

Obsah

1. POSTAVENIE PODNIKU NA TRHU V KONKURENČNÝCH PODMIENKACH.....	2
1.1 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTREDIA.....	3
1.2 MARKETING INFORMAČNÝCH SYSTÉMOV	5
1.3 SWOT ANALÝZA	7
1.4 ANALÝZA POSTAVENIA PODNIKU NA TRHU	12
1.4.1 Informačné zabezpečenie analýzy postavenia podniku na trhu	13
1.4.2 Podmienky porovnateľnosti analyzovaných podnikov	13
1.4.3 Voľba ukazovateľov pre analýzu postavenia podniku na trhu	14
1.4.4 Voľba metód analýzy postavenia podniku na trhu	15
1.5 VÝROBKOVÁ ANALÝZA.....	17
1.5.1 Dlhodobá výrobková analýza	17
1.5.2 Krátkodobá výrobková analýza	20

www.euroekonom.sk

1. POSTAVENIE PODNIKU NA TRHU V KONKURENČNÝCH PODMIENKACH

Od roku 1989 prebieha na Slovensku transformácia ekonomiky, s čím je spojená zmena vlastníckych vzťahov a potreba podnikov prispôbiť sa novým a rýchlo sa meniacim podmienkam na trhu. Manažment podnikov musí reagovať na zmeny, čo v prvom rade znamená uskutočniť objektívnu analýzu vlastných možností a výsledkov, ale je tiež potrebné analyzovať aj konkurenciu. Na základe zistených skutočností manažment prijíma potrebné rozhodnutia a opatrenia.

Finančno-ekonomická analýza je materiál, ktorý rekapituluje a hodnotí výsledky podniku za analyzované obdobie, identifikuje a kvantifikuje okolnosti (činitele), ktoré ich determinovali, doterajší vývoj a dosiahnuté výsledky prolonguje do budúcnosti a všetko to kompiruje do návrhu opatrení, ktorých realizácia má zabezpečiť dosiahnutie podnikových cieľov.¹

Na dosiahnutie podnikových cieľov musí podnik uskutočňovať mnohé analýzy, medzi ktoré patrí napr. analýza odvetvia, analýza konkurencie, analýza marketingového prostredia a analýza spotrebných trhov a kúpneho správania.

Z dosiaľ uvedených faktov vyplýva, že pre správne navrhnutie opatrení týkajúcich sa ďalšieho rozvoja a smerovania firmy, je potrebné skúmať externé aj interné prostredie firmy.

Vo svojej diplomovej práci „Analýza postavenia podniku na trhu SR“ sa zameriame na analýzu výrobkovej politiky firmy, k čomu je nevyhnutná stručná charakteristika odvetvia, samotného podniku, ako aj charakteristika konkurencie a analýza slabých a silných stránok podniku (SWOT analýza). Z tohto dôvodu budeme v prvej kapitole rozoberať vyššie spomenuté oblasti.

¹ ZALAI, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. 2. vydanie Bratislava, SPRINT 1998, s.11

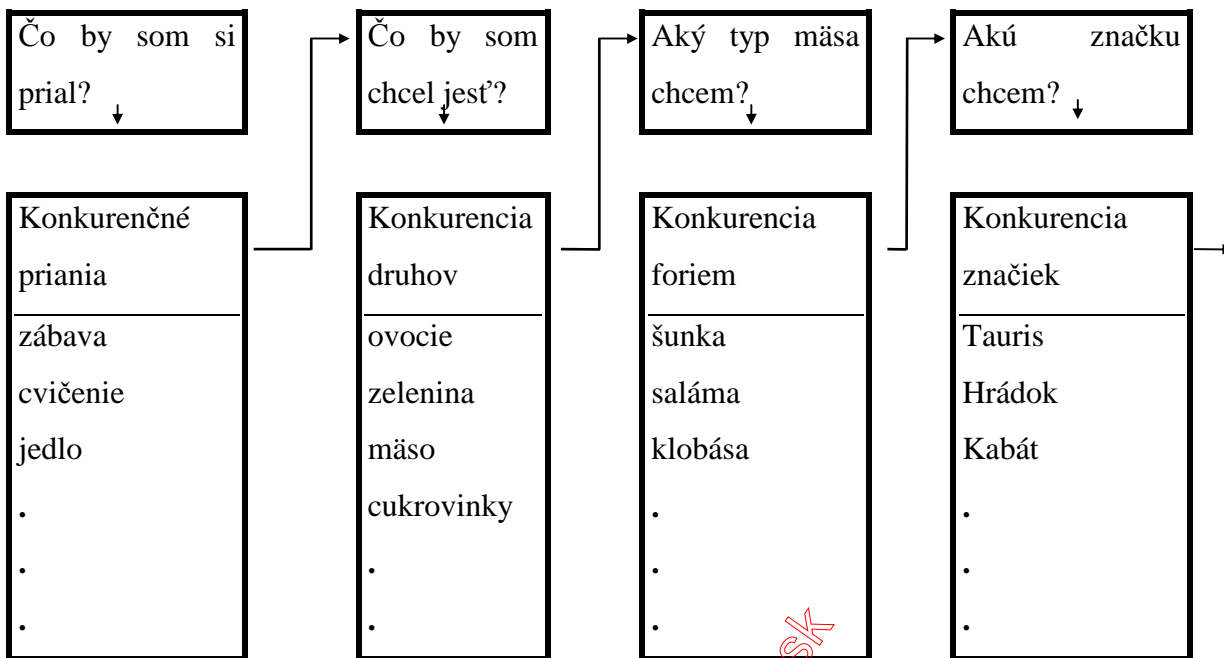
1.1 Analýza marketingového prostredia

Analýza marketingového prostredia nevyhnutne obsahuje analýzu externého aj interného prostredie podniku. Ako uvádza Philip Kotler vo svojom druhom, upravenom a doplnenom vydaní knihy „Marketing Management“ na stranách 139 až 166 „marketingové prostredie je miesto, kde firma musí hľadať svoje príležitosti ale aj svoje ohrozenia“. Rozoznávame makroprostredie a mikroprostredie. Režazec dodávateľa - podnik - marketingoví sprostredkovatelia - zákazníci tvorí jadro marketingového systému spoločnosti. Úspech podniku je však ovplyvňovaný ďalšími skupinami, a to súborom konkurentov a verejnosti. Len výnimočne pôsobí nejaká firma na trhu osamotene. Obyčajne súperí s veľkým množstvom konkurentov. Každý z týchto konkurentov musí byť identifikovaný, sledovaný a porazený lepšou taktikou. Len týmto spôsobom je možné naďalej si udržať priazeň zákazníkov.

Konkurenčné prostredie nezahrňuje len ďalšie firmy, ale aj rad iných základných vecí. Ako prvé vystupujú konkurenčné prania, kedy sa zákazník rozhoduje čo chce (spoločenská zábava, cvičenie, jedlo atď.). Ďalšia konkurencia sa nazýva konkurencia druhu. Predstavuje rôzne základné spôsoby, ako uspokojiť danú potrebu (ovocie, zelenina, mäso, cukrovinky atď.). Predposledným stupňom je konkurencia foriem, kedy sa zákazník rozhoduje, akým druhom uspokojí svoju potrebu (šunka, saláma, klobása, atď.). A až nakoniec, keď sa zákazník rozhodne pre jeden druh, nastupuje konkurencia značiek (Tauris, Hrádok, Kabát atď.). Na obrázku 1 sú znázornené štyri typy konkurencie.²

² KOTLER, P.: Marketing Management. 2. vydanie. Praha, Victoria Publishing 1995, s. 145

Obrázok 1 Štyri typy konkurencie



Zdroj: Kotler, P.: Marketing Management. 2. vydanie. Praha, Victoria Publishing, 1995. S.145. (vlastná úprava)

Firma, jej dodávatelia, marketingoví sprostredkovatelia, zákazníci, konkurenti a verejnosť operujú v širšom makroprostredí síl a megatrendov. Sily a megatrendy vytvárajú príležitosti a hrozby pre firmu. Existuje šesť hlavných síl: demografické, ekonomické, prírodné, technologické, politické a kultúrne.

Demografické prostredie - predstavuje veľkosť populácie; jej geografické rozloženie a hustotu; trendy mobility; vekové zloženie; pôrodnosť; rasovú, etnickú a náboženskú štruktúru.

