

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

1128675

**POSÚDENIE VÝKONNOSTI A PODNIKATEĽSKEJ
ÚSPEŠNOSTI VYBRANÉHO PODNIKATEĽSKÉHO
SUBJEKTU**

2010

Tomáš Šabík

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

**Posúdenie výkonnosti a podnikateľskej úspešnosti vybraného
podnikateľského subjektu**

Bakalárska práca

Študijný program : Obchodné podnikanie

Študijný odbor : 3.9.9 Obchodné podnikanie

Školiace pracovisko : Katedra marketingu

Školiteľ : prof. Ing. Mária Hambáľková, CSc.

Nitra 2010

Tomáš Šabík

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som bakalársku prácu vypracoval samostatne, a že som uviedol všetku použitú literatúru súvisiacu so zameraním bakalárskej práce.

V Nitre

Podpis autora

Pod'akovanie

Týmto spôsobom by som sa rád poďakoval pani prof. Ing. Márií Hambáľkovej, CSc. za pomoc, odborné vedenie a cenné rady pri vypracovávaní mojej bakalárskej práce.

Abstrakt

Predkladaná bakalárska práca sa zameriava na hodnotenie výkonnosti a podnikateľskej úspešnosti maloobchodnej predajnej siete. Prvá časť práce je teoretická. Ponúka prehľad teórií pre analýzy použité na zhodnotenie aktivity a úspešnosti v spoločnosti. Zahŕňa tiež jednotlivé ukazovatele výkonnosti a podnikateľskej úspešnosti. Globalizácia je ďalšia téma, ktorá ovplyvňuje nie len podnikanie ale aj náš každodenný život. V časti metód a metodológie sú uvedené postupy a algoritmy pre výpočet podnikateľskej analýzy spoločnosti. Praktická časť predkladanej práce aplikuje vyššie spomenuté metódy na COOP Jednota Nitra, spotrebné družstvo. Pre určenie faktorov výkonnosti a predpoveď budúceho finančného zdravia spoločnosti boli použité metódy „ex post“ a „ex ante“. Vykonané analýzy potvrdzujú, že COOP Jednota Nitra, s.d. je spoločnosť so sľubnou perspektívou ako významný zástupca domáceho obchodného reťazca, aj napriek tomu, že podniká vo vysoko konkurenčnom prostredí zahraničných obchodných reťazcov.

Kľúčové slová : výkonnosť, rentabilita, likvidita, podnikateľská analýza maloobchod

Abstract

Presented bachelor thesis focuses on the evaluation of a retail store network in effectiveness and entrepreneurial success. The first part of this work is theoretical. It offers the review of theory for analyses used to evaluate activity and success in business company. It also includes description of effectiveness factors. Globalization is another topic which influences not only business but also our daily life. In the part of methods and methodology we describe equations and algorithms for calculation company enterprise analyses. The practical part of presented work utilizes theories mentioned above and applies it for COOP Jednota Nitra, consumer cooperative. Analysis confirms, that it is company with promising perspective as a leading member of domestic retail store network, even though it must challenge the competition of foreign retail store networks.

Key words : effectiveness, profitability, liquidity, entrepreneurial analyses, retail

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

BP – bakalárska práca

CF – cash flow

č. – číslo

EÚ – Európska únia

Mld. – miliarda

MOO – maloobchodný obrat

PJ – prevádzková jednotka

resp. – respektíve

ROA – return on assets – rentabilita aktív

ROE – return on equity – rentabilita vlastného imania

ROI – return on investments – rentabilita celkového kapitálu

ROS – return on sales – rentabilita tržieb

s.d. – spotrebné družstvo

Sd. – sadzba dane

Sk – slovenská koruna

SR – Slovenská republika

Un. – nákladové úroky

USA – Spojené štáty americké (United States of America)

VH – výsledok hospodárenia

OBSAH

ÚVOD.....	7
1.PREHLAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY.....	9
1.1. RIADENIE VÝKONNOSTI PODNIKU V GLOBÁLNO M KONKURENČNOM PROSTREDÍ.....	9
1.2. IDENTIFIKÁCIA FAKTOROV ÚSPEŠNOSTI V PROCESE INTERNACIONALIZÁCIE PODNIKOV	12
1.3. GLOBALIZÁCIA A JEJ SOCIÁLNO-EKONOMICKÉ DOSLEDKY.....	17
1.4. STAV SLOVENSKEHO OBCHODU V ROKU 2009.....	22
2.CIEĽ PRÁCE.....	24
3.METODIKA PRÁCE.....	25
4.VÝSLEDKY PRÁCE.....	32
4.1. STRUČNÁ SITUAČNÁ ANALÝZA COOP JEDNOTA, s.d.....	32
4.2. PODNIKATEĽSKÁ ANALÝZA SPOLOČNOSTI.....	34
4.3. PREDIKČNÁ ANALÝZA FINANČNÉHO ZDRAVIA.....	41
4.4. AKTIVITY COOP JEDNOTA, s.d.....	42
ZÁVER A NÁVRH NA VYUŽITIE POZNATKOV.....	45
POUŽITÁ LITERATÚRA.....	48
PRÍLOHY.....	50

Úvod

Transformácia ekonomiky a s tým súvisiace požiadavky prispôbiť sa novým trhovým podmienkam v oblasti ekonomickej teórie aj praxe a začleňovanie sa našej ekonomiky do medzinárodných integračných zoskupení kladú zvýšené nároky aj na nové stratégie v podnikaní.

Cieľavedomý a systematický prístup firmy pri vstupe na trh a pohybe na ňom je jedným zo základných predpokladov úspechu firmy. Nevyhnutnou súčasťou tohto prístupu je analýza doterajšieho vývoja, súčasného stavu a cieľavedomé plánovanie ďalších krokov na trhu v budúcnosti. Podnik ako systém nemôže pracovať nezávisle od svojho okolia. Na vonkajšie vplyvy musí reagovať pružne a rýchlo. Musí sa usilovať o to, aby na zmeny okolia dokázal nielen reagovať, ale stal sa aj spolutvorcom týchto zmien. Každý podnik si musí nájsť svoj vlastný prístup k prosperite a úspešnosti. Hlavným fenoménom bude synergický efekt finančného a intelektuálneho kapitálu. Podnik musí poznať svoje smerovanie a spôsob, akým to chce dosiahnuť.

Na celkovú úspešnosť firmy vplyvujú jednotlivé faktory, ktoré je možné definovať vo viacerých sférach. Čím viac faktorov je nám známych pre to, aby firma bola úspešná, tým viac možností to poskytuje na ich ovplyvnenie. Na veľké firmy pôsobí množstvo vonkajších aj vnútorných faktorov.

Úspešnosť podniku v súčasnom zložitom období formovania trhu závisí od objektívneho zhodnotenia možností a výsledkov našej spoločnosti. Používajú sa na to nástroje podnikateľskej analýzy, ktoré poskytujú obraz o finančnej situácii v podniku, a tvoria základnú charakteristiku efektívnosti a finančného hospodárenia.

Neoddeliteľnou súčasťou činnosti finančného manažmentu podniku je finančná analýza. Predstavuje súbor aktivít nevyhnutných v príprave a kontrole finančných rozhodnutí. Tvorí základný zdroj posudzovania finančných procesov vyvolávajúcich ustavičný pohyb peňazí, tovaru a iného majetku. Jej úlohou je zobrazit' predchádzajúci vývoj a cielene ovplyvňovať ekonomické procesy v blízkej, ale i v perspektívnej budúcnosti.

V dôsledku rastúcej nasýtenosti obchodného trhu popri vzostupnom význame obchodných reťazcov je zákazník stále náročnejší, lebo jeho priority sa menia, nie je ľahké zaujať ho tak, aby k určitému obchodnému systému zachovával lojalitu. Na trhu nie je

možné presadiť sa len nízkymi cenami, je potrebné narábať aj s necenovými nástrojmi v snahe kupujúceho zaujať a pritiahnúť, čo je úlohou marketingu. Veľkú úlohu zohráva aj výchova kupujúceho, pôsobenie na jeho emócie pomocou marketingových nástrojov. Snahou veľkých obchodných spoločností je zviditeľniť sa cez uvádzanie tovarov pod pojmom „vlastná značka“, čo prispieva k vernosti zákazníkov, k zvýšeniu obratu podniku a k upevneniu pozície na trhu.

1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

1.1 Riadenie výkonnosti podniku v globálnom konkurenčnom prostredí

Výkonnosť podniku je samostatná ekonomická kategória, ku ktorej existuje viacero rozličných prístupov. Strategický manažment by použil strategický systém na meranie výkonnosti, naopak finančný manažment sústavu finančných ukazovateľov. Prienikom týchto prístupov sú také podnikové procesy, ktoré transformujú vstupy na výstupy. Výkonnosť celého podniku úzko súvisí s výkonnosťou práve týchto podnikových procesov.

Fibírová, J.- Šoljaková, L. (2005) tvrdia, že meranie výkonnosti podniku respektíve prínosu z jeho vlastnej existencie v sebe skrýva dve relatívne samostatné otázky :

- Ako merať vstupy do podnikateľského procesu na jednej strane, ako merať výstupy na druhej strane a akým spôsobom ich porovnávať?
- Pre koho merať výkonnosť podniku? Kto a prečo informácie o úspešnosti podniku požaduje, konkrétnejšie, kto je s existenciou podniku záujmovovo prepojený a aké má ciele?

