

10 HODNOTENIE PODNIKOVÉHO PORTFÓLIA

10.1 Matica BCG

Istý podnik sa skladá zo šiestich podnikateľských jednotiek (PJ), ktorých postavenie je charakterizované údajmi v tabuľke 1 a tabuľke 2.

Tabuľka 1 **Pozície PJ v období I**

Obdobie I				
PJ	Miera rastu odvetvia (%)	Podiel na trhu (%)	Podiel najväčšieho súpera na trhu (%)	Predaj (mil. eur)
1.	8	20	10	15
2.	2	40	5	150
3.	1	10	30	130
4.	12	15	20	50
5.	11	5	35	95
6.	15	8	2	40

Tabuľka 2 **Pozície PJ v období II**

Obdobie II				
PJ	Miera rastu odvetvia (%)	Podiel na trhu (%)	Podiel najväčšieho súpera na trhu (%)	Predaj (mil. eur)
1.	4	30	5	55
2.	1	50	15	110
3.	1	5	40	90
4.	13	20	15	100
5.	5	3	25	65
6.	15	20	4	80

Úlohy

1. Zakreslite pozície uvedených podnikateľských jednotiek do matice BCG na obdobie I a na obdobie II, ak:
 - a) medzník medzi vysokou a nízkou mierou rastu odvetvia je 10 % (napr. dvojnásobok HNP + inflácia),
 - b) medzník medzi vysokou a nízkou mierou rastu odvetvia sa vypočíta ako priemer z hodnôt rastu odvetví zaradených do portfólia,
 - c) medzník medzi vysokou a nízkou mierou rastu odvetvia je 4 % (miera hospodárskeho rastu celej krajiny),
 - d) hranica medzi nízkym a vysokým relatívnym podielom na trhu je 1,0,

- e) hranica medzi nízkym a vysokým relatívnym podielom na trhu je 0,75.
2. Veľkosť podnikateľskej jednotky znázorníte kruhom, ktorého obsah bude úmerný podielu predaja danej PJ na celkovom predaji podniku.
 3. Posúďte vyváženosť podnikového portfólia a jeho vplyv na rast podniku.

10.2 Portfólio spoločnosti Philip Morris¹

Philip Morris (PM) je globálny podnik, ktorý diverzifikoval do tabakových výrobkov, piva a potravín. S tabakovými výrobkami podnikajú strategické podnikateľské jednotky (SPJ) PM USA a PM International, ktoré sú známe značkami Marlboro, Virginia Slims, Benson & Hedges a Bucks. Pivovarníctvom sa zaoberá strategická podnikateľská jednotka Miller Brewing Company so značkami Miller High Life, Miller Lite a Miller Genuine Draft. Podnikateľská jednotka Food (KGF) bola utvorená akvizíciou General Foods a Kraft Foods a k jej značkám patria Maxwell House coffee, Kraft cheeses and mayonnaise, Oscar Mayer meats a ďalšie.

V roku 1989 40 % predaja a 70 % prevádzkového zisku PM pochádzalo z tabakového podnikania. Tabakový priemysel bol v tom čase v USA v silnom poklese a bol nepriaznivo ovplyvnený mohutnými protifajčiarskymi náladami. PM sa rozhodol diverzifikovať mimo tabakového priemyslu. Hlavným zdrojom prebytku hotovosti bola SPJ PM USA, hoci prispievala k celkovým výnosom podniku iba 21 %, ale dosahovala až 50 % celkového prevádzkového zisku. Výrobou a predajom cigariet mimo územia USA bola poverená SPJ PM International. Tam videli vrcholoví manažéri najväčšie príležitosti na podnikanie s cigaretami a rýchlo zväčšovali konkurencieschopnosť PM prostredníctvom akvizícií. Akvizícia Miller Brewing Company bol motivovaná túžbou využiť prebytok peňažnej hotovosti a marketingové skúsenosti zo ziskového tabakového priemyslu v inej kategórii tovaru konečnej spotreby. Poslednou a najväčšou diverzifikáciou bol vstup do potravinárskeho priemyslu. Portfólio dotvára finančná divízia, ktorá poskytuje úvery dcérskym podnikom PM, zákazníkom a dodávateľom a lízing na veľké zariadenie, a divízia Mission Viejo, ktorá sa zaoberá pozemkami, predajom a rozvojovými aktivitami.