Ekonomické prostredie - zahrnuje činitele, ktoré ovplyvňujú kúpnu silu spotrebiteľa a štruktúru jeho výdavkov. Celková kúpna sila závisí od bežných príjmov, cien, úspor a úverov. Firmy by mali poznať hlavné trendy v príjmoch obyvateľstva a zmeny v štruktúre výdavkov obyvateľstva.

Prírodné prostredie - zhoršujúce sa podmienky v prírodnom prostredí predstavujú jeden z hlavných problémov 90-tych rokov. V mnohých mestách na svete dosiahlo znečistenie ovzdušia nebezpečné hranice. Firmy musia mať na zreteli vážne ohrozenia a príležitosti, ktoré sú spojené so štyrmi tendenciami v prírodnom prostredí:

- A) Nedostatok surovín
- B) Zvýšené náklady na energiu
- C) Zvýšený stupeň znečistenia
- D) Meniaca sa úloha vlády pri ochrane životného prostredia

Technologické prostredie - miera hospodárskeho rastu veľmi závisí od počtu novoobjavených technológií. Bohužiaľ technologické objavy nevznikajú pravidelne. V období medzi dvoma veľkými inováciami (napr. priemysel železníc a automobilový priemysel) môže dôjsť k stagnácii národného hospodárstva. Medzitým menšie inovácie vyplňajú priepasť medzi veľkými inováciami. Každá nová technológia vytvára významné dlhodobé dôsledky, ktoré nie je možné vždy dobre predvídať. Každý obchodník a každá firma by mala starostlivo sledovať nastupujúce trendy v technológii.

Politické prostredie - marketingové rozhodnutia sú silne ovplyvňované vývojom v politickom prostredí. Toto prostredie obsahuje zákony, vládne agentúry a nátlakové skupiny, ktoré ovplyvňujú a obmedzujú rôzne organizácie a jednotlivcov. Medzi hlavné politické tendencie patria:

- A) Významné legislatívne opatrenia ovplyvňujúce obchod
- B) Zmeny vo vládnych agentúrach na presadzovanie zákonov
- C) Rast skupín verejného záujmu

Kultúrne prostredie - spoločnosť, v ktorej ľudia vyrastajú, formuje ich základné presvedčenia, hodnoty a normy. Ľudia takmer nevedomky vstrebávajú svetový názor, ktorý definuje ich vzťah k sebe samým, k ostatným, k prírode a k vesmíru. Niektoré významné kultúrne charakteristiky a trendy sú:

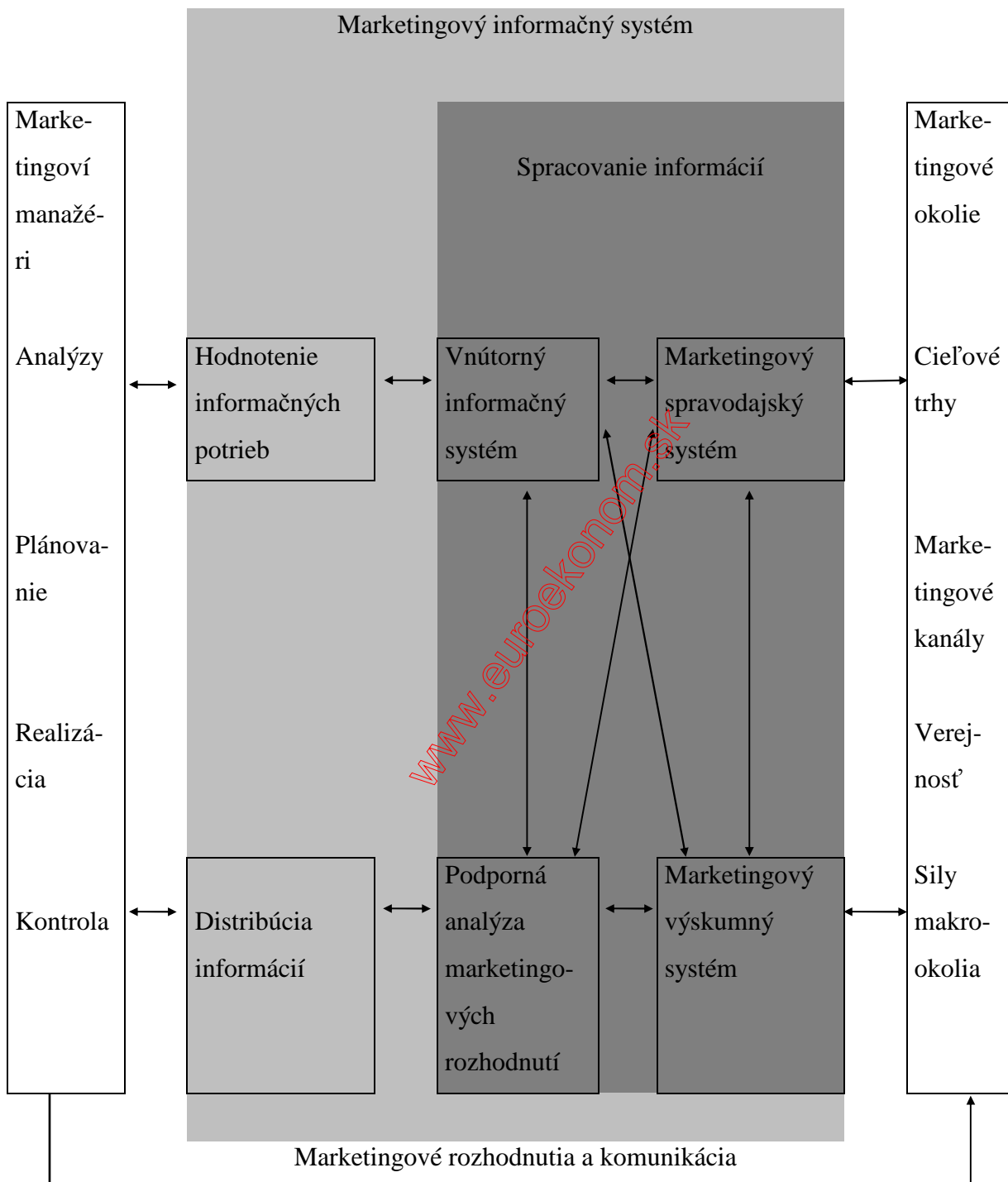
- A) Základné kultúrne hodnoty s vysokou stálosťou
- B) Každá kultúra sa skladá z dielčích kultúr
- C) Posuny druhotných kultúrnych hodnôt v priebehu času.

1.2 Marketing informačných systémov

Firma musí faktory, ktoré ju obklopujú zozbierať, roztriediť a vybudovať marketingový informačný systém. Marketingový informačný systém P. Kotler definuje takto: „Marketingový informačný systém zahŕňa pracovníkov, zariadenie a informačné technológie pre zber, triedenie, analýzu, vyhodnocovanie a distribuovanie potrebných,

včasných a presných informácií tvorcom marketingových rozhodnutí“. Koncepcia marketingového informačného systému je znázornená na obrázku 2³.

Obrázok 2 Marketingový informačný systém



Zdroj: Kotler, P.: Marketing Management. 2. vydanie. Praha, Victoria Publishing, 1995. S.103.

