

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 2133190

**ZHODNOTENIE PORTFÓLIA VÝROBY VO VYBRANOM
PODNIKU**

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

**ZHODNOTENIE PORTFÓLIA VÝROBY VO VYBRANOM
PODNIKU**

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Študijný program:	Agrárny obchod a marketing
Študijný odbor:	3.3.10 Obchod a marketing
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	Ján Murgaš, doc., Ing., CSc.

Nitra, 2010

Kristína MIHOKOVÁ, Bc.

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Kristína Mihoková vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Zhodnotenie portfólia výroby vo vybranom podniku“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

Nitra, 2010

.....

Pod'akovanie

Touto cestou vyslovujem pod'akovanie pánovi doc. Ing. Jánovi Murgašovi, CSc. Za poskytnutú pomoc, odborné vedenie a pripomienky pri vypracovaní mojej diplomovej práce a zároveň ďakujem aj pani Popíkovej z VPP SPU, s.r.o. Kolíňany za poskytnuté materiály nevyhnutné pre spracovanie skúmanej problematiky.

Abstrakt

MIHOKOVÁ, Kristína: *Zhodnotenie portfólia výroby vo vybranom podniku*. [Diplomová práca]. Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre. Fakulta ekonomiky a manažmentu; Katedra manažmentu. Skoliteľ: doc. Ing. Ján Murgaš, CSc. Stupeň odbornej kvalifikácie: inžinier (Ing.). Nitra: FEM SPU, 2010. 63 s.

Cieľom diplomovej práce je zhodnotenie portfólia výroby vo vybranom podniku. Objektom skúmania tejto problematiky je Vysokoškolský poľnohospodársky podnik Slovenskej poľnohospodárskej univerzity s.r.o. Kolíňany. Obsahová náplň diplomovej práce pozostáva z teoretickej a praktickej časti, ktoré sú zamerané na analýzu portfólia podnikateľskej činnosti. Teoretická časť je zameraná na teoretické pramene odbornej literatúry, ktorá sa týka poznatkov domácich i zahraničných autorov zaoberajúcich sa problematikou podnikového portfólia. V praktickej časti je stručná charakteristika podnikateľského subjektu, definovanie predmetu podnikania, rozbor rastlinnej a živočíšnej, stav hospodárenia podnikateľského subjektu pomocou finančnej analýzy, ktorých metodický postup pomerovými finančnými ukazovateľmi uvádzam v prílohe. V ďalšej časti hodnotím výsledok hospodárenia za RV a ŽV a ich percentuálny podiel na celkovom výsledku hospodárenia. Z celkového hodnotenia možno uviesť, že podnik je vysoko prosperujúci. V poslednej časti uvádzam predpoklad budúceho vývoja a formulovanie cieľov obchodnej spoločnosti.

Kľúčové slová: Obchodná spoločnosť. S.W.O.T. analýza. Zhodnotenie ekonomickej situácie podniku. Zhodnotenie podnikateľského portfólia.

Abstract

MIHOKOVÁ, Kristína: *The assessment of portfolio of production in a selected enterprise.* [Diploma thesis]. Slovak University of Agriculture in Nitra, Faculty of Economics and Management, Department of Management.

Supervisor of the diploma thesis: doc. Ing. Ján Murgaš, CSc.

The aim of the thesis is to evaluate portfolio of production in a selected enterprise. The object of the investigation of this issue is the Institute of Education, Research, and Consulting in Kolíňany of Slovak University of Agriculture. The thesis has theoretical and practical parts, which are designed to analyze the portfolio of business activity. The theoretical part focuses on the theoretical sources of literature regarding knowledge of domestic and foreign authors dealing with the issue of corporate portfolio. The practical part is a brief description of the business entity, defining business objectives, analysis of crop and livestock, the state of the entrepreneur with financial analysis, a methodology which ratio financial indicators set out in Annex. The next section evaluate all results in the crop production and animal production and their percentage of the total income. The overall assessment shows us that the enterprise is highly profitable. The last part is focused into a presumption of future development and formulation of the objectives of the company.

Key words: assessment of the economic situation of the company, business, evaluation of corporate portfolio, s.w.o.t. analysis

Obsah

Obsah	6
Zoznam skratiek a značiek	8
ÚVOD	9
1. PREHĽAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	11
1.1 Charakteristika portfólia podnikania	11
1.2 Strategická analýza okolia podniku	13
1.3 Strategická analýza vnútorného prostredia podniku	16
1.3.1 Hodnotenie finančnej situácie	18
1.4 Hodnotenie podnikového portfólia	19
1.4.1 Charakteristika súčasnej podnikovej stratégie	19
1.4.2 Metódy portfóliovej analýzy	20
1.5 Vyvážené podnikové portfólio	28
1.5.1 Kritika portfóliových matíc	29
1.5.2 S.W.O.T. analýza	29
1.6 Hodnotenie strategických parametrov podnikateľských jednotiek	31
1.6.1 Formulovanie podnikovej stratégie	32
2. CIEĽ PRÁCE, MATERIÁL A METÓDY	33
3. VÝSLEDKY PRÁCE	35
3.1 Charakteristika VPP SPU, s.r.o. Kolíňany	35
3.1.1 Zhodnotenie rastlinnej výroby	37
3.1.2 Zhodnotenie živočíšnej výroby	39
3.2 Ľudské zdroje	41
3.2.1 Organizačná štruktúra	43
3.3 Finančná analýza podnikateľského subjektu	43
3.3.1 Analýza majetku a zdrojov jeho krytia	44
3.3.2 Plnenie plánu produkcie a tržieb RV a ŽV.....	46
3.3.3 Analýza stavu hospodárenia vybranými pomerovými ukazovateľmi	48
3.3.4 Interné prostredie spoločnosti	50
3.3.4.1 Mechanizačné prostriedky	51

3.3.5 Dodávateľia a odberatelia	51
3.4 Zhodnotenie portfólia podnikateľskej činnosti	52
3.5 Predpoklad budúceho vývoja obchodnej spoločnosti VPP SPU, Kolíňany.....	56
3.6 Formulovanie cieľov podniku	57
ZÁVER	59
LITERATÚRA	62
PRÍLOHY	64

Zoznam skratiek a značiek

ha – hektár

HD – hovädzí dobytok

HZ – hospodárske zvieratá

kg – kilogram

ks – kus

l – liter

MHD – mladý hovädzí dobytok

obr. – obrázok

PPA – pôdohospodárska platobná agentúra

PRV – program rozvoja vidieka

RCK – rentabilita celkového kapitálu

RN – rentabilita nákladov

RT – rentabilita tržieb

RV – rastlinná výroba

RVK – rentabilita vlastného kapitálu

t – tona

t.ha⁻¹ – úroda v tonách na 1 hektár pôdy

tis.l – tisíc litrov

tis.Sk – tisíc slovenských korún

VH – výsledok hospodárenia

VPP SPU – Vysokoškolský poľnohospodársky podnik

s.r.o. – spoločnosť s ručením obmedzeným

VTJ – vysokotelné jalovice

ÚVOD

Na Slovensku niet odvetvia, ktoré by za posledné desaťročia prešlo takými dramatickými zmenami ako práve poľnohospodárstvo. Viac než ktorékoľvek iné ho ovplyvnili politické zápasy, ktorých výsledkom bola najprv násilná kolektivizácia a po roku 1989 zadost'učinenie spravodlivosti v podobe vrátenie pôdy pôvodným vlastníkom. Nasledovala transformácia družstiev a privatizácia štátnych podnikov. Vidiek a poľnohospodárstvo poznamenali dva silné zásahy do života ľudí v priebehu jednej až dvoch generácií, ktoré si chtiac-nechtiac privykli na istý model života. Na jednej strane sa za komunizmu dosiahol impozantný vzostup poľnohospodárskej výroby, ktorý sa v niektorých parametroch vyrovnával prudko rastúcemu izraelskému poľnohospodárstvu. Jeho odvrátenou stranou bolo rozvrátenie roľníctva ako spoločenského stavu. Na Západe nevídaná koncentrácia pôdy sa udržala aj po transformácii družstiev a vzniku akciových spoločností či spoločností s ručením obmedzeným.

Náprava krívd spôsobených starým režimom, pridruženie sa k trhu Európskej únie a neskôr členstvo v EÚ, prinieslo množstvo nových neočakávaných úloh. Po roku 1989 sa pôvodná hospodárska štruktúra založená na komunistických družstvách a štátnych majetkoch rozpadla. Vznikli družstvá podielnikov, ktoré zostali rozhodujúcou podnikateľskou formou, keď obrábajú 41 % pôdy. Zároveň k nim pribudli obchodné spoločnosti a tisícky samostatne hospodáriacich roľníkov.

Poľnohospodárstvo, ktoré na začiatku roku 1990 zamestnávalo aj s pridruženými výrobami neuveriteľných 400 tisíc ľudí, v priebehu dvadsiatich rokoch dokázalo poskytnúť prácu už len 75-tisícim ľudí. Navrátenie pôdy neznamenovalo automatický návrat ľudí na pôdu. Len zlomok pôvodných vlastníkov začal budovať rodinné farmy. Mnohé skrachované družstvá prebrali ambiciózni manažéri, niekedy malí súkromní roľníci a vybudovali podniky, ktoré zamestnávajú 20, maximálne 30 ľudí a hospodária na 1 000 - 1 500 hektárových výmerách.

Každý podnik, ktorý chce byť úspešný, musí najprv preskúmať svoju pozíciu na trhu a podľa výsledkov analýzy zvoliť vhodnú stratégiu vlastného prežitia. Za účelom eliminovania rizika a dosiahnutia úspechu v podnikaní je vypracovanie stratégií veľmi dôležitou činnosťou manažmentu. Vypracovanie stratégie predstavuje nevyhnutnú a veľmi dôležitú úlohu podnikového manažmentu, aj keď v našich firmách je to zatiaľ málo prebádanou oblasťou ich činnosti.

V posledných dvoch rokoch sú najväčším lákadlom podniky so skoncentrovanými blokmi úrodných pozemkov na juhu Slovenska. Tie umožňujú efektívnu produkciu obilnín, olejnin a ďalších plodín. Prednosťou veľkých podnikov je slušné vybavenie modernou technikou a znalosti ľudí. Úžasný prírodný potenciál, čisté pôdy, vysoká odborná znalosť ľudí a zánietenie typické pre oživené súkromné podniky prispeli aj k budovaniu ekologického poľnohospodárstva. Ekologické farmy hospodária na výmere takmer 40-tisíc hektárov a je tu možnosť ďalšieho rastu, pretože v posledných 20 rokoch podniky výrazne obmedzili používanie priemyselných hnojív a pesticídov. Priaznivo to ovplyvnilo životné prostredie.

Je známe, že trhová ekonomika existuje len vtedy, ak existuje konkurenčné prostredie. Práve tento fakt by mal viesť jednotlivé subjekty k tomu, aby začali riešiť problémy od základov, zefektívnili svoje činnosti a tak dosahovali lepšie produkčné a ekonomické parametre. K tomu však treba pristupovať postupne od všeobecného poznania a analýz až ku konkrétnym detailom a potom, na záver toho všetkého, prijať opatrenia.

Záverom možno uviesť, že ekonomicky budú prosperovať len tie podniky, ktoré sú flexibilné, schopné produkovať kvalitné tovary a služby, v požadovanom termíne a rozsahu a za ceny zaujímavé pre zákazníka.

Malá krajina medzi Dunajom a Tatrami má veľké možnosti a pokiaľ využije svoje prednosti, rozhodne sa nemusí báť o budúcnosť.

1. PREHLAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

1.1 Charakteristika portfólia podnikania

Hill, Ch. W. L. – Jones, G. R. (1989) – definícia spoločného podniku by mala byť určovaná portfóliom. Portfólio vypovedá o zbierke podnikaní v spoločnosti. Definícia vychádzajúca z portfólia by mala zahŕňať:

- ~ účel portfólia podnikania v spoločnosti
- ~ požadovaný rozsah (rôznorodosť) portfólia
- ~ rovnováhu medzi rôznymi podnikaniami portfólia

Analýza portfólia môže poukázať, že spoločnosť má ustúpiť od niektorých existujúcich oblastí obchodu alebo naopak vstúpiť do nových.

Meffert, H. (1996) – začiatkom sedemdesiatych rokov dochádza k rozšíreniu portfóliových koncepcií založených na finančno-hospodárskych úvahách o výnosnosti a riziku. Pôvodne sa nimi zaoberali poradenské spoločnosti pre podnikateľov, ale v prístupnejšej a jednoduchšej forme sa rýchle rozširujú i vo vlastnej podnikovej praxi. Predovšetkým tiež preto, že pri zahrnutí koncepcie skúsenostnej krivky tu môžu byť odvodené „prijateľné“ normové stratégie. Zmes odvetví podnikania snažiaca sa zaistiť výnosnosť a cash-flow v normovej stratégii môže viesť k cieľu iba pri silnom zjednodušení. Hlavne u stagnujúcich a zmenšujúcich sa trhoch a pri nedostatku predpokladov pre realizáciu koncepcie skúsenostnej krivky vedie manažment podľa portfólia iba k málo uspokojivému riešeniu.

Najrozšírenejším myšlienkovým schématom sedemdesiatych rokov je plánovanie portfólia. Podľa portfólia cenných papierov sa tu na podnik pozeralo ako na jednotu podnikateľských odvetví a výrobných radov. Platí, že by mala byť docielená vyváženosť v celkovom portfóliu podniku. Základom plánovania portfólia sú čiastočne empiricky podložené fakty o determinantoch dlhodobého úspechu podniku a realizácia efektu rozsahu, respektíve učebnicového efektu (PIMS štúdia). Okrem toho tu zohráva dôležitú úlohu predstava o životnom cykle výrobku.

Základnú myšlienku plánovania portfólia je treba vidieť vtom, že strategické podnikateľské odvetvia, respektíve výrobky alebo výrobné rady, sú umiestňované do dvojrozmernej matice. Osi sú označené na jednej strane ukazovateľmi vychádzajúcimi

z okolia (napr. rast trhu, atraktivita trhu), na druhej strane sú premenné ovplyvniteľné podnikom (napr. relatívny podiel na trhu, relatívna konkurenčná výhoda).

Koncepcia portfólia prináša nepochybné významný pokrok. To platí predovšetkým pri zdôraznení konkurenčných hľadísk (relatívna konkurenčná sila) a dynamickom pohybe podnikateľských odvetví.

Thomson Jr., A.A. – Strickland III, A.J. – Kramer, T.R. (1995) – jednou z tém, ktorá sa začala so silnejúcou intenzitou objavovať v šesťdesiatych a sedemdesiatych rokoch, bola potreba hlavných manažérov zamerať svoju pozornosť na stratégie svojich spoločností.

Rozhodnutia týkajúce sa rozdeľovania zdrojov v diverzifikovaných spoločnostiach sú kľúčovou úlohou stratégie vo veľkých korporáciách a predstavujú značné problémy.

Počas sedemdesiatych rokov boli predstavené nové techniky plánovania portfólia Bostonskou poradenskou skupinou a inými poradenskými skupinami. Získali si prijatie, pretože pomáhali manažérom korporácií v praktickom rozhodovaní pri problémoch s alokáciou kapitálu v kontexte celkovej stratégie spoločnosti.

Plánovanie portfólia poskytovalo manažérom korporácií, s bežným rámcom porovnávať mnoho rôznych obchodov. „Multifactor Portfolio Matrix“ vyvinutá spoločnosťou General Electric, „Growth – Share Matrix“ Bostonskej poradenskej skupiny a variácie vyvinuté inými poradenskými firmami boli použité na klasifikáciu obchodov, so zohľadnením podmienok ich strategického postavenie a príležitostí. Takáto klasifikácia pomáhala manažérom stanoviť vhodné ciele a stratégie rozdeľovania prostriedkov pre rôzne obchody a určovať celkové požiadavky hotovosti a generovanie hotovosti podnikového portfólia.

Napriek rastúcemu množstvu spoločností, ktoré sa začali zaoberať plánovaním portfólia, objavili sa problémy s riadením vyváženého portfólia. Spoločnosti zistili, že zatiaľ čo isté obchody vyzerali, že plnia všetky ekonomické požiadavky podnikového portfólia, nezapadli do rodiny podnikového portfólia.

Kretter, A. (2004) – rozumie pod analýzou podnikateľského portfólia sortiment výrobkov, ktoré podnik produkuje. Tento sortiment býva mnohokrát veľmi široký. Podobne býva väčší počet trhových segmentov, respektíve trhov, ktoré podnik obsluhuje. Avšak každý výrobok, segment či trh nemá rovnaký význam z hľadiska podnikateľského úspechu, predovšetkým ekonomického výsledku podnikania. S cieľom vylúčiť neefektívne

a podporiť rozvoj priaznivých výrobkov, segmentov a trhov je nutné uskutočniť ich triedenie podľa určitých hľadísk.

Slávik, Š. (1997) – formulovanie stratégie diverzifikovaného podniku, ktorý sa člení na podnikateľské jednotky (PJ), je z väčšej časti spojené s riadením portfólia podnikania. Riadiť portfólio znamená identifikovať pozície jednotlivých PJ, analyzovať vzťahy medzi nimi, rozhodovať o podpore alebo útlme PJ na základe atraktívnosti odvetvia a zaujatej konkurenčnej pozície, navrhovať stratégie vstupu alebo odchodu z odvetví. Riadiace úsilie je zamerané na zvýšenie výkonnosti portfólia a na zväčšenie konkurenčnej sily podniku ako celku. Aj na vrcholovej úrovni diverzifikovaného podniku je potrebné odpovedať na strategické otázky: Kde sa práve nachádzame?, Kam sa chceme dostať?, Ako sa tam dostaneme?

Procedúra hodnotenia stratégie diverzifikovaného podniku, skúmania potenciálu jednotlivých podnikaní a rozhodovania o ďalšom strategickom postupe pozostáva z nasledujúcich krokov:

1. Charakteristika súčasnej podnikovej stratégie
2. Aplikácia portfóliovej analýzy
3. Hodnotenie strategických parametrov podnikateľských jednotiek
4. Formulovanie podnikovej stratégie

Štefánik, J. – Laššák, V. (1994) – portfóliové analýzy sú veľmi rozšírené a často používané metódy umožňujúce tvorbu a výber rôznych typov stratégie. Využívajú sa predovšetkým v podnikoch, ktoré pôsobia v niekoľkých odboroch (vyrábajú viac druhov výrobkov, používajú niekoľko technológií, poskytujú niekoľko druhov služieb, pôsobia na rôznych trhoch a podobne) s niekoľkými podnikateľskými jednotkami, dcérskymi spoločnosťami, divíziami a podobne (strategické podnikateľské jednotky – SBU).

Podnik má záujem na vytvorení si takzvaného „portfólia“ (rozloženie rizika podnikania, podnikateľských príležitostí, úskalí a podobne).