Údaje bližšie charakterizujúce podnikové portfólio PM sú zaznamenané v tabuľkách 3 a 4.

¹ Spracované podľa: KRAMER, T. R. – THOMPSON, A. A. jr. 1992. Philip Morris Companies, Inc. In Thompson, A. A. jr – Strickland III, A. J.: *Strategic management. Concepts and cases*. IRWIN 1992, s. 787-830.

Tabuľka 3 Údaje na zostavenie matice BCG

Parameter	Podnikania Philip Morrisu			
	Domáce cigarety	Zahraničné cigarety	Pivo	Potraviny
Miera rastu odvetvia	-1 %	2 – 2,5 %	1 %	1 – 2 %
Trhové podiely				
Trhový vodca	PM – USA 41,9 %	B.A.T. 500 mld. kusov	Anheuser-Busch 45 %	Unilever 20 %
SPJ PM	PM USA 41,9 %	PM-International 361 mld. kusov	Miller 23 %	KGF 13 %
Relatívny trhový podiel SPJ PM	2			
Ročné tržby (mld. \$)	9,489	8,375	3,435	22,93
Podiel na podnikových tržbách	21 %	19 %	8 %	51 %

Tabuľka 4 Údaje na zostavenie matice GEC

Faktory atraktívnosti odvetvia	Váha	Body/vážené skóre			
		Domáce cigarety	Zahraničné cigarety	Pivo	Potraviny
Veľkosť a rast trhu	0,25	1/	4/	2/	3/
Vplyv hybných síl	0,10	1/	3/	3/	4/
Minulá a budúca ziskovosť	0,20	4/	3/	3/	3/
Intenzita konkurencie	0,15	2/	2/	1/	2/
Vznikajúce príležitosti a hrozby	0,20	1/	4/	3/	4/
Technologická kapitálová náročnosť	0,10	2/	3/	3/	3/
Spolu	1,00				

Bodovacia škála: 1 = veľmi nepriaznivý/neatraktívny, 5 = veľmi priaznivý/atraktívny

Faktory podnikateľskej sily	Váha	PM USA		PM International	
		Body	Vážené skóre	Body	Vážené skóre
Relatívny podiel na trhu	0,15	5		4	
Relatívna ziskovosť	0,15	5		4	
Schopnosť konkurovať cenou/kvalitou	0,25	5		4	
Znalosť trhu	0,30	5		3	
Technologické schopnosti	0,05	4		4	
Kvalita manažérov	0,10	4		4	
Spolu	1,00				

Faktory podnikateľskej sily	Váha	Miller Brewing		Kraft General Foods	
		Body	Vážené skóre	Body	Vážené skóre
Relatívny podiel na trhu	0,15	3		4	
Relatívna ziskovosť	0,15	3		4	
Schopnosť konkurovať cenou/kvalitou	0,25	3		4	
Znalosť trhu	0,30	4		3	
Technologické schopnosti	0,05	4		4	
Kvalita manažérov	0,10	4		4	
Spolu	1,00				

Bodovacia škála: 1 = veľmi slabý, 5 = veľmi silný

SPJ	Ročné tržby (mld. \$) / Podiel na trhu	Odhadovaná veľkosť odvetvia (mld.\$)
PM USA	9,489 / 41,9 %	23,6
PM International	8,375 / 7,0 %	120,0
Miller Brewing	3,435 / 22,7 %	15,0
General Kraft Foods	322,93 / 7,1%	350,0

² Pretože PM USA je vodca na trhu domácich cigariet, jeho relatívny podiel na trhu sa vypočíta ako podiel jeho trhového podielu a druhého najväčšieho podielu na trhu, ktorý má RJR vo výške 28,5 %.

Úlohy

1. Zostavte podnikové portfólio Philip Morrisu podľa matice BCG a vyhodnoťte ho.
2. Zostavte podnikové portfólio Philip Morrisu podľa matice GEC a vyhodnoťte ho.
3. Doplníte aktuálne informácie o stratégii a portfóliu Philip Morrisu z internetových stránok:
<http://www.philipmorrisinternational.com>, <http://www.philipmorrisusa.com>,
<http://www.altria.com>.