³ KOTLER, P.: Marketing Management. 2. vydanie. Praha, Victoria Publishing 1995, s. 103

Zmyslom marketingového informačného systému je posúdenie informačných potrieb manažéra a poskytnutie potrebných informácií. Marketingový informačný systém sa skladá z troch marketingových informačných subsystémov:

- 1) Vnútrotný informačný systém
- 2) Marketingový spravodajský systém
- 3) Marketingový výskumný systém

1.3 SWOT analýza

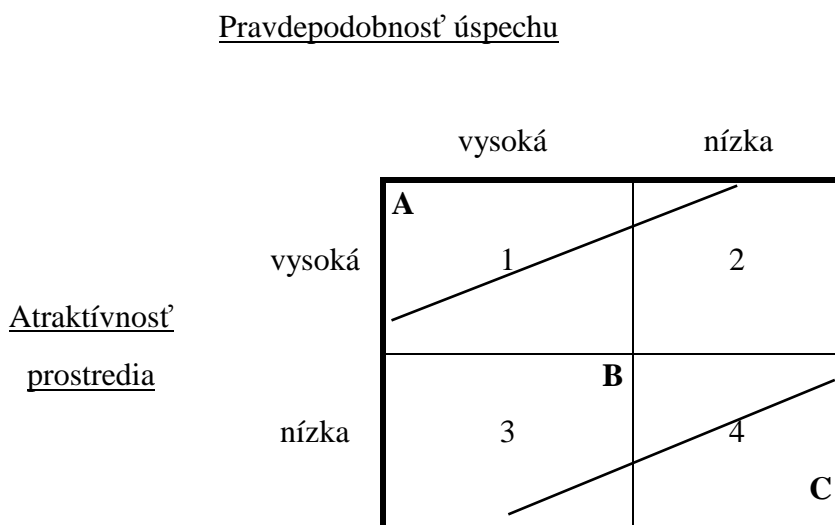
Vyjadrenie širších cieľov a širšej politiky vo vzťahu k cieľom a k politike firmy je obsiahnuté v poslaní firmy. Definovanie poslania firmy môže podniku pomôcť tým, že stanoví potreby súvisiace s poznávaním prostredia. Všeobecne teda firma musí sledovať rozhodujúce sily makroprostredia (demografické, ekonomické, prírodné, technologické, politické a kultúrne), ktoré ovplyvňujú činnosť firmy. Musí tiež sledovať významných účastníkov mikroprostredia (dodávatelia, zákazníci, konkurenti, marketingoví sprostredkovatelia, verejnosť), ktorí ovplyvňujú schopnosť firmy dosahovať zisk na trhu.

Prvky makroprostredia a mikroprostredia vytvárajú príležitosti a ohrozenia firmy na trhu. Na odhaľovaní podnikateľských príležitostí a hrozieb z externého prostredia (Opportunities, Threats) a na odhaľovaní interných silných a slabých stránok podniku (Strengths, Weaknesses) je založená S.W.O.T. analýza.

Príležitosti. Jedným z hlavných cieľov skúmania prostredia je rozpoznať nové príležitosti. Marketingovú príležitosť firmy definujeme nasledovne: „Marketingová príležitosť firmy je predstavovaná priťažlivou oblasťou, v ktorej firma pomocou marketingových činností získa konkurenčné výhody“.

Marketingové príležitosti firmy by mali byť hodnotené z hľadiska svojej atraktívnosti a pravdepodobnosti úspechu podniku. Túto skutočnosť znázorňuje obrázok 3. Pravdepodobnosť úspechu závisí od obchodnej sily firmy (t.j. zvláštne schopnosti) a od toho, či bude väčšia ako obchodná sila konkurentov. Najúspešnejšia bude potom firma, ktorá dokáže najlepšie uspokojovať zákazníka dlhú dobu.⁴

⁴ KOTLER, P. : Marketing Management. 2. vydanie. Praha, Victoria Publishing 1995, s.53



Zdroj: LAŠŠÁK, V.: Podniková politika a stratégia. Študijné texty. Regionálne centrum Asociácie pre tréning a rozvoj manažmentu v SR, Banská Bystrica, máj 1997.

1) Atraktívnosť príležitostí rastie; Pravdepodobnosť úspechu rastie => Manažment by sa mal sústrediť na tieto aktivity.

2), 3) Ponúkajú sa určité výhody => Manažment by mal skúmať:

- či existuje priestor pre využitie týchto výhod
- či možno zvýšiť ich atraktívnosť
- či možno zvýšiť pravdepodobnosť úspechu

4) Príležitosti sú buď príliš malé, alebo ich podnik nevie efektívne využiť.

A) Firma by mala využiť príležitosť a sústrediť sa na ňu.

B) Firma by mala preskúmať príležitosť.

C) Firma by radšej nemala riskovať.

Ohrozenia. Niektoré vývojové trendy v prostredí predstavujú nepríjemné možnosti ohrozenia. P. Kotler definuje ohrozenia firmy nasledovne: „Ohrozenie firmy je výzva, ktorá vzniká na základe nepriaznivého vývojového trendu, a ktorá by mohla viesť, v prípade absencie účelných marketingových aktivít, k narušeniu firmy.“

Zistené potenciálne ohrozenia firmy by mali byť klasifikované podľa ich vážnosti a pravdepodobnosti výskytu. Na základe týchto dvoch skutočností zostavujeme maticu ohrození - obrázok 4.

Obrázok 4 Matica ohrození

		<u>Pravdepodobnosť výskytu</u>	
		vysoká	nízka
<u>Vážnosť ohrozenia</u>	vysoká	A 1	2
	nízka	3	B 4 C

Zdroj: LAŠŠÁK, V.: Podniková politika a stratégia. Študijné texty. Regionálne centrum Asociácie pre tréning a rozvoj manažmentu v SR, Banská Bystrica, máj 1997.

1) Vysoké riziká; Vysoká pravdepodobnosť výskytu („nastania“) ohrozenia => Manažment by mal podrobne monitorovať možný vývoj a pripraviť plán eventuálnych alternatív, ktorými by sa podnik vyrovnal so zmenami, ak by nastali.

2), 3) Hrozby podrobiť dôkladnému skúmaniu; Ak sú hrozby kritické, plán eventuálnych alternatív nie je nevyhnutný.

4) Hrozby sú malé => Manažment ich môže ignorovať, ale je potrebné ich periodicky monitorovať.

A) Firma by sa mala dobre pripraviť na možné ohrozenia.

B) Firma by mala ohrozenia ďalej skúmať.

C) Firma by mala ohrozenia ignorovať, ale nemala by ich zavrhnúť.

Spojením hlavných príležitostí a rizík (ohrození), ktoré ovplyvňujú dané podnikanie možno charakterizovať celkovú atraktívnosť trhu. Existujú štyri alternatívy:

- 1, ideálne podnikanie - veľké príležitosti a malé ohrozenia
- 2, špekulatívne podnikanie - veľké príležitosti a veľké ohrozenia
- 3, zrelé podnikanie - malé príležitosti a malé ohrozenia
- 4, problémové podnikanie - malé príležitosti a veľké ohrozenia

Silné a slabé stránky. Silná stránka predstavuje niečo, čo organizácia robí dobre vo vzťahu ku konkurencii (rýchlo, kvalitne, lacno...) a naopak slabá stránka predstavuje niečo, v čo firma zaostáva.⁵

Jednotlivé faktory, ktoré ovplyvňujú prosperitu firmy a úspešnosť pri realizovaní nových obchodných príležitostí, majú rozdielnú dôležitosť. Preto je tiež potrebné každý faktor hodnotiť aj z hľadiska jeho závažnosti (vysoká, stredná, nízka). Ak vytvoríme kombináciu dvoch základných stavov výkonnosti a dvoch základných stavov závažnosti faktorov ovplyvňujúcich prosperitu pri podnikaní, dostaneme štyri možnosti, ktoré predstavujú maticu výkonnosť/závažnosť⁶ - obrázok 5.

Obrázok 5 Matica výkonnosť/závažnosť

		Výkonnosť podniku	
		vysoká	nízka
Významnosť (dôležitosť) faktora	vysoká	1. Sústreď snahu	2. Udrž snahu
	nízka	3. Nízka priorita	4. Možno nadmerne investuješ

Zdroj: LAŠŠÁK, V.: Podniková politika a stratégia. Študijné texty. Regionálne centrum Asociácie pre tréning a rozvoj manažmentu v SR, Banská Bystrica, máj 1997.