1.2 Strategická analýza okolia podniku

Keřkovský, M. – Vykypěl, O. (1999) - podnikateľské prostredie, v ktorom sa podnik nachádza zahŕňa faktory, ktorých pôsobenie môže podniku na jednej strane vytvárať nové

podnikateľské príležitosti a na druhej strane potencionálne 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.

Jauch, L.R. – Glueck, W.F. (1998) - okolie podniku sa rozdeľuje na dva celky : všeobecné a odborové okolie podniku. Všeobecné okolie tvorí socioekonomický, technologický a vládny sektor a odborové okolie zastupujú zákazníci, dodávatelia a konkurenti.

➤ *Socioekonomický sektor* – v rámci tohto sektoru je najdôležitejšie pôsobenie ekonomických, klimatických, ekologických a sociálnych faktorov.

Situáciu v podniku predovšetkým ovplyvňuje súčasný a budúci stav ekonomiky v štáte. Stav ekonomiky je daný najmä štádiom hospodárskeho cyklu, v ktorom sa ekonomika nachádza, mierou inflácie, situáciou na kapitálovom trhu, ale aj monetárnou a fiškálnou politikou. Dôležitými ukazovateľmi stavu ekonomiky štátu sú tiež stav platobnej bilancie, deficit zahraničného obchodu a miera zadĺženia. Pri strategickej analýze ekonomických faktorov ide o identifikáciu vplyvov jednotlivých faktorov a ich pôsobenia na budúci vývoj organizácie.

Ekologické faktory významne ovplyvňujú výrobné technológie podniku, rozmiestňovanie výrobných jednotiek, spôsobujú zákaz niektorých výrob. Predovšetkým vplyvom ekologických faktorov a vyčerpaním neobnoviteľných zdrojov energie je vyvinutý tlak na racionalizáciu spotreby energie a využívanie druhotných energetických zdrojov.

Sociálne faktory výrazne ovplyvňujú dopyt po tovaroch a službách na jednej strane a na strane druhej pomerne ovplyvňujú i stranu ponuky – podnikavosť a pracovnú motiváciu. Dôležité sociálne faktory sú :

- ~ celospoločenský systém a klíma v spoločnosti
- ~ hodnotové stupnice a postoje ľudí : konkurentov, zákazníkov, dodávateľov, zamestnancov
- ~ životný štýl a životná úroveň
- ~ kvalifikačná štruktúra a zdravotný stav populácie

- *Technologický sektor* – investovanie do technického rozvoja sa stáva nevyhnutné, ale nesie so sebou množstvo rizík vyplývajúcich z dôsledku technického rozvoja a prieniku konkurenčných technológií. Podniky aplikujúce inovačné stratégie ich využívajú ako svoju hlavnú konkurenčnú výhodu vo forme exkluzívneho charakteru svojich výrobkov, za ktoré potom inkasujú vyšší zisk ako konkurencia.
- *Vládny sektor* – štát ovplyvňuje fungovanie ekonomiky predovšetkým zákonmi a kontrolou nad ich dodržiavaním. Vo vymedzených oblastiach kontroluje činnosť trhov reguláciou cien, podporu podnikania, exportu, daňovou a dotačnou politikou.
- *Sektor zákazníkov* – dôležitá je odpoveď na otázky, kto sú naši zákazníci a aké sú ich potreby a očakávania. Analýzu sektora zákazníkov je treba zmerať na nasledujúce aspekty :
 - ~ identifikácia kupujúcich a faktorov, ktoré ovplyvňujú ich rozhodnutia pri nákupe. Stratégovia musia požiadavkám zákazníkov venovať náležitú pozornosť, aby znížili hrozbu straty svojich zákazníkov a vytvorili priestor pre získanie nových zákazníkov.
 - ~ demografické faktory, ktoré vytvárajú zmeny v určitých kategóriách zákazníkov. Faktor rozloženia príjmu populácie spôsobuje, že v niektorých oblastiach je väčšina príjmu sústredená v rukách niekoľkých jednotlivcov a v iných oblastiach sú rozdiely len nepatrné.
 - ~ geografické rozmiestnenie trhu berie do úvahy okolnosť, kde sa zákazníci nachádzajú. Táto skutočnosť má veľký vplyv na umiestnenie podniku, štruktúru distribučných prvkov, čo výrazne vplýva na objem tržieb a mieru zisku.
- *Sektor dodávateľov* – náklady a dostupnosť zdrojov sú predovšetkým určované kvalitou vzťahov medzi podnikom a jeho dodávateľmi. Pri strategickej analýze dodávateľov je potrebné zhodnotiť dostupnosť a náklady na materiál, polotovary, náklady na energiu a náklady na pracovnú silu. V dôsledku tejto skutočnosti buduje mnoho spoločností svoje výrobné podniky v zahraničí, kde sú nízke pracovné náklady. Zdôrazniť treba i dostupnosť zdrojov z hľadiska času, pretože pokiaľ podnik nedostane dodávku včas, potom môže byť jeho stratégia ľahko narušená.
- *Sektor konkurentov* – analýza konkurenčného prostredia spočíva v hodnotení súčasnej pozície podniku voči konkurencii, meranej ekonomickými a inými ukazovateľmi, v porovnaní vývoja a zmien v konkurenčnom prostredí, v určení životných cyklov

produktov, ale aj rentability odvetvia. Ziskovosť a úspešnosť podniku závisí aj na dostupnosti, kvalite a nákladoch substitútov. Preto je nutné pri strategickej analýze skúmať i aktivity a strategické zámery podnikov, ktoré tieto substitúty vyrábajú.

1.3 Strategická analýza vnútorného prostredia podniku

Papula, J. – Papulová, E. (2003) - interné prostredie podniku zahŕňa všetky prostriedky materiálne a duševné vlastníctvo, ktoré môže využiť v prospech svojej stratégie. Medzi rozhodujúce prvky vnútorného prostredia podniku patria :

- Štruktúra organizácie – vyjadruje organizáciu z pohľadu členenia závody, prevádzky, dielne a pod., ďalej organizačnú štruktúru manažmentu, počet útvarov a ich členenie, počet stupňov riadenia, ale aj priestorové rozmiestnenie jednotiek.
- Firemná štruktúra – je súhrn hodnôt, postojov, záujmov a noriem, ktoré usmerňujú správanie sa jednotlivcov, skupín a celého kolektívu pracovníkov vo vnútri podniku, ale vo vzťahu k okoliu podniku. Patria sem aj vzťahy k zákazníkom a dodávateľom spoločnosti.
- Zdroje podniku – zahŕňajú hmotné a nehmotné zdroje, ktoré má podnik k dispozícii: finančné, kapacitné a pracovné zdroje.

Keřkovský, M. – Vykypěl, O. (1999) – každý podnik má svoje silné a slabé stránky. Veľký podnik je obvykle finančne silnejší, na druhej strane má tendenciu k pomalým zmenám a menej efektívne slúži malým trhovým segmentom. Silné stránky sú tie oblasti činnosti podniku, na ktoré môže najlepšie aplikovať svoju konkurenčnú výhodu. Slabými stránkami sú „zraniteľné“ miesta činnosti spoločnosti, ktoré treba včas odhaliť a uplatniť ozdravujúce opatrenia zo strany vedenia, manažmentu a marketingu podniku. Aby bolo možné identifikovať tieto silné a slabé stránky, je nutné najskôr analyzovať vnútorné faktory podniku.

➤ *Faktory vedeckotechnického rozvoja* – vedeckotechnický rozvoj intenzívne prispieva k vytváraniu konkurenčných výhod, lebo vedie k vývoju nových, alebo k inovácii existujúcich produktov. **Pitra, Z. (1997)** – zdôrazňuje, že základnou úlohou podnikového výskumu je úspešne realizovať inovačné stratégie, teda úspešne umiestniť nový produkt na cieľový trh. Realizáciu podnikového výskumu je možné uskutočňovať aj prostredníctvom autonómnych podnikateľských jednotiek, ktorých predmetom podnikania je nákup a predaj

inovačných nápadov. Výskum inovačných jednotiek musí byť vybavený personálne, technologicky a špecializovanými organizačnými jednotkami. Politika prenášania vlastných výskumných aktivít na externé organizácie sa nazýva outsourcing a zaisťuje sa formou objednávky u špecializovaných organizácií.

➤ *Marketingové a distribučné faktory* – dôležitými sledovanými faktormi v oblasti marketingu a distribúcie sú konkurenčná štruktúra trhu, ktorá sa vyjadruje ako podiel celkového a relatívneho podielu podniku na trhu, prípadne na jeho kľúčových segmentoch, účinnosť systému prieskumu trhu, cenových stratégií, reklamy, marketingových podporných aktivít, predajnej sily, analýza vzťahov so zákazníkmi a verejnosťou, hospodárnosť a kvalita balenia výrobkov, servisu a účinnosť distribučných kanálov a geografického pokrytia.

➤ *Faktory výroby a riadenia výroby* – podľa **Viestovej, K. (1994)** - pri analýze výroby a jej riadenia by mala byť skúmaná predovšetkým úroveň výrobných nákladov v porovnaní s nákladmi konkurencie. Podporou tohto faktora sa spoločnosť snaží získať pozíciu nákladového vodcu v konkurenčnom prostredí. No nemožno zanedbávať aj ostatné faktory procesu výroby, ako sú flexibilita výroby podľa dopytu, dostatok výrobných kapacít a ich využitie, spoľahlivosť a stabilita výrobných systémov, dostupnosť a hospodárne využitie energií, surovín a polotovarov, efektívne riadenie zásob, výroby a technickej obsluhy. Veľmi dôležitým aspektom je flexibilita výrobcu meraná časom, v ktorom je výrobca schopný uspokojiť dopyt po tovare. Technický pokrok, technologické zmeny a rast svetovej konkurencie tlačia na znižovanie životného cyklu výrobku.

➤ *Faktory podnikových a pracovných zdrojov* – **Keřkovský, M. – Vykypěl, O. (1999)** - veľkosť podniku v rámci svojho odvetvia, veľkosť vstupov z hľadiska optimálnych výrobných nákladov patria medzi kvantitatívne faktory podnikových zdrojov. Ovplyvniť konkurenčnú výhodu však môže aj imidž podniku, pracovná klíma, kultúra a ich súlad s firemnou stratégiou. Manažment však kladie dôraz aj na účinnosť organizačnej štruktúry a štábnych útvarov, kvalitu zamestnancov, hospodárnosť informačného systému a sociálnej politiky.

➤ *Finančné a rozpočtové faktory* – analýza kvantitatívnych výsledkov je predpokladom pre hodnotenie finančnej situácie podniku a faktorov, ktoré ju ovplyvnili. Zameriava sa predovšetkým na analýzu likvidity, rentability, aktivity a zadĺženosti podniku

prostredníctvom tzv. pomerových ukazovateľov. Pomerové ukazovatele umožňujú porovnávať analyzovaný podnik s inými podnikmi respektíve s odvetvovými ukazovateľmi. Sú dve základné možnosti konštrukcie pomerových ukazovateľov. Pri prvej sa pomerové ukazovatele vytvárajú pomerom dvoch absolútnych, logicky súvisiacich ukazovateľov. Pri druhej možnosti sa podniková porovnateľnosť ukazovateľov dosiahne tým, že v súvahe sa všetky položky vydedia hodnotou aktív a vo výsledovke sa všetky položky vydedia tržbami. Získané ukazovatele sú prevedené na takzvaný „spoločný rozmer“ a možno ich porovnávať s ukazovateľmi iných podnikov respektíve ukazovateľmi odvetvovými.

1.3.1 Hodnotenie finančnej situácie

Papula, J., - Papulová, Z. (2004) – podnikatelia a manažéri, ktorí chcú priviesť podnik k úspechu musia neustále sledovať a hodnotiť dosahované výsledky. K sledovaniu a hodnoteniu dosahovaných výsledkov podniku im slúžia predovšetkým finančno-ekonomické ukazovatele.

❖ Podstata a vnímanie finančno-ekonomických ukazovateľov

Finančno-ekonomické ukazovatele (ang. indicators) majú za úlohu zachytiť a zobrazit' stav určitého javu alebo priebeh určitého procesu.

Rozlišujeme:

- *Stavové veličiny*, ktoré zachytávajú stav určitého javu k určitému okamihu (najčastejšie k určitému dňu), napríklad stav zásob materiálu, stav počtu pracovníkov, stav peňazí na účte v banke a pod.
- *Tokové veličiny*, ktoré zobrazujú priebeh určitého procesu formou kumulovanej hodnoty dosahovaných výsledkov za určité obdobie (pracovnú smenu, deň, mesiac, rok), napríklad: tržby z predaj vlastných výrobkov, spotreba materiálu, náklady na energiu, vyplatené mzdy, nákladové úroky.

Hlavnou prednosťou finančno-ekonomických ukazovateľov je, že sú spravidla vyjadrené v peniazoch, t.j. umožňujú spočítať a kumulovane vyjadriť výsledky za oblasti, ktoré sú rôznorodého charakteru a inak nespočítateľné.

Medzi slabé stránky finančno - ekonomických ukazovateľov patrí napríklad to, že predstavujú kumulované hodnoty a preto za celkovými priaznivými výsledkami sa môžu skrývať čiastkové nedostatky.

1.4 Hodnotenie podnikového portfólia

Slávik, Š (1997) – formulovanie stratégie diverzifikovaného podniku, ktorý sa člení na podnikateľské jednotky, je z väčšej časti spojené s riadením portfólia podnikaní. Riadiť portfólio znamená identifikovať pozície jednotlivých podnikateľských jednotiek, analyzovať vzťahy medzi nimi, rozhodovať o ich podpore alebo útlme na základe atraktívnosti odvetvia a zaujatej konkurenčnej pozície, navrhovať stratégie vstupu alebo odchodu z odvetví. Riadiace úsilie je zamerané na zvýšenie výkonnosti portfólia a na zväčšenie konkurenčnej sily podniku ako celku. Aj na vrcholovej úrovni diverzifikovaného podniku je potrebné odpovedať na strategické otázky: Kde sa práve nachádzame?, Kam sa chceme dostať ?, Ako sa tam dostaneme ?

Murgaš, J. (2000) – výrobkové portfólio firmy, ako nástroj strategického plánovania a riadenia spočíva v tom, že firma má mať optimálne rozloženie výrobkov do jednotlivých kategórií tak, aby boli zabezpečené súčasné a budúce finančné potreby podľa toku hotovosti. Na základe portfóliovej analýzy sa tvoria programy, ktoré obsahujú konkrétne kroky kto čo urobí, kedy a ako. Zostavujú sa podľa jednotlivých výrobkov alebo podľa iných hľadísk. Spravidla obsahujú aj personálnu časť, reklamu, podporu predaja, plánované ceny, distribúciu výrobkov a služieb.

Procedúra hodnotenia stratégie diverzifikovaného podniku, skúmania potenciálu jednotlivých podnikaní a rozhodovania o ďalšom strategickom postupe pozostáva z nasledujúcich krokov :

1. Charakteristika súčasnej podnikovej stratégie.
2. Aplikácia portfóliovej analýzy.
3. Hodnotenie strategických parametrov podnikateľských jednotiek.
4. Formulovanie podnikovej stratégie.

1.4.1 Charakteristika súčasnej podnikovej stratégie

Slávik, S. (1997) – identifikovanie súčasnej podnikovej stratégie utvára základ pre dôkladnú strategickú analýzu a formulovanie novej, prípadne korekciu pôvodnej stratégie. Na celistvé vykreslenie stratégie diverzifikovaného podniku je potrebné bližšie charakterizovať tieto parametre :

- ~ stupeň diverzifikácie - meria sa pomocou Herfindalovho indexu, indexu výrobkovej diverzifikácie alebo ako podiel každej podnikateľskej jednotky na predaji a zisku celého podniku,
- ~ povaha podnikového portfólia – meria sa pomocou stupňa špecializácie a stupňa príbuznosti,
- ~ miera strategického súladu medzi príbuznými podnikaniami a využitie diverzifikácie na vytvorenie konkurenčnej výhody,
- ~ územné členenie aktivít podniku – vyjadruje sa ako tuzemské, nárast multinacionálnych aktivít, alebo ako globálne,
- ~ opatrenia na zvýšenie výkonnosti a posilnenie konkurenčnej pozície rozhodujúcich podnikateľských jednotiek v poslednom období,
- ~ zámery začleniť nové podnikania do portfólia a vybudovať pozície v nových odvetviach,
- ~ opatrenia na deinvestovanie slabých alebo neatraktívnych podnikaní,
- ~ pomer kapitálových vkladov medzi podnikateľskými jednotkami.

1.4.2 Metódy portfóliovej analýzy

Meffert, H. (1996) – metóda portfólia je v posledných rokoch ďalej rozširovaná a vylepšovaná. Podľa odvetvia a konkrétneho účelu použitia sú vytvárané rôzne varianty a potom sú s väčším či menším úspechom realizované. Okrem toho rastú skúsenosti manažmentu s touto metódou, takže je možné jej účinnejšie nasadenie. Vývoj smeruje k tomu, aby sa :

- ~ vytváralo portfólio konkurencie,
- ~ analyzoval vývoj odvetví podnikania v priebehu času,
- ~ konkretizovali globálne normové stratégie systematicky tvorivým spôsobom pomocou marketingových nástrojov a
- ~ doplňovali metódy portfólia detailnými analýzami (napríklad analýza cash – flow) a ostatnými plánovacími metódami (stimulačné techniky)

Kotler, P. (1995) - účelom identifikácie strategických obchodných jednotiek je priradiť týmto jednotkám ciele strategického plánovania a potrebné kapitálové krytie. Tieto jednotky posielajú svoje plány vedeniu firmy, ktoré ich buď schváli, alebo ich zašle späť k prepracovaniu. Vedenie tieto plány posudzuje preto, aby rozhodlo, ktoré SBU budovať,

ktoré udržiavať, ktoré žať a ktorých sa je potrebné zbaviť. Skúsené vedenie si uvedomuje, že jeho portfólio obchodov zahŕňa určitý počet „včerajších“ a určitý počet „zajtrajších živiteľov“. Nemôže sa však spoliehať iba na dojmy, potrebuje analytické nástroje pre roztriedenie svojich obchodov podľa ich ziskového potenciálu. V uplynulom desaťročí sa rozšírilo niekoľko modelov oceňovania portfólia.

Blašková, M. (2001) – vo svojej knihe člení tieto metódy:

- ~ metódy zvlášť zamerané najmä na analýzu jednotlivých aktivít firmy – PIMS, skúsenostná krivka, životný cyklus, vektor rastu,
- ~ metódy portfóliového typu – BCG, ADL, Shell – General Electric,
- ~ metódy inšpirované finančnými teóriami aplikované súčasne pri aktivitách podnikaných individuálne, ako aj pri riadení diverzifikovaného portfólia – Metóda Fruhan – Mc Kinsley, Strategic Planning Associates, a tak ďalej.