10.3 Matica životného cyklu odvetvia

Podnik pôsobí v siedmich podnikaniach, čomu zodpovedá aj organizačná štruktúra členená na sedem podnikateľských jednotiek (divízií). Charakteristika divízií je takáto:

1. divízia sa zaoberá výrobou stolných rádioprijímačov v objeme 3 mil. eur, celoštátny predaj takýchto výrobkov v danom roku bol 10 mil. eur,
2. divízia vyrába farebné televízne prijímače v rozsahu 30 mil. eur, celkový predaj na teritóriu pôsobnosti bol 70 mil. eur,
3. divízia vyrába sektorový nábytok na vybavenie kancelárií vo výške 4 mil. eur, celkový predaj tohto sortimentu na sledovanom trhu bol 20 mil. eur,
4. divízia začala vyrábať elektronické prístroje pre lekársku diagnostiku v objeme 1 mil. eur, celkový predaj bol 7 mil. eur,
5. divízia vyrába optoelektronické prístroje v objeme 0,8 mil. eur, celkový predaj sa odhaduje na 20 mil. eur,
6. divízia poskytuje ubytovacie, stravovacie a dopravné služby v objeme 1,5 mil. eur, celkový obrat týchto služieb v regióne dosahuje 10 mil. eur,
7. divízia sa zaoberá výrobou vákuových elektrónok v rozsahu 1,5 mil. eur, celkový predaj sa odhaduje na 5 mil. eur.

Podnikateľská sila sa hodnotí stupnicou od 1 do 5 bodov podľa týchto kritérií:

Tabuľka 1 **Hodnotenie podnikateľskej sily PJ**

Podnikateľská sila - kritérium	Váha	Podnikateľská jednotka						
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. relatívny podiel na trhu	0,15							
2. schopnosť konkurovať cenou a kvalitou	0,30	3	4	2	3	4	4	1
3. znalosť zákazníka a trhu	0,20	5	5	2	1	3	4	3
4. technologické schopnosti	0,15	4	4	1	2	3	3	1
5. úroveň riadiacich schopností	0,20	5	5	2	5	4	3	2
Spolu	1,00							

Úlohy

1. Odhadnite, v akej fáze životného cyklu sa nachádzajú jednotlivé podnikania.
2. Znázornite všetky podnikateľské aktivity v matici životného cyklu odvetvia.
3. Posúďte vyváženosť podnikového portfólia.

10.4 Železiarne Podbrezová Group³

S konsolidovaným obratom vo výške 647 mil. eur patrí skupina podnikov Železiarne Podbrezová Group medzi 15 najväčších podnikov na Slovensku. Skupina zamestnáva takmer 7 000 ľudí na Slovensku, v Česku, Španielsku, Taliansku, Poľsku a Nemecku.

Príbeh značky Železiarne Podbrezová Group sa odvíja od získania rozhodujúceho podielu v českom podniku ŽĎAS, a. s., Žďár nad Sázavou. Vtedy sa skupina stala nielen dodávateľom oceľových rúr, ale vstúpila aj do metalurgie a ťažkého strojárstva. Stala sa dodávateľom technologických celkov pre metalurgiu, strojárstvo, automobilový a potravinársky priemysel, dodávateľom lisovacích strojov, deliacich liniek, baliacich strojov, odliatkov a výkovkov. Význam tohto strategického rozhodnutia bol neskôr potvrdený akvizíciou podniku TS Plzeň, a. s. Výroba oceľových rúr, rúrových polotovarov a rúrových tvaroviek sa realizuje v Železiarňach Podbrezová, a. s., a Transformaciones Metalúrgicas, S. A. v španielskom Premia de Mar.

Skupina podnikov Železiarne Podbrezová Group sa riadi podľa týchto princípov:

- technológia vysokej kvality a zručná pracovná sila,
- modernizácia výrobných procesov a dlhodobá stratégia investícií,
- certifikáty a oprávnenia od významných certifikačných spoločností,
- referencie od renomovaných spoločností pre celý výrobný sortiment,
- celosvetová kvalifikovaná predajná a marketingová sieť,
- ochrana životného prostredia a stála podpora regiónu pôsobenia.