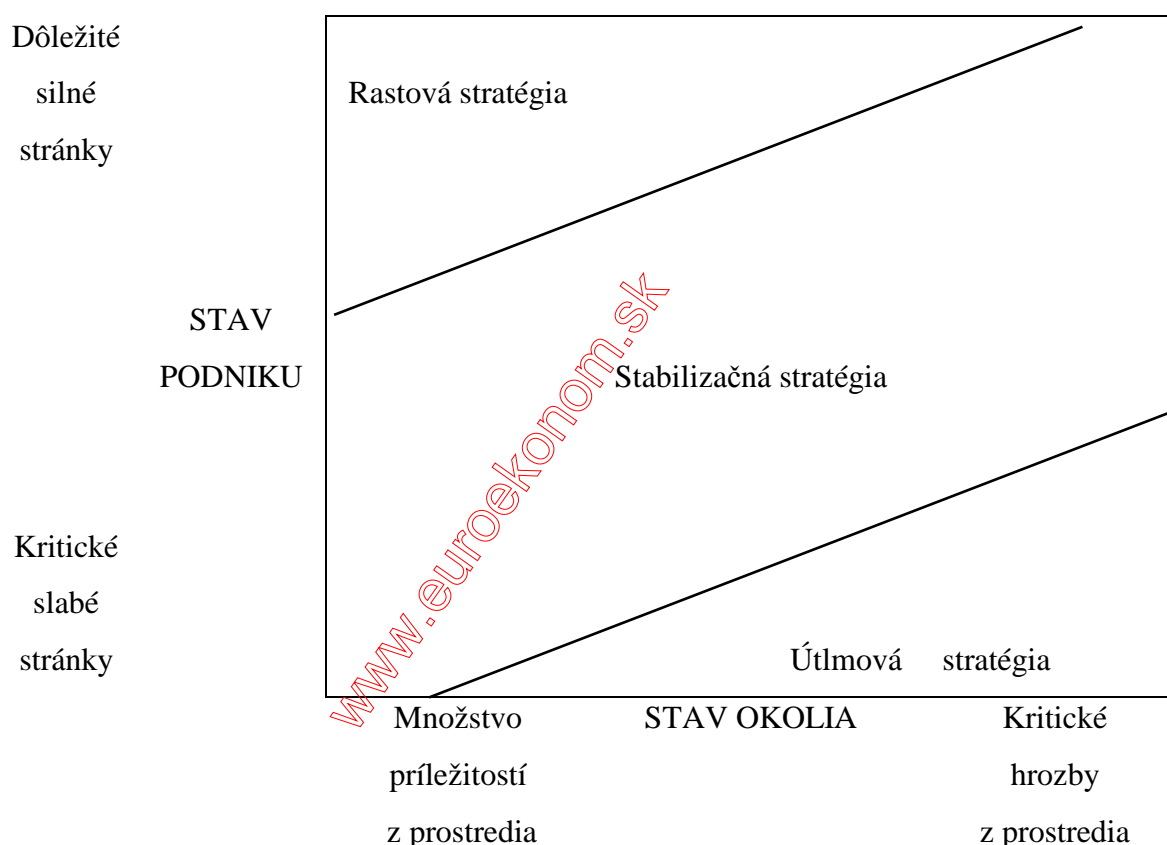
⁵ LAŠŠÁK, V.: Podniková politika a stratégia. Študijné texty. Regionálne centrum Asociácie pre tréning a rozvoj manažmentu v SR, Banská Bystrica, máj 1997.

⁶ KOTLER, P.: Marketing Management. 2. vydanie. Praha, Victoria Publishing 1995, s. 55, 56.

Táto analýza nám tiež hovorí, že aj keď je firma silná v určitom faktore (zvláštna schopnosť), neznamená to, že tým automaticky získava konkurenčnú výhodu. Dôležité je, aby firma mala relatívne väčšiu silu vo významných faktoroch ako konkurent.

Na základe zhodnotenia faktorov ovplyvňujúcich stav podniku a faktorov ovplyvňujúcich okolie podniku volí firma príslušný typ stratégie (viď obrázok 6).

Obrázok 6 SWOT analýza



Zdroj: LAŠŠÁK, V.: Podniková politika a stratégia. Študijné texty. Regionálne centrum Asociácie pre tréning a rozvoj manažmentu v SR, Banská Bystrica, máj 1997.

Podľa obrázku sú rozhodujúcimi kritériami pre určenie typu stratégie použitím SWOT analýzy stav okolia a stav podniku. Pri to 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 resp. ak na jednej strane prevažujú priaznivé faktory a na druhej strane faktory nepriaznivé možno odporúčať uplatnenie stratégie stability podniku.

1.4 Analýza postavenia podniku na trhu

Jednou z najdôležitejších súčastí ekonomickej analýzy v trhovej ekonomike je analýza postavenia podniku na trhu. Svojim charakterom vnáša do ekonomickej analýzy novú dimenziu, a to tým, že popri tradičných spôsoboch porovnávania dosahovaných výsledkov v čase (porovnanie bežných výsledkov s výsledkami predchádzajúcich období) a porovnávania s normou, resp. s plánom, je založená na porovnaní výsledkov nášho podniku s ďalšími podnikateľskými subjektami, spravidla konkurentmi v danom odbore podnikania.⁷

Analýza postavenia podniku na trhu predstavuje zisťovanie pozície podniku v priestore, v bezprostrednom alebo širšom konkurenčnom prostredí. Jedine komparáciou výsledku podniku s porovnateľnými podnikateľskými subjektami možno reálne zhodnotiť finančnú situáciu podniku, identifikovať jeho slabé a silné stránky. Odhaľovaním rezerv voči konkurentom a podnecovaním k hľadaniu nových možností zlepšovania činnosti plní analýza postavenia podniku na trhu dôležitú úlohu aj pri stanovovaní nových podnikateľských cieľov a v strategickom plánovaní rozvoja podniku.

Analýza postavenia podniku na trhu je náročný proces tak z pohľadu jej informačného zabezpečenia, ako aj z pohľadu metodologického spracovania. Pre jej úspešnú realizáciu je nevyhnutné:

- a) získanie aktuálnych a spoľahlivých informácií o analyzovanom podniku a o porovnateľných podnikoch,
- b) dodržanie podmienok porovnateľnosti porovnávaných podnikov,
- c) voľba vhodných ukazovateľov pre porovnanie výsledkov činnosti podnikov,
- d) voľba vhodných metód analýzy postavenia podniku na trhu.

⁷ LESÁKOVÁ, L. - ÚRADNÍČEK, V.: Analýza podniku - Praktikum. 1. vydanie. Banská Bystrica, Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 1995. S. 186

1. 4. 1 Informačné zabezpečenie analýzy postavenia podniku na trhu

Úspešnosť analýzy je vždy podmienená dostupnosťou aktuálnych a spoľahlivých informácií. Popri informáciách z vnútorného informačného systému podniku, predovšetkým z finančného príp. vnútro podnikového účtovníctva, zohrávajú v nej nenahraditeľnú úlohu informácie z vonkajšieho prostredia. Ak chceme porovnávať výsledky podniku s výsledkami porovnateľných podnikateľských subjektov, musíme mať o nich dostatok informácií.

Manažment našich podnikov vo všeobecnosti považuje všetky informácie podniku za dôverné, dokonca aj údaje účtovnej závierky, ktoré sú hlavným informačným zdrojom pre finančno-ekonomickú analýzu. Akciové spoločnosti, štátne podniky, ako aj každý subjekt zostavujúci konsolidovanú účtovnú uzávierku sú zo zákona povinné publikovať dané údaje v Obchodnom vestníku. Údaje sú dostatočne vierohodné, pretože účtovné závierky sú overené auditorom a sú relatívne postačujúcim informačným zdrojom pre medzipodnikové porovnanie.

Ale na druhej strane informácie o porovnateľných menších podnikateľských subjektoch, zväčša regionálneho významu, úplne absentujú. V tomto prípade sa veľmi cennou a často jedinou stáva alternatíva získania komparatívnej bázy pre medzipodnikové porovnanie v podobe štatistických charakteristík reprezentatívneho, dostatočne širokého súboru podnikov. Vo vyspelých trhových ekonomikách sa spracovaním a poskytovaním týchto neoceniteľných informácií zaoberajú zvyčajne súkromné konzultačné a poradenské firmy, príp. špecializovaná inštitúcia bankovej sféry. V našich podmienkach sa strediskom spracovania rozsiahlej databázy slovenských podnikov stalo Bankové zúčtovacie centrum Slovenska, a.s. Bratislava. V každoročne vydávanej publikácii Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republike Bankové zúčtovacie centrum Slovenska prezentuje prehľad stredných hodnôt (mediány) finančných ukazovateľov slovenských podnikov v členení podľa organizačno-právnej formy a podľa odboru podnikania (na základe číselníka Odvetvovej klasifikácie ekonomických činností) v kombinácii s veľkosťou firmy.