Finančná pozícia podniku je ovplyvnená výškou a štruktúrou aktív, ktoré podnik pri svojej činnosti využíva, a štruktúrou kapitálu, ktorý vlastníci pre financovanie týchto aktív poskytnú. Finančná pozícia ovplyvňuje likviditu a solventnosť podniku. Informácie o výkonnosti podniku, o jeho schopnosti zhodnotiť spotrebované zdroje v danom období a vytvárať vlastnou činnosťou zisk, sú dôležité pre posúdenie jeho procesu tvorby výkonu a jeho potenciálneho rozvoja. Informácie o výkonnosti sú obsiahnuté najmä vo výsledovke.

Ekonomické výsledky podniku prirodzene zaujímajú nielen vlastníkov kapitálu a manažérov, ale napríklad aj štátne orgány, obchodných partnerov a zamestnancov. Aby sa podnik mohol dlhodobo rozvíjať, je pre neho dôležité splniť nielen očakávania vlastníkov (ktoré spočívajú predovšetkým v dostatočnom zhodnotení vloženého kapitálu), ale aj zamestnancov (ktorí sa zaujímajú nielen o výšku miezd, kvalitu pracovných podmienok a sociálneho zabezpečenia, ale aj možnosť odborného rastu, spolurozhodovania a pod.), obchodných partnerov a trhového okolia všeobecne. Trhové okolie podniku sa

skladá nielen z terajších alebo potenciálnych zákazníkov a dodávateľov, ale patria sem aj konkurenti, médiá, štátne orgány a i.

Ako uvádza **Zalai, K. (2008)**, retrospektívny postup od výsledku k jeho príčinám, typický pre analýzu, nás dovádza k analýze úrovne transformačného procesu podniku. V tomto procese sa vstupy menia na výstupy a účinnosť, s akou sa to deje, vypovedá o výkonnosti podniku. Výkonnosť je teda fenomén, ktorý predurčuje výsledky podniku (výstupy), ale súčasne i vyúsťuje do nich. Ovplyvňuje tak i postavenie podniku na trhu. Kvantifikovať a hodnotiť výkonnosť podniku je vec zdanlivo jednoduchá. Vyžaduje si len konfrontovať vstupy a výstupy podniku. V skutočnosti ide o problém zložitý, jeho komplikovanosť súvisí s tým, že predstavy, nároky a ponímanie vstupov a výstupov sa veľmi dynamicky menia, tak ako sa mení stanovisko k základnej otázke podnikania – čo je cieľom podnikania.

V záverečnej dekáde 20. storočia dochádza k podstatnej zmene v názore na cieľ podnikania. Od tradičnej pozornosti venovanej zhodnocovaciemu procesu, ktorý vyúsťuje do účtovného hospodárskeho výsledku sa prechádza na pozície vlastníka a cieľom sa stáva maximalizácia hodnoty podniku. Tento vývoj riadia krajiny s veľmi rozvinutým kapitálovým trhom, najmä USA. Zmena tejto základnej filozofie si vyžaduje adekvátne prispôbenie hodnotiacich kritérií.

Podľa **Mikolaša (2005)** podniky, ktoré chcú v nových podmienkach obstať a vytvoriť si v globalizovanom svete výhodné postavenie, musia úplne zmeniť pohľad na podnikanie. Nezostáva im iné, ako sa správať podľa týchto základných pravidiel :

- Všetkými spôsobmi sa spojiť v silné spoločnosti.
- Neustále sa rozvíjať a expandovať.
- Postaviť svoju existenciu na exporte.
- Uplatniť novú konštrukciu podniku.
- Podporiť druhotnú podnikateľskú činnosť vo svojom teritóriu.

Pri vplyve globalizácie na podnikanie je nevyhnutné konštatovať, že hľadanie nových ciest teórie podnikania sa nejaví len ako možnosť, ale ide o aktuálnu nutnosť. Zvlášť pokiaľ ide o formovanie stratégie podniku v súčasnej turbulentnej dobe charakterizovanej globálnou konkurenciou sa vedie diskusia o samotnej podstate pojmu konkurencia, či konkurenčná stratégia v podnikaní.

Chajdiak, J. (2004) konštatuje, že výkonnosť firmy môžeme analyzovať z pohľadu bezprostredného vlastníka firmy ukazovateľom rentability vlastného imania (koľko je zisku na jednu korunu súkromným vlastníkom vloženého vlastného imania) a z pohľadu celospoločenského ukazovateľom produktivity práce meranej pridanou hodnotou, finančnej produktivity práce alebo produktivity celkového kapitálu meranej výnosmi.

Ukazovatele rentability sú relatívne ukazovatele, v čitateli ktorých je výsledok hospodárenia (či v prísnejších pohľadoch len zisk ako kladný výsledok hospodárenia). Vyjadrujú jednotlivé aspekty efektívnosti práce firmy z pohľadu jej súkromného vlastníka. Najdôležitejší je ukazovateľ rentability vlastného imania. Veľmi často sa používa ukazovateľ rentability výnosov – ziskovosť. Svoje miesto v ukazovateľoch rentability majú aj rentabilita pridanej hodnoty a rentabilita celkového kapitálu.

Ukazovatele aktivity podľa **Alexyho, J. (2005)** vypovedajú, či podnik efektívne hospodári so svojimi aktívami. Túto výpoveď umožňujú sledovať ukazovatele vyjadrujúce obratovosť, resp. viazanosť aktív, a to ukazovatele zamerané na rozhodujúce položky aktív. Sú to tiež ukazovatele na výpočet doby obratu jednotlivých zložiek obežných aktív a krátkodobých záväzkov. V niektorej literatúre bývajú označované ako ukazovatele cyklu peňažných tokov. Vyjadrujú počet dní, ktoré uplynú pri premene jednotlivých zložiek obežných aktív alebo krátkodobých záväzkov na peniaze. Vo všeobecnosti platí, že skrátenie cyklu doby obratu zlepšuje likviditu.

Likvidita podniku predstavuje všeobecnú schopnosť daného podniku hradiť svoje záväzky a pod analýzou likvidity rozumieme posudzovanie miery schopnosti vyrovnávať svoje platobné povinnosti v peňažných prostriedkoch, ktoré plynú z činnosti podniku, uviedla **Lesáková, E. (2007)**. Jednou z najvýznamnejších charakteristík finančnej situácie podniku je jeho platobná schopnosť (solventnosť), ktorá vyjadruje krátkodobú (momentálnu) finančnú stabilitu podniku. Snahou každého podniku je získať prostriedky na uskutočnenie potrebných platieb.

Likvidnosťou sa rozumie schopnosť prevodu jednotlivých majetkových súčastí (položiek aktív) na pohotové platobné prostriedky, ich speňažiteľnosť. Speňažiteľnosť jednotlivých majetkových súčastí je rozdielna, čo sa prejavuje v dĺžke času, ktorý si táto premena vyžaduje. Vzhľadom na túto vlastnosť možno aktíva zaradiť do niekoľkých tried :

1. Najlikvidnejšie – peniaze, ceniny, krátkodobé cenné papiere (krátkodobý finančný majetok na finančných účtoch).

2. Majetkové súčasti realizovateľné v krátkom čase – splatné krátkodobé pohľadávky.
3. Menej likvidné – zásoby.
4. Dlhodobé likvidné – obligácie, dlhodobé pôžičky, termínované vklady (dlhodobý finančný majetok).
5. Nelikvidné (takmer nelikvidné) – dlhodobý hmotný majetok.

Pojmami likvidita a platobná schopnosť (solventnosť) sa charakterizuje a kvantifikuje úroveň úhrady záväzkov. Likvidita sa viaže na dlhšie obdobie, solventnosť chápeme ako momentálnu schopnosť platby.

1.2 Identifikácia faktorov úspešnosti v procese internacionalizácie podnikov

Úspech a prosperita je v ekonomickej terminológii spájaný s dobrým hospodárením podniku, čiže dosahovanie zisku, čo je samotnou podstatou podnikania. V dobe prenikania podnikov na zahraničné trhy sa však do popredia dostávajú aj nové faktory, ktoré podnik musí rešpektovať, či už ide o správny výber nového teritória, alebo venovanie zvýšenej pozornosti ochrane životného prostredia.

Pre úspešnú podnikateľskú činnosť musia byť vytvorené objektívne, právne a subjektívne predpoklady, tvrdia **Majdúchová, H., Neumannová, A. (2004)**. Objektívne predpoklady podnikania sú založené na schopnosti podnikateľského subjektu vyhľadávať a zároveň aj efektívne využívať podnikateľské príležitosti, ktoré sú a vznikajú na trhu. Sú dané legislatívnym prostredím trhovej ekonomiky, ktoré vytvára základné mantinely, v ktorých majú všetky podnikateľské subjekty rovnaké možnosti podnikat'. Všetci podnikatelia využívajú rovnaké legislatívne prostredie, napr. daňové zákony, colné predpisy a pod. Štát tak vytvára a zároveň aj poskytuje právne záruky všetkým vlastníkom a vytvára pre nich stabilné podnikateľské prostredie. Nevyhnutnou súčasťou predpokladov podnikania sú aj právne predpoklady podnikania tvorené legislatívou, predovšetkým obchodným zákonníkom, podľa ktorého má podnikanie nasledujúce znaky : sústavnosť, samostatnosť, konanie vlastným menom, vlastná zodpovednosť a dosiahnutie zisku. Subjektívne predpoklady podnikania sú tvorené predovšetkým osobnou charakteristikou podnikateľa. Závisia od jeho odborných, praktických, ale aj podnikateľských skúseností.

K osobnostným charakteristikám patria : potreba seberealizácie, schopnosť viesť a motivovať ľudí, pozitívne myslenie, odvaha niesť riziko, schopnosť strategického myslenia, realizovať vytýčené ciele a pod.