Stratégia riadiaceho podniku celej skupiny **Železiarne Podbrezová, a. s.**, je dlhodobá zameraná na diverzifikáciu. V materskom podniku sa rozvíja výroba ocele, oceľových bezšvíkových rúr a presných zváraných rúr. Podnik vyrába bezšvíkové oceľové rúry, presné bezšvíkové rúry, rúrové úpichy a ohyby, rúrové tvarovky, zvárané rúry veľkých priemerov, plynulo odlievané oceľové bloky a galvanizované rúry. Produkcia podniku rieši potreby

³ Spracované podľa: <http://www.zelpo.sk>.

automobilového priemyslu, energetiky, strojárstva a výrobcov konštrukcií a rozvodov. Materský podnik patrí k najstarším hutníckym podnikom v strednej Európe. Neustále zvyšuje úroveň technologického zariadenia, ktoré zodpovedá súčasným požiadavkám a technickým trendom. Kvalita výrobkov v dôsledku spolupráce s odberateľmi prekonáva bežné štandardy. Podnik sa člení na prevádzky oceliarení, valcovňa bezšvíkových rúr, ťahárení rúr, oblúkarení a hutnícka druhovýroba.

Uspokojovanie potrieb zákazníkov sleduje tieto ciele:

- naďalej vyrábať ocelové bezšvíkové rúry a zvyšovať podiel rúr na náročnejšie použitie, napr. rúry kotlové, výmenníkové, ložiskové, konštrukčné legované,
- zvyšovať podiel výrobkov s vyššou pridanou hodnotou,
- získať nových zákazníkov pre presné zvarané rúry malých priemerov a profilov, ktoré otvárajú nové možnosti odbytu najmä v automobilovom priemysle.

Výrobné podniky skupiny Železiarne Podbrezová Group

ŽĎAS, a. s. Podnik pôsobí v strojárstve a metalurgii. Vyrába tvárniace stroje, nástroje na lisovanie, zariadenia na spracovanie valcovaných výrobkov a zariadenia podľa dokumentácie dodanej zákazníkom. Metalurgia spočíva vo výrobe ingotov s hmotnosťou do 12 000 kg, výkovkov do 8 000 kg, odliatkov do 40 000 kg a modelov. Strojárske výrobky sú dodávané konečným zákazníkom formou externých montáží. Podnik sa člení na prevádzky obrobňa, ozubárení, nástrojarení, zlievarení, kováčňa a modelarení.

TRANSMESA, S. A. Transformaciones metalúrgicas, S. A. a dcérska spoločnosť TAP Tubos de acero de precision, S. L. vyrábajú za studena ťahané presné ocelové rúry a profily z uhlíkových a legovaných ocelí. Disponujú skladoom výrobkov pre okamžité dodávky. V skladovom sortimente sú aj valcované ocelové rúry. Podniky v kooperácii zabezpečujú elektrolytické pozinkovanie rúr a výrobu elektrolyticky pozinkovaných rúr s polyesterovým náterom. Disponujú aj technológiou na ťahanie ocelových rúr na bubnoch a ponúkajú presné ocelové rúry dodávané vo zvitkoch. Najnovším produktom sú galvanicky pozinkované ocelové rúry s PVC povlakom.

ŽP EKO QELET, a. s. Podnik zbiera a spracúva kovový odpad a autovraky a predáva druhotné suroviny. Počas niekoľkoročnej práce s druhotnými surovinami sa stal prioritným dodávateľom ocelového šrotu pre Železiarne Podbrezová, a. s.

ŽIAROMAT, a. s. Podnik je tradičný výrobca žiaruvzdorných materiálov, ako sú šamot, žiarobetón, žiaruvzdorné malty a žiaruvzdorné tmely. Na tento druh výroby ho

predurčuje výskyt žiaruvzdorných ílov v lokalite Ipeľská kotlina a územná blízkosť spracovateľov a výrobcov ocele.

KBZ, s. r. o. Podnik obchoduje s odpadmi z druhotných surovín na báze farebných kovov a železného šrotu. Moderné dopravné a spracovateľské zariadenia sú zárukou dodávok kvalitnej vsádzky pre výrobcov ocele a spracovateľov kovového odpadu.

TS Plzeň, a. s. Podnik vyrába hydraulické lisy, vulkanizačné lisy, valcovacie linky a trstinové cukrovary. Zákazníkom poskytuje kompletný servis činností od konzultácií a úvodných štúdií až po spracovanie konštrukčnej dokumentácie, výrobu, dodávku, montáž a uvedenie zariadení do prevádzky. Podnik sa člení na prevádzky obrobňa, zvarovňa a montáž.

Obchodné podniky skupiny Železiarne Podbrezová Group

PIPEX International, A.G. Podnik je výhradným distribučným kanálom pre oceľové rúry vyrábané v Železiarniach Podbrezová, a. s., na rozhodujúce svetové trhy.