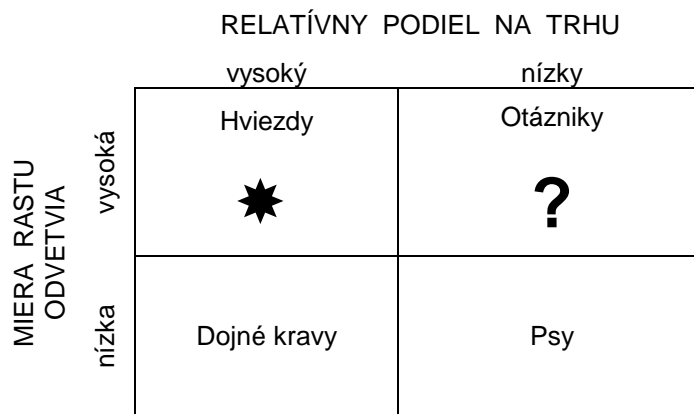
Thomson Jr., A.A. – Strickland III, A.J. (1992) – podľa nich obmedziť analýzu na výber správneho druhu portfólio matice nie je múdre. Každá matica má svoje za i proti, a každá vypovedá o rôznych silách a slabostiach portfólia. Za predpokladu, že sú dostupné dostatočné údaje, mali by byť zostavené všetky matice, na najlepšie zhodnotenie portfólia spoločnosti z rôznych pohľadov. Analytickým cieľom je porozumieť mixu portfóliových odvetví, strategickému postaveniu každého obchodu v odvetví, výkonnostnému potenciálu portfólia a druhu uvažovania o finančnej a zdrojovej alokácii, ktorá musí byť rozdelená.

Slávik, Š. (1997) – portfóliové techniky rámcovo a v prehľadnej forme zobrazujú štruktúru podnikateľských aktivít diverzifikovaného podniku. Prehĺbením a pokračovaním analytických prác, ktoré smerujú k získaniu dostatočného množstva poznatkov na formulovanie podnikovej stratégie, je podrobné a systematické hodnotenie strategických parametrov podnikateľských jednotiek. Predmetom hodnotenia je atraktívnosť odvetví, sila podnikateľských jednotiek, výkon podnikateľských jednotiek a strategický súlad medzi podnikaniami.

*** Boston Consulting Group model – BCG matica**

Quinn, J.B. (1980) - rastovo – podielová matica BCG bola prvou technikou portfóliovej analýzy poprednej poradenskej spoločnosti v oblasti podnikového riadenia Boston Consulting Group, ktorá si získala veľkú obľubu a široké použitie. Ako hlavné koordináty pre vyjadrenie atraktívnosti odvetvia používa mieru rastu a relatívny podiel na

trhu. Strategické podnikateľské jednotky sa v súradnicovom systéme znázorňujú krúžkami, pričom pozícia každého krúžku indikuje jeho mieru rastu trhu a relatívny podiel na trhu. Na vertikálnej osi sa znázorňuje ročná miera rastu trhu, na ktorom podnikateľská jednotka pôsobí. Miera rastu trhu nad 10% sa považuje za vysokú. Na horizontálnej osi sa znázorňuje relatívny podiel na trhu, ktorý sa viaže na podiel strategickkej podnikateľskej jednotky k relatívne najsilnejšiemu konkurentovi. Relatívny podiel na trhu 0,1 znamená, že objem predaja SPJ je iba 10% z objemu predaja najväčšej firmy – vodcu na trhu. Relatívny podiel na trhu sa rozdeľuje na vysoký a nízky pri použití 1,0 ako deliacej hranice. Relatívny podiel na trhu sa vyjadruje v logaritmickej stupnici. Rastovo – podielová matica sa rozdeľuje na štyri kvadranty, pričom každý z nich indikuje rozdielny typ podnikania.



Obr. 1 Kvadranty matice BCG

Otázniky – sú také podnikateľské jednotky, ktoré sa vyznačujú vysokým tržným rastom, ale malým podielom na trhu, vyžadujú veľa finančných prostriedkov, pretože podnik musí zabezpečovať nové technológie a personál, aby udržal krok s rýchlo rastúcim trhom a eventuálne prekonal vodcu na trhu. Podnik si musí dobre rozmyslieť, koľko takýchto podnikateľských jednotiek môže podporovať. Vhodné stratégie pre tieto podnikania sú agresívna investično – expandujúca stratégia (rýchlo rastúce odvetvie s veľkými úsporami zo zhromaždenia a zo skúsenostného efektu) a deinvestovanie (náklady na rozširovanie výrobných kapacít sú vyššie ako príjmy).

Hviezdy – ak je podnikanie podnikateľských jednotiek charakterizovaných ako otázniky úspešné, stávajú sa hviezdami. Hviezdy majú vedúce postavenie na rýchlo rastúcom trhu, čo však ešte neznamená, že produkujú pozitívny cash-flow. Podnik musí silne investovať, aby udržal krok s narastajúcim trhom a odrážal nápor konkurentov. Vhodnými stratégiami sú stratégie masívnych investícií (pre mladé hviezdy) a stratégie nízkych investícií (pre

staré hviezdy). Hviezdy sú obvykle ziskové a stávajú sa budúcimi podnikovými dojnými kravami.

Dojné kravy – podnikateľské jednotky charakterizované ako hviezdy sa stávajú dojnými kravami, ak ročná miera rastu klesne pod 10% a za predpokladu, že majú zachovaný najväčší relatívny trhovú podiel. Produkujú veľa finančnej hotovosti pre podnik, pričom už nie sú potrebné rozsiahle investície a kapacity potrebné pre ich expanziu. Stratégie, ktoré sú vhodné použiť sú stratégia opatrenia a obrany trhovej pozície a toku peňazí a stratégia žatvy, alebo deinvestovania, ak nie je tok peňazí.

Psy – charakterizujú také podnikanie, ktoré má slabý podiel na pomaly rastúcich trhoch. Majú nerespektívne vyhliadky a zaostávajúcu trhovú pozíciu. Obvykle prinášajú nízke zisky alebo straty. Silné psy sú ešte zdrojom toku peňazí a môžu byť určitý čas ziskové, avšak slabé psy sú stratové a je potrebné sledovať bod zvratu, kedy dochádza k stratovosti. Pri týchto podnikaniach možno využiť žatvu, deinvestovanie alebo likvidáciu.

Pre uvedenú kategorizáciu podnikateľských jednotiek existujú štyri alternatívy strategického rozvoja podľa **Lesákovej, D. (1998)** :

Rozvíjať – cieľom je zvýšiť podiel na trhu v konkrétnom podnikaní. Rozvoj je vhodný pre otázniky, ktorých podiel by mal vzrásť, ak sa majú stať v budúcnosti hviezdami.

Udržiavať – cieľom je udržať podiel na trhu, tento cieľ je vhodný pre silné dojné kravy, ak majú prinášať pozitívny cash-flow.

Vyťažiť – zámerom je zvýšiť krátkodobý cash-flow, bez ohľadu na dlhodobý efekt. Táto kategória je vhodná pre slabé dojné kravy, ktorých budúcnosť je nejasná a od ktorých by sa vyžadovalo viac finančnej hotovosti.

Utlmiť – zlikvidovať – cieľom je predaj alebo likvidácia podnikania, pretože zdroje možno využiť aj lepšie v inom podnikaní. Táto stratégia je určená pre psy a prípadne pre otázniky.

Postupom času jednotlivé podnikateľské jednotky menia svoju pozíciu v rastovo – podielovej matici. Úspešné podnikania majú svoj životný cyklus. Začínajú ako otázniky, stávajú sa hviezdami, dojnými kravami a končia ako psy. Z tohto dôvodu musia podniky nielen analyzovať aktuálnu pozíciu podnikateľských jednotiek, ale aj ich tendencie smerovania.




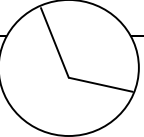


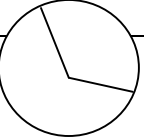

Slávik, Š. (1997) – podľa BCG analýzy dlhodobá podniková stratégia by mala zúžitkovať prebytok hotovosti utvorený dojnými kravami v rastových podnikaniach,

ktorým chýbajú finančné prostriedky na budovanie rastúceho trhu. Úspešná sekvencia je približne takáto : otáznik – mladá hviezda – sebestačná hviezda – dojná krava. Otázniky neschopné stať sa úspešnými hviezdami sa dostávajú do sektora psov, keď sa spomalí rast trhov a odvetvie dozrie. Môžu sa prihodiť aj dve nepriaznivé sekvencie, keď hviezda sklzáne do pozície otáznika a potom je stiahnutá spomaľujúcim odvetvím do pozície psa, alebo dojná krava stratí trhové vodcovstvo v okamihu, keď sa stáva psom na ústupe.

Matica BCG ako nástroj hodnotenia podnikového portfólia má prednosti v tom, že poskytuje komplexný pohľad na podnikové portfólio, skúma diverzifikovaný podnik ako súbor kladných a záporných peňažných tokov, signalizuje finančné nároky a zdôvodňuje priority pri prerozdeľovaní prostriedkov. Nedostatky BCG modelu spočívajú v tom, že rozdeľuje podnikania do štyroch kategórií, čo je síce prehľadné, ale značne zjednodušené. Dôkladné preskúmanie podnikového portfólia vyžaduje preskúmať viac ako dve premenné. V neposlednom rade by bolo vhodné uvažovať aj s faktorom času, pretože tým, že matica znázorňuje len súčasný stav, je príliš statická.

* **Matica GEC**

Slávik, Š. (1997) - maticu GEC vyvinula spoločnosť General Electric Company (GEC) v spolupráci s poradenskou firmou McKinsey and Company na analýzu rozsiahleho portfólia podniku GEC. Predstavuje alternatívu, ako sa vyhnúť niektorým nedostatkom matice BCG. Podnikania umiestnené v portfóliu sa hodnotia na základe dlhodobej atraktívnosti odvetvia a podnikateľskej sily, respektíve konkurenčnej pozície. Obe dimenzie matice sú agregované z viacerých kritérií. Matica sa skladá z deviatich políček. Podnikania sú zakreslené ako kruhy, ktorých veľkosť je úmerná veľkosti odvetvia a kruhový výsek zodpovedá trhovému podielu podnikateľskej jednotky (obr.2).

atraktivnosť odvetvia	vysoká	* 	* 	? 
	priemerná	* 	∅ 	x 
	nízka	\$ 	x	x 
		silná	priemerná	slabá
		<i>podnikateľská sila</i>		

Obr.2 Matica GEC

? otáznikové podnikanie

* víťazné podnikanie

\$ producenti zisku

∅ priemerné podnikanie

x porazené podnikanie

Kritériá na určenie dlhodobej atraktívnosti odvetvia sú tieto:

- ↳ veľkosť trhu a miera jeho rastu,
- ↳ kapitálová náročnosť,
- ↳ vznikajúce hrozby a príležitosti,
- ↳ minulé, súčasné a budúce ziskovosť odvetvia,
- ↳ technologická náročnosť,
- ↳ intenzita konkurencie,
- ↳ prekážky vstupu a výstupu,
- ↳ sezónne a cyklické vplyvy,
- ↳ sociálne, environmentálne a regulačné vplyvy.

Kritériá na určenie podnikateľskej sily, respektíve konkurenčnej pozície sú:

- ↳ podiel na trhu,
- ↳ relatívny podiel na trhu,
- ↳ relatívna nákladová pozícia (náklady porovnávané s konkurentmi),
- ↳ výnimočné schopnosti,
- ↳ znalosť trhov a zákazníkov,

- kvalita riadiacich pracovníkov,
- kvalita výrobkov a služieb,
- relatívna ziskovosť (ziskovosť porovnávaná s konkurentmi).

Dlhodobá atraktívnosť odvetvia i podnikateľská sila sa kvantifikujú pomocou bodovej stupnici v minimálnom rozsahu 1 až 5 bodov a maximálnom rozsahu 1 až 10 bodov. Každému kritériu je pridelená váha vzhľadom na jeho dôležitosť v súbore kritérií a počet bodov, ktorý vyjadří jeho veľkosť. Váha kritéria vyjadruje jeho dôležitosť pre vedenie podniku a jeho úlohu v stratégii diverzifikácie. Pre každú dimenziu matice sa vypočíta hodnota agregovaného kritéria ako súčet súčinov váh a bodov príslušných kritérií. Výpočet hodnôt oboch agregovaných kritérií sa uskutoční pre všetky podnikania nachádzajúce sa v portfóliu. Problémom analýzy je, či hodnotiť každú podnikateľskú jednotku podľa rovnakých kritérií, čím sa posilní medziodvetvové porovnávanie, alebo zvoliť kritériá prispôbené odvetviu, a tak viac zohľadniť konkurenčnú pozíciu.

Hofer, Ch., W. – Schendel, D. (1977) - na základe umiestnenia jednotlivých podnikaní v matici GEC sa určujú investičné priority pre každú podnikateľskú jednotku. Podnikania s najatraktívnejšou polohou v troch políčkach v ľavom hornom rohu majú investičnú prioritu. Nazývajú sa víťazmi a sú obdobou hviezd v matici BCG. Odporúčanou stratégiou je rast a rozvoj. Priemernú investičnú podporu dostávajú podnikania umiestnené na diagonále od políčka v pravom hornom rohu po políčko v ľavom dolnom rohu. Sú to podnikania typu otáznik, priemerné podnikanie a producent zisku, ktorý je obdobou dojenej kravy v matici BCG. Sľubné otázniky by sa mali dostať do pozície víťazov. Producenti zisku by mali využiť svoju silnú pozíciu na generovanie ziskov, ktoré sa môžu investovať do víťazov alebo rešpektívnych otáznikov. Priemerné podnikania by sa mali zmeniť na víťazov alebo deinvestovať. Ich stratégiou je udržiavanie a ochrana zaujatej odvetvovej pozície. V prípade vzniku neobyčajne atraktívnych príležitostí sa ich investičná podpora môže zvýšiť. Pre podnikania v najmenej atraktívnych políčkach v pravom dolnom rohu sa odporúčajú stratégie žatvy alebo deinvestovania. Sú to porazené podnikania a sú obdobou psov v matici BCG. Jedným z cieľov GEC analýzy je identifikovať do akej miery je vyvážené podnikové portfólio, pretože také prináša podniku primeranú úroveň zisku a perspektívu rastu bez napätia vo finančných tokoch. Vyvážená skladba portfólia obsahuje prevažne víťazov, víťazov na vzostupe, niekoľkých producentov zisku a niekoľko malých

otáznikov. V prípade výnimočne priaznivých podmienok je vhodná aj stratégia tournaroundu.

Hunger a Wheelen rozvinuli metodiku portfóliovej analýzy vychádzajúcu z matice GEC.

Pre jednotlivé políčka predpisujú špecifické podnikové stratégie (obr.3.).

atraktivnosť odvetvia	vysoká	Rast vertikálna integrácia	Rast horizontálna integrácia	Redukcia turnaround
	stredná	Stabilita taktizovanie	Stabilita príprava na budúcnosť	Redukcia deinvestícia
	nízka	Rast príbuzná diverzifikácia	Rast nepríbuzná diverzifikácia	Redukcia likvidácia
		silná	priemerná	slabá
		<i>podnikateľská sila</i> (konkurenčná pozícia)		

Obr. 3 Voľba stratégie pomocou matice GEC

V matici sú zaznamenané tri základné typy podnikových stratégií, a to rastová, stabilizačná a redukčná.

*Matica životného cyklu odvetvia

Hofer, Ch.W. – Schendler, D. (1977) - význam matice spočíva v tom, že zavádza do zobrazenia portfólia časový faktor a tým kombinuje konkurenčnú pozíciu so životným cyklom odvetvia. Horizontálna os zaznamenáva konkurenčnú pozíciu podnikateľskej jednotky. Vertikálna súradnica zobrazuje jednotlivé fázy vývoja odvetvia. Matica má 15 políčok a každá podnikateľská jednotka je naznačená kruhom, ktorého veľkosť je úmerná veľkosti odvetvia. Kruhový výsek zobrazuje trhovú podiel podnikateľskej jednotky.

Day, G. S. (1986) – považuje tento model za pravdepodobne tretí najviac používaný model, z časti preto, že je to zaujímavý kríženec BCG matice a GEC matice.

Lesáková, D. (1994) – portfólio maticu životného cyklu rozpracovala manažérska konzultačná firma Arthur D. Little. Buduje na predpoklade, že odvetvia, podobne ako výrobky majú životný cyklus. Tento prístup analýzy životného cyklu rozlišuje medzi štyrmi fázami zrelosti odvetvia (embryonické, rozvíjajúce sa, zrelé, dožívajú sa) a piatimi úrovňami konkurenčnej pozície (dominantná, silná, výhodná, udržateľná, slabá).

		?		
Životný cyklus odvetvia	vznik	⓪		⓪
	rast	?*	⓪	
	dozrievanie	*	⓪	
	zrelosť	\$	⓪	
	ústup	x	⓪	
		silná	priemerná	slabá
		<i>podnikateľská sila podniku</i>		

Obr.4 Matica životného cyklu odvetvia

1.5 Vyvážené podnikové portfólio

Slávik, Š. (1997) – tvrdí, že vyvážená skladba podnikového portfólia obsahuje prevažne víťazov a víťazov na vzostupe, ďalej niekoľko producentov zisku, aby generovali peňažné toky na podporu nadchádzajúcich víťazov a niekoľko malých otáznikov s perspektívou stať sa víťazmi. Takéto portfólio je vyvážené, pretože poskytne podniku primeranú úroveň zisku a perspektívu rastu bez napätia vo finančných tokoch. Oveľa častejšie má podnik nevyvážené portfólio, ktoré príliš zaťažuje finančnú pozíciu podniku a neponúka dobré rastové a ziskové vyhliadky.

Hill, Ch. W. L. – Jones, G. R. (1998) – cieľom väčšiny spoločností, keď analyzujú svoje portfólio je identifikovať, čo je potrebné spraviť pre vytvorenie vyváženého podnikového portfólia. Vyvážené portfólio môže byť definované ako niečo, čo umožní spoločnosti dosiahnuť rast a zisk spojený s podnikovou stratégiou bez ohrozenia spoločnosti neprimeranými rizikami. Ak spoločnosť správne vyvážené obchody vo svojom portfóliu, je nutné sledovať stratégie navrhnuté na odstránenie nerovnováhy.

Nevyvážené portfóliá môžu byť zaradené do štyroch typov :

- príliš veľa porazených (kvôli nedostatočnému toku hotovosti, neadekvátnym ziskom a nedostatočnému rastu),
- príliš veľa otáznikov (kvôli nedostatočnému toku hotovosti a neadekvátnym ziskom),
- príliš mnoho producentov zisku (kvôli nedostatočnému rastu a prílišnému toku hotovostí),
- príliš mnoho víťazov (kvôli prílišným hotovostným požiadavkám, prílišným požiadavkám na vedenie a nestálemu rastu).

