku, ktoré vyplynuli z vnútorného prostredia podniku. Vo vonkajšom prostredí podniku sme identifikovali príležitosti a ohrozenia, ktoré má Podtatranská hydina, a. s. Kežmarok. Na zlepšenie podnikateľskej činnosti podniku a udržanie rentabilnej pozície na trhu s hydinovými a bravčovými výrobkami navrhujeme nasledovné opatrenia a odporúčania:

- vybudovať marketingový informačný systém,
- venovať zvýšenú pozornosť všetkým marketingovým aktivitám,
- pozicionovať podnik ako rodinný podnik umiestnený v čistej prírode pod Tatrami, s tradičnou čistou výrobou, komunikovať so zákazníkom,
- realizovať prieskum medzi spotrebiteľmi na pochopenie nákupných zvyklostí spotrebiteľa,
- zabezpečiť vhodné uloženie výrobkov v predajniach, zvýšiť kultúru predaja,
- uskutočniť osvetu spojenú s konzumáciou hydinového mäsa v zmysle racionálnej výživy,
- zvýšiť predaj na obsluhované trhy a na nové trhy (Nemecko, Taliansko),
- zefektívniť výrobu a využiteľnosť kapacít,
- modernizovať zastaralé technológie a technologické linky,
- využiť možnosti získania finančných prostriedkov prostredníctvom štrukturálnych fondov EÚ.

Zoznam použitej literatúry

1. BIELIK, P. 2006. *Podnikové hospodárstvo*. 1. vyd. Nitra : SPU, 2006. 319 s. ISBN 80-8069-698-5
2. ČIHOVSKÁ, V. a kol. 1995. *Obchodný management*. 1. vyd. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 1995, 248 s., ISBN 80-225-0660-5
3. GOZORA, V. 2000. *Krízový manažment*. Nitra : SPU, 2000. 180 s. ISBN 80-7137-802-X
4. GOZORA, V. 2000. *Podnikový manažment*. Nitra : SPU, 2000. ISBN 80-7137-690-6
5. HANULÁKOVÁ, E. 1996. *Etika v marketingu*. Bratislava : Eurounion, 1996, 123 s., ISBN 80-85586-56-X
6. HORÁKOVÁ, H. 2003. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003, 204 s., ISBN 80-247-0447-1
7. JURÍČKOVÁ, V. a i. 2006. *Podnikateľské prostredie a firemné stratégie*. Bratislava : Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 2006, 172 s., ISBN 80-7144-154-6
8. KASSAY, Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. 1. vyd. Bratislava : Veda, vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied, 2006. ISBN 80-224-0775-5
9. KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. 1999. *Strategické řízení*. Brno : 1999, 157 s., ISBN 80-214-1406-5
10. KITA, J. 2000. *Marketing*. 3. vyd. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2005, ISBN 80-8078-049-8
11. KOTLER, P. 2003. *Marketing Insights from A to Z. 80 Concepts Every Manager Needs To Know*. 1. vyd. 2003 ISBN 80-7261-082-1
12. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 856 s. ISBN 80-247-0513-3
13. KOTLER, P. – KELLER, L. 2007. *Marketing Management*. Praha : Grada Publishing, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5
14. KRETTNER, A. 2007. *Marketing*. Nitra : SPU, 2007, 287 s. ISBN 978-80-8069-849-2

15. KUPKOVIČ, M. a i. 2003. *Podnikové hospodárstvo*. 1. vyd. Bratislava : Sprint vfra, 2003, ISBN 80-88848-71-7
16. MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2004. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Sprint vfra, 2004, s. 26-111, ISBN 80-89085-33-4
17. MIŽIČKOVÁ, Ľ. – UBREŽIOVÁ, I. – ŠAJBIDOROVÁ, M. 2007. *Základy manažmentu*. 1. vyd. Nitra : SPU, 2007, ISBN 978-80-8069-979-6
18. MURGAŠ, J. 2001. *Plánovanie marketingu a výroby*, Nitra : Agroinštitút Nitra, 2001, 116 s., ISBN 80-7139-058-5
19. PORTER, M. E. 1992. *Konkurenční výhoda*. Praha : Victoria Publishing, 1992, 210 s. ISBN 80-7139-041-8
20. RUE, L. W. – HOLLAND, F. G. 1986. *Strategic management Concepts and Experiences*. 1. vyd. McGraw Hill. 1986, 348 s.
21. SEDLÁK, M. 2008. *Základy manažmentu*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2008, ISBN 978-80-8078-193-4
22. SLÁVIK, Š. 2005. *Strategický manažment*. Bratislava : SPRINT 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0.
23. SOLOMON, M. R. – MARSHALL, G. W. – STUART, E. W. 2006. *Marketing*. 1. vyd. Brno : Computer Press. ISBN 80-231-1273-X
24. VICEN, M. - KUBICOVÁ, Ľ. - MINÁROVÁ, M. 2009. *Strategický marketing*. 1. vyd. Nitra : SPU, 2009, 220 str., ISBN 978-80-552-0179-5
25. Zákon č. 513/1991 Zb. z. o podniku a obchodnom imaní z 5. novembra 1991