PIPEX Italia, S.p.A. Podnik je významným distribútorom výrobkov Železiarní Podbrezová, a. s., na trhoch v Taliansku, Španielsku, Grécku a Iráne.

Slovrur, Sp. z o. o. Podnik je výhradný zástupca Železiarní Podbrezová, a. s., na poľskom trhu a na trhu pobaltských štátov. V súčasnosti je v Poľsku popredným obchodníkom s oceľovými rúrami a rúrovými tvarovkami.

ZANINONI SLOVAKIA, s. r. o. Podnik poskytuje dopravné a špedičné služby pre Železiarne Podbrezová, a. s. Realizuje kamiónové zásielky do krajín Európskej únie, zabezpečuje prepravu tovaru po železnici, rozvíja prepravu tovaru v kontajneroch a spolupracuje pri realizácii zámorských prepráv.

ŽP TRADE BOHEMIA, a. s. Podnik je distribútorom výrobkov Železiarní Podbrezová, a. s., a Transformaciones Metalúrgicas, S. A. v Českej republike.

TS Steel Pipe & Fittings, S. r. l. Podnik je veľkosklad v meste Flero, Taliansko, ktorý predáva uhlíkové oceľové rúry pre elektrárne a výrobcov energetických zariadení.

ŽĐAS SGS, GmbH. Je to obchodný podnik pre metalurgické výrobky ŽĐAS, a. s. Predáva výkovky a odliatky podľa výkresovej dokumentácie dodanej zákazníkom, modely pre zlievarne a kované tyče, resp. ingoty prevažne na nemecký trh, ale aj do USA, Holandska, Francúzska, Rumunska a inde. Zákazníkmi sú podniky lodiarskeho a energetického priemyslu a spracovatelia kovového šrotu. Od roku 1999 ŽĐAS SGS, GmbH. obchoduje aj s oceľovými výrobkami od iných európskych výrobcov. V roku 2000 podnik otvoril pobočku v Prahe. Sortiment výrobkov obsahuje presné tyče vo všetkých akostiach ocele, s kruhovými, plochými a pravouhlými tvarmi a valcované a kované tyče.

Podniky služieb skupiny Železiarne Podbrezová Group

Tále, a. s. Silný podnik cestovného ruchu poskytuje komplexný servis v cestovaní, hotelierstve, stravovaní, kongresovej turistike a golfových pobytoch. Služby poskytuje počas celého roka, neustále ich rozširuje a skvalitňuje. Ponúka golfovú turistiku, golfové turnaje, zimné športy, kongresový, letenkový VIP servis a gastronomický servis, zabezpečenie ubytovacích služieb a špeciálnych balíkov vo vlastných aj partnerských hoteloch.

ŽP – Gastroservis, s. r. o. Podniká v stravovacích službách. Vďaka kvalite stúpa záujem o jeho služby a prejavuje sa v raste výroby jedál a raste obratu v kantínach.

ŽP Informatika, s. r. o. Poslaním podniku je poskytovanie informačných služieb pre materský podnik a jeho dcérske podniky. Podnik však kvalitou svojich služieb oslovuje aj externých odberateľov.

ŽP Šport, a. s. Podnik realizuje profesionálny šport v kolektívnych športoch. Poskytuje reklamné a propagačné služby. Organizuje a rozvíja masový a neprofesionálny šport zamestnancov Železiární Podbrezová, a. s., aj ostatných obyvateľov Horehronia.

ŽP Bezpečnostné služby, s. r. o. Podnik poskytuje bezpečnostné služby v súlade s platnou licenciou a zákonom o súkromnej bezpečnosti. Zabezpečuje 24-hodinovú strážnu službu, služby pohotovostnej výjazdovej skupiny a služby pultu centralizovanej ochrany.

ŽP BYTOS, s. r. o. Podnik previedol viac ako 1200 bytov Železiární Podbrezová, a. s. do osobného vlastníctva občanov. V súčasnosti vykonáva správu bytového fondu.

ŽP Výskumno-vývojové centrum, s. r. o. Podnik koncentruje personálne a technické výskumné kapacity pre celú skupinu podnikov ŽP Group. Víziou je vybudovať centrum regionálneho a národného významu až po jeho medzinárodnú akceptáciu. Výskum a vývoj sa zaoberá fyzikálnou metalurgiou, tvárnením materiálov, ekológiou v hutníctve, testovaním štruktúry materiálov, ich chemickými, fyzikálnymi a mechanickými vlastnosťami. Okrem toho poskytuje podnikateľské, organizačné a ekonomické poradenstvo.