Pitra, Z. (2007) považuje za podnikateľský úspech organizácie efektívne využívanie vlastných zdrojov a podnikateľských príležitostí, ku ktorým prichádza v jej okolí. Podnikateľský úspech je obvykle spojený so získavaním výhod oproti konkurentom, je väčšinou sprevádzaný posilnením postavenia organizácie na cieľových trhoch a s tým spojené zvýšenie výnosov, resp. zníženie nákladov, z čoho vyplýva zvýšenie dosiahnutého zisku, alebo zlepšenie dobrého mena organizácie na verejnosti. Globalizácia dnešnej svetovej ekonomiky nie je charakterizovaná iba asymetrickým rastom sily nadnárodných spoločností, ktorý spôsobuje nebezpečenstvo rastu nezamestnanosti v niektorých skôr industrializovaných regiónoch, ale aj ďalšími sprevádzajúcimi javmi. Technický rozvoj a vývoj nových technológií odbúrava hranice medzi tradičnými odbormi podnikania a vyvoláva vznik nových kombinovaných produktov. Pre tieto je náročné nielen definovať hlavnú technológiu ich fungovania, ale hlavne konkurenciu. Nástup informačnej a komunikačnej technológie do podnikateľského prostredia núti jednotlivých výrobcov k štandardizácii ponúkaných produktov a umožňuje taktiež priamy kontakt so zákazníkom.

Bielik, P. - Gurčík, E. - Gajdoš, I. (2003) vysvetľujú, že ekvivalentom prosperity je vo všeobecnosti úspech, v ekonomike podniku spájaný s výnosným hospodárením. Teoretickým základom analýzy úspešnosti podniku je strategická analýza. Dôraz je kladený na :

- 1) Obsah a dobu realizácie podnikovej vízie (v centre pozornosti každého podniku je hľadanie, budovanie a udržiavanie potenciálu úspechu, tzn. Že cieľovou veličinou je dlhodobá prosperita podniku)
- 2) Analýzu rizík :
 - a) Politických a ekonomických vplyvov
 - b) Vnútorých podmienok
- 3) Nevyhnutnosť zmien :
 - a) Ľudské zdroje
 - b) Finančné hospodárenie
 - c) Vplyv zahraničného kapitálu
 - d) Organizačné zmeny

e) Procesné riadenie podniku

Ako uviedol **Synek, M. (2007)**, zabezpečovanie podnikových cieľov, najmä dlhodobých, môže byť spojené s internacionalizáciou podnikateľských činností. Pri nej podnik využíva medzinárodné prostredie, aby realizoval svoju konkurenčnú výhodu. Vstup do tohto prostredia môže mať buď povahu vývozu vyrábaných statkov či poskytovaných služieb, resp. aj výroby v zahraničí.

Pri vstupe na zahraničné trhy bežnú podnikateľskú činnosť navyše ovplyvňujú jazykové rozdiely, rozdiely v spotrebiteľských zvyklostiach, zosilnená konkurencia domácich a zahraničných výrobcov, doprava a poistenie, cenové, platobné a menové podmienky, predpisy colné, daňové, obalové, akostné a iné. Zahraničnoobchodnú činnosť môžu, v súlade s obchodným zákonníkom, prevádzkovať všetky osoby, ktoré sú podnikateľmi. Títo však musia rešpektovať predpisy (zákony, vyhlášky, nariadenia), ktoré určujú podmienky pre dovoz a vývoz tovaru.

Úspešná cesta k exportu zo strany podniku vyžaduje :

- Odhodlanie k exportu, ktorý je nutné chápať ako dlhodobú záležitosť
- Konkurencieschopný produkt
- Marketing
- Manažment (pre riadenie exportu sú potrebné zvláštne znalosti)
- Výrobu, ktorá umožní včasné a správne plnenie
- Financie (pre dopravu, prispôsobenie produktu, pre podporu predaja, pre výcvik zástupcov)
- Kapacitu pre výskum trhu
- Spracovanie podnikateľského plánu pre export

Podľa **Kassaya, Š. (2006)**, využívať vedecké poznatky má predovšetkým ekonomický význam. Živelné podnikanie môže priniesť čiastkové výsledky, nemajú však dlhodobú platnosť. Rastom podniku je nevyhnutné systemizované usporiadanie a vytváranie riadiacich vzťahov v súlade s funkciami podniku. Množstvo vplývajúcich faktorov a menlivosť prostredia si vyžadujú veľké znalosti. Okrem vedeckého riadenia je potrebné zabezpečovať produktové a technologické inovácie, zlad'ovať a zdokonaľovať výrobné procesy. Preto miesto vedy v podnikaní je nezastupiteľné. Z hľadiska využitia vedeckých poznatkov už len skutočnosť, že vlastníci alebo manažéri majú dlhoročné

kontakty so špičkovými vedeckými pracovníkmi rozličných odborov, je často zdrojom netradičných nápadov, ktoré sú aplikovateľné v praxi.

Je pravda, že slovenské podniky sa v konkurenčnom prostredí v súčasnosti presadzujú prevažne lacnou pracovnou silou. Priemerné mesačné mzdy sú u nás desaťkrát nižšie ako vo vyspelých krajinách EÚ (dosahujú napríklad 17% úrovne Španielska, ktoré patrí v EÚ k najchudobnejším). Reálne mzdy dosahujú približne tretinu úrovne vo vybraných krajinách EÚ, ale ceny tovarov a služieb sa k ich úrovni približujú. Po vstupe do EÚ sa pripúšťa dosť výrazný nárast cien. Zvýšia sa ceny potravín, spotrebného tovaru, zariadení pre domácnosť a treba očakávať rast cien palív, energií, nájomného, zdravotníckych služieb a vzdelania. Súčasne s rastom cien by mali rásť aj mzdy. Tie však môžu rásť iba vtedy, ak sa zvýši produktivita práce. Ale dôchodcovia a sociálne odkázaní sa príjmami nedokážu adaptovať na prudké cenové skoky.

Zmenami podnikateľského prostredia reformujúcich sa krajín a ich vstupom do medzinárodných zoskupení podniky musia čeliť novým výzvam. Týka sa to predovšetkým konkurenčnej schopnosti európskych podnikov. Súčasťou existencie a nevyhnutného prežitia podnikov je totiž globalizácia, integrácia, zlučovanie, fúzie, ale aj vznik nových mnohokultúrnych spoločenstiev, zamestnávajúce pracovníkov s rôznym kultúrnym a pracovným zázemím či uspokojovanie rôznorodých zákazníkov. Súčasne prebiehajú výrazné zmeny v demografii v podobe starnutia obyvateľstva a nástupom nových a migrujúcich pracovníkov. Aby podnikateľské prostredie reprezentované právnymi subjektmi uspelo, musí sa flexibilne a čeliť takýmto výzvam :

- Najímať a udržiavať talentovaných zamestnancov
- Inovovať produkty, služby a marketingové metódy
- Otvárať a rozširovať nové trhy
- Propagovať značky a hodnoty podnikov
- Zvýšiť tímovú spoluprácu a jej efektivitu
- Zlepšovať starostlivosť o zamestnancov a ich lojalitu
- Zvýšiť spokojnosť zákazníkov
- Vytvoriť vhodné podmienky na zlučovanie a fúzie
- Zdokonaľiť rizikový manažment a odhadovanie rizikových situácií

Pokiaľ zhrnieme hlavné odporúčania **Vodáčka, L., Vodáčkovej, O. (2009)** , ako jednať v nových podmienkach zmien, potom si zaslúžia pozornosť najmä tieto :

- Opustiť doterajšie filozofie zhromažďovania požiadaviek a odhadovania potreby zákazníkov a až následného reagovania na ne. Do popredia vystupujú proaktívne postupy spoluvytvárania potrieb a dopytu.
- Znižovať vplyvy neistoty a nestability meniacich sa politických, ekonomických, sociálnych, legislatívnych a technologických podmienok. Nečakané zmeny v zásade predstavujú hrozby pre pasívnych, ale príležitosti pre proaktívnych manažérov.
- Vytvoriť a osvojiť si vhodný integrovaný a pritom pružný model podnikania organizácie.
- S potrebným časovým predstihom uplatňovať strategicky orientované inovácie výrobkov, služieb a najmä podnikových a manažérskych procesov.
- Priebežne sa učiť a zdokonaľovať činnosť organizácií, tímov a jednotlivcov

Aby sa v organizáciách realizovali permanentné efektívne zmeny, musia sa proaktívne správať nielen manažéri, ale aj ostatní zamestnanci, uvádza **Gozora, V. (2003)**. Hlavné zdroje odporu voči zmenám zo strany zamestnancov spočívajú v nasledujúcich faktoroch :

- Neistota, ktorá vyplýva z dôsledku zmeny, napr. strach zo straty pracovného miesta
- Neochota vzdať sa existujúcich výhod
- Obava z nepremyslenosti zavádzanej zmeny

Neutralizovať odpor zamestnancov voči zmenám je možné dosiahnuť :

- Permanentným vzdelávaním zamestnancov
- Kvalitnou, otvorenou komunikáciou
- Aktívnym zapájaním zamestnancov do prípravy a realizácie zmien
- Zvýhodňovaním a podporou proaktívneho správania sa zamestnancov

Najnovší prieskum ktorý bol publikovaný v marci 2010 hovorí nasledovne. V prieskume kvality podnikateľského prostredia Slovenská republika obsadila 37. priečku a medziročne klesla o 4 miesta. Singapur je krajinou s najpriaznivejším podnikateľským prostredím na svete. Vyplýva to z výsledkov Superindexu PAS, ktorý je vytvorený z dát z najprestížnejších medzinárodných rebríčkov vydávaných Svetovým ekonomickým fórom, Svetovou bankou, Heritage Foundation a Transparency International. Za Singapurom sa umiestnil Hongkong, Nový Zéland, USA a Dánsko. V prvej desiatke sa nachádzajú len

štyri európske krajiny - okrem Dánska sa tu umiestnili ešte Švajčiarsko, Veľká Británia a Fínsko.