1.5.1 Kritika portfóliových matíc

Slávik, Š. (1997) – napriek zdokonaleniu portfóliovej analýzy matica GEC nie je dokonalá a má tieto nedostatky :

- ~ bodové hodnoty nekvantifikovaných kritérií sú výsledkom subjektívnych odhadov a sú citlivé na predpojatosť hodnotiteľov,
- ~ matica je statická a zachytáva len súčasné pozície podnikateľských jednotiek,
- ~ odporúčania sú len všeobecným návodom na zaujatie pozície, napríklad agresívna expanzia, obrana, deinvestícia, žatva a podobne,
- ~ nerieši problém strategickej koordinácie medzi príbuznými podnikaniami.

1.5.2 S.W.O.T. analýza

Štefánik, J. – Laššák, V. (1994) – S.W.O.T. analýza je založená na odhaľovaní interných silných a slabých stránok podniku (Strenghts, Weaknesses) a podnikateľských príležitostí a hrozieb z externého prostredia (Opportunities, Threats). Na základe zhodnotenia faktorov ovplyvňujúcich stav podniku a faktorov ovplyvňujúcich okolie podniku volíme príslušný typ stratégie (vid'. obr.5).



Obr.5 S.W.O.T. analýza

Podľa obrázku sú rozhodujúcimi kritériami pre určenie typu stratégie použitím S.W.O.T. analýzy stav okolia a stav podniku. Pri tom môžu nastať rôzne prípady :

- v prípade, ak z hľadiska stavu podniku prevažujú silné stránky podniku a z hľadiska okolia množstvo podnikateľských príležitostí je vhodné zvážiť možnosť uplatnenia rastovej stratégie podniku. (ideálny prípad nastane, ak sa špecifické prednosti podniku prekrývajú, zhodujú s podnikateľskými príležitosťami prostredia.).
- v prípade, ak z hľadiska podniku prevažujú slabé stránky podniku a z hľadiska stavu okolia hrozby, je nutné uvažovať s útlmovou stratégiou podniku.
- v prípade vyváženosti stavu podniku i stavu prostredia respektíve ak na jednej strane prevažujú priaznivé faktory a na druhej faktory nepriaznivé možno odporúčať uplatnenie stratégie stability podniku.

Papula, J. (1993) – východisko pre analýzu tvoria informácie o :

- internej situácii firmy, kde meradlom je prevaha:
 - ~ dôležitých silných stránok podniku,
 - ~ kritických slabých stránok podniku,
- externej situácii firmy, kde meradlom je prevaha:
 - ~ množstva príležitostí externého prostredia,
 - ~ kritických hrozieb externého prostredia.

Postup analýzy je závislý od profilu podniku :

- v prípade, ak podnik pôsobí iba v jednom odbore, respektíve odvetví, je použitie S.W.O.T. analýzy jednoduchšie. Externé prostredie podniku pozostáva z makroprostredia a prostredia daného odvetvia. Príležitosti a hrozby, rovnako ako i silné a slabé stránky sa vzťahujú k celému podniku.
- v prípade, ak firma pôsobí vo viacerých odvetviach, to že má viac oblastí pôsobnosti, v takom prípade je nutné uskutočniť analýzy postupne podľa jednotlivých odvetví v podniku. Každé z odvetví má svoje špecifické prostredie, svoje príležitosti a hrozby. Rovnako i silné a slabé stránky sú identifikované porovnávaním s konkrétnymi konkurentmi z odvetvia. Uskutočnenie analýzy za celý podnik bez tohto vnútorného členenia by jednak sťažilo získavanie informácií pre analýzu a na druhej strane by prinieslo informácie bez vypovedacej schopnosti.

1.6 Hodnotenie strategických parametrov podnikateľských jednotiek

Slávik, Š. (1997) - prehĺbením a pokračovaním analytických prác, ktoré smerujú k získaniu dostatočného množstva poznatkov na formulovanie podnikovej stratégie, je potrebné systematické hodnotenie strategických parametrov podnikateľských jednotiek. Predmetom hodnotenia sú:

Atraktívnosť odvetví – hodnotí sa z viacerých hľadísk, aby sa získal komplexný prehľad

- atraktívnosť každého odvetvia osobitne
- atraktívnosť odvetví vo vzájomných vzťahoch
- atraktívnosť odvetví ako celku

Sila podnikateľských jednotiek – ukáže pozíciu podnikania v odvetví a vyhliadky na jej zosilnenie, či zoslabenie. Je zároveň kritériom prideľovania podnikových zdrojov.

Výkon podnikateľskej jednotky – meria sa objem predaja mierou jeho rastu, veľkosťou zisku a mierou jeho rastu, podielom na zisku celého podniku, rentabilitou investovaného kapitálu a veľkosťou peňažného toku.

Strategicky vhodné podnikanie je také, ktoré je v súlade s dlhodobým smerovaním podniku a disponuje s vlastnosťami, s ktorými môže prispieť k zväčšeniu konkurenčnej výhody podniku ako celku.

1.6.1 Formulovanie podnikovej stratégie

Hofer, Ch.W. – Schendel, D. (1977) - formulovať podnikovú stratégiu znamená hodnotiť výkon podnikového portfólia a navrhnúť strategické opatrenia na jeho zvýšenie.

Pri jeho hodnotení sa skúmajú nasledovné ukazovatele :

- ~ počet podnikaní v atraktívnych odvetviach,
- ~ počet okrajových a otáznikových podnikaní,
- ~ počet zrelých a upadajúcich podnikaní,
- ~ počet a výkon producentov zisku nevyhnutných na financovanie hviezd a potenciálnych víťazov,
- ~ veľkosť a spoľahlivosť zisku a peňažného toku, ktorí produkujú kmeňové podnikania,
- ~ podiel priemerných a nevýrazných podnikaní,
- ~ citlivosť portfólia na vplyvy recesie a sezónnosti,
- ~ perspektíva súčasného zloženia portfólia.

2. CIEĽ PRÁCE, MATERIÁL A METÓDY

Tematika zhodnotenia podnikového portfólia a tvorby podnikateľských stratégií je neustále diskutovaným problémom v prostredí riadenia podniku. Cieľom voľby správnej stratégie je špecifické určenie prioritných a vedľajších cieľov v konkrétnom časovom horizonte a stanovenie postupných krokov, ktorými sa možno k cieľu efektívne dopracovať.

Hlavným cieľom diplomovej práce je zhodnotenie portfólia výroby vo vybranom agropotravinárskom podniku, zhodnotiť jeho finančnú analýzu a na základe získaných výsledkov navrhnúť adekvátne podnikové stratégie.

Objektom skúmania je Vysokoškolský poľnohospodársky podnik (VPP) so sídlom Kolíňany.

Pri vypracovaní diplomovej práce vychádzam zo všeobecne platnej a v praxi využívanej metodiky a metodických postupov, ktoré smerujú k naplneniu samotných cieľov diplomovej práce.

Informácie potrebné k analýze podnikateľského prostredia boli čerpané z týchto zdrojov:

- súvahy za obdobie rokov 2006 až 2008,
- výkazy ziskov a strát za obdobie rokov 2006 až 2008,
- výročné správy,
- vlastná vnútropodniková evidencia,
- osobný rozhovor so zamestnancami podniku

Metodický postup spracovania záverečnej práce:

- obstaranie a štúdium odbornej literatúry zaoberajúcej sa sledovanou problematikou,
- výber konkrétneho podnikateľského subjektu realizujúceho svoje aktivity v oblasti poľnohospodárskej prvovýroby so zameraním na rastlinnú a živočíšnu výrobu,
- zbieranie a zhromaždenie faktografického materiálu potrebného k analýze podnikateľského subjektu,
- analýza a spracovanie získaných informácií,
- návrh opatrení a celkové zhrnutie práce.

Celkovú ekonomickú situáciu podniku hodnotím finančno – ekonomickou analýzou, zameranou na porovnanie dosahovaných ekonomických výsledkov za sledované obdobie prostredníctvom vybraných pomerových ukazovateľov, a to:

- analýzy ukazovateľov aktivity,
- analýza ukazovateľov likvidity,
- analýzy ukazovateľov rentability,
- analýzy ukazovateľov zadĺženosti,

ktorých postup výpočtu je uvedený v prílohe.

Interná situačná analýza bola vyhodnotená metódou SWOT analýzy, s poukázaním na silné stránky podniku, ktoré preň predstavujú konkurenčnú výhodu a slabé stránky podniku, ktoré si vyžadujú podporné opatrenia. Príležitosti a ohrozenia predstavujú vonkajšie pozitívne a negatívne vplyvy.

S cieľom dospieť k reálnym výsledkom, odrážajúcim štruktúru podnikového portfólia z hľadiska efektivity výroby, podielu na zdrojoch a na zisku, bola venovaná pozornosť zhodnoteniu jednotlivých výrobkov a výrobných skupín tvoriacich podnikové portfólio na základe výnosov a nákladov jednotlivých komodít RV a kategórií ŽV. Hodnotia sa ziskové i stratové podnikania a ich vývoj za sledované obdobie ako i podiel jednotlivých podnikaní na zisku, respektíve strate na celkovom výsledku hospodárenia podnikateľského subjektu ako celku..

Záverečná časť reprodukuje získané výsledky z predchádzajúcej kapitoly a na ich základe sú formulované konkrétne podnikateľské stratégie. Tiež sú v nej interpretované aktivity, ktoré by mal podnik vyvíjať v súvislosti s podporou predaja produktov a ostatné faktory vplývajúce na konkrétnu trhovú pozíciu výrobkov. Toto spracovanie vyústilo do odporúčaných návrhov strategických a operatívnych opatrení.

3. VÝSLEDKY PRÁCE

3.1 Charakteristika VPP SPU, s.r.o. Kolíňany

Veľkosť Vysokoškolského poľnohospodárskeho podniku (VPP) z hľadiska výmery poľnohospodárskej pôdy modeluje podmienky súčasného priemerného poľnohospodárskeho podniku na Slovensku. Vnútroštruktúrnym výrobným – organizačným členením a možnosťou voľby ekonomických alternatív hospodárenia vytvára podmienky i pre modelovanie technologicko – ekonomických procesov súkromného farmárskeho hospodárenia. Organizačné členenie VPP na 2 samostatné závody s rôznymi prírodnými , pôdnymi, výrobnými a technologickými podmienkami a technickým vybavením, ako i štruktúrou a špecializáciou výroby, reprezentuje širokú škálu alternatív hospodárenia na pôde v oblasti rastlinnej výroby, živočíšnej výroby, obslužných činnostiach ako i v spracovateľských aktivitách. Rôznorodosť prírodných a pôdných podmienok na oboch závodoch demonštruje vysokointenzívnu rastlinnou výrobou prepojenou na výrobu mlieka v závode Oponice, až po využívanie extenzívnych pasienkov na chov oviec v závode Kolíňany.

VPP pôsobí ako účelové zariadenie SPU od roku 1973. Do 1.4. 2002 podnik pôsobil ako samostatný právny subjekt hospodáriaci v ekonomickom režime príspevkovej organizácie napojenej na rozpočet SPU v Nitre. V súlade so zákonom č. 131 Z.z. o vysokých školách a nadobudnutím jeho účinnosti od 1.4. 2002 podnik splynul s SPU ako samostatné pracovisko s názvom SPU Vysokoškolský poľnohospodársky podnik so sídlom Kolíňany.

Zmena nastala aj v ekonomickom postavení podniku, keď ako súčasť SPU začal hospodáriť ako nezisková organizácia.

VPP SPU, s.r.o. Kolíňany vznikol 1.7.2003 zápisom do obchodného registra v odd. s.r.o. vo vložke č. 13922/N. V súčasnosti jeho základné imanie predstavuje 61 246 000 Sk. Jediným spoločníkom a vlastníkom je Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre (SPU), ktorá hospodári v ekonomickom režime verejnej vysokej školy v intenciách zákona č.131/2002 Z.z. v znení neskorších zmien a doplnkov.

➤Predmetom hlavnej činnosti VPP, v zmysle Zriaďovacej listiny a Štatútu VPP, je :

- vytváranie podmienok pre praktickú výučbu študentov SPU a pre overovanie výsledkov vedeckej a výskumnej činnosti pracovníkov SPU
- vykonávanie demonštračnej , propagačnej a poradenskej činnosti pre odbornú verejnosť
- zabezpečovanie výroby a služieb poľnohospodárskeho, potravinárskeho a iného charakteru, súvisiaceho s výchovno – vzdelávacou a vedecko - výskumnou činnosťou SPU

➤Od roku 1998 je predmetom činnosti VPP aj :

- podnikateľská činnosť, a to v rozsahu odsúhlasenom zriaďovateľom

❖ Charakteristika jednotlivých činností VPP :

- *výrobná činnosť VPP* – je charakteristická hospodárením na pôde s klasickou štruktúrou plodín, hlavne obilovín, olejní, cukrovej repy a krmovín a chovom základných druhov a kategórií hospodárskych zvierat, hlavne s dominantným postavením chovu kráv s tržnou produkciou mlieka.
- *účelová činnosť VPP* – v súčasnosti do účelovej činnosti VPP patrí zabezpečovanie a vytváranie podmienok pre :
 - praktické cvičenia študentov SPU
 - výrobnú – manuálnu prax študentov SPU
 - odbornú prax študentov SPU
 - overovanie výsledkov vedeckej a výskumnej činnosti pracovníkov SPU

Spoločnosť v roku 2008 v oblasti účelovej činnosti zrealizovala služby pre SPU v objeme 18 976 tis. Sk. Prostriedky boli využité v súlade s plánom účelovej činnosti na zabezpečenie prevádzky vzorkovníc a praktickú výučbu, na prefinancovanie nákladov na učebno-manuálnu prax, odbornú prax, dopravu študentov a zabezpečenie vedecko-výskumnej činnosti.

Spoločnosť hospodárila na výmere 2127,89 ha poľnohospodárskej pôdy, z toho 2038,37 ha ornej pôdy, ktorú má prenajatú od Slovenského pozemkového fondu (49,93%), súkromných vlastníkov (47,61%) a cirkvi (0,51%). Podnikateľský zámer v rastlinnej

výrobe predstavoval pestovanie hustosiatych obilovín, kukurice, cukrovej repy, sóje, horčice, maku, tekvice olejnej bezšupkovej, krmovín a experimentálne aromatických a liečivých rastlín. V štruktúre pestovaných plodín sa podnik zameriaval na dosiahnutie vyšších kvalitatívnych parametrov, ako sú potravinárska kvalita u pšenice, sladovnícka kvalita u jačmeňa, výroba osív obilovín, kukurice a sóje. Okrem toho spoločnosť obhospodarovala vinice na registrovanej výmere 25,42 ha, z toho rodiace na 11 ha a sad na výmere 19,94 ha v pásme hygienickej ochrany podzemných vôd. V sadovom hospodárstve a čiastočne i viničnom hospodárstve vzhľadom na prestárlosť porastov a veľký výpad museli vykonať likvidáciu týchto plôch a pripraviť novú výsadbu.

Štruktúra pôdneho fondu v ha za roky 2006 – 2008

Tabuľka č. 1

Ukazovateľ	2006	2007	2008
Orná pôda	2 023,02	2 022,06	2 027,98
Cirkev Kolíňany	12,66	11,97	10,39
Orná pôda spolu	2 035,68	2 034,03	2 038,37
Vinice	25,42	25,42	25,42
Ovocné sady	19,94	19,94	19,94
Poľnohospodár. pôda	2 126,16	2 123,87	2 127,89

Zdroj: VPP Kolíňany

V živočíšnej výrobe spoločnosť realizovala chov kráv s produkciou mlieka, mladého dobytká, teliat, plemenný chov ošípaných, plemenný chov oviec a formou vzorkovníc chov hydiny, koní a drobnej pernatej zveri bažantov.

3.1.1 Zhodnotenie rastlinnej výroby

Predmetom činnosti rastlinnej výroby je:

- produkcia obilovín na zrno a osivo (pšenica ozimná, jačmeň, kukurica, ovos),
- produkcia technických plodín (repka olejná, cukrová repa),
- produkcia krmovín (lucerna, kukurica na siláž).

Prehľad rastlinnej výroby – oseedné plochy, priemerné úrody a produkcia som zovšeobecnila v uvedenej tabuľke za roky 2006 – 2008, za VPP ako celok.

Prehľad rastlinnej výroby za roky 2006 – 2008

Tabuľka č.2

Ukazovateľ	Osevné plochy v ha			Priemerné úrody v t.ha ⁻¹			Produkcia RV v t		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Pšenica	307,23	336,56	434,29	5,28	5,32	6,14	1622,17	1790,49	2666,54
Jačmeň jarný	274,73	371,10	301,21	4,08	4,39	5,23	3079,44	1629,13	1575,32
Ovos	11,29	-	-	3,50	-	-	39,51	-	-
Jačmeň ozimný	56,39	88,33	12,00	5,10	5,92	3,94	287,59	522,91	47,28
Raž ozimná	-	-	54,96	-	-	5,60	-	-	307,77
Obiloviny spolu	649,64	795,99	802,46	17,96	15,63	20,91	5028,71	3942,53	4596,91
Kukurica na zrno	10,00	-	42,37	5,51	-	9,56	55,10	-	405,05
Kukurica na osivo	20,00	30,00	71,00	1,33	2,15	4,07	26,60	64,50	288,97
Zrniny spolu	30,00	30,00	113,37	6,84	2,15	13,63	81,70	64,50	694,02
Repka olejná	134,87	191,00	256,88	2,74	2,82	3,05	369,54	538,62	783,48
Horčica	-	120,82	50,00	-	0,94	0,71	-	113,57	35,50
Slničnica	120,82	-	76,96	2,51	-	3,22	303,25	-	247,81
Mak	84,00	68,35	30,27	0,40	0,40	0,62	33,60	27,34	18,76
Olejníny spolu	339,69	380,17	414,11	5,65	4,16	7,60	706,39	679,53	1085,55
Cukrová repa	164	155,93	50,00	46,03	49,86	59,69	7548,92	77746,6	2984,50
Kukurica na zeleno	133,87	204,05	221,78	44,36	26,13	31,92	5938,47	5331,82	7079,21
Lucerna	202,01	200,40	204,75	45,58	34,42	42,08	9207,62	68973,7	8615,88
Ostat. VRK na or.p.	139,06	181,50	128,65	14,14	8,57	26,55	1966,31	1555,45	3415,65
Tekvica	112,12	113,31	91,26	0,48	0,43	0,23	53,82	48,72	20,99
Orná pôda spolu	2035,68	2034,03	2038,37	-	-	-			
Vinica	25,42	25,42	25,42	0,82	0,75	0,41	20,84	19,06	10,42
Ovocný sad	19,94	19,94	19,94	2,97	3,22	-	59,22	64,21	-
Poľnohosp. pôda spolu	2126,16	2123,87	2127,89	-	-	-			

Zdroj: VPP Kolínany, Výročná správa

Osevné plochy obilovín počas rokov 2006-2008 stúpali, čo predstavuje nárast osevných plôch o 19%. Najvyššie priemerné úrody dosiahli obiloviny v roku 2008. Osevné plochy zrnín majú stúpajúcu tendenciu. Osevné plochy olejníny majú stúpajúcu tendenciu, aj priemerné úrody majú zvyšujúce hodnoty počas sledovaného obdobia.