1. 4. 2 Podmienky porovnateľnosti analyzovaných podnikov

Jedným z rozhodujúcich problémov analýzy postavenia podniku na trhu je zabezpečenie porovnateľnosti skúmaných podnikov, bez ktorej by výsledok medzipodnikového porovnávania neposkytol objektívne zhodnotenie podnikových kvalít a problémov.

Spoločná podmienka vecnej porovnateľnosti skúmaných podnikov obsahuje dve podmienky porovnateľnosti, a to sú:

⇒ rovnaký „makroekonomický rámec podnikania“

⇒ porovnateľnosť podmienená odborom podnikania. Nezriedka ani rovnaké číslo v rámci číselníka Odvetvovej klasifikácie ekonomických činností nezaručuje totiž úplnú porovnateľnosť hodnotených podnikov. Táto je podmienená viacerými čiastkovými kritériami, ako napr.:

- 1, porovnateľnosť vstupov (typ spracovávanej suroviny či polotovaru, „kvalita“ pracovnej sily...),
- 2, porovnateľnosť technológií (úroveň mechanizácie, automatizácie...),
- 3, porovnateľnosť typu výroby (kusová – sériová - hromadná),
- 4, porovnateľnosť výstupov (identické - vzájomne nahraditeľné - niečím špecifické),
- 5, porovnateľnosť okruhu zákazníkov (armáda - civilná sféra, tuzemsko - zahraničie, muži - ženy, dospelí - deti),
- 6, rozsah podnikania - trhu a kontaktov (národný význam - regionálny význam),
- 7, geografické hľadisko (dostupnosť zdrojov surovín, pracovných síl, štátna podpora vybraných regiónov...).

Okrem spoločnej podmienky vecnej porovnateľnosti podnikov je nevyhnutné dodržať:

⇒ porovnateľnosť v čase, tzn. porovnávať výsledky podnikov za rovnaké časové obdobia,

⇒ formálnu porovnateľnosť, tzn. posudzovať podniky na základe rovnakých a rovnako konštruovaných ukazovateľov,

⇒ porovnateľnosť vo veľkosti, ktorá predpokladá približne rovnakú veľkosť podnikov v súbore. Eliminovať túto podmienku možno používaním relatívnych namiesto absolútnych ukazovateľov o podnikovej činnosti.

1. 4. 3 Voľba ukazovateľov pre analýzu postavenia podniku na trhu

Úroveň činnosti podniku sa transformuje do ekonomických ukazovateľov. Na správnom výbere rozhodujúcich z nich stojí aj analýza postavenia podniku na trhu. Voľbu ukazovateľov by mali usmerňovať určité zásady výberu, najmä vzhľadom na:

a) Zameranie a rozsah medzipodnikového porovnávania

Pri komplexnom spôsobe medzipodnikového porovnávania sa porovnávajú celkové výsledky podniku, preto používame zväčša syntetické ukazovatele, ktoré odzrkadľujú celkovú činnosť podniku, a to prevažne vo forme sústavy týchto ukazovateľov.

Parciálne medzipodnikové porovnanie sa zaoberá podrobnejšie iba jednou oblasťou hospodárenia (napr. porovnanie výrobkov, nákladovosti atď.). Výber vhodných ukazovateľov je pri tomto spôsobe analýzy jednoduchší, zväčša sú to ukazovatele menej syntetické - analytické, často dokonca vyjadrené v naturálnych jednotkách.

b) Metodologický aparát, ktorý sa použije pri medzipodnikovom porovnaní

Pre komparatívno-analytické metódy sú typické skôr verbálne ukazovatele, napr. kvalita výrobkov, inovačný potenciál..., pri ktorých sa dosiahnutá úroveň vyjadruje slovne: „nízka – priemerná - vysoká“, resp. v detailnejšom členení.

Matematicko - štatistické metódy si vyžadujú numerické ukazovatele, či už kvantitatívne - objemové (prevažne absolútne ukazovatele), napr. počet pracovníkov alebo kvalitatívne (prevažne pomerové ukazovatele), napr. produktivita práce.

c) Mieru detailnosti medzipodnikového porovnávania

Pri globálnom posúdení postavenia podniku na trhu často vychádzame z hodnoty jediného ukazovateľa, ktorý považujeme za dostatočne vypovedajúci o celkovej úrovni podniku. Pre takúto jednorozmerovú analýzu použijeme izolované (individuálne) ukazovatele, napr. podiel na trhu, kurz akcie, P/E koeficient.

Pri hlbšom zameraní analýzy, keď máme záujem o detailnejšie poznanie stavu podniku, je vhodnejšie voliť pre posúdenie podnikovej činnosti viac ukazovateľov, čiže súbor ukazovateľov (ukazovateľovú sústavu). Pôjde teda o viacrozmernú analýzu.

1. 4. 4 Voľba metód analýzy postavenia podniku na trhu

Pre úspešné uskutočnenie analýzy postavenia podniku na trhu a získanie spoľahlivých výsledkov, ktoré nám umožnia určiť miesto podniku v trhovom priestore, je nevyhnutný vhodný metodologický aparát. Voľba metód závisí najmä od zamerania a rozsahu medzipodnikového porovnávania.

Metódy vhodné pre medzipodnikové porovnávania sa členia na:

1. komparatívno - analytické metódy
2. matematicko - štatistické metódy.

Komparatívno - analytické metódy

Predmetom porovnávania pri tomto zameraní analýzy sú spravidla zdroje podniku (finančné, hmotné, ľudské, organizačné, technologické) v najširšom ponímaní.

Samotná medzipodniková komparácia môže mať formu od jednoduchého porovnávania zoznamu podnikových „síl a slabostí“ až po metodiku náročnejšiu SWOT - analýzu.

Jednou z menej náročných komparatívno-analytických metód pre identifikáciu silných a slabých stránok podniku je tzv. analýza kritických faktorov úspešnosti, teda faktorov, ktoré považujeme z hľadiska hodnotenia postavenia podniku na trhu za rozhodujúce. Výsledkom tejto metódy je zostavenie grafu (tabuľky), ktorý názorne vyznačí pozíciu podniku v konkurenčnom prostredí.

Matematicko - štatistické metódy

Matematika a štatistika poskytujú pre finančno-ekonomickú analýzu a v rámci nej i pre medzipodnikové porovnávania množstvo metód a postupov pre posúdenie úrovne činnosti a výsledkov podniku. Na druhej strane ekonomický život len veľmi ťažko možno „spútať“ matematicko - štatistickými zákonitosťami, čo spôsobuje pri aplikácii týchto metód do ekonomickej teórie a praxe určité problémy. Ekonomické javy nie sú stacionárne, práve naopak, často a dynamicky sa menia, ekonomické charakteristiky v súbore podnikov len zriedka (resp. vôbec) nemajú charakter normálneho rozdelenia, často nie je dostatok porovnateľných údajov pre hromadné štatistické spracovanie dát, resp. súbory s dostatočnou početnosťou sú nehomogénne.

Medzi matematicko-štatistické metódy aplikovateľné v analýze postavenia podniku na trhu patria:

- priemery a miery variability
- kvantily
- metódy pre vytvorenie skupín podnikov
- metódy multikriteriálneho hodnotenia (metóda váženého súčtu poradí, bodovacia metóda, metóda normovanej premennej, metóda vzdialenosti od fiktívneho objektu).⁸

1.5 Výrobová analýza

Výrobok ako výsledok činnosti podniku je zložitou realitou, jednotou viacerých vlastností, ktorými je schopný potreby uspokojovať. Rozmanitosť vlastností výrobkov je integrovaná do dvoch skupín: skupina úžitkových vlastností, ktorá tvorí úžitkovú hodnotu výrobku a skupinu ekonomických vlastností - tvorí hodnotu výrobku. Úžitková hodnota výrobku je vyjadrená jeho technickými, estetickými a ekologickými parametrami. Hodnota výrobku je daná jeho ekonomickými parametrami.

Hodnotiteľov výrobku na trhu je veľa, každý uplatňuje svoje špecifické požiadavky. Iné prístupy uplatňujú subjekty zaoberajúce sa ochranou životného prostredia, iné orgány pre výkon štátneho skúšobníctva, iné bežný spotrebiteľ, a nakoniec iné výrobca.