Podnikateľské prostredie na Slovensku sa podľa renomovaných medzinárodných inštitúcií v roku 2009 zhoršilo a Slovensko sa kvalitou podmienok na podnikanie vzdialilo od najúspešnejších krajín sveta. Pozícia SR sa začala zhoršovať už v rokoch 2007 a 2008, keď v oboch rokoch SR klesla o jednu priečku. Česká republika je na 36. mieste po medziročnom zlepšení pozície o 2 miesta. Zlepšenie zaznamenali aj ostatné dve krajiny V4. Maďarsko postúpilo zo 42. miesta na 40. Poľsko si polepšilo o 8 miest a obsadilo 48. priečku.

Zaujímavosťou je, že z krajín EÚ sa najhoršie umiestnilo Grécko na 61. mieste. Zlé umiestnenie tejto krajiny naznačovalo vnútorné problémy s podnikateľským prostredím a ekonomikou, ktoré sa následne prejavili v extrémnom deficite verejných financií. Zo starých členov EÚ vykazuje podpriemerné hodnotenie aj Taliansko.

1.3 Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky

Proces globalizácie sa stáva neoddeliteľnou súčasťou každodenného života nielen vrcholových manažérov či politikov, ale aj bežných ľudí. Mal by byť prínosom pre všetky vrstvy obyvateľstva a smerovať k celosvetovej prosperite. Na povrch však vyplývajú aj negatívne dôsledky globalizácie, ako napr. finančná a menová nerovnováha, neprehľadný tok kapitálu, znečisťovanie životného prostredia či rozširovanie chudoby v niektorých krajinách.

Ako uvádza **Pauhofová, I. (2007)**, globalizácia sa stáva kľúčovým fenoménom súčasnosti, zasahuje všetky oblasti spoločnosti a ekonomiky a v podstate ovplyvňuje život každého obyvateľa planéty Zem.

Prejavuje sa tak v novej stratégii transnacionálnych korporácií, v procesoch outsourcingu, offshoringu, vo vývoji bohatstva a chudoby v globalizovanom svete, v oblasti reštrukturalizácie infraštruktúry (energia, voda, doprava, informatika), v globalizácií svetového obchodu, transformácií tradičných sociálnych modelov ako i v globalizácií šedej a čiernej ekonomiky.

Jednou z rozhodujúcich oblastí globalizácie je globalizácia finančných trhov i celého finančného sektora, ktorá v sebe odráža väčšinu vývojových procesov vo svete, ich dopad, ale i protirečivosť.

Pôvodná idea, že finančná globalizácia a liberalizácia finančných trhov by mali priniesť prosperitu celému svetu, bola založená najmä na nasledujúcich predpokladoch:

1. Rozvojové krajiny sú typické investičnými príležitosťami, ale chýbajú im značné finančné zdroje
2. Úspory vyspelých krajín by bolo možné poskytnúť ako zdroje rozvojovým krajinám, čo by im umožnilo realizovať významnú časť investičných projektov (so všetkými dôsledkami, ktoré by z toho vyplývali tak pre vyspelé ako i pre rozvojové krajiny)
3. Zahraničné investície významným spôsobom zvýšia hospodársky rast rozvojových krajín a povedú k ich trvalej expanzii a rastu ich bohatstva.
4. Finančné trhy by mali regulovať politiku národných vlád tak, aby obmedzili nadmernú „ rozhadzovačnosť “ či prípadne nadmernú fiškálnu nedisciplínu rozvojových krajín.
5. Externé zdroje by mali v podstate eliminovať rizikové faktory rozvojových krajín.
6. V skutočnosti sa však ukázalo, že tieto optimistické predpoklady (vytvorené v osemdesiatych rokoch) v praxi platili iba sčasti a prekryli ich mnoho významnejšie procesy, ktoré sa v priebehu procesu globalizácie finančných trhov objavili.

Najviac sa darilo tým krajinám, ktoré sa na zahraničné financie príliš nespoliehali (ako napríklad India alebo Čína), alebo do ktorých prichádzala špecifická forma zahraničných investícií (napríklad v Číne 90% z celkového objemu zahraničných investícií – 60 až 70 miliárd amerických dolárov ročne predstavujú investície zahraničných Číňanov, ktorí vracajú kapitálové toky do materskej krajiny.)

V súčasnosti treba konštatovať, že postupným vývojom sa Čína a Brazília dostali z pozície dlžníka na pozíciu veriteľa sveta. Uvedenú skutočnosť treba vyzdvihnúť ako enormne významnú. Táto zásadná zmena znamená nielen to, že tieto krajiny zaplatili dlhy Parížskemu klubu veriteľov, ale že významnými dlžníkmi týchto rozvojových krajín sú dnes napríklad aj USA. Toto prevrátené garde zároveň znamená zásadné zvýšenie previazanosti vývoja čínskej a indickej ekonomiky s vývojom americkej ekonomiky.

Podľa **Rolného, I. (2008)** globalizácia, ktorej tendencie sa naplno začali prejavovať koncom 20.storočia, je považovaná za rozhodujúci fenomén, ktorý bude sprevádzať 3. tisícročie. Jedná sa o spoločenský proces, aj keď nemalú úlohu v ňom zohráva aj stav prírody, ktorý je pôsobením človeka z hľadiska jeho zachovania už teraz alarmujúci.

Príčiny a prejavy globalizácie môžeme vidieť prakticky vo všetkých sférach spoločenského života. Podieľa sa na nich kultúra, politika, náboženstvo, technika, ale i umenie a filozofia. Špecifické postavenie v tomto procese má ekonomika. Býva často považovaná za motor globalizácie. Ekonomická sféra spoločenského života úzko súvisí s materiálnou životnou úrovňou spoločnosti. Má bezprostredný vplyv na problematiku obmedzených surovinových zdrojov, znečisťovanie ovzdušia a problém priemyslového odpadu. Súčasná situácia priam nabáda ku hľadaniu novej kolektívnej zodpovednosti, k hľadaniu a stotožneniu sa spoločnými morálnymi hodnotami a etickými pravidlami.

Vplyv nadnárodných zoskupení na integráciu trhov je iný než u medzinárodných organizácií. Extrémnym prípadom je Európska Únia (k podobným záverom je možné dospieť napríklad pri Mercosure). Vznik nadnárodných zoskupení vedie k nebezpečenstvu regionalizácie. Regionálne integračné zoskupenia vytvárajú veľké vnútorné trhy tým, že obmedzujú alebo odstraňujú bariéry pre vzájomný obchod, ponúkajú priestor pre značné úspory z rozsahu a pre dosahovanie väčšej efektívnosti. Zároveň však vytvárajú nové bariéry proti tovaru a službám vyprodukovaným v iných obchodných blokoch. Existuje teda napätie medzi voľným obchodom v globálnom meradle a protekcionizmom v regionálnom meradle. Praktická politika EÚ vo svojej väčšine (podobne ako u národných vlád) pôsobí v prospech integrácie vo vnútri skupiny, ale proti integrácií svetovej ekonomiky na globálnej úrovni. Keď sú teda trhy tovarov a služieb, kapitálu a práce vo vnútri EÚ úplne liberalizované, potom vzhľadom ku okoliu je Európska Únia značne uzatvorená a k uvoľňovaniu prístupu na svoje trhy pristupuje veľmi neochotne. Ako príklad môžu slúžiť kvóty na dovoz japonských áut, prakticky uzatvorený trh poľnohospodárskej produkcie a blokovanie zahraničnej migrácie.

S postupom času termín globalizácia získava stále nové významové odtiene, tvrdí **Vincúr, P. (2007)**. Spája sa nielen s ekonomickými, ale aj kultúrnymi, politickými a inými javmi. Všeobecne najviac používaný význam ekonomickej globalizácie – a o ňu nám tu ide v prvom rade – poukazuje na skutočnosť, že podiel medzinárodnej svetovej ekonomickej aktivity (v pomere k domácej aktivite) výrazne rastie. Tento raz cezhraničnej aktivity má viacero foriem :

- Medzinárodné toky výrobkov a služieb
- Medzinárodný pohyb kapitálu
- Medzinárodné toky informácií a vedomostí
- Medzinárodný pohyb pracovných síl

Akýmsi historickým predchodcom globalizácie je internacionalizácia. Tá sa vzťahuje k jednoduchému geografickému šíreniu ekonomických aktivít cez národné hranice a nie je novým fenoménom. Globalizácia ekonomických aktivít je kvalitatívne iná. Je to pokročilejšia a komplexnejšia forma internacionalizácie, ktorá zahŕňa aj funkcionálnu integráciu medzinárodne rozptýlených aktivít. Globalizácia je teda mladší pojem ako internacionalizácia. Kvalitatívny posun od internacionalizácie ekonomiky ku globalizácii umožnili moderné informačné technológie, ktoré sa stali predpokladom globalizácie. Vďaka informačným technológiám môžu podniky operovať na celom svete. Zabezpečujú si suroviny tam, kde je to najvýhodnejšie, vyrábajú tam, kde je to najlacnejšie a predávajú tam, kde sú solventné trhy.