Hodnoty osevných plôch za sledované obdobie na ornej a poľnohospodárskej pôde majú stúpajúcu tendenciu.

Najväčší podiel na produkcii RV majú pšenica, kukurica, repka olejná, cukrová repa, lucerna.

Predaj vybraných výrobkov RV za roky 2006 – 2008

Tabuľka č.3

Ukazovateľ	MJ	VPP SPU spolu		
		2006	2007	2008
Pšenica potravinárska	t	846,5	771,8	108,0
Pšenica na osivo	t	223,6	283,5	325,0
Jačmeň sladovnícky	t	941,7	1 275,1	1 050,7
Jačmeň na osivo	t	173,3	153,2	217,8
Kukurica na osivo	t	26,5	64,6	0
Slnečnica	t	303,7	0	247,8
Repka olejná	t	369,4	527,1	793,8
Cukrová repa	t	6 650,8	8 099,8	2 985,0
Hrozno	t	10,5	0	8,4

Zdroj: VPP Kolíňany

Predaj jednotlivých komodít mali v jednotlivých obdobiach klesajúcu, alebo stúpajúcu tendenciu. Pšenici potravinárskej sa najviac predalo v roku 2006 – 846,5 t, čo predstavuje zvýšený predaj o 87,2 % oproti roku 2008. Najviac sa predávalo jačmeňa sladovníckeho, v roku 2007 sa ho predalo 1275,1 t, čo predstavovalo nárast o 26,1 % oproti roku 2006. Najlepšie sa predávala repka olejná, nárast oproti roku 2006 je o 53,5 %. Slnečnica sa predávala menej, v roku 2008 sa jej predalo 247,8 t, čo predstavuje pokles o 18,4 %. Predaj cukrovej repy výrazne pokleslo, oproti roku 2007 je to pokles o 63,15 %.

3.1.2 Zhodnotenie živočíšnej výroby

Prehľad živočíšnej výroby – priemerné stavy hospodárskych zvierat, plnenie reprodukčných ukazovateľov uvádzam v nasledovnej tabuľke za roky 2006 – 2008.

Priemerné stavy HZ za roky 2006 - 2008 (v ks)

Tabuľka č.4

Ukazovateľ	VPP spolu		
	2006	2007	2008
Dojnice	526	524	517
Teľatá do 3 mesiacov	118	94	102
MHD	408	444	361
VTJ	117	73	84
Výkrm HD	142	148	72

HD spolu	1 311	1 238	1 136
Prasnice	106	103	57
Predvýkrm ošípaných	344	425	282
Výkrm ošípaných	214	422	322
Plemenné kance	7	7	5
Bahnice	483	465	369
Jahňatá	105	182	148
Chovné ovce	79	88	90
Plemenné barany	13	13	11
Ostatná poľná hydina	1 175	1 453	1 025
Kone spolu	19	19	21

Zdroj: VPP Kolíňany

Podnik v rokoch 2007-2008 zaznamenal pokles hospodárskeho dobytku, čo predstavuje pokles o 13,3 %. Dominantným postavením je chov dojníc. Ich najvyššia priemerná dojivosť predstavovala 7 753 l (tab.č.5) na jednu kravu za rok 2006, čo predstavuje pokles dojivosti o 6,3 % oproti roku 2008. Ďalšou silnou kategóriou je výkrm ošípaných, chov bahníc a chov ostatnej hydiny.

Reprodukčné ukazovatele HZ za roky 2006 – 2008

Tabuľka č.5

Ukazovateľ	MJ	VPP spolu		
		2006	2007	2008
Priemerná dojivosť kráv	l	7753	6937	7262
Priemer. denná dojivosť kráv	l	21,24	19	19,9
Odchov teliat na 100 kráv	ks	96,96	80,92	105,21
Brakovanie kráv na 100 ks	%	37,64	34,35	41,4
Úhyn teliat z počtu narodených	%	10,37	13,65	3,37
Priemer. prírastok vo výkrme HD	kg	0,949	0,953	0,985
Priemer. prírastok MHD	kg	0,709	0,756	0,743
Počet pripustených jalovic	ks	180	200	183
Počet pripustených kráv	ks	0	0	952
Prevod jalovic do kráv	ks	191	203	0
Počet brakovaných kráv	ks	198	180	0
Priemer. prír. výkrm ošípané	ks	0,686	0,793	0
Odstav prasiat od prasnice	ks	20,91	20,35	0
Počet narodených prasiat	ks	2481	2326	0
Odchov jahniat na bahnice	ks	1,34	1,19	0

Zdroj: Kolíňany

Priemerná denná dojivosť kráv mala v sledovanom období kosínusový priebeh. V roku 2006 bola 21,24 l na jednu kravu, čo predstavoval nárast o 6,3 % oproti roku 2008. Úhyn teliat mal v roku 2008 pozitívnejší dopad ako v roku 2007, znamenalo to pokles o 75,3 %. V rokoch 2006, 2007 neboli pripustené kravy. Odchov teliat na 100 kráv bol o 23,08 % vyšší v roku 2008 ako v roku 2007. Z uvedeného sa dá konštatovať, že rok 2007 mal horšie plnenie reprodukčných ukazovateľov.

Predaj vybraných výrobkov ŽV za roky 2006 – 2008

Tabuľka č.6

Ukazovateľ	MJ	VPP SPU spolu		
		2006	2007	2008
Mlieko	tis.l	3 749	3 371	3 531
Hovädzí dobytok vo výkrme	ks	394	119	39
Jalovice	ks	26	40	31
Základné stádo HD	ks	144	163	209
Teľatá do 3 mesiacov	ks	36	101	46
Mladé chovné prasce	ks	1	73	42
Prasce vo výkrme	ks	337	1 419	830
Základné stádo oviec	ks	58	477	252
Jahňatá vo výkrme	ks	484	26	162

Zdroj: VPP Kolíňany

Surového kravského mlieka sa najviac predalo v roku 2006, v ďalších sledovaných rokoch predaj klesal, v roku 2008 to bol pokles o 5,8 %. Tržná cena za liter surového kravského mlieka bola v r.2006=9,90 Sk, v r.2007=10,84 Sk, v r.2008=10,66 Sk.l⁻¹. Predaj HD vo výkrme výrazne klesal, čo predstavovalo pokles o 90 %. Opačný efekt predajnosti malo základné stádo HD, v sledovanom období zaznamenalo nárast o 31 %. Rok 2007 mal najlepšiu úspešnosť v predaji prasiat vo výkrme, ale v roku 2008 bol pokles predaja o 41 %.

3.2 Ľudské zdroje

Ľudské zdroje v podniku predstavujú tzv. živé zdroje (živé štruktúry). Podnik môže byť dobre vybavený hmotnými a finančnými, teda neživými zdrojmi, ale to je pre jej úspešný dlhodobý vývoj v súčasnej dobe málo. Bez kvalifikovaných tvorivých a kvalitne vedených ľudí sú hmotné zdroje „mŕtve“, podnik stráca dynamiku vo svojom rozvoji a zaniká

Poľnohospodárska výroba sa značne odlišuje od priemyselnej výroby niekoľkými kľúčovými znakmi. Základnou charakteristikou poľnohospodárskej výroby je jej viazanosť na pôdu. Pôda ako výrobný prostriedok nie je výsledkom hospodárskej činnosti človeka. Je to obmedzený výrobný prostriedok, ktorý sa vyznačuje nerozmnožiteľnosťou. Z viazanosti

poľnohospodárstva na pôdu vyplýva aj závislosť na prírodných a klimatických podmienkach. Táto závislosť je oveľa užšia ako v iných odvetviach národného hospodárstva. Pracovná sila a jej rozvoj je významným prvkom efektívneho fungovania každého poľnohospodárskeho subjektu.

Ekonomické ukazovatele práce za obdobia rokov 2006 – 2008

Tabuľka č.7

Ukazovateľ	MJ	VPP spolu		
		2006	2007	2008
Počet pracovníkov	osoby	126	119	114
Výnosy spolu	tis. Sk	137 377	138 129	152 585
Produktivita práce z výnosov	tis. Sk	1 090	1 161	1 350
Osobné náklady spolu	tis. Sk	34 340	33 708	34 903
Priemerná mesačná mzda	Sk	16 245	16 894	18 426
Priemerný vek zamestnancov	roky	44,6	44,9	46,1
Tržby spolu	tis. Sk	102 425	103 420	102 597

Zdroj: VPP Kolíňany

Počet pracovníkov za sledované obdobie kleslo o 9,5 % . Tržby v roku 2007 vzrástli o 0,96 % a v roku 2008 klesli o 0,79 % . Podnik mal stúpajúcu tendenciu vo výnosoch o 10%.

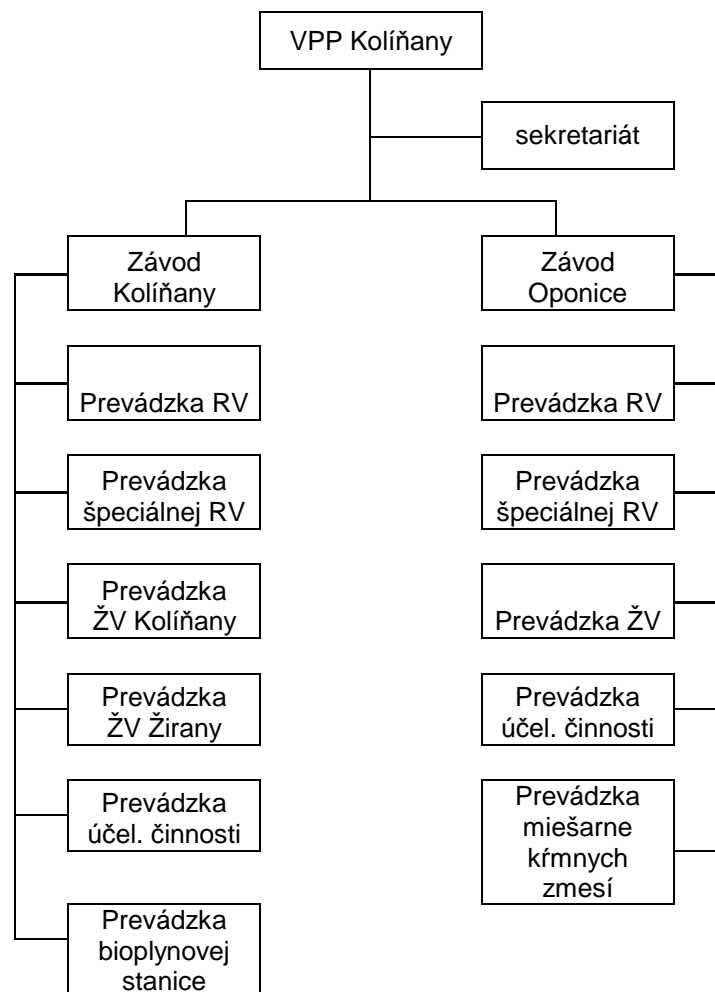
Produktivita práce vyjadruje stupeň účinnosti vynaloženej ľudskej práce. V tomto prípade je meraná pomerom výnosov v tis. Sk k počtu pracovníkov.

Priemerný vek zamestnancov je 45,2 a v sledovaných rokoch sa pomalým tempom zvyšuje.

3.2.1 Organizačná štruktúra

Vzhľadom na územnú dislokovanosť obhospodarovaného majetku, VPP SPU, s.r.o. Kolíňany uplatňuje územnú organizačnú štruktúru po vertikále Riaditeľstvo – závod – prevádzka podľa nasledovnej schémy :

Obr.6 Organizačná štruktúra spoločnosti



Zdroj: VPP Kolíňany

Súčasťou stredísk je mechanizácia a v rámci strediska rastlinnej výroby aj opravárenské dielne a linky na pozberové spracovanie obilovín a skladové hospodárstvo.

3.3 Finančná analýza podnikateľského subjektu

Rozbor finančných pomerov je dôležitý z hľadiska spracovania výročnej správy ako aj pri analýze hospodárenia podniku. Výsledky finančnej analýzy sú nevyhnutné aj pre strategické rozhodovanie a celkové riadenie podniku. Pri spracovaní tejto finančnej

analýzy som vychádzala z údajov účtovných výkazov: Súvahy, Výkazu ziskov a strát za roky 2006, 2007, 2008. Následným spracovaním výsledkov je nutné zhodnotiť celkovú finančnú situáciu spoločnosti.

3.3.1 Analýza majetku a zdrojov jeho krytia

Majetkom podniku sa rozumie súhrn majetkových hodnôt (vecí, pohľadávok a iných hodnôt oceneniteľnými peniazmi), ktoré patria podniku a slúžia na jeho podnikanie. Hovoríme o majetkovej štruktúre (analýza aktív) a kapitálovej štruktúre (analýza pasív).

Vývoj a štruktúra aktív a pasív ku koncu obdobia (v tis. Sk)

Tabuľka č.8

Ukazovateľ	2006	2007	2008	2007%	2008%
<i>Aktíva celkom</i>	110 341	116 612	118 195	100	100
Stále aktíva	38 220	39 829	45 668	34,16	38,64
Dlhodobý hmotný majetok	38 215	39 824	45 657	34,15	38,63
Finančné investície	5	5	11	0,004	0,009
Obežné aktíva	70 227	76 511	70 935	65,61	60,02
Zásoby	24 240	23 280	32 084	19,96	27,14
Dlhodobé pohľadávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohľadávky	2 383	43 477	21 501	37,28	18,19
Finančné účty	12 460	9 754	17 350	8,36	14,68
<i>Pasíva celkom</i>	110 341	116 612	118 195	100	100
Vlastné imanie	74 172	82 358	89 750	7,63	75,93
Výsledok hospodárenia bežného účtovného obdobia	7 907	8 448	7 692	6,59	6,51
Závazky	35 224	30 889	18 325	26,49	15,5
Dlhodobé záväzky	974	1 147	1 408	0,98	1,19
Výnosy budúcich období	943	3 357	10 098	8,66	8,54
Krátkodobé záväzky	22 518	20 733	11 105	17,78	9,40
Bankové úvery a výpomoci	8 589	6 191	3 795	5,31	3,21

Zdroj: VPP Kolíňany

Vo VPP Kolíňany bol za hodnotené obdobie zaznamenaný nárast celkových aktív o 6,64% a v poslednom hodnotovom období, v roku 2008 predstavovala ich výška 118 195 tis.Sk., čo oproti roku 2006 sa ich objem zvýšil o 7 854 tis. Sk. Na štruktúre aktív sa obežné aktíva podieľali najväčšou mierou, v roku 2007 to činilo 76 511 tis.Sk, čo je

65,61% z celkového objemu aktív v danom roku. *Stále aktíva* podniku sú tvorené dlhodobým hmotným majetkom (DHM), dlhodobým nehmotným majetkom a dlhodobým finančným majetkom. Hodnota DHM sa v roku 2008 zvýšila o 7 442 tis. Sk, čo predstavovalo nárast o 16,3%. V roku 2008 tvoril DHM 38,63% z celkových aktív. Dôležité postavenie v obežných aktívach majú zásoby, ktoré tvorili v roku 2008 najvyššiu hodnotu, a ktoré činili 27,14% z celkových aktív. Dlhodobé pohľadávky predstavovali v sledovanom období nulovú hodnotu, čo znamená, že podnik spolupracuje s klientmi, voči ktorým neeviduje žiadne pohľadávky dlhodobého charakteru. Významný rast zaznamenal vývoj finančného majetku, ktorý tvoria peňažné prostriedky v hotovosti a na bankových účtoch. V roku 2008 vzrástli o 7 596 tis.Sk, čo predstavuje nárast oproti roku 2007 o 43,78%.

Pod kapitálovou štruktúrou podniku rozumieme štruktúru jednotlivých položiek zdrojov, z ktorých majetok podniku vznikol. Zdroje majetku predstavujú pramene, resp. spôsoby získavania majetku.

V štruktúre *pasív* vykazuje najväčší podiel na celkových pasívach vlastné imanie s výškou 89 750 tis.Sk v roku 2008, čo činilo 75,93% z celkového objemu pasív. Hodnotové obdobie zaznamenáva pokles záväzkov o 47,97% a v poslednom hodnotovom období, v roku 2008 predstavovala ich výška 18 325 tis.Sk, čo je 15,5% z celkového objemu pasív. Záväzky sú tvorené aj dlhodobými záväzkami podniku. Tieto v roku 2008 vzrástli o 261 tis.Sk, čo predstavuje nárast o 18,5%, v roku 2007 predstavovali hodnotu vo výške 302 tis.Sk zo sociálneho fondu. Krátkodobé záväzky naopak zaznamenali pokles, v roku 2008 klesla ich hodnota o 9 628 tis.Sk oproti roku 2007, čo predstavuje pokles o 46,4%. Podnik v roku 2006 evidoval bankové úvery a výpomoci, ktoré mali najvyššiu hodnotu v roku 2006 a to 8 589 tis.Sk, čo je nárast o 4 794 tis.Sk oproti roku 2008, čo činí nárast o 112%.

Základnú časť vlastného imania tvorí základné imanie, kapitálové fondy, fondy zo zisku, výsledok hospodárenia z minulých rokov a výsledok hospodárenia z bežného účtovného obdobia. Najvyššiu hodnotu podnik vykázal v roku 2007 so ziskom 8 448 ti.Sk, čo predstavuje nárast oproti roku 2006 o 6,4%.

VPP SPU, s.r.o. ukončil hospodárenie v roku 2008 so ziskom 10 695 tis.Sk, po zdanení 7 692 tis.Sk. Hospodársky výsledok je výsledkom enormnej snahy manažmentu eliminovať nepriaznivé dopady na hospodárenie spoločnosti. Hospodársky výsledok bol dosiahnutý vynaloženými nákladmi 144 893 tis. Sk a dosiahnutými výnosmi 152 585 tis. Sk.

Najväčší podiel na celkových nákladoch spoločnosti predstavujú náklady na spotrebu materiálu 60 182 tis. Sk, z toho náklady na PHM 9 493 tis. Sk, náklady na náhradné diely 5 979 tis. Sk, náklady na nakúpené krmivá 4 931 tis. Sk, ostatný nakúpený materiál 33 110 tis. Sk a osobné náklady 34 903 tis. Sk.