Výrobcov prioritne zaujíma výrobok ako hodnota. To znamená, že hodnotia najmä ekonomické parametre výrobkov - ako sú cena výrobku, náklady na jeho výrobu, energetická náročnosť a pod. Zaujímajú ich samozrejme aj úžitkové vlastnosti výrobku, veď tie môžu ekonomické parametre značne ovplyvniť. Výrobová analýza, ako súčasť finančno-ekonomickej analýzy, je zameraná na hodnotenie ekonomickej úrovne výrobkov a ich vplyvu na ekonomickú úroveň podniku. Snahou podniku je „programovať“ svoje ekonomické výsledky do budúcnosti, kde má svoje miesto dlhodobá výrobová analýza. Pri hodnotení a plánovaní ročných finančno-ekonomických výsledkov sa uplatňuje krátkodobá výrobová analýza.

1.5.1 Dlhodobá výrobová analýza

⁸ ZALAI, K.: Finančno-ekonomická analýza podniku. 1. vydanie. Bratislava, SPRINT, 1998, s.211-244

Z dlhodobého hľadiska je potrebné výrobkovú analýzu spojiť s analýzou rozhodovacích úloh o investovaní, s hodnotením investícií a ich budúcich efektoch.

Cieľom dlhodobej výrobkovej analýzy je plánovať výrobný program, jeho inováciu tak, aby si podnik zabezpečil budúcu finančnú stabilitu. Je potrebné, aby podnik vyrábal a realizoval výrobky zabezpečujúce príjmy na bežnú činnosť podniku ako aj jeho rozvoj (zavádzanie nových výrobkov, rozširovanie existujúcich kapacít a pod.).

Pri dlhodobej výrobkovej analýze sa využíva známa BCG matica zohľadňujúca viaceré faktory pôsobiace v trhovej ekonomike. Ide o faktory „ekonomické“, pôsobiace vo výrobe a faktory pôsobiace na trhu. Z dlhodobých technicko-ekonomických faktorov výroby je potrebné poukázať na:

⇒ cyklus životnosti výrobkov, podľa ktorého životnosť výrobku má štyri základné fázy.

Fázu zavádzania, rastu, zrelosti a nasýtenosti. Každá z nich má iné hodnotové charakteristiky výrobkov.

⇒ charakter výrobných nákladov, kde dlhodobá skúsenosť hovorí o tom, že pri raste objemu výroby výrobku klesajú jeho jednotkové náklady (v závislosti od podielu fixných nákladov na celkových nákladoch).

Z faktorov pôsobiacich na trhu sú dôležité:

⇒ relatívny podiel výrobcu na trhu vyjadrený jeho podielom vo vzťahu k najsilnejšej konkurencii,

⇒ budúci rast trhu, vyjadrujúci očakávaný vývoj na trhu v určitom výrobku.

Syntéza týchto skutočností vedie ku konštrukcii matice so štyrmi poliami, pričom každý kvadrant matice predstavuje určitú skupinu výrobkov, ako to vidieť na obrázku 7.

Pravdepodobnosť výskytu

		vysoká	nízka
<u>Relatívny podiel na trhu</u>	vysoký	Hviezdy	Kravy
	nízky	Dorast	Problémy

Zdroj: ZALAI, K.: Finančno - ekonomická analýza podniku. 1. vydanie. Bratislava, SPRINT, 1998, s. 197

Výrobky dorast sú tie, ktoré sú vo fáze zavádzania. Očakáva sa u nich vysoký rast trhu a relatívny podiel na trhu je nízky. Výdavky spojené s výrobou a zavádzaním výrobku výrazne prevyšujú príjmy. Hviezdy sú vo fáze rastu, výrobca má vysoký relatívny podiel na trhu a v budúcnosti možno očakávať vysoký rast trhu. Príjmy sa rovnajú výdavkom. Kravy sú výrobky vo fáze zrelosti. Výrobca má vysoký podiel na trhu, ale budúci rast trhu je nízky. Príjmy sú vyššie ako výdavky. Problémy sú výrobky, ktoré majú nízky podiel na trhu a rast trhu sa už neočakáva. Príjmy sa rovnajú výdavkom (ale sú nižšie ako u hviezd) a s ohľadom na nasýtenosť trhu sa životnosť výrobkov končí.

Ekonomické parametre pri dlhodobej výrobkovej analýze vychádzajú z cenovej kalkulácie založenej na úplnej kalkulácii nákladov (z dlhodobého hľadiska je potrebné, aby všetky náklady podniku boli uhradené tržbami a dosiahol sa zisk). Z nej sa potom odvodzujú aj predpokladané príjmy a výdavky výrobku v jednotlivých kvadrantoch BCG matice.

1. 5. 2 Krátkodobá výrobná analýza

Cieľom krátkodobej analýzy je hodnotiť vyrábaný sortiment výrobkov z hľadiska ich prínosu k tvorbe podnikového zisku v sledovanom období. Ide o zhodnotenie výrobkov z hľadiska ich ekonomickej výhodnosti, ale vždy v „konfrontácii“ so situáciou na trhu, s požiadavkami potencionálnych užívateľov výrobku. Ide teda o „zdanlivú“ ekonomickú výhodnosť výrobku: na jednej strane je snaha podniku maximalizovať svoje ekonomické výsledky, na strane druhej sú to požiadavky spotrebiteľov, ktoré keď výrobca neuspokojí, uvoľní miesto na trhu konkurencii. Z tejto reality vyplýva aj to, že výrobca niektoré výrobky predáva aj „pod cenu“, t.j. s minimálnym, resp. žiadnym efektom, len aby si udržal, resp. získal pozíciu na trhu.

Z uvedeného vyplýva požiadavka na kvalitné informácie pre rozhodovanie v danej oblasti a zvolenie racionálneho postupu analýzy. V súlade s týmto sa zameriame na dve ťažiskové otázky krátkodobej analýzy:

1. Tvorba a výber ukazovateľov vypovedajúcich o ekonomickej úrovni výrobku.
2. Voľba metód umožňujúcich stanoviť výrobnú preferenciu.

Ukazovatele ekonomickej úrovne výrobkov

Východiskom pre tvorbu výrobných ukazovateľov sú údaje o nákladoch na jeho výrobu a predajná cena.⁹

Náklady podniku patria medzi významné ekonomické kategórie, ktoré ovplyvňujú efektívnosť činnosti podniku. Náklady podniku možno charakterizovať ako obeť podnikateľa vynaloženú na získanie tovaru alebo služby. Podnik je nútený v záujme dosiahnutia výsledného efektu svojej činnosti obetovať prostriedky na nákup surovín, materiálov, získanie pracovníkov, techniky, technológie atď.. Náklady sa členia podľa rôznych kritérií. Dôležitým členením nákladov je členenie podľa spotreby jednotlivých výrobných činiteľov na úrovni podniku alebo vnútropodnikovej organizačnej jednotky za určité obdobie - tzv. druhové členenie. Jednotlivé druhy nákladov sa zoskupujú najčastejšie do týchto skupín:

- ⇒ materiálové náklady,
- ⇒ mzdové náklady,

⁹ ZALAI, K.: Finančno - ekonomická analýza podniku. 1. Vydanie. Bratislava, SPRINT, 1998. s.196-199

⇒ služby nemateriálnej povahy,

⇒ finančné náklady.

Podnikateľský subjekt zaujíma aj fakt, aké náklady vynakladá na výrobok, skupinu výrobkov, služby, t.j. kalkulačnú jednotku. Uplatňuje teda aj členenie nákladov z kalkulačného hľadiska. Podľa tohto kritéria sa náklady rozdeľujú na :

⇒ priame (jednicové) náklady - možno ich priamo, bezprostredne určiť na kalkulačnú jednotku. Zaraďujeme sem nasledovné skupiny: priamy materiál, priame mzdy, ostatné priame náklady.

⇒ nepriame (režijné) náklady - na kalkulačnú jednotku ich nemožno určiť priamo, preto sa celkový objem režijných nákladov musí umelo rozdeliť na kalkulačnú jednotku podľa určitého kľúča. Zaraďujeme sem nasledovné skupiny: výrobná réžia, správna réžia, príp. zásobovacia a odbytová réžia.¹⁰

Každý podnikateľský subjekt zaujíma, s akými nákladmi vyrába a s akým efektom predáva svoju produkciu. Preto si prepočítava náklady na výrobok a porovnáva ich s nákladmi, ktoré dosahujú konkurenti. Podnik teda kalkuluje. Kalkulovanie v širšom slova zmysle predstavuje súhrn postupov a činností, ktorých účelom je zisťovanie peňažných prostriedkov na určitý cieľ. Výsledkom tohto procesu je kalkulácia.