Kľúčovým pojmom spojeným s globalizáciou je transnacionalizácia. Týmto pojmom sa označuje rozvoj systémov transnacionálnych korporácií (ďalej TNK), v ktorých je organizovaná tzv. medzinárodná produkcia a súčasne je vytváraný vnútrofiremný trh. O transnacionalizácii ako nadnárodnej forme podnikania sa začína hovoriť v súvislosti s rastom počtu a rozvojom TNK zhruba od 70. rokov. Obdobie 90-tych rokov sa nesie jednoznačne v znamení nárastu tak počtu fúzií a akvizícií (teda spájania podnikov, skupovania jedného podniku iným), ako aj dramatického zvýšenia ich objemu. Čoraz častejšie sú najmä fúzie a akvizície veľkého rozsahu. Fúzie a akvizície sú frekventovanejšou formou investície než tzv. investície na zelenej lúke (vybudovanie úplne novej firmy). Zo sektorového hľadiska najviac fúzií a akvizícií prebieha v oblasti služieb (53% fúzií v druhej polovici 90. Rokov), nasleduje priemysel s 37% a primárny sektor (pôdohospodárstvo, ťažba surovín) s 10%. Hlavnými príčinami uvedeného vývoja sú : na makroekonomickej úrovni ekonomická expanzia, na odvetvovej úrovni intenzívnejšia globálna konkurencia, na podnikovej úrovni narastajúci význam nehmotných aktív (know-how, manažérske skúsenosti, software, atď.)

Zvláštnu pozornosť si zasluhuje ekonomická integrácia. Integrácia môže mať formu funkcionálnu (prepájanie produkčných a ďalších súvisiacich aktivít podnikateľských subjektov) a formu inštitucionálnu (záväzné postupy národných štátov dojednané spravidla v rámci niektorej nadnárodnej organizácie).

Tóth, R. (2008) spomína globalizáciu ako pojem, ktorý nemá všeobecný obsah, možno s ním narábať veľmi flexibilne a opiera sa o ekonomické vzťahy. Chápe sa ako rozsiahly systém medzinárodných inštitúcií , ktoré sú navzájom pevne prepojené

a vytvárajú medzinárodnú či svetovú regulačnú (alebo vládnu) štruktúru. O globalizácií možno hovoriť v rôznych oblastiach : v ekonomickej, mocenskej, kultúrnej, civilizačnej i technickej. Svetové prepojenie sa chápe predovšetkým v technicko-ekonomickej oblasti. Ide vlastne o jedinú, naozaj uskutočniteľnú globalizáciu, pretože iba ekonomické hodnoty majú skutočne globálny význam, sú všeobecne prijateľné, a tak s nimi pracujú podnikateľské skupiny v ktorejkoľvek krajine sveta. Ekonomická globalizácia sa prejavuje vytváraním ekonomických supercentier, schopných ovplyvňovať ekonomiku kdekoľvek na svete. Sú nimi jednak tzv. medzinárodné ekonomické organizácie, napríklad Svetová obchodná organizácia WTO, Medzinárodný menový fond, a jednak tzv. nadnárodné trusty vlastniace výrobné, obchodné i kapitálové siete rozhodujúceho svetového významu. Dopĺňa ich združenie ekonomicky najsilnejších štátov sveta, známe ako G7 (USA, Nemecko, Francúzsko, Taliansko, Veľká Británia, Kanada a Japonsko), ku ktorým bolo priradené aj Rusko. Ide o jediné politické združenie s absolútne voľnou štruktúrou, ktoré slúži iba na vytváranie politických vzťahov vhodných pre podnikateľské subjekty združené v prvých vymenovaných organizáciách.

Ekonomická globalizácia má silnú tendenciu odtrhnúť ekonomiku od politiky, čím znižuje pôsobnosť štátu a značne marginalizuje pôsobenie strán a vlád. Politická sféra sa takto stáva dláždičom dobrých ciest pre ekonomiku. Z globalizácie sa úplne vytratil človek - najmä pri ekonomickej globalizácii ide o technický, nie humánny proces.

Ako uvádza **Epping, Randy Ch. (2004)**, mnohí kritici globalizácie tvrdia, že práve ona je hlavnou príčinou chudoby – veď práve globalizácia robí z rozvojových krajín predmet vykorisťovania veľkými zahraničnými korporáciami, čo má negatívne dôsledky aj pre ľudí z bohatých krajín, pretože tí zase strácajú prácu vinou lacného dovážaného tovaru, ktorému ich zamestnávateľi nedokážu konkurovať. Bojovníci proti globalizácii taktiež kritizujú cudzincov za to, že skupujú miestne firmy a vytvárajú svoj vlastný homogenizovaný svet, riadený nadnárodnými korporáciami, ktoré sa nemusia zodpovedať žiadnej vláde.

Globalizácia aj cez všetky svoje nedostatky, pomáha jednotlivým ekonomikám rásť – a teda zvyšovať životnú úroveň miliardám ľudí na celom svete. Index ľudského rozvoja (Human Development Index) pravidelne stanovovaný Organizáciou spojených národov, ktorý odráža stupeň gramotnosti, dĺžku života a životnú úroveň v rôznych krajinách sveta, ukazuje, že viac než miliarda ľudí na celom svete unikla na konci 20. Storočia vďaka

ekonomickému rastu absolútnej biede. Krajiny, ktoré prijali globalizáciu, dosahujú stupne rastu v priemere o 50% vyššieho ako štáty, ktorých hranice zostali uzatvorené.

Dokonca i v USA mala globalizácia nemalú zásluhu na výraznom ekonomickom raste v 90-tych rokoch minulého storočia. Otvorené hranice umožnili voľný prístup novým myšlienkam a novým technológiám z celého sveta. Dôsledkom bol významný rast produktivity práce. Životná úroveň vzrástla aj preto, že zákazníci a firmy mohli nakupovať tovar z krajín, ktoré mali komparatívne výhody (comparative advantages), vďaka ktorým produkovali kvalitnejšie výrobky za nižšie ceny. Voľný obchod tiež spôsobil, že miestny výrobcovia sa museli viac snažiť o zvyšovanie efektivity, aby ceny ich produktov boli v súlade s cenami dovážaného tovaru.

Podľa **Kassaya, Š. (2006)** globalizácia a najmä ekonomická globalizácia prináša do podnikateľského procesu nové faktory. Mení podnikateľské prostredie a vytvára nevyhnutnosť riadiť sa danými pravidlami. To je predpoklad úspešnosti a nie iba zápasu o prežitie. Globalizačné faktory možno charakterizovať takto :

- Globalizácia trhov, konkurencie, kapacít a kapitálu
- Okamžitý prenos kapitálu a zrýchlený presun kapacít a produktov
- Združovanie prostriedkov alianciami, zlučovaním a rozdelením rizika
- Prebytok ponuky nad dopytom aj na rozvíjajúcich sa trhoch
- Skracovanie životných cyklov produktov
- Stupňovanie konkurenčnej intenzity a dynamiky
- Všeobecná zmena hodnôt a etických noriem
- Reorganizácia vnútorných štruktúr podnikov

1.4 Stav slovenského obchodu v roku 2009

Maloobchodný predaj potravín na Slovensku v roku 2009 klesol o viac ako 10 percent oproti roku 2008. Stalo sa tak po desaťročnom nepretržitom raste tržieb. Pád obrátu o vyše 321 miliónov eur (takmer 10 miliárd korún) zasiahol desať najsilnejších obchodných reťazcov na Slovensku. Pod miliardové straty v obchode s potravinami sa najviac podpísali nákupy Slovákov v zahraničí (vďaka zavedeniu eura na Slovensku a poklesu domácich mien v susedných krajinách, napr. forintu v Maďarsku) ako aj klesajúca kúpyschopnosť obyvateľstva.

Tabuľka 1 TOP 10 potravinárskeho obchodu za rok 2009

Poradie	Reťazec	Obrat za potraviny (mil. Eur)	Zmena za rok
1.	Tesco Stores SR	857,1	-15 %
2.	MetroC&C Slovakia	422,5	-14 %
3.	Billa	387	-4,7 %
4.	Kaufland SK	317,9	-5 %
5.	Ahold Retail Slovakia	187,5	-9,2 %
6.	Lidl Slovenská republika	159,4	-12,8 %
7.	CBA Slovakia	158,1	-13,8 %
8.	Labaš	125,3	-1,1 %
9.	COOP Jednota Bratislava	99,1	-3,5 %
10.	COOP Jednota Nové zámky	80,2	- 5 %

Zdroj: TERNO - agentúra pre prieskum trhu

Straty z prvého polroka sa obchodníkom nepodarilo dohnať ani v druhom polroku. Rastúca nezamestnanosť totiž viedla ľudí k šetreniu aj na nákupoch potravín. Medzi obchodníkmi s týmto základným tovarom to vybičovalo konkurenciu a vytvorilo podmienky na pokles cien potravín. Tie vlani medziročne zlacneli o 3,2 percenta.

Pokles predaja potravín nezmenil výraznejšie rozloženie síl medzi jednotlivými reťazcami. Desiatku najsilnejších obchodníkov naďalej tvorí šesť medzinárodných a štyri domáce spoločnosti. Napriek poklesu obratu si vedúce postavenie udržalo Tesco. Zo slovenských subjektov sa v desiatke pravidelne umiestňujú dve Coop Jednoty - bratislavská a novozámocká. Najmenší medziročný pokles obratu dosiahla slovenská spoločnosť Labaš - len 1,1 percenta. Najúspešnejším potravinárskym špecialistom bola vlani Billa, zásluhou pestrého sortimentu a dôrazu na predaj čerstvých potravín.

Situácia na slovenskom i susedných trhoch sa od začiatku roku 2010 mení. Slabnúce euro spôsobilo, že nákupná turistika sa už slovenským občanom neopláca. Obchodníci z COOP Jednoty si napríklad udržali okruh zákazníkov dovozom lacného oleja z Bulharska, múky z Maďarska či mliečnych výrobkov z Česka.