ŽP Rehabilitácia, s. r. o. Poskytuje ambulantnú fyziatriu, balneológiu, akupunktúru, liečebnú a terapeutickú rehabilitáciu ortopedických, neurologických a poúrazových stavov pohybového aparátu najmä pre zamestnancov skupiny ŽP Group a ich rodinných príslušníkov.

Komplexná zostava podnikového portfólia ŽP Group je zaznamenaná v tabuľke 1.

Tabuľka 1 **Finančné investície a ostatné majetkové účasti ŽP Group zahrnuté do konsolidácie k 31. decembru 2011⁴**

Názov podniku	Sídlo	Hodnota investície (tis. eur)	Podiel na základ. imaní (%)	Druh účasti
Strategické podniky				
ŽĎAS, a. s.	Žďár nad Sázavou, ČR	23 435	100,00	priama
Tále, a. s.	Horná Lehota, SR	14 901	98,27	priama
Výrobné podniky				
ŽP EKO QELET, a. s.	Martin, SR	26 925	66,27	priama
Transformaciones Metalurgicas, S. A.	Barcelona, Španielsko	16 981	100,00	priama
TAP Tubos de Acero de Precision, S. L.	Barcelona, Španielsko	-	100,00	nepriama
ŽIAROMAT, a. s.	Kalinovo, SR	4 844	100,00	priama
KBZ, s. r. o.	Košice, SR	3 649	70,00	priama
TS Plzeň, a. s.	Plzeň, ČR	-	100,00	nepriama
Obchodné a distribučné podniky				
Pipex (International), A. G.	Stäfa, Švajčiarsko	1 329	85,00	priama
PIPEX ITALIA, S. p. A.	Arona, Taliansko	320	85,00	priama
SLOVRUR, Sp. z o. o.	Stalowa Wola, Poľsko	25	68,00	priama
ZANINONI SLOVAKIA, s. r. o.	Valaská, SR	17	50,00	priama
TS STEEL PIPE & FITTINGS, S. r. l.	Flero, Taliansko	-	84,15	nepriama
ŽĎAS SGS, GmbH.	Menden, Nemecko	-	67,00	nepriama
Podniky služieb				
ŽP – Gastroservis, s. r. o.	Valaská, SR	929	100,00	priama
ŽP Informatika, s. r. o.	Podbrezová, SR	830	100,00	priama
ŽP Šport, a. s.	Podbrezová, SR	509	99,80	priama
ŽP Bezpečnostné služby, s. r. o.	Podbrezová, SR	200	100,00	priama
ŽP BYTOS, s. r. o.	Podbrezová, SR	70	100,00	priama
ŽP VVC, s. r. o.	Podbrezová, SR	33	100,00	priama
ŽP Rehabilitácia, s. r. o.	Podbrezová, SR	5	100,00	priama
Ostatné majetkové účasti				
Nadácia Železiarne Podbrezová	Podbrezová, SR	7	100,00	priama
PROJECT STEEL SUPPLIES PTY, Ltd.	Sydney, Austrália	-	8,50	nepriama
STABILITA, d. d. s. a. s.	Košice, SR	94	5,17	priama
Hutnictví železa, a. s.	Praha, ČR	31	2,34	priama

Úlohy

1. Posúďte súlad medzi štruktúrou podnikového portfólia Železiarne Podbrezová Group a princípmi skupiny podnikov ŽP Group.
2. Identifikujte väzby a zdroje synergie medzi segmentom výrobných podnikov, obchodných podnikov a podnikov služieb, prípadne vnútri týchto segmentov.

⁴ ŽELEZIARNE PODBREZOVÁ. 2012. *Ročná správa 2011*. [online]. Podbrezová: Železiarne Podbrezová, a. s., 2012. s. 27 [cit. 25.03.2013]. Dostupné na internete: <http://www.wds.zelpo.sk/e-brochure/zelpo/rocná_správa/2011/sk/index.html>.

3. Identifikujte vzťahy porozumenia a pomoci medzi riadiacim podnikom skupiny a ostatnými podnikmi skupiny a pokúste sa načrtnúť rodičovskú maticu zobrazujúcu podnikové portfólio ŽP Group.