Ako vo svojej práci Podnikovohospodárska náuka V. Marková definuje kalkuláciu ako „účelovo zameraný výpočet jednotlivých položiek zhmotnenej a živej práce na jednotku produkcie (kalkulačnú jednotku) v určitom nemennom poradí (podľa položiek kalkulačného vzorca)“. Podľa toho, ktoré položky zisťujeme na kalkulačnú jednotku rozlišujeme:

1. nákladovú kalkuláciu - zachytáva priame a rozpočítané nepriame , režijné náklady, t.j. vlastné náklady na kalkulačnú jednotku,
2. cenovú kalkuláciu - rozširuje kalkuláciu vlastných nákladov o jednotlivé zložky ceny výkonov, t.j. vyčísluje zisk. resp. stratu, daň z obratu, obchodné rozpätie, clo, dovoznú prirážku atď.

Výrobové náklady sú reprezentované kalkuláciami. Na prvý pohľad sa zdá problematika výrobových ukazovateľov jednoduchá. Keď máme k dispozícii kalkuláciu výrobku a predajnú cenu ľahko zistíme jeho efekt, t.j. výrobový zisk.

¹⁰MARKOVÁ, V., LONGAUEROVÁ, A., ŠULAJOVÁ, I.: Podnikovohospodárska náuka.1. vydanie. Bratislava, Rektorát Vysokej školy ekonomickej v Bratislave, 1992. S. 40, 44.

Situácia je ale oveľa zložitejšia. Informačný systém v žiadnom podniku „neponúka“ presnú informáciu o skutočných nákladoch výrobku - výslednú kalkuláciu. Tá sa dá relatívne presne zistiť tam, kde sa vyrába jeden druh výrobku a priemerné náklady na výrobok dostaneme delením vynaložených nákladov vyrobeným množstvom. Tam, kde sa vyrába viac druhov výrobkov, je všeobecne známy problém jednoznačného priradenia nákladov na kalkulačnú jednotku (výrobok). Jednoznačne môžu byť stanovené len priame náklady výrobku, pretože ich účtovná evidencia vykazuje v takej výške, v akej boli vynaložené na vyrobené množstvo výrobkov. To ale neplatí o režijných nákladoch. Účtovná evidencia ich neeviduje podľa jednotlivých výrobkov - sú spoločné pre všetky výrobky.

Výrobné ukazovatele a hodnotenie ekonomickej úrovne výrobkov do značnej miery závisí od spôsobu kalkulovania nákladov na výrobok. Z hľadiska premietania nepriamych nákladov do nákladov na kalkulačnú jednotku rozlišujeme dve základné možnosti tvorby kalkulácií:

- a) úplné kalkulácie
- b) neúplné kalkulácie.

Absolútne výrobné ukazovatele

Z krátkodobého hľadiska sú výrobky hodnotené nielen podľa zisku, ale aj podľa toho, ako prispievajú v danom období k úhrade spoločných nákladov podniku. To vyplýva z problémov transformácie zisku z podnikovej úrovne do výrobovej. Čím je väčší podiel zisku v cene výrobku, tým sa výrobok považuje za výhodnejší aj pre ekonomickú úroveň podniku - jeho výnosnosť. Dôležité je ale uvedomiť si, že výrobný zisk je „zakalkulovaný“, t.j. jeho výška je vypočítaná vo väzbe na určitý objem výroby. Pri úplných kalkuláciách sa na výrobnú úroveň dovádzajú všetky náklady - priame i režijné (nepriame). Štruktúra kalkulácie je nasledovná: priamy materiál, priame mzdy, ostatné priame náklady, výrobná réžia, správna réžia, odbytová réžia, úplné vlastné náklady. Kalkulácia úplných nákladov zachytáva všetky náklady na jednotku kalkulovania.

Hodnotenie výrobkov na základe úplných kalkulácií vychádza z toho, že predajná cena výrobku má uhradiť všetky náklady, a až potom možno kvantifikovať dosiahnutý zisk. Od ceny sa odpočítavajú náklady, ale logická je požiadavka poradia úhrady nákladov z ceny výrobku.

Postup úhrady je nasledovný:

Predajná cena

- priame náklady výrobku

HRUBÉ ROZPÄTIE (Príspevky na úhradu)

- výrobnej réžie

- správnej réžie

- odbytovej réžie

Zisk

Cena výrobku má uhradiť najprv náklady, ktoré boli vynaložené priamo na jeho výrobu (priamy materiál, priame mzdy, ostatné priame náklady) a potom prispieva k úhrade nákladov režijných. Hrubé rozpätie výrobku vystupuje ako výsledok (efekt) z realizácie daného výrobku, ale je predmetom ďalšieho delenia. Úplné vlastné náklady výrobku, t.j. úplná kalkulácia výrobku a zakalkulovaný výrobný zisk neposkytujú pre krátkodobú výrobnú analýzu kvalitné informácie.

Kvôli nespoľahlivosti úplných kalkulácií pre potreby krátkodobého riadenia a rozhodovania sa používajú neúplné kalkulácie. Kalkulácie neúplných nákladov vychádzajú z členenia nákladov na fixné, ktoré sú považované za náklady obdobia, a variabilné, ktorých existencia a vývoj súvisí s objemom výroby. Na výrobnú úroveň sa dovádzajú len náklady variabilné, t.j. priame (jednotkové) náklady a variabilná zložka režijných nákladov. Fixné náklady sa na výrobky nerozvrhujú, ale v danom období ovplyvňujú výšku hospodárskeho výsledku. To mení aj pohľad na tvorbu zisku. Netvorí ho každý vyrobený a realizovaný výrobok, ale sa začne tvoriť až po úhrade fixných nákladov podniku.

Východiskovou veličinou, na základe ktorej posudzujeme ekonomickú úroveň a výhodnosť jednotlivých výrobkov, je ukazovateľ príspevkový zisk (príspevok výrobku, príspevok na úhradu zisku a fixných nákladov). Príspevok výrobku sa určuje rozdielom predajnej ceny výrobku a jeho variabilných nákladov. Príspevkový zisk je hodnota, ktorú prináša výrobok k úhrade fixných nákladov a tvorbe zisku. Je stabilnejšou veličinou ako zisk, lebo sa nemení so zmenami vyrábaného objemu výrobkov.

Pri výrobkoch je potrebné hodnotiť nielen ekonomickú výhodnosť, ale vyselektovať aj ekonomicky nevýhodné výrobky. V prípade úplných kalkulácií sa za ekonomicky

nevýhodné výrobky považujú tie, ktoré dosahujú stratu. Pri hodnotení na základe neúplných kalkulácií sa rozhoduje o nevýhodných výrobkoch určených prípadne aj na vyradenia podľa toho, či príspevkový zisk má kladnú alebo zápornú hodnotu. Za ekonomicky nevýhodný výrobok možno považovať len ten, ktorého hodnota príspevkového zisku má zápornú hodnotu. Znamená to, že cena výrobku nestačí na úhradu ani jeho priamych nákladov. Výrobok s kladným príspevkovým ziskom (prítom podľa úplnej kalkulácie môže byť stratový) je pre podnik výhodný, pretože prispieva k úhrade fixných nákladov. Jeho vyradenia z výroby by znamenalo celkové zníženie hospodárskeho výsledku o fixné náklady, ktoré ostanú neuhradené.

Veľkosť príspevkového zisku závisí od dosiahnutej predajnej ceny a úrovne nákladov na výrobok. Kým predajnú cenu analyzovaného výrobku vieme zistiť pomerne presne (stanovuje je trh), úroveň výrobových nákladov nie. Vypovedacia schopnosť ukazovateľa je tým väčšia, čím presnejšie sú vypočítané variabilné náklady výrobkov. Výpočet ukazovateľov tam, kde sa vyrába viac výrobkov, môže mať aj stupňovitú štruktúru. Uvedieme základnú schému:

Tržby z realizácie výrobkov
- variabilné náklady
Príspevkový zisk I.
- výrobkové fixné náklady
Príspevkový zisk II.
- fixné náklady strediska
Príspevkový zisk III.
- podnikové fixné náklady
Zisk (strata)

Uvedený viacstupňový výpočet príspevkového zisku má väčšiu vypovedaciu schopnosť, pretože oddeľuje tú časť fixných nákladov, ktorú podľa príčinnosti možno pripočítať jednotlivým výrobkom, skupinám výrobkov alebo stredisku.