2 Cieľ práce

Ekonomické prostredie a trhové podmienky sa kontinuálne vyvíjajú, preto podniky ktoré chcú byť úspešné sa musia tomuto vývoju prispôbovať, či v lepšom prípade byť tvorcom týchto zmien, Od vrcholových manažmentov obchodných podnikov sa očakáva, že budú schopní rýchlych reakcií na nové trendy na trhu. Najdôležitejšou úlohou je skúmanie vonkajších a vnútorných činiteľov ovplyvňujúcich úspešnosť podniku. Za významný vonkajší determinant považujeme konkurenciu, ktorý patrí medzi málo ovplyvniteľné a preto je dôležité sa o ňom dozvedieť čo najviac, napr. jej ciele, trhovú pozíciu ale najmä jej konkurenčnú výhodu. Medzi vnútorné ukazovatele, ktoré ovplyvňujú úspech v podnikaní je možné zaradiť majetkovú a kapitálovú štruktúru, cash flow alebo výsledok hospodárenia.

Cieľom predkladanej bakalárskej práce je posúdiť výkonnosť a podnikateľskú úspešnosť obchodného systému COOP Jednota Nitra, s.d. v časovom horizonte rokov 2006-2008.

Čiastkové ciele, ktoré podmieňujú dosiahnutie hlavného cieľa sú nasledovné:

- vykonať situačnú analýzu zameranú okrem histórie firmy a aktuálne postavenie na trhu
- skúmať výkonnosť a podnikateľskú úspešnosť v podniku pomocou metód „ex post“
- predpovedať finančné zdravie podniku metódami „ex ante“
- zhodnotiť marketingové aktivity spoločnosti ako aj vzdelávanie zamestnancov a aktivity zamerané na environmentálnu politiku.

V teoretickej časti bakalárskej práce je poukázané na tieto okruhy problémov :

- zhodnotenie výkonnosti podniku v globálnom konkurenčnom prostredí
- identifikovanie faktorov úspešnosti v procese internacionalizácie podnikov
- vplyv procesu globalizácie na maloobchod a jej sociálno-ekonomické dôsledky
- poukávanie na stav slovenského obchodu v súčasnosti

3 Metodika práce

Posúdenie podnikovej činnosti zahrňuje poznávanie zložitých javov, ktoré sa odohrávajú v transformačnom procese. Je to nástroj pre skúmanie a hodnotenie týchto javov, a to najmä podmienok, za akých prebiehajú ako aj skúmanie vplyvov a súvislosti, ktoré tu pôsobia. Analýza v podniku zahrňuje oblasť technickú aj ekonomickú, ktoré tvoria jeden celok.

Pri vypracovaní práce sa použil nasledujúci postup :

- voľba témy bakalárskej práce
- zhromažďovanie a štúdium literárnych prameňov od domácich a zahraničných autorov
- stanovenie cieľa a metodiky práce
- získavanie potrebných podkladových údajov pre vypracovanie bakalárskej práce
- triedenie a spracovanie získaných podkladových údajov
- technické vyhotovenie bakalárskej práce a jej odovzdanie

Analýza podnikateľských potenciálov sa realizovala metódami „ex post“ a „ex ante“. Základnými charakteristikami pri metóde „ex post“ boli ukazovatele likvidity, aktivity, zadlženosti a rentability. Pri ich výpočte sa použil nasledovný algoritmus :

Ukazovatele likvidity

Vyjadrujú a kvantifikujú schopnosť podniku uhradiť splatné záväzky. Pri analýze tejto stránky finančnej situácie treba vysvetliť obsah pojmov likvidnosť, likvidita a solventnosť, pretože sa často chápu ako synonymá.

Likvidnosťou sa rozumie schopnosť prevodu jednotlivých majetkových súčastí (položiek aktív) na pohotovú platobnú prostriedky, ich speňažiteľnosť. Speňažiteľnosť jednotlivých majetkových súčastí je rozdielna, čo sa prejavuje v dĺžke času, ktorý si táto premena vyžaduje. Vzhľadom na túto vlastnosť možno aktíva zaradiť do niekoľkých tried :

1. najlikvidnejšie sú peniaze, ceniny, krátkodobé cenné papiere,

2. krátkodobé pohľadávky - majetkové súčasti realizovateľné v krátkom čase,
3. menej likvidné – zásoby,
4. dlhodobo likvidné – dlhodobé pohľadávky, dlhopisy, termínované vklady, podiely (v súvahe najmä dlhodobý finančný majetok),
5. nelikvidné (takmer nelikvidné) – dlhodobý hmotný majetok

Pojem *likvidita* sa viaže k dlhšiemu obdobiu, *solventnosť* sa chápe ako momentálna schopnosť. Na meranie likvidity sa používajú : pomerové ukazovatele, rozdielové ukazovatele, tokové ukazovatele.

Tabuľka 2 Pomerové ukazovatele likvidity

Ukazovateľ	Vzorec
Pohotová likvidita	Finančné účty/krátkodobé cudzie zdroje
Bežná likvidita	(Finančné účty + krátkodobé pohľadávky)/krátkodobé cudzie zdroje
Bežná prevádzková likvidita	(finančné účty + krátkodobé pohľadávky)/krátkodobé záväzky
Celková likvidita	obežný majetok/krátkodobé záväzky

Ukazovatele aktivity

Vyjadrujú a kvantifikujú ako efektívne hospodári podnik so svojimi aktívami. Umožňujú to sledovať ukazovatele vyjadrujúce obratovosť, resp. viazanosť aktív zamerané na rozhodujúce položky aktív. Vo všeobecnosti platí, že skrátenie cyklu doby obratu zlepšuje likviditu.

Tabuľka 3 Ukazovatele aktivity

Ukazovateľ	Vzorec
Doba obratu zásob	(zásoby/tržby)*365
Doba inkasa pohľadávok z obchodného styku	(pohľadávky/tržby)*365
Doba obratu majetku	(majetok celkom/tržby)*365

Obrat majetku	tržby/majetok celkom
Doba splatnosti záväzkov	(záväzky/tržby)*365

Ukazovatele zadlženosti

Vyjadrujú a kvantifikujú rozsah použitia cudzieho kapitálu na financovanie potrieb podniku. Podiel zadlženosti výrazne ovplyvňuje rentabilitu. Súčasne tu vstupuje úzka väzba na likviditu, pretože s objemom dlhov je spojená povinnosť ich splácania v budúcnosti a potreba vytvoriť prostriedky na tieto splátky.

Tabuľka 4 Ukazovatele zadlženosti

Ukazovateľ	Vzorec
Celková zadlženosť	cudzí kapitál/(vlastné imanie + záväzky)
Úverová zadlženosť	(bankové úvery + finančné výpomoci)/(vlastné imanie + záväzky)
Stupeň finančnej samostatnosti	vlastné imanie/celkový majetok
Úrokové krytie	(VH pred zdanením + nákladové úroky)/nákladové úroky
Finančná páka	(vlastné imanie + záväzky)/vlastné imanie

Celkovú zadlženosť môžeme charakterizovať nasledovne :

- nízka – do 30%
- stredná – 30 až 50%
- vysoká – 50 až 70%
- riziková – nad 70%

Stupeň finančnej samostatnosti sa v praxi interpretuje aj ako ukazovateľ *stupeň samofinancovania*. V odbornej literatúre sa stretávame s viacerými podobami ukazovateľa samofinancovania, najčastejší tvar je : vlastné zdroje/celkové zdroje.

Ukazovatele rentability

Hospodársky výsledok je kvantitatívny aj kvalitatívny ukazovateľ všetkej činnosti podniku. Tieto ukazovatele vyjadrujú výsledok (výnosnosť) celkového úsilia podniku. Premietajú sa do nich úroveň a vývoj likvidity, aktivity i zadlženosti. Vo finančnej analýze

sa používa viacero ukazovateľov rentability. K najčastejšie používaným ukazovateľom rentability u nás patria :

Tabuľka 5 Ukazovatele rentability

Ukazovateľ	Vzorec
Rentabilita celkového kapitálu(ROI)	$[\text{čistý VH} + \text{Un.}(1-\text{Sd})]/\text{celkový kapitál}$
Rentabilita vlastného imania(ROE)	VH po zdanení/vlastné imanie
Rentabilita aktív (ROA)	čistý VH/celkové aktíva
Rentabilita tržieb(ROS)	VH po zdanení/tržby
Rentabilita výnosov	VH po zdanení/výnosy
Rentabilita nákladov	VH po zdanení/náklady

Pri predikovaní finančného zdravia firmy sa využili nasledovné metódy „ex ante“:

Metódy bodového hodnotenia

Pre túto skupinu metód je charakteristické, že hodnota použitých pomerových finančných ukazovateľov sa transformuje na body, ktoré sa môžu spočítať. Prevod na body sa uskutočňuje pomocou bodových stupníc stanovenými expertnými metódami. Ako príklad takejto metódy je „rýchly test“.