Najväčší podiel na výnosoch spoločnosti mali tržby za výrobky rastlinnej výroby 30 699 tis. Sk, mlieko 37 798 tis. Sk, tržby za zvieratá 13 051 tis. Sk a tržby za služby 21 049 tis. Sk, z toho za služby poskytované v rámci účelovej činnosti 17 920 tis. Sk.

Vývoj výnosov, nákladov a výsledku hospodárenia v tis. Sk

Tabuľka č. 9

Ukazovateľ	2006	2007	2008
Celkové výnosy	137 377	138 129	152 585
Celkové náklady	129 470	129 681	144 893
Výsledok hospodárenia (zisk/strata)	7 907	8 448	7 692

Zdroj: VPP Kolíňany

Tabuľka č.9 zachytáva vývoj výnosov, nákladov a výsledku hospodárenia v rokoch 2006 až 2008. Najvyššiu hodnotu výnosov a nákladov mala spoločnosť v roku 2008, ale najlepší výsledok hospodárenia dosiahla spoločnosť v roku 2007 v objeme 8 448 tis. Sk, čo je nárast o 8,95% oproti roku 2008.

3.3.2 Plnenie plánu produkcie a tržieb RV a ŽV

Plnenie plánu produkcie v tis. Sk za roky 2006-2008

Tabuľka č.10

Ukazovateľ	2006				2007				2008			
	Plán	Skutoč.	Rozdiel	% plnenie	Plán	Skutoč.	Rozdiel	% plnenie	Plán	Skutoč.	Rozdiel	% plnenie
Produkcia RV	37968	35722	-2246	94,1	39033	33705	-5328	86,4	39375	40245	870	102,2
Produkcia ŽV	48686	47450	-1236	97,5	47934	46454	-1480	96,9	43790	42682	-1108	97,5
HPP spolu	86654	83172	-3482	96	86967	80159	-6808	92,2	83165	82927	-238	99,7

Zdroj: VPP Kolíňany

Kladné plnenie plánu sa dosiahlo v roku 2008 za produkciu RV, čo predstavovalo splnenie na 102,2%. Plnenie plánu produkcie ŽV v roku 2008 predstavovalo nižšie plnenie ako v roku 2007, rozdiel v plnení je o 0,6%. Produkcia spolu za podnik predstavovala

vyššie plnenie v roku 2008 o 2 768 tis. Sk, čo činí nárast skutočného plnenia v roku 2008 o 7,5%.

Plnenie plánu tržieb za RV a ŽV v tis. Sk

Tabuľka č.11

Ukazovateľ	Skutočnosť r. 2006	Plán na r. 2007	Skutočnosť r. 2007	Plán skutočný + alebo -	% plnenie	Plán na r. 2008	Skutočnosť r. 2008	Plán skutočný + alebo -	% plnenie
Pšenica potravinárska	3754	2879	4392	1513	152,6	6436	453	-5983	7
Pšenica kŕmna	1568	0	0	0	0	0	1462	1462	100
Jačmeň sladovnícky	3908	5632	9405	3773	167	6373	7417	1044	116,4
Cukrová repa	10015	9055	7891	-1164	87,1	3000	2935	-65	97,8
Repka olejná	3098	4507	4390	-117	97,4	7930	10190	2260	128,5
Jačmeň na osivo	838	945	1228	283	129,9	1440	0	-1440	0
RV SPOLU	33323	33751	37250	3499	110,4	42320	30829	-11491	72,8
Mlieko kravské	36676	38060	34644	-3416	91	38060	37798	-262	99,3
Teľatá do 3 mesiacov	349	322	353	31	105,5	520	479	-41	92,1
Jatočné MHD	508	466	362	-104	77,7	332	516	184	155,4
Jatočný výkrm HD	2854	2825	2605	-220	92,2	3115	3233	118	103,8
Jatočné ošípané	2859	6832	6118	-714	89,5	4720	5243	523	111,1
Predvýkrm ošípané	791	512	320	-192	62,5	238	483	245	202,9
Chovné ošípané	177	300	293	-7	97,7	151	252	101	166,9
Jatočné jahňatá	935	698	716	18	102,6	531	523	-8	98,5
Chovné a úžitkové ovce	82	90	237	147	263,3	60	48	-12	80
Základné stádo: prasnice, bahnice	152	170	383	213	225,3	323	507	184	157
Kravy- základné stádo	1372	1293	1181	-112	91,3	1370	2267	897	165,5
ŽV SPOLU	46851	52113	48125	-3988	92,3	50420	53661	3241	106,4
TRŽBY SPOLU ŽV + RV	80174	85864	85375	-489	99,2	92740	84490	-8250	89,6

Zdroj: VPP Kolíňany

Plán plnenie tržieb za rastlinnú výrobu mal mínusovú hodnotu, čo znamená, že boli splnené na 72,8%. Skutočné plnenie v roku 2008 bolo vyššie o 6 421 tis.Sk ako v roku 2007.

Plán plnenia tržieb za živočíšnu výrobu mal kladnú hodnotu. Ich plnenie bolo splnené na 106,4%. Skutočné plnenie v roku 2008 bol vyššie o 5 536 tis.Sk ako v roku 2007. Skutočný plán celkových tržieb za RV a ŽV bol záporný, nedosiahol skutočnú hodnotu od plánovanej o 8 250 tis. Sk, čo predstavovalo plnenie len na 89,6%.

3.3.3 Analýza stavu hospodárenia vybranými pomerovými ukazovateľmi

Finančno – ekonomická analýza rekapituluje a hodnotí výsledky podniku za analyzované obdobie, identifikuje a kvantifikuje okolnosti, ktoré ich determinovali.

Pri hodnotení finančnej situácie podniku využívame ukazovatele ekonomickej bonity, ktoré sú uvedené v tabuľke č. 12 :

- ukazovatele aktivity
- ukazovatele likvidity
- ukazovatele rentability
- ukazovatele zadĺženosti

➤ Analýza ukazovateľov aktivity

Doba obratu zásob – keď počet obrátok klesá, podniku rastie podiel tzv. nepredajných zásob. Doba obratu zásob vo vzťahu k tržbám je 114 dní a stúpla o 39%, vo vzťahu k nákladom stúpla o 16 dní, čo predstavuje nárast o 23,8%. Výsledky sa držia optimálnej hodnoty, kde minimu je 60, stred je 100 a maximálne hodnoty sú 150.

Doba inkasa pohľadávok – vyčísluje, koľko dní v priemere trvá, kým od okamžiku predaja dôjde ku obdržaniu platby. Výsledky sa držia stredných hodnôt, t.j. 90.

Doba splácania záväzkov – dĺžka obdobia, počas ktorej partneri čakajú na úhradu svojich pohľadávok. Hodnoty sa pohybujú od minima, ktoré je 55 po maximálnu hodnotu, ktorá je 100. Doba splácania záväzkov vo vzťahu k tržbám klesla o 46,5% a vo vzťahu k nákladom klesla o 50,9%.

➤ Analýza ukazovateľov likvidity

Výsledky, ktoré dosahujú nadštandardné hodnoty sú zaznamenané v roku 2008, sú to výsledky nad maximálne hodnoty, čo znamená, že podnik na zaplatenie záväzkov nebude musieť likvidovať zásoby, tak podnik po úhrade krátkodobých záväzkov má ešte rezervu a je pravdepodobnosť zachovania platobnej schopnosti podniku. Celková likvidita dosahuje maximálne hodnoty vo všetkých troch obdobiach, čo znamená, že je vyššia pravdepodobnosť zachovania platobnej schopnosti podniku. Pohotová likvidita dosahuje maximálne hodnoty v rokoch 2006 a 2008, čo znamená, že na 1 Sk krátkodobých záväzkov pripadá v tomto podniku najmenej 0,2 Sk finančného majetku, v roku 2007 dosiahla strednú hodnotu 0,47.

► *Analýza ukazovateľov rentability*

Ukazovatele rentability sú charakteristické pre podniky v poľnohospodárskej sfére. Podnikateľské subjekty sa snažia o čo najvyššiu jeho hodnotu. RCK, RVK, RT mali výsledky s minimálnymi štandardnými hodnotami. RN vyjadruje pomer zisku na vynaložených nákladoch. RT vyjadruje, aký zisk má podnik z jednej jednotky tržieb .

► *Analýza ukazovateľov zadĺženosti*

Ukazovatele stupeň samofinancovania a celková zadĺženosť vyjadrujú štruktúru finančných zdrojov. Súčet týchto ukazovateľov je (podľa spôsobu vyjadrenia) 1 resp. 100. Odporúčaná hodnota ukazovateľa stupňa zadĺženosti by nemala prekročiť hodnotu 0,65 resp. 65%. V rozvinutých trhových ekonomikách sa za krajnú hodnotu považuje 70%. Uvedené výsledky sa držia pri minimálnych štandardných hodnotách, čo predstavuje hodnotu 0,450. Tu je potrebné si uvedomiť, že čím vyššia zadĺženosť, tým je vyššia závislosť podniku (rizikovosť podnikania).

Vývoj ukazovateľov VPP SPU, s.r.o. Kolíňany za roky 2006 – 2008

Tabuľka č.12

Ukazovatele	Roky			Rozdiel		Index	
	2006	2007	2008	07-06	08-07	07/06	08/07
► aktivity							
<i>Doba obratu zásob</i>							
vo vzťahu k tržbám	86	82	114	-4	32	0,952	1,39
vo vzťahu k nákladom	69	67	83	-3	16	0,962	1,238
Doba inkasa pohľadávok	119	153	76	34	-77	1,285	0,496
<i>Doba splácania záväzkov</i>							
vo vzťahu k tržbám	80	73	39	-7	-34	0,912	0,534
vo vzťahu k nákladom	64	59	29	-5	-31	0,922	0,491
Doba obratu aktív	393	412	420	19	8	1,047	1,02
Obrat aktív	0,929	0,887	0,869	0,04	0,02	0,955	0,979
► likvidity	2006	2007	2008	07-06	08-07	07/06	08/07
Celková likvidita	3,119	3,69	6,388	0,571	2,697	1,183	1,731
Bežná likvidita	2,042	2,567	3,499	0,525	0,931	1,257	1,363
Pohotová likvidita	1,936	0,47	1,562	-1,466	1,092	0,243	3,321
► rentability	2006	2007	2008	07-06	08-07	07/06	08/07
Rentabilita celkového kapitálu	0,072	0,073	0,065	0,001	-0,008	1,011	0,898
Rentabilita vlastného kapitálu	0,107	0,103	0,085	-0,004	-0,018	0,962	0,836
Rentabilita tržieb	0,077	0,082	0,074	0,005	-0,008	1,059	0,916
Rentabilita výnosov	0,057	0,061	0,05	0,004	-0,011	1,063	0,824
Rentabilita pridanej hodnoty	0,188	0,225	0,206	0,037	-0,019	1,195	0,915
Rentabilita osobných nákladov	0,23	0,25	0,22	0,02	-0,03	1,088	0,879
Rentabilita celkových nákladov	0,062	0,066	0,054	0,004	-0,012	1,07	0,818
► zadĺženosti	2006	2007	2008	07-06	08-07	07/06	08/07
Stupeň samofinancovania	0,672	0,706	0,759	0,034	0,053	1,051	1,075

Celková zadĺženosť	0,319	0,265	0,155	-0,054	-0,11	0,83	0,585
Finančná páka (cudzíe zdroje/vlastné zdroje)	1,488	1,416	1,317	-0,072	-0,099	0,952	0,93
Úrokové krytie	18,436	25,349	37,01	6,912	-25,349	1,375	0
Platobná neschopnosť	0,672	0,477	0,516	-0,195	0,04	0,71	1,083

Zdroj: Vlastné výpočty

3.3.4 Interné prostredie spoločnosti

Vnútorne prostredie a podmienky spoločnosti VPP Kolíňany je možné analyzovať metódou SWOT analýzy, čo je skratka z počiatočných písmen slov, ktorá sa konkrétne orientuje na štyri oblasti podnikových situácií. Podrobne opisuje Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – príležitosti a Threats – ohrozenia a riziká podniku.

* *Silné stránky* – oblasti, v ktorých môže VPP Kolíňany najlepšie aplikovať svoju konkurenčnú výhodu :

- spoločnosť patrí medzi veľkých chovateľov hovädzieho dobytku,
- zvyšovanie úžitkovosti dojníc,
- dlhoročné skúsenosti manažmentu v odbore,
- nízka zadĺženosť podniku,
- zvýšenie produktivity práce,
- dlhodobá tradícia a silné postavenie na regionálnom trhu,
- je ziskovým podnikom
- rekonštrukcia farmy dojníc zameranej na výrobu mlieka

* *Slabé stránky* - roztrieštenosť pozemkového vlastníctva

* *Príležitosti* – schválenie projektu z programu rozvoja vidieka

* *Hrozby* – môžu ohroziť strategické postavenie podniku

- klesajúca cena mlieka na trhu SR,
- rastúca vyjednávací sila zákazníkov a dodávateľov,
- vstup nízkonákladových zahraničných konkurentov

3.3.4.1 Mechanizačné prostriedky

Na plnenie svojich podnikateľských zámerov spoločnosť využívala vlastné mechanizačné prostriedky ako aj mechanizmy v prenájme od SPU Nitra. Osobitnú úlohu pritom zohrali vlastné stroje najmä vysokovýkonný traktor Fend a technika na prípravu pôdy a sejbu značky Lemken, teleskopický manipulátor Manitou, traktory New Holland, stroje na zber krmovín. Financovanie podnikateľských aktivít bolo zabezpečené z vlastných zdrojov, podpôr, poskytovaných z prostriedkov rozpočtu SR a EÚ a investície boli prefinancované prostredníctvom úveru.

3.3.5 Dodávatelia a odberatelia

V oblasti obchodno – záväzkových vzťahov spoločnosť trvale preferuje budovanie vzájomných korektných obchodných vzťahov s dlhodobější perspektívou. V platobnej disciplíne uplatňuje zásadu opatrnosti, čoho výsledkom je, že VPP SPU, s.r.o. v roku 2007 nevznikli sporné ani nezaplatené pohľadávky, naopak postupne sa súdnou cestou riešia problémové spory z minulosti.

Podnikateľský plán spoločnosť realizovala s dlhodobými obchodnými partnermi až na mlieko, kde od 01.01.2008 zmenila obchodného partnera Lev milk, a.s. a mlieko dodáva do AgroTami, a.s., Nitra.

Medzi najväčších obchodných partnerov spoločnosti v oblasti *dodávok* vstupov do výroby patria:

- Agropodnik, a.s., Nitra (nafta, služby, hnojivá),
- Považský cukrovar, a.s., Trenčianska Teplá,
- Beuker Slovakia, s.r.o., Trnava
- Alchem, s.r.o., Senica,
- KWS Semena, s.r.o., Záhorská Ves,
- Sempol, a.s., Trnava

Najväčšími *odberateľmi* produkcie sú:

- AgroTami, a.s., Nitra,
- Považský cukrovar, a.s., Trenčianska Teplá,
- Alchem, s.r.o., Senica,

- KWS Semena, s.r.o., Záhorská Ves,
- Sempol, a.s., Trnava,
- Topvar, a.s., Topoľčany,
- Heineken, a.s., Hurbanovo,
- SAATBAU LINZ Slovensko, s.r.o., Trnava

3.4 Zhodnotenie portfólia podnikateľskej činnosti

Tabuľky č.16 až 18 uvádzajú kalkulácie výnosov a nákladov, udávajú zisk respektíve stratu jednotlivých komodít rastlinnej a živočíšnej výroby ako celku. Uvádzajú tiež podiel jednotlivých komodít na výsledku hospodárenia.

Rok 2006

Tabuľka č.13

RV	výnosy v tis. Sk	náklady v tis. Sk	VH komodity (zisk / strata)	% podielu VH komodity na celkovom VH
Pšenica ozimná	13208,6	10520,2	2688,4	34,0
Jačmeň ozimný	1435,1	1017,3	417,8	5,2
Jačmeň jarný	10380,6	7815,6	2565,0	32,4
Ovos	673,5	180,4	493,1	6,2
Kukurica na zrno	3887,7	2724,3	1163,4	14,7
Repka olejná	5390,9	4085,2	1305,7	16,5
Slničnica	5256,1	3871,4	1384,7	17,5
Cukrová repa	15838,9	13916,3	1922,6	24,3
Kukurica na osivo	1528,3	442,1	1086,2	13,7
Kukurica na siláž	3528,3	2584,9	943,4	11,9
Lucerna	3508,8	2671,8	837,0	10,6
Tekvica	7423,6	2985,2	4438,4	56,1
Mak	2681,7	2456,1	225,6	2,8
Trávy na osivo	2132,8	1376,0	756,8	9,6

ŽV	výnosy v tis. Sk	náklady v tis. Sk	VH komodity (zisk / strata)	% podielu VH komodity na celkovom VH
Teľatá do 3 mesiacov	2354,7	2828,8	-474,1	-5,9
Jalovice	4133,2	4240,7	-107,5	-1,4
Vysokobrezie jalovice	5319,6	5944,7	-625,1	-7,9
Hovädzí dobytok vo výkrme	4878,3	4197,6	680,7	8,6
Základné stádo prasníc	2547,1	3284,0	-736,9	-9,3
Mladé chovné prasce	794,8	954,9	-160,1	-2,0
Prasce vo výkrme	4446,5	3767,8	678,7	8,6
Predvýkrm-prasatá po odstave	2257,6	2165,2	92,4	1,2
Základné stádo oviec	1274,1	2392,4	-1118,3	-14,1
Jahňatá vo výkrme	1253,1	370,5	882,6	11,2
Ostatné ovce	21,0	113,2	-92,2	1,2

CELKOVÝ VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA:

7 907 tis. Sk

Rok 2007

Tabuľka č.14

RV	výnosy v tis. Sk	náklady v tis. Sk	VH komodity (zisk / strata)	% podielu VH komodity na celkovom VH
Pšenica ozimná	11423,9	6741,6	4682,3	55,4
Jačmeň ozimný	2921,3	1961,3	960,0	11,4
Jačmeň jarný	13113,2	7677,3	5435,9	64,3
Kukurica na siláž	3875,2	4103,7	-228,5	-2,7
Repka olejná	5825,4	4608,1	1217,3	14,4
Mak	1669,5	1749,7	-80,2	-0,9
Cukrová repa	11797,8	5644,2	6153,6	72,8
Lucerna	3561,7	2571,8	989,9	11,7
Tekvica	4143,2	1513,6	2629,6	31,1
Kukurica na osivo	2248,7	1542,9	705,8	8,3
Horčica	773,4	367,3	406,1	4,8