V závere hodnotenia absolútnych výrobových ukazovateľov je potrebné uviesť ešte niekoľko poznámok k cene výrobku. Cenu výrobku v analýze nechápeme ako súčet nákladov a zisku, jej úroveň stanovuje trh a závisí od postavenia výrobcu na trhu. Dosiahnutá cena výrobku je výsledkom zložitých interakcií na trhu, nedá sa predurčiť žiadnymi ekonomickými prepočtami.

Pre úplnosť ale zdôrazňujeme, že aj v podmienkach trhovej ekonomiky má v kalkulačnom systéme podniku miesto cenová kalkulácia. Slúži ako vnútorný nástroj rozhodovania, ktorý sa využíva najmä v ponukovom konaní pri konkurzoch. Pre cenovú kalkuláciu je charakteristické, že náklady, a hlavne cenová prirážka, sa upravujú podľa marketingového zámeru, ktorým môže byť snaha získať objednávku, alebo možnosti zvýšenia objemu výroby a realizácie a tým dosiahnutie relatívneho zníženia fixných nákladov výrobku.

Pomerové výrobkové ukazovatele

Pri analyzovaní a hodnotení ekonomických prínosov výrobkov k dosiahnutým výsledkom podniku, poprípade preferovaní výrobkov pre nasledujúce obdobie, je potrebné použiť pomerové ukazovatele. Môžeme ich rozdeliť so skupín:

a) ukazovatele charakterizujúce prínos výrobkov k tvorbe príspevkového zisku. Sú to ukazovatele:

- podiel príspevkového zisku na cene - PZ/PC , resp. hrubého rozpätia na cene - HR/PC . Ide o ukazovatele výrobkovej rentability. Výrobky preferované podľa tohto kritéria pri zabezpečení jeho nezmenených priamych nákladov zabezpečujú maximálnu tvorbu podnikového zisku.
- podiel príspevkového zisku na priamych nákladových položkách - $PZ/PMAT$ (priamy materiál), PZ/PMZ (priame mzdy). Ide o materiálovú, resp. mzdovú rentabilitu výrobkov.

b) ukazovatele charakterizujúce prínos výrobku k plneniu produktivity práce:

- podiel predajnej ceny na korunu priamych miezd - $PC/PMZD$.

Tam, kde sa sleduje prácnosť výrobku v normohodinách, je možné použiť ukazovateľ podiel predajnej ceny na normohodinu - PC/Nh .

c) ukazovatele charakterizujúce materiálovú, mzdovú, resp. energetickú náročnosť výroby - $PMAT/PC$, $PMZD/PC$, EN/PC .

Metódy stanovenia výrobkových preferencií

Výber metódy pre stanovenia výrobkových preferencií závisí od počtu zvolených kritérií hodnotenia výrobkov. Poznáme jedno, dvoj a viackriteriálne metódy hodnotenia.

Postup hodnotenia na základe jedného kritéria je veľmi jednoduchý. Analyzované výrobky sa zoradia podľa hodnôt zvoleného parametra (ukazovateľa). Prehľadná je

grafická forma metódy analýzy nulového bodu. Je to mnohovýrobný graf skonštruovaný na základe hodnoty ukazovateľa príspevkový zisk alebo hrubého rozpätia viacerých výrobkov.

Pri hodnotení na základe dvoch kritérií je dôležité zvoliť také, ktoré sú navzájom nezávislé, t.j. vypovedajú o dvoch nezávislých ekonomických charakteristikách výrobku (napr. výrobná rentabilita a energetická náročnosť výrobku). Pri dvoch zvolených ukazovateľoch môžeme vyhodnotiť ekonomickú úroveň (poradie) viacerých výrobkov pomocou:

- korelačných tabuliek, alebo
- bodových diagramov.

Korelačná (šachovnicová) tabuľka obsahuje toľko riadkov a stĺpcov, koľko výrobkov hodnotíme. Výrobky sa zapisujú do políčok (priesečníkov): do riadkov podľa hodnoty prvého kritéria, do stĺpcov podľa hodnoty druhého kritéria. Podľa polohy v korelačnej tabuľke stanovíme poradie výrobkov. Výrobok je tým výhodnejší, čím leží bližšie k políčku 1.1(vid' obrázok 8).

Obrázok 8 Korelačná tabuľka

b \ a	1	2	3	4	5
1		E			
2	B				
3					D
4			A		
5				C	

Zdroj: ZALAI, K.: Finančno-ekonomická analýza podniku. 2. vyd. Bratislava, SPRINT, 1998. S. 206

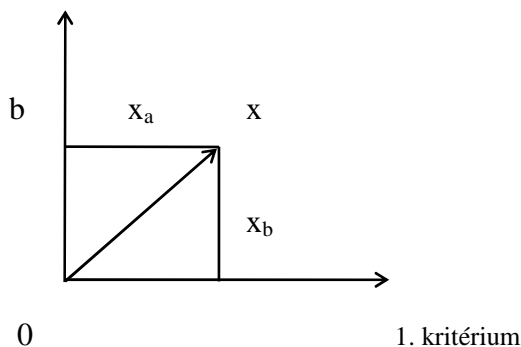
Určitou nevýhodou korelačných tabuliek je, že pracujú s poradím výrobkov a nie s hodnotami ukazovateľov. Strácajú sa tým kvantitatívne rozdiely medzi ukazovateľmi jednotlivých výrobkov.

Túto nevýhodu odstraňuje bodový diagram, kde na os x súradnicového systému nanášame hodnotu jedného a na os y druhého kritéria. Priesečník graficky znázorňuje

ich vzťah a na základe jeho polohy možno posudzovať ekonomickú úroveň jednotlivých výrobkov. Zjednodušene znázornená poloha výrobku vyzerá takto:

Obrázok 9 Bodový diagram

2. kritérium



a

Zdroj: ZALAI, K.: Finančno-ekonomická analýza podniku. 2. vyd. Bratislava, SPRINT, 1998. S. 206

Z obrázku súčasne vyplýva, že ekonomickú úroveň výrobku možno vyhodnotiť aj na základe úsečky spájajúcej počiatok súradnicového systému s priesečníkom hodnôt kritériálnych ukazovateľov. Jej veľkosť je určená vzťahom (výpočet prepony trojuholníka):

$$OX = \sqrt{x_a^2 + x_b^2}$$

kde OX je veľkosť úsečky

x_a, x_b sú hodnoty súradníc zodpovedajúce hodnote kritéria

Ak posudzujeme výrobky podľa ukazovateľov, ktoré sa majú maximalizovať, najlepší je výrobok s najväčšou hodnotou OX, najhorší s najmenšou hodnotou OX. Pri hodnotení prihliadame ja na sklon úsečky vyjadrujúci podiel jednotlivých kritérií na dosiahnutom výsledku (poradí) výrobku.

Pri hodnotení výrobkov na základe viacerých výrobných ukazovateľov je možno využiť metódu multikritériálneho hodnotenia. Poradie výrobkov je stanovené na základe vypočítaného integrálneho ukazovateľa, ktorý v sebe „obsahuje“ hodnoty zvolených ukazovateľov komplexnejšie charakterizujúcich ekonomickú úroveň hodnotených výrobkov.

Príspevkový zisk výrobku - základné kritérium hodnotenia výrobkov

Základným kritériom hodnotenia prínosu výrobkov k podnikovému výsledku hospodárenia analyzovaného obdobia je príspevkový zisk výrobku. Podstatu jeho konštrukcie sme vysvetlili v kontexte s charakteristikou výrobných ukazovateľov. Poukázali sme aj na jeho vysokú vypovedaciu schopnosť pri výrobkovej analýze.¹¹

www.euroekonom.sk

¹¹ ZALAI, K.: Finančno - ekonomická analýza podniku. 2. vydanie. Bratislava, SPRINT, 1998, S. 199-208