Pomerové ukazovatele ktoré sa používajú na postihnutie finančno-ekonomickej situácie podniku :

Tabuľka 6 Finančné ukazovatele rýchleho testu

Ukazovateľ	Vzorec
<i>Charakteristika finančnej stability firmy :</i>	
Stupeň samofinancovania	$[\text{vlastný kapitál}/(\text{vlastné imanie} + \text{záväzky})]*100$
Doba splácania cudzieho kapitálu	$(\text{cudzí kapitál} - \text{finančný majetok})/\text{CF}$
<i>Charakteristiky výnosnosti firmy :</i>	
Podiel CF z celkových výnosov	$(\text{CF}/\text{celkové výkony})*100$
Rentabilita celkového kapitálu	$\{[\text{čistý zisk} + \text{Un.}(1-\text{Sd.})]/\text{celkový kapitál}\}*100$

Celkové hodnotenie sa uskutoční nasledovným postupom :

- ku každému ukazovateľu sa v závislosti od jeho úrovne priradia body podľa bodovej stupnice

Ukazovateľ	Stupnica hodnotenia - body				
	veľmi dobrý (1)	dobrá(2)	stredný(3)	zlý(4)	ohrozený insolventnosťou (5)
Podiel vlastného kapitálu	>30%	>20%	>10%	<10%	záporný
Doba splácania dlhu v rokoch	<3r.	<5r.	<12r.	>12r.	>30r.
Podiel CF na výkonoch	>10%	>8%	>5%	<5%	záporný
Rentabilita celkového kapitálu	>15%	>12%	>8%	<8%	záporný

- body sa spočítajú a ohodnotí sa finančná situácia podniku

Najlepší výsledok sú 4 body, čo svedčí o stabilnej, primerane výkonnej situácii podniku s dobrou vyhlídkou do budúcnosti. 20 bodov vypovedá o labilite a zlých vyhlídkach do budúcnosti. Interval 4-20 bodov môžeme rozdeliť na pásma, ktoré presnejšie hodnotia podnik :

- 4-7 bodov – veľmi dobrá finančná situácia
- 8-11 bodov – dobrá finančná situácia
- 12-15 bodov – stredná finančná situácia
- 16-20 bodov – zlá finančná situácia

Získaný obraz o podniku pomocou rýchleho testu je približný, je vhodný pre jeho jednoduchosť a rýchlosť získania informácií. Zvyšovaním počtu ukazovateľov a zjemňovaním stupnice pre pridelovanie bodov získame presnejšiu výpoveď.

Matematicko-štatistické metódy

Tieto metódy odstraňujú subjektívnosť bodových metód. Najpoužívanější je lineárna diskriminačná analýza. Podstatou týchto metód je identifikácia ukazovateľov, ktoré najvernejšie charakterizujú finančno-ekonomickú situáciu podniku a jeho budúci vývoj. Analyzujú sa dve odlišné skupiny podnikov : podniky s dobrou a zlou situáciou v oblasti likvidity a solventnosti. Na základe metód matematickej štatistiky – diskriminačnej analýzy sa určia ukazovatele ktorých hodnoty sa pre obidve skupiny podnikov najviac líšia a určia sa ich váhy. Vážený súčet hodnôt stanovených ukazovateľov slúži potom ako veličina súhrnne charakterizujúca finančno-ekonomickú situáciu podniku.

Altmanov index

Altmanov index finančného zdravia tzv. Zscore je najznámejšou takouto metódou. Altman v ňom integroval 5 pomerových finančných ukazovateľov :

Tabuľka 7 Finančné ukazovatele Altmanovho indexu

Ukazovateľ	Vzorec
x_1	pracovný kapitál/celkový majetok
x_2	nerozdelený zisk/celkovým majetok
x_3	prevádzkový zisk/ celkový majetok
x_4	trhová hodnota VK/účtovná hodnota dlhov
x_5	tržby/celkový majetok

Diskriminačná funkcia je :

$$Z = 0,7171x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,420x_4 + 0,998x_5$$

Ak je :

- $Z > 2,9$ – je finančná situácia v súčasnosti aj budúcnosti dobrá
- $1,2 < Z < 2,9$ – sivá zóna nevyhranených výsledkov
- $Z < 1,2$ – finančná situácia je zlá, hrozí bankrot

Index bonity firmy

Odvođený je rovnakým spôsobom ako Altmanov index, obsahuje 6 pomerových finančných ukazovateľov.

Tabuľka 8 Finančné ukazovatele indexu bonity firmy

Ukazovateľ	Vzorec
x ₁	CF/cudzí kapitál
x ₂	celkový kapitál/cudzí kapitál
x ₃	zisk pred zdanením/celkový kapitál
x ₄	zisk pred zdanením/celkové výkony
x ₅	zásoby/aktíva celkom
x ₆	celkové výkony/celkový kapitál

Index bonity sa určí rovnicou :

$$B = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6$$

Celková finančno-ekonomická situácia firmy sa posudzuje podľa tabuľky 9.

Tabuľka 9 Stupnica finančno-ekonomickej situácie

<i>index bonity</i>	-3	-2	-1	1	2	3	viac ako 3
<i>finančno-ekonomická situácia v podniku</i>	extrémne zlá	veľmi zlá	zlá	určité problémy	dobrá	veľmi dobrá	extrémne dobrá

Čím je index bonity podniku väčší, tým je jeho situácia lepšia. Záporné hodnoty indexu bonity naznačujú ohrozenie firmy insolventnosťou.

Objektom skúmania bolo COOP Jednota s.d. zaoberajúce sa maloobchodným predajom potravinárskeho aj nepotravinárskeho tovaru a jeho podnikateľská činnosť v rokoch 2006-2008. Pre spracovanie sa využili účtovné a štatistické výkazy podniku ako aj ďalšie vnútropodnikové informácie, dostupné publikácie, a informačné zdroje Ministerstva hospodárstva SR a Ministerstva financií SR.

Základnou metódou výskumu bola objektívna metóda a jej postupy analýza, syntéza a dedukcia. Ďalšími použitými metódami boli :

- metóda organizačno-ekonomického prieskumu
- metóda selekcie
- metóda komparácie
- indexová metóda

- grafická metóda

4 Výsledky práce

4.1 Situačná analýza COOP Jednota, s.d.

Coop Jednota Slovensko, s.d. vzniklo 28.augusta 1996 s právnou formou družstvo pod obchodným menom Slovenský zväz spotrebných družstiev. družstvo. 7.marca 2002 došlo k zmene obchodného mena na COOP Jednota Slovensko, spotrebné družstvo. K 31.12.2008 malo 32 členov – COOP Jednot, spotrebných družstiev.

Hlavným *poslaním* je zabezpečovať spoločenskú a ekonomickú prosperitu družstva a jeho členov, t.j. vytvárať a poskytovať spotrebným družstvám ako svojim členom nástroje a riešenia na udržanie si trhového podielu. Ochráňuje práva a záujmy členov družstva, zastupuje členov voči orgánom a inštitúciám v Slovenskej republike, ako i v zahraničí a presadzuje ich záujmy.

COOP Jednota dôsledným napĺňaním svojho poslania chce zabezpečovať, aby si skupina COOP Jednota ako najväčší domáci obchodný reťazec, udržala svoju pozíciu na trhu s potravinami a naďalej pôsobila ako kľúčový predajca potravín na Slovensku.

Ako hlavné *strategické ciele* môžeme považovať zastrešenie spoločných procesov a ich jednotné zabezpečovanie pre všetkých členov, dobudovanie logistiky systému, zjednotenie nákupu, distribúcie a predaja ovocia a zeleniny, zosúladenie informačných systémov a transformácia maloobchodnej siete na úroveň 21. storočia.

Postavenie na trhu

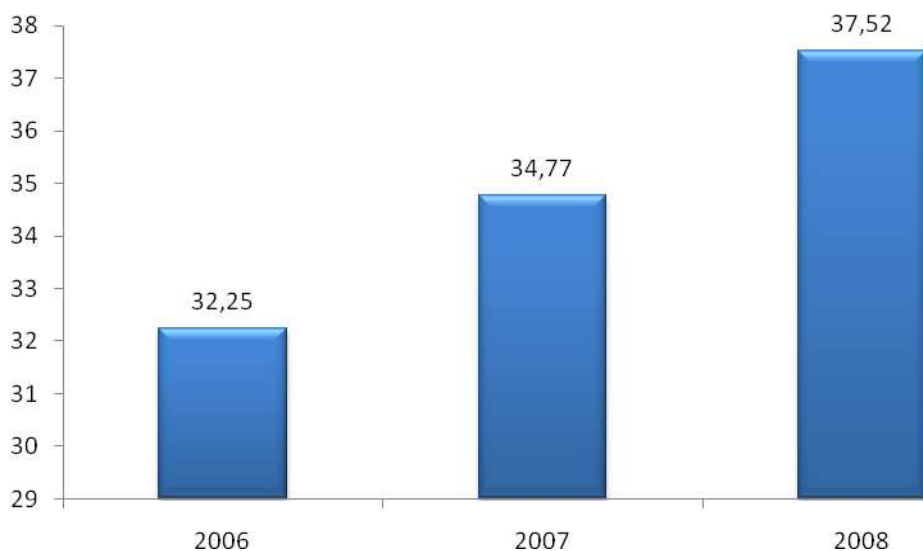
Vo svojej doterajšej histórii dosiahla skupina COOP Jednota v roku 2008 rekordné výsledky. Maloobchodný obrat realizovala vo výške 37,5 mld.Sk s indexom rastu 107,9. Výkony logistických centier a družstevných veľkoobchodov dosiahli výšku 13 mld.Sk , čo predstavuje index rastu 112,3 oproti predchádzajúcemu roku.

Družstevný obchod v roku 2008 potvrdil vedúce postavenie na slovenskom trhu s potravinami. Maloobchodný obrat za predaj potravín dosiahol index rastu 107,9, čo je

najvyšší dosiahnutý výkon za celú existenciu systému, ktorý mu zabezpečil trhový podiel v segmente potravín 19%.