ŽV	výnosy v tis. Sk	náklady v tis. Sk	VH komodity (zisk / strata)	% podielu VH komodity na celkovom VH
Jalovice	9901,3	10719,6	-818,3	-9,7
Teľatá do 3 mesiacov	1883,2	2485,4	-602,2	-7,2
Základné stádo hov. dobytky	38667,7	34352,1	4315,6	51,1
Vysokobrezie jalovice	7974,6	8922,1	-947,5	-11,2
Hovädzí dobytok vo výkrme	2385,4	2099,7	285,7	3,4
Základné stádo prasníc	2307,7	3002,2	-694,5	-8,2
Mladé chovné prasce	177,9	522,1	-344,2	-4,1

Prasce vo výkrme	4330,3	3070,1	1260,2	14,9
Predvýkrm-prasatá po odstave	1636,8	2721,6	-1084,8	-12,8
Základné stádo oviec	1274,5	1971,8	-697,3	-8,3
Jahňatá vo výkrme	230,3	160,4	69,9	0,8
Ostatné ovce	247,5	138,7	108,8	1,3

CELKOVÝ VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA

8 448 tis. Sk

Rok 2008

Tabuľka č.15

RV	výnosy v tis. Sk	náklady v tis. Sk	VH komodity (zisk / strata)	% podielu VH komodity na celkovom VH
Pšenica ozimná	11903,8	9732,9	2170,9	28,2
Jačmeň ozimný	180,0	441,5	-261,5	-3,4
Jačmeň jarný	9461,8	6983,3	2478,5	32,2
Kukurica na zrno	483,9	483,9	0	0
Repka olejná	11492,2	7150,7	4341,5	56,4
Slnečnica	1658,7	1646,6	12,1	0,16
Mak	1238,8	828,3	410,5	5,3
Cukrová repa	2935,4	2585,4	350,0	4,5
Kukurica na siláž	2222,7	3584,9	-1362,2	-17,7
Lucerna	2702,6	2142,7	559,9	7,3
Tekvica	1443,7	1210,6	233,1	3,0
Horčica	1012,6	786,6	226,0	2,9
Kukurica na osivo	9034,6	3656,2	5378,4	69,9

ŽV	výnosy v tis. Sk	náklady v tis. Sk	VH komodity (zisk / strata)	% podielu VH komodity na celkovom VH
Základné stádo HD	43754,9	31970,5	11784,4	153,2
Teľatá do 3 mesiacov	1314,2	2922,6	-1608,4	-10,9
Vysokobrezie jalovice	1822,9	2114,2	-291,3	-3,8
Hovädzí dobytok vo výkrme	1584,6	1377,3	207,3	2,7
Mladý hovädzí dobytok	3575,2	5499,5	-1742,3	-22,6
Základné stádo prasníc	1235,5	1817,4	-581,9	-7,6
Mladé chovné prasce	287,6	348,2	-60,6	-0,8
Prasce vo výkrme	3839,3	2851,5	987,8	12,8
Predvýkrm-prasatá po odstave	1012,9	2173,4	-1160,5	-15,1
Základné stádo oviec	1163,3	1971,9	-808,6	-10,5
Jahňatá vo výkrme	443,3	134,1	309,2	4,0
Ostatné ovce	77,3	107,1	-29,8	-0,4

CELKOVÝ VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA

7 692 tis. Sk

V roku 2006 vykazovala z rastlinnej výroby najvyšší kladný výsledok hospodárenia komodita tekvica, ktorá sa na celkovom výsledku hospodárenia podieľala až s 56,1%.

Druhou významnou komoditou, ktorá dosiahla kladný výsledok hospodárenia je pšenica ozimná s 34,0%, tretou významnou komoditou, ktorá sa podieľala kladným výsledkom hospodárenia je jačmeň jarný s 32,4% z celkového výsledku hospodárenia. Záporný výsledok hospodárenia nemali žiadne komodity RV. V živočíšnej výrobe vykazovala najvyšší kladný výsledok hospodárenia kategória jahňatá vo výkrme s percentuálnym 11,2% na celkovom výsledku hospodárenia (VH). Druhou významnou kategóriou, ktorá dosiahla kladný výsledok hospodárenia je kategória prasce vo výkrme, s podielom 8,6%. Najväčšiu stratu má kategória základné stádo oviec s -14,1% podielom na celkovom VH. Záporný výsledok hospodárenia mali niektoré ďalšie kategórie a to teľatá do 3 mesiacov, vysokobrezie jalovice, základné stádo prasníc, mladé chovné prasce.

V roku 2007 nemala tekvica najvyšší percentuálny podiel na celkovom VH ako v minulom roku, čo v tomto roku to predstavovalo len 31,1%, ale cukrová repa, ktorá sa podieľala so svojimi 72,8% na celkovom VH. Ďalšou významnou komoditou je jačmeň jarný, ktorý mal vysoký podiel na celkovom VH so 64,3%. V tomto roku sa zaznamenala strata u dvoch komodít a to u kukurice na siláž so stratou -2,7% a mak so stratou -0,9%. V živočíšnej výrobe vykazovali najvyšší kladný výsledok hospodárenia kategórie základné stádo HD s 51,1% a prasce vo výkrme so 14,9%. V tomto roku bolo zaznamenaných veľa kategórií so stratovou hodnotou, kde najvyššiu mali predvýkrm-prasatá po odstave s -12,8% a vysokobrezie jalovice s -11,2%.

V roku 2008 dosiahla väčšina komodít kladný výsledok hospodárenia oproti minulým rokom. Najvyšší kladný výsledok hospodárenia vykazovala komodita kukurica na osivo so 69,9% podielom na celkovom výsledku hospodárenia. Druhou prosperujúcou komoditou je repka olejná s 56,4%, ďalšou prosperujúcou komoditou je jačmeň jarný s 32,2%, pšenica ozimná s 28,2%. Stratu zaznamenávame len u dvoch komodít, a to jačmeň ozimný s -3,4% a kukurica na siláž s -17,7%. V živočíšnej výrobe vykazovala najvyšší kladný výsledok hospodárenia kategória základné stádo HD so 153,2%, druhou ziskovou kategóriou sú prasce vo výkrme s 12,8%, ďalšou kategóriou s kladným VH sú jahňatá vo výkrme. V tomto sledovanom období sa znížil podiel niektorých stratových kategórií a to vysokobrezie jalovice, základné stádo prasníc a mladé chovné prasce.

Za celkové sledované obdobie v rozsahu rokov 2006 – 2008 by som zhrnula jednotlivé komodity RV a kategórie ŽV, ktoré dosahovali len kladné výsledky, alebo len stratové hodnoty. Uvádzam priemerné percentuálne hodnoty za tri sledované roky.

RASTLINNÁ VÝROBA:

Kladný priemerný percentuálny podiel na celkovom výsledku hospodárenia mali tieto komodity:

- pšenica ozimná (39,2%),
- jačmeň jarný (42,9%),
- repka olejná (29,1%),
- lucerna (9,8%)
- tekvica (30,0%),
- cukrová repa (33,8%),
- kukurica na osivo (30,6%),

Záporný priemerný percentuálny podiel na celkovom výsledku hospodárenia mal komodita len v rokoch 2007-2008:

- kukurica na siláž (-10,2%),

ŽIVOČÍŠNA VÝROBA:

Kladný priemerný percentuálny podiel na celkovom výsledku hospodárenia mali tieto kategórie:

- HD vo výkrme (4,5%),
- jahňatá vo výkrme (5,3%)
- prasce vo výkrme (12,1%),

Záporný priemerný percentuálny podiel na celkovom výsledku hospodárenia mali tieto kategórie:

- teľatá do 3 mesiacov (-6,0%),
- vysokoteľné jalovice (-7,6%),
- základné stádo prasníc (-8,4%)
- mladé chovné prasce (-2,3%),
- základné stádo oviec (-10,9%),

3.5 Predpoklad budúceho vývoja obchodnej spoločnosti VPP SPU, s.r.o. Kolíňany

Spoločnosť v roku 2009 vstupuje do najzložitejšieho obdobia od svojho vzniku. Finančná kríza ku koncu roka 2008, ktorá prerástla do globálnej hospodárskej krízy výrazne ovplyvňuje i podnikanie v poľnohospodárstve.

Ukazuje sa, že mimoriadne priaznivé hospodárske výsledky umocnené nadštandardne vysokými realizačnými cenami v období 2. polroka 2008 a proces globalizácie, ale tiež otvorenosť ekonomiky Slovenska spôsobili na trhu výrazný pokles cien väčšiny

poľnohospodárskych komodít, ktoré vyúsťujú do kolapsu celého sektora poľnohospodárskej výroby na Slovensku. Tieto skutočnosti budú mať výrazný dopad na hospodárenie spoločnosti v roku 2009. Kým v roku 2008 spoločnosť hospodárila s nadštandardným ziskom, v roku 2009 očakávame prepád ekonomiky spoločnosti do straty. Príčinou je vysoký prepád odbytových cien takmer všetkých komodít výrobného a obchodného portfólia ako i nízky záujem o výrobky z dôvodu nadvýroby z roku 2008. V dôsledku týchto skutočností spoločnosť očakáva výraznejšie zníženie cien výrobkov rastlinnej výroby a drastický cenový vývoj u mlieka, ktorého cena oproti roku 2008, keď dosiahli priemernú realizačnú cenu 10,68 Sk za liter, v súčasnosti dosahuje 50 % úroveň roku 2008.

Celkove možno konštatovať, že živočíšna výroba sa dostáva v roku 2009 do vysokej straty, keď len u mlieka výpad tržieb v spoločnosti oproti roku 2008 bude predstavovať viac ako 20 mil. Sk. Uvedené výpady tržieb výrazne ovplyvnia peňažné toky, ktoré budú chýbať pri priebežnom financovaní nákladov. Spoločnosti, ktorá v dôsledku tlaku na predlžovanie doby splatnosti pohľadávok na 60 i viac dní, druhotná platobná neschopnosť, ktorá bude ohrozovať ekonomický chod spoločnosti vrátane výplat zamestnancov. Uvedený stav je charakteristický pre celý rezort pôdohospodárstva najmä poľnohospodársku prvovýrobu osobitne podnikateľské subjekty podnikajúce v oblasti živočíšnej výroby. Doterajšími opatreniami rezortu i Vlády SR sa nepodarilo tento stav eliminovať. Úspechom spoločnosti bude ak dosiahne popri zápornom hospodárskom výsledku takú úroveň finančných príjmov obchodnej spoločnosti, ktoré zabezpečia ekonomický chod spoločnosti najmä v oblasti cash – flow. Napriek prijatým aktívnym opatreniam vzniknutú situáciu môžu čiastočne eliminovať ale nie odstrániť a latentne očakávať, že situácia sa zlepší a spoločnosť bude môcť akcelerovať ekonomický rozvoj.

3.6 Formulovanie cieľov podniku

Prvoradým cieľom každého podniku by malo byť dosiahnutie dlhodobej ziskovosti, kladného hospodárskeho výsledku a tým spojené ďalšie možnosti investičnej činnosti a inovácie.

Plánovaná štruktúra výroby na rok 2009 vychádza z doterajších pôdnych a technologických podmienok, jej možnosti inovácie sú minimálne resp. veľmi obmedzené. Už v priebehu roka 2008 spoločnosť vykonala opatrenia na zníženie stavov

ošípaných, oviec, výkrmu býkov ako i stavov kráv so zámerom čiastočne eliminovať stratovosť ŽV, ale nie ju odstrániť.

V rastlinnej výrobe stratégiou spoločnosti je v štruktúre pestovaných plodín výraznejšiu orientáciu na pestovanie plodín s vyššou pridanou hodnotou a väčšou istotou odbytu produkcie za výhodnejšie ceny. Pôjde najmä o rozšírenie výroby osív pšenice, jačmeňa, ovsu, horčice, repky, kukurice, ale tiež návrat k vyšším plochám cukrovej repy. Uvedené plodiny majú istotu zmluvného pestovania vrátane dohodnutých odbytových cien. Ostatné plodiny zostávajú v riziku problémovosti odbytu a cenové relácie predpokladaného odbytu sú v súčasnosti neodhadnuteľné s vyčkávacou taktikou odberateľov ako ich vygeneruje trh v čase zberu. To všetko vnáša neistotu do podnikateľskej stratégie a signalizuje najproblémovšie obdobie prežitia spoločnosti nie jej rozvoja.

Preto základnou stratégiou spoločnosti v podnikateľskom roku 2009 bude prekonať nepriaznivé ekonomické podmienky a zachovať si podnikateľský potenciál do obdobia, keď sa podmienky podnikania na trhu s poľnohospodárskymi komoditami zlepšia, resp. dostanú na úroveň z minulosti. Zložitosť situácie v roku 2009 navyše komplikuje skutočnosť, že spoločnosť bola úspešná s projektom z PRV, ktorý už realizuje a na ktorý si bola nútená zobrať úver vo výške 30 mil. Sk na jeho prefinancovanie, pričom na základe zmluvy PPA v prípade ukončenia investície poskytne 50 % dotáciu z prefinancovanej čiastky. Rizikom teda zostáva prefinancovanie 50 % z vlastných zdrojov, ale najmä skutočnosť, že investícia je orientovaná na rekonštrukciu farmy dojníc zameranej na výrobu mlieka, ktorého výroba je v súčasnosti stratová.

Celé úsilie manažmentu spoločnosti v roku 2009 bude zamerané na prísne úsporné vynakladanie nákladov, hľadanie ďalších rezerv a úsporných opatrení a šetrenie na každom úseku činnosti spoločnosti vrátane úspor mzdových nákladov.

Ďalej pokračovať v trende zvyšovania produktivity práce a jej prednostného rastu pred rastom priemernej mesačnej mzdy.

Realizáciou reštrukturalizačných a racionalizačných opatrení trvale zvyšovať efektívnosť hospodárenia a posilňovanie konkurencieschopnosti s cieľom rastu ekonomickej bonity spoločnosti,

V spolupráci s SPU pokračovať v nastúpenom trende zvyšovania úrovne a transparentnosti účelovej činnosti nielen v roku 2008, ale i v ďalšom období tak, aby sa sústavne zlepšovala praktická pripravenosť študentov SPU a ich konkurencieschopnosť na trhu práce.

ZÁVER

Ekonomické zhodnotenie portfólia a finančná analýza sú dôležitým nástrojom efektívneho riadenia podniku. Objektívne hodnotia výsledky podniku za analyzované obdobia, doterajší vývoj a dosiahnuté výsledky, identifikujú a kvantifikujú činitele, ktoré ich ovplyvnili. Predpovedajú budúcnosť a navrhujú opatrenia, ktorých realizácia má zabezpečiť dosiahnutie podnikových cieľov.

Cieľom predloženej diplomovej práce je zhodnotenie portfólia podnikaní vo vybranom podniku, V rámci tohto hlavného cieľa som skúmala finančnú a ekonomickú situáciu podniku a jeho hospodárenia.

Hodnoteným podnikateľským subjektom je Vysokoškolský poľnohospodársky podnik Kolíňany. Prvotnou činnosťou obchodnej spoločnosti je živočíšna výroba zameraná na chov hovädzieho dobytku s trhovou produkciou mlieka. Hlavná činnosť je dopĺňaná rastlinnou výrobou, ktorá je podriadená požiadavkám živočíšnej výroby a je zameraná hlavne na pestovanie krmovín v požadovanej skladbe a dobrej kvalite a ostatných plodín, ktoré podnik pestoval za sledované obdobia.

Výsledky, ktoré sme získali pri analýze rastlinnej výroby podniku, možno zhrnúť nasledovne:

- z celkovej výmery poľnohospodárskej pôdy 2127,89 ha, zaberá orná pôda 2038,37 ha, čo je 95,79% za rok 2008,
- v štruktúre osevných plôch na ornej pôde zaberajú obiloviny 802,46 ha (39,36%), z nich pšenica na 434,29 ha, jačmeň jarný na 301,21 ha, zrniny na 113,37 ha (47,56%), z nich kukurica na zrno 42,37 ha, kukurica na osivo 71,0 ha a olejniný na 414,11 ha (20,32%), z nich repka olejná na 256,88 ha, slnečnica na 76,9 ha, horčica na 50,0 ha,
- podnik dosiahol v roku 2008 hektárové úrody obilovín s 20,91 t.ha⁻¹ z nich pšenica so 6,14 t.ha⁻¹, jačmeň ozimný s 3,94 t.ha⁻¹, raž ozimná s 5,60 t.ha⁻¹, úrody zrnín s 13,63 t.ha⁻¹ z nich kukurica na zrno s 9,56 t.ha⁻¹, kukurica na osivo so 4,07 t.ha⁻¹, úrody olejnin s 7,60 t.ha⁻¹ z nich repka olejná s 3,05 t.ha⁻¹, slnečnica s 3,22 t.ha⁻¹, mak s 0,62 t.ha⁻¹, horčica s 0,71 t.ha⁻¹,
- podnik má vinohrady s výmerou 25,42 ha a s priemernou úrodou 0,41 t.ha⁻¹.

V roku 2008 bola rentabilná výroba RV u nasledovných plodín:

- pšenica, kde bol dosiahnutý zisk 2 170,90 tis.Sk, jačmeň jarný s 2 478,50 tis.Sk, kukurica na osivo s 5 378,40 tis.Sk, repka olejná so 4 341,50 tis.Sk, horčica s 226,0 tis.Sk.

Nerentabilná výroba v roku 2008 bola u komodít jačmeň ozimný, ktorý dosiahol stratu –261,50 tis.Sk a kukurica na siláž so stratou –1 362,20 tis.Sk.

Rastlinná výroba u hodnoteného podniku dosiahla v roku 2008 celkový zisk 14 537,20 tis.Sk, pomocou efektívneho využívania prírodných zdrojov, klimatických pomerov, ako aj ľudského potenciálu treba manažérske úsilie zamerať na zvyšovanie úrodnosti pôdy pravidelným hnojením organickými a priemyselnými hnojivami.

Výsledky, ktoré som získala pri analýze živočíšnej výroby podniku, možno zhrnúť nasledovne:

- za sledované obdobie stav hospodárskeho dobytku klesol v roku 2007 oproti roku 2006 a v roku 2008 stúpol oproti roku 2007, v podniku mali zvyšujúci stav u výkrmu ošípaných, jahňatá,
- živočíšna výroba je zameraná na chov hovädzieho dobytku, ošípaných, oviec a hydiny,
- priemerná dojivosť kráv za sledované obdobie mala sínusoidný tvar, kde v roku 2008 bola 7 262 l na kravu za rok, čo je 325 l mlieka viac ako v roku 2007.