Internetové zdroje:

www.etrend.sk

www.nbs.sk

www.podtatranskahydina.sk

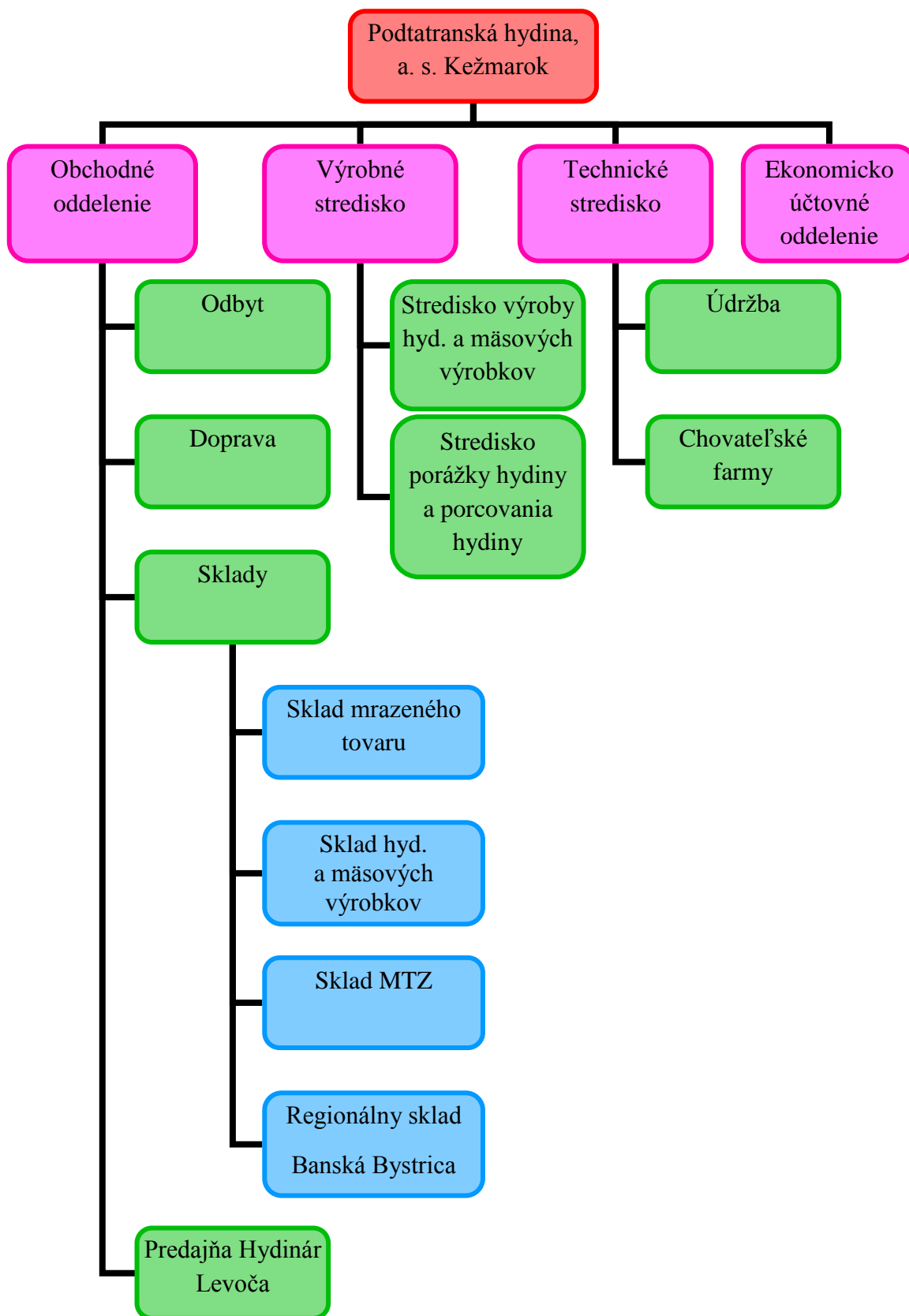
www.statistics.sk

Prílohy

Príloha 1 – Organizačná štruktúra podniku Podtatranská hydina, a. s. Kežmarok

Príloha 2 – CD médium – bakalárska práca v elektronickej forme

Príloha 1: Organizačná štruktúra podniku Podtatranská hydina, a. s. Kežmarok



Zdroj: vlastné spracovanie