V roku 2008 boli nasledovné rentabilné kategórie živočíšnej výroby:

- základné stádo hospodárskeho dobytku so ziskom 11 784,4 tis.Sk, hovädzí dobytok vo výkrme so ziskom 207,3 tis.Sk, prasce vo výkrme so ziskom 987,8 tis.Sk, jahňatá vo výkrme so ziskom 309,2 tis.Sk

Nerentabilné boli niektoré kategórie živočíšnej výroby s vyššou stratou a to teľatá do 3 mesiacov so stratou –1 608,4 tis.Sk, mladý hovädzí dobytok so stratou – 1742,3 tis.Sk, mladé chovné prasce so stratou –1 160,5 tis.Sk a základné stádo oviec so stratou –808,6 tis.Sk.

Živočíšna výroba u hodnoteného podniku dosiahla v roku 2008 celkový zisk 7 005,2 tis.Sk. Kvalita poskytovaných plemenárskych a veterinárnych služieb predstavuje dôležitý faktor ekonomických a naturálnych výsledkov živočíšnej výroby. Prevencia, pohotovosť a účinnosť

zásahy pri ochorení zvierat, pravidelné kŕmenie ako aj kvalitne realizované plemenárske práce sú nevyhnutným predpokladom dosahovania vyšších parametrov úžitkovosti zvierat a tým aj priaznivých ekonomických ukazovateľov živočíšnej výroby.

Výsledok hospodárenia má za dané obdobie zvyšujúce kladné výsledky, hlavne v roku 2007, čo znamená, že podnik je vysoko prosperujúci. Výnosy vyplývajú zo štruktúry výroby a celkového zamerania podniku. Náklady sú primerané k vyrábanej a predávanej produkcii a k dosahovaným príjmom.

Z výsledkov z dosiahnutých výpočtov vybraných pomerových finančných ukazovateľov možno povedať, že podnik dosahuje priemerné výsledky s prognózou ich kladného vývoja aj do budúcnosti.

Odporúčam, aby bolo súčasné ziskové podnikanie i naďalej zachované, hlavne u komodít RV ako sú jačmeň jarný, pšenica ozimná a cukrová repa a u kategórií ŽV ako sú hovädzí dobytok vo výkrme, prasce vo výkrme a jahňatá vo výkrme. Aby podnik zotrval pri doterajšej stratégii a snažil sa dosahovať i naďalej nižšie jednotkové náklady. Pri tých podnikaniach, ktoré dosahujú straty ako sú v RV kukurica na siláž a v ŽV ako sú kategórie základné stádo oviec, základné stádo prasníc, vysokobrezie jalovice, teľatá do 3 mesiacov a mladé chovné prasce, odporúčam zvýšiť ich úžitkovosť, znížiť náklady alebo ich úplne vylúčiť z podnikania.

Napriek personálnym problémom spoločnosť úspešne zvládla práce spojené s prechodom na spoločnú menu EURO. Ekonomická úspešnosť spoločnosti bola poznamenaná i čiastkovými problémami a to sústavne klesajúcou cenou mlieka ku koncu roka, problémami s odbytom pšenice, ktorá sa načas stala neobchodovateľnou komoditou, jačmeňa, ale i pretrvávajúcimi nízkymi cenami jatočných ošípaných.

Napriek týmto problémom spoločnosť splnila ekonomické ukazovatele podnikateľského plánu na rok 2008.

LITERATÚRA

1. BLAŠKOVÁ, Mária: Strategické plánovanie: Vývoj a vybrané problémy. 1.vyd. Bratislava: Ekonóm, 2001, 69s. ISBN 80-225-1379-2
2. DAY, George S.: Analysis for Strategic Market Decisions. St. Paul: West Publishing Company, 1986, 211-212s. ISBN 0-314-85227-1
3. HILL, Charles W. L. – JONES, Gareth R.: Strategic Management: An Integrated Approach. Houghton Mifflin Publishing, 1989, 14s, 36s, 185s. ISBN 0-395-43411-4
4. HOFER, CH.W.-SCHENDEL, D.: Strategy Formulation Analytical Concepts, West, St. Paul 1977
5. JAUCH, Lawrence R.-GLUECK, William F.: Business Policy and Strategy Management, Mc. Gran Hill 1998
6. KEŘKOVSKÝ, Miloslav-VYKYPĚL, Oldřich: Strategické řízení, Brno 1999, 157s. ISBN 80-214-1406-5
7. KOTLER, Philip: Marketing, Management: Analýza, plánování, realizace a kontrola. Prel. Václav Dolanský. 2.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 42s. Preklad z amerického originálu Marketing Management – Analysis, Planning, Realisation and Control. ISBN 80-85605-08-2
8. KRETTNER, Anton a kolektív: Marketing, 1.vyd. Nitra: SPU, 2004, 60s. ISBN 80-8069-390-0
9. LESÁKOVÁ, Dagmar: Marketingová stratégia, Bratislava 1998, 160s. ISBN 80-225-1092-0
10. LESÁKOVÁ, Dagmar: Strategický marketing. 1. vyd. Bratislava: Profis, 1994, 68s, 71s, 72s. ISBN 80-85332-05-1
11. MEFFERT, Heribert: Marketing & Management. Prel. Gustav Tomek a Věra Vávrová. 1 vyd. Praha: Grada Publishing 1996. Preklad z nemeckých originálov Marketing – Management a Marketing Fallstudien, 36s, 63s, 64s, 411s, 413s. ISBN 80-7169-329-4
12. MURGAŠ, Ján: Finančné plánovanie, Agoinštitút Nitra 2002, 76s. ISBN 80-7139-088-7
13. MURGAŠ, Ján: Plánovanie marketingu a výroby, Agoinštitút Nitra 2000, 116s. ISBN 80-7139-058-5
14. PAPULA, Jozef: Strategický manažment: Výzva pre manažérov. 1. vyd. Bratislava: ELITA, 1993, 104-105s, 120-122s. ISBN 80-85323-41-9

15. PAPULA, Jozef-PAPULOVÁ, Emília: Manažment, SPN 2003, 165s. ISBN 80-10-00217-8
16. PAPULA, Ján-PAPULOVÁ, Zuzana: Základy podnikania a manažmentu. 1. vyd. Bratislava: KARTPRINT, 2004, 120-123s. ISBN 80-88870-37-2
17. PITRA, Zbyněk: Inovační strategie, Grada Publishing, Praha 1997, 187s. ISBN 80-7169-461-4.
18. QUINN, J.B.: Strategies for Change, Irwin, Homewood 1980
19. SLÁVIK, Štefan: Strategický manažment, Ekonóm Bratislava 1997, 276s. ISBN 80-225-0816-0
20. SLÁVIK, Štefan: Strategický manažment, Ekonóm Bratislava 1997, 179s, 185-189s, 192s. ISBN 80-225-0816-0
21. ŠTEFÁNIK, J.-LAŠŠÁK, V.: Strategický manažment, 1. vyd. Žilina: VŠDS, 1994, 53-54s. ISBN 80-7100-223-2
22. THOMSON Jr., A.A. - STRICKLAND III, A.J. - KRAMER, T.R.: Readings in Strategic Management, 5. vyd. Boston: IRWIN, 1995, 333-335s. ISBN 0-256-15026-5
23. THOMSON Jr., A.A. – STRICKLAND III, A.J.: Strategic Management: Concepts and Cases. 6. vyd. Boston: IRWIN, 1992, 194s, 199s, 203s. ISBN 0-256-10941-9
24. VIESTOVÁ, Kristína a kolektív: Distribučné systémy a logistika. 1. vyd. Bratislava EU 1994, 198s. ISBN 80-45758-4

PRÍLOHY

Výpočet pomerových ukazovateľov finančno – ekonomickej analýzy:

❶ Ukazovatele likvidity

Ukazovatele likvidity vyjadrujú schopnosť podniku hrať si svoje splatné záväzky. Potom na zabezpečenie likvidity je potrebné, aby podnik mal možnosť premeniť jednotlivé zložky majetku na peniaze a použiť ich na úhradu svojich splatných záväzkov. Pojmami likvidita a solventnosť sa vyjadruje úroveň úhrady záväzkov. Likvidita sa viaže k dlhšiemu obdobiu, solventnosť predstavuje aktuálnu schopnosť.

Jednotlivé zložky majetku (aktív) v podniku majú rôzny stupeň likvidnosti:

- Najlikvidnejšie - to znamená najrýchlejšie použiteľnou zložkou majetku na úhradu záväzkov je peňažná hotovosť (peniaze v pokladnici alebo na účtoch v banke).
- Majetkové súčasti realizovateľné v krátkej dobe – splatné krátkodobé pohľadávky.
- Menej likvidné – zásoby.
- Dlhodobé likvidné – obligácie, dlhodobé pohľadávky, termínované vklady.
- Nelikvidné (alebo takmer nelikvidné) – hmotný investičný majetok.

* **Okamžitá likvidita**, označovaná tiež ako solventnosť (S) je vyjadrená pomerom:

$$S = \frac{\text{pohotovosť platobných prostriedkov + pohľadávky a zmenky okamžite splatné}}{\text{záväzky okamžite splatné}} * 100$$

Solventnosť je spravidla vyjadrovaná v percentách. Trhová ekonomika vyžaduje 30 percentnú solventnosť za minimum. *Krátkodobá likvidita* pracuje s horizontom do jedného roka. Poskytuje nám informáciu, aká je pravdepodobnosť, že podnik nebude schopný platiť svoje krátkodobé záväzky. Na jej hodnotenie používame nasledujúce ukazovatele:

* Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé aktíva – krátkodobé pohľadávky - zásoby}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

Ukazovateľ vypovedá, aký podiel krátkodobých dlhov môže podnik k určitému dňu vyplatiť v hotovosti. Pohotová likvidita je zabezpečená vtedy, keď na 1 Sk krátkodobých záväzkov pripadá najmenej 20 halierov finančného majetku.

Štandardné hodnoty pre daný finančný ukazovateľ :

Minimum 0,20	Stred 0,40	Maximum 0,60
--------------	------------	--------------

* Bežná likvidita

$$\text{Bežná likvidita} = \frac{\text{krátkodobé aktíva - zásoby}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

Pri bežnej likvidite nie sú brané do úvahy zásoby, lebo tie sú najproblémovejšou časťou obežných aktív. S ich zmenou na platobné prostriedky môžu byť spojené straty alebo môžu byť nepredajné. Aby daný ukazovateľ vyjadroval spoľahlivo likviditu pri výpočte musia byť zohľadnené len tie pohľadávky, o ktorých sa predpokladá, že budú splatené. Pohľadávky, o ktorých sa predpokladá, že splatené nebudú, treba z výpočtu vynechať, inak by boli získané skreslené hodnoty. Ak je hodnota menšia ako 1,00, podnik musí rátať s tým, že na zaplatenie záväzkov bude musieť likvidovať zásoby. Ak je hodnota vyššia ako 1,00, tak podnik po úhrade krátkodobých záväzkov má ešte rezervu (napr. ak bežná likvidita je 1,25, táto rezerva predstavuje 25%).

Štandardné hodnoty pre daný finančný ukazovateľ :

Minimum 1,00	Stred 1,40	Maximum 1,50
--------------	------------	--------------

*** Celková likvidita**

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{obežné aktíva}}{\text{obežné pasíva}}$$

Tento ukazovateľ nám hovorí o tom, či sa v podniku nachádza dost' obežného majetku, ktorý je potrebný na zabezpečenie uhrádzania krátkodobých záväzkov, a či ostáva dost' na pokračovanie jeho činnosti. Čím je hodnota ukazovateľmi vyššia, tým je vyššia pravdepodobnosť zachovania platobnej schopnosti podniku. Nepotrebnými zásobami sa hodnovernosť tohoto ukazovateľa môže skresliť.

Štandardné hodnoty pre daný finančný ukazovateľ :

Minimum 1,50	Stred 2,00	Maximum 2,50
--------------	------------	--------------

2 Ukazovatele aktivity

Tieto ukazovatele merajú schopnosť podniku využívať vložené prostriedky, dobu, počas ktorej je majetok viazaný v určitej forme, prípadne za ako dlho sa uskutoční premena z jednej formy do druhej. Ukazovatele aktivity sa merajú v dňoch a ich prevrátená hodnota informuje o počte obrátok za zvolené časové obdobie.

*** Doba obratu zásob (DOZ)**

$$\text{DOZ} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} * 365$$

Tento ukazovateľ vyjadruje, koľko dní trvá jedna obrátka zásob v sledovanom období, zvyčajne za rok. Keď počet obrátok klesá, podniku rastie podiel tzv. nepredajných zásob.

Štandardné hodnoty pre daný finančný ukazovateľ:

Minimum 60	Stred 100	Maximum 150
------------	-----------	-------------

*** Doba inkasa pohľadávok (DIP)**

$$\text{DIP} = \frac{\text{pohľadávky}}{\text{tržby}} * 365$$

Ukazovateľ vyjadruje priemernú dobu, na ktorú musí podnik čakať od okamžiku predaja po obdržanie platby. Je to dôležitý ukazovateľ, pomocou ktorého môže vedenie podniku hodnotiť účinnosť svojej obchodnej politiky.

Štandardné hodnoty pre daný finančný ukazovateľ :

Minimum 60	Stred 90	Maximum 120
------------	----------	-------------

*** Doba splatnosti záväzkov (DSZ)**

$$\text{DSZ} = \frac{\text{záväzky}}{\text{tržby}} * 365$$

Ukazovateľ vypovedá o dĺžke obdobia, počas ktorého musia partneri firmy v priemere čakať na úhradu svojich pohľadávok.

Štandardné hodnoty pre daný finančný ukazovateľ :

Minimum 55	Stred 60	Maximum 100
------------	----------	-------------

3 Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability vyjadrujú výnosnosť podnikových aktív. Do ich úrovne a vývoja sa premietajú úroveň a vývoj likvidity, aktivity i zadĺženosti a ukazovatele rentability ich syntetizujú. Spoločné pre rôzne konštruované

ukazovatele rentability je, že porovnávajú čistý výsledok podnikovej činnosti so základom, ktorý najčastejšie vyjadruje objem vynaloženého kapitálu.

* **Rentabilita celkového kapitálu (RCK)**

$$RCK = \frac{\text{výsledok hospodárenia po zdanení}}{\text{celkový kapitál}}$$

Cieľom podnikateľa by mala byť čo najvyššia hodnota daného ukazovateľa. Vyjadruje s akou intenzitou sa reprodukuje kapitál vložený do podniku. Každý podnikateľ má snahu, aby ukazovatele dosahovali čo najvyššiu hodnotu.

Štandardné hodnoty pre daný finančný ukazovateľ :

Minimum 0,095	Stred 0,110	Maximum 0,160
---------------	-------------	---------------

* **Rentabilita vlastného kapitálu (RVK)**

$$RVK = \frac{\text{výsledok hospodárenia po zdanení}}{\text{vlastný kapitál}}$$

Ukazovateľ vyjadruje, do akej miery firma reprodukuje vlastné zdroje. Výnosnosť vlastného kapitálu by mala byť vyššia ako výnosnosť celkového kapitálu.

Štandardné hodnoty pre daný finančný ukazovateľ :

Minimum 0,120	Stred 0,150	Maximum 0,170
---------------	-------------	---------------

* **Rentabilita tržieb (RT)**

$$RT = \frac{\text{výsledok hospodárenia po zdanení}}{\text{tržby}}$$

Rentabilita tržieb vyjadruje, aký zisk má podnik z jednej jednotky tržieb, vyjadruje teda úspešnosť podnikania.

Štandardné hodnoty pre daný finančný ukazovateľ :

Minimum 0,08	Stred 0,10	Maximum 0,14
--------------	------------	--------------

* **Rentabilita výnosov (RV)**

$$RV = \frac{\text{výsledok hospodárenia po zdanení}}{\text{výnosy}}$$

Ukazovateľ aj ziskovosťou vypovedá o hospodárnosti výroby. Tento ukazovateľ nám hovorí na koľko percent je firma zisková. Udáva koľko zisku v Sk firma získala z 1 Sk výnosov.

* **Rentabilita celkových nákladov (RCN)**

$$RCN = \frac{\text{výsledok hospodárenia po zdanení}}{\text{náklady}}$$

Ukazovateľ vyjadruje pomer zisku na vynaložených nákladoch. Pod pojmom náklady môžu vystupovať celkové náklady, mzdové náklady a podobne. V závislosti od toho potom vypočítaný výsledok vyjadruje rentabilitu celkových nákladov, rentabilitu mzdových nákladov a podobne.

⚡ **Ukazovatele zadĺženosti**

Tieto ukazovatele sú v podstate vzťahom medzi cudzími zdrojmi na jednej strane a na druhej strane vlastnými zdrojmi. Miera zadĺženosti a stupeň samofinancovania vyjadrujú štruktúru finančných zdrojov. Primárna platobná

neschopnosť nastáva, ak ukazovateľ je väčší ako jedna, čo znamená, že podnik má viac záväzkov ako pohľadávok. Sekundárna platobná neschopnosť je vtedy, ak ukazovateľ je menší ako jedna, čo znamená, že podnik má síce pohľadávky vyššie ako záväzky, no nie je schopný platiť, lebo jeho odberatelia neplatia jeho pohľadávky a preto následne nie je schopný platiť ani on svojim veriteľom.

*** Celková zadĺženosť (CZ)**

$$CZ = \frac{\text{cudzie zdroje}}{\text{pasíva celkom}}$$

Ukazovateľ hodnotí štruktúru v akom rozsahu je majetok organizácie krytý cudzími zdrojmi. Dlžníci spravidla radi používajú cudzí kapitál, pretože je lacnejší ako vlastný kapitál, na druhej strane však veritelia znášajú riziko návratnosti požičaného kapitálu, z tohto dôvodu majú záujem najmä o poskytovanie krátkodobých úverov.

Štandardné hodnoty pre daný finančný ukazovateľ:

Minimum 0,450	Stred 0,550	Maximum 0,650
---------------	-------------	---------------

*** Stupeň samofinancovania (SSF)**

$$SSF = \frac{\text{Vlastné zdroje}}{\text{Pasíva celkom}}$$

Súčet ukazovateľov (CZ + SSF) je 1.

*** Úverová záťažnosť (ÚZ)**

$$ÚZ = \frac{\text{bankové úvery + finančné výpomoci}}{\text{pasíva celkom}}$$

Keďže bankové úvery a finančné výpomoci sú súčasťou cudzieho kapitálu, táto hodnota by mala byť menšia ako 0,5.

*** Úrokové krytie (ÚK)**

$$ÚK = \frac{\text{výsledok hospodárenia pred zdanením + nákladové úroky}}{\text{nákladové úroky}}$$

Ukazovateľ hodnotí schopnosť podniku platiť úroky za cudzí kapitál. Informuje nás o tom, koľkonásobne celkový efekt prevyšuje úrokové platby.

*** Platobná neschopnosť (PN)**

$$PN = \frac{\text{krátkodobé záväzky}}{\text{krátkodobé pohľadávky}}$$