Vývoj maloobchodného obratu v rokoch 2006-2008 (v mld. Sk)

Graf č.1



Vďaka svojim takmer 2400 predajniam má skupina COOP Jednota najväčšiu a najhustejšiu maloobchodnú sieť na Slovensku. Predajne sa odlišujú veľkosťou a s tým súvisiacou hĺbkou a šírkou ponúkaného sortimentu a dosahovaným maloobchodným obratom. 2292 predajní je zaradených do reťazcov a zostávajúce sú špecializované predajne alebo predajne s iným štandardom.

Potraviny – ide o najpočetnejší maloobchodný reťazec skupiny COOP Jednota, ktorý tvoria menšie prevádzkové jednotky s predajnou plochou do 200m². V tomto type predajní nájde zákazník predovšetkým čerstvé potraviny a rýchloobrátkový tovar.

Supermarket – tento maloobchodný reťazec zahŕňa prevádzkové jednotky s predajnou plochou od 200m² do 1200m². Zákazník tu nájde široký sortiment potravín ako aj sortiment dennej a častej potreby. Ide o najrýchlejšie sa rozvíjajúci typ predajní.

TERNO Supermarket – je maloobchodný reťazec s najväčšími a najmodernejšími prevádzkovými jednotkami s predajnou plochou nad 1200m². Je charakteristický širokým sortimentom tovaru a kvalitou čerstvých produktov. Od septembra 2008 bol vytvorený samostatný občasník výhradne pre reťazec TERNO Supermarket, s cieľom upozorniť zákazníkov aj na prémiové produkty za výhodnú cenu a v konečnom dôsledku tým zvýšiť konkurencieschopnosť reťazca.

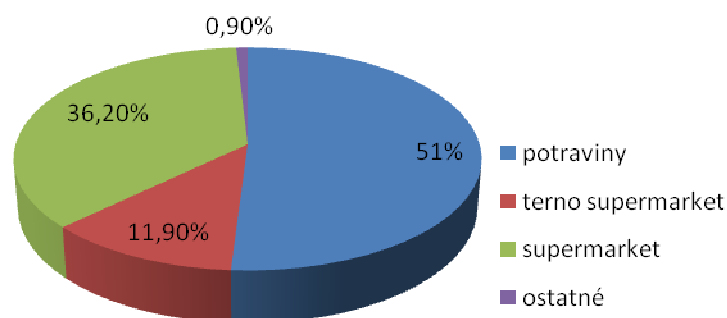
Stav PJ z a radených do MO reťazcov skupiny COOP Jednota v roku 2008

Tabuľka 10

Maloobchodný reťazec	K 1.1.2008	K 31.12.2008	Index
Terno Supermarket	16	16	100%
Supermarket	252	267	106%
Potraviny	2041	2009	98,4%
Spolu	2309	2292	99,3%

Z uvedeného prehľadu vyplýva, že maloobchodný reťazec Supermarket zaznamenal nárast o 6%, maloobchodný reťazec TERNO Supermarket nezaznamenal žiadnu zmenu a reťazec Potravín klesol o 1,6%. Celkovo poklesol stav PJ zaradených do maloobchodných reťazcov skupiny COOP Jednota v roku 2008 o 0,7%.

Podiel maloobchodných reťazcov systému COOP Jednota na celkovom



MOO

Obrázok 1

4.2. Podnikateľská analýza COOP Jednota Nitra, s.d.

Finančná situácia podniku k určitému dátumu je základná charakteristika efektívnosti finančného hospodárenia podniku.

Finančná analýza výsledkov činnosti podniku sa zaoberá skúmaním hodnotovej stránky transformačného procesu. Úlohou finančnej analýzy je poznávať a zhodnocovať finančné operácie spojené s tvorbou a použitím finančných zdrojov. Poznávať finančno-ekonomické procesy znamená skúmať jednotlivé kvantitatívne a kvalitatívne ukazovatele, ich vzťahy a trendy ich vývoja. Získané údaje slúžia ako podklad pre syntézu dosiahnutých výsledkov a na posúdenie dosiahnutých finančno-ekonomických efektov výstupu, ktoré smerujú k finančnému prežitiu podniku. Za východiskovú bázu pre finančnú analýzu sa považuje účtovnú závierku.

Pri finančnej analýze COOP Jednota Nitra, s.d. sa postupuje nasledovne:

- vypočítajú sa finančné pomerové ukazovatele, ktoré sa analyzujú z časového hľadiska a prevedie sa analýza vzájomných vzťahov medzi finančnými ukazovateľmi

Na zistenie finančnej situácie COOP Jednota Nitra, s.d. sa použijú ukazovatele :

- **likvidity** – analýza schopnosti podniku hrať svoje záväzky
- **aktivity** – umožňujú vyjadriť ako účinne využíva podnik svoj majetok
- **zadlženosti** – vypovedajú o štruktúre finančných zdrojov
- **rentability** – vyjadrujú výsledok podnikového úsilia

UKAZOVATELE LIKVIDITY

Tabuľka 11 Ukazovatele likvidity

Ukazovateľ	Rok			Index		
	2006	2007	2008	07/06	08/06	08/07
Pohotová likvidita	0,0961	0,1017	0,1264	1,0583	1,3153	1,2429
Bežná likvidita	0,2112	0,2304	0,3108	1,0909	1,4716	1,3490
Bežná prevádzková likvidita	0,3462	0,3691	0,4365	1,0661	1,2608	1,1826
Celková likvidita	0,4699	0,4857	0,6165	1,0336	1,3120	1,2693

Zdroj : Účtovné výkazy a vlastné výpočty

Pohotovú likviditu vyjadruje vzťah medzi najlikvidnejšou časťou majetku a krátkodobými záväzkami. Za zabezpečenú sa považuje vtedy, keď na 1 korunu krátkodobých záväzkov pripadá najmenej 0,2 Sk najlikvidnejších prostriedkov. Za optimálny sa považuje pomer od 0,2 do 0,8. Tento ukazovateľ nedosiahol ani minimálnu hranicu v rokoch 2006 až 2008.

Pri *bežnej likvidite* neberieme do úvahy dlhodobé pohľadávky ani zásoby, pretože predstavujú najproblematickejšiu časť obežných aktív. S ich premenou na platobné prostriedky môžu byť spojené značné straty, napr. predaj zásob za nižšiu cenu ako bola obstarávacia resp. sa stanú zásoby nepredajné - dubiózne. Hodnota ukazovateľa by sa mala pohybovať v intervale 1 až 1,5. Bežná likvidita sa ani v jednom zo sledovaných období nepohybovala v tomto rozpätí, čo znamená, že družstvo bude musieť na zaplatenie záväzkov likvidovať zásoby.

Pomerový ukazovateľ *bežná prevádzková likvidita* zahŕňa v menovateli len krátkodobé záväzky. Optimálne hodnoty ukazovateľa sa pohybujú v intervale 1,2 až 1,7. Hodnota ukazovateľa je vo všetkých sledovaných obdobiach nižšia ako 1, čo znamená značné inkasné riziko.

Pri výpočte *celkovej likvidity* sme zohľadňovali celkové obežné aktíva bez dlhodobých pohľadávok. Hodnota ukazovateľa sa má pohybovať v intervale 2 až 2,5. Ukazovateľ celkovej likvidity nedosiahol optimum ani v jednom sledovanom období.

Hodnoty analyzovaných ukazovateľov poukazujú na to, že v rokoch 2006-2008 nezabezpečovalo spotrebné družstvo s dostatočnou istotou úhradu svojich záväzkov.

UKAZOVATELE AKTIVITY

Vyjadrujú a kvantifikujú efektívnosť hospodárenia s aktívami družstva.

Tabuľka 12 Ukazovatele aktivity

Ukazovateľ	Rok			Index		
	2006	2007	2008	07/06	08/06	08/07
Doba obratu zásob	20,0877	16,7264	17,3803	0,8327	0,8652	1,0391
Doba inkasa pohľadávok z obchodného styku	12,1905	11,3194	12,3714	0,9285	1,0148	1,0929
Doba obratu majetku	156,8401	141,0054	139,9780	0,8990	0,8925	0,9927
Obrat majetku	2,3272	2,5886	2,6076	1,1123	1,1205	1,0073
Doba splatnosti záväzkov	52,9375	45,1533	43,7293	0,8530	0,8261	0,9685

Zdroj : Účtovné výkazy a vlastné výpočty

Doba obratu zásob vyjadruje koľko dní trvá jedna obrátka. Jeho hodnota v sledovanom období sa pohybuje v rozmedzí 17-20 dní, čo možno považovať za vyrovnanú hodnotu.

Doba inkasa pohľadávok z obchodného styku ktorá vyjadruje priemernú dobu, po ktorú musí čakať podnik na úhradu svojich pohľadávok od momentu realizácie až po prijatie platby. Snaha podniku je o krátku dobu inkasa pohľadávok. V sledovanom období bol tento ukazovateľ vyrovnaný, doba inkasa sa pohybovala v rozpätí 11 až 12 dní.

Doba obratu majetku vyjadruje počet dní jednej obrátky vlastného kapitálu. Tento ukazovateľ má klesajúcu tendenciu, v roku 2006 predstavoval 156 dní, v roku 2007 141 dní a v roku 2008 139 dní, čo predstavuje zlepšenie o 10%.

Obrat majetku vyjadruje koľkokrát sa majetok do roka obráti. V sledovanom období sa obrátil majetok podniku približne 2,5 krát.

Doba splatnosti záväzkov poskytuje informácie o dĺžke obdobia počas ktorého musia partneri podniku čakať na úhradu jeho záväzkov. Celkovo má ukazovateľ klesajúcu tendenciu, kým v roku 2006 to bolo 53 dní, v roku 2007 45 dní a v roku 2008 43, čo považujeme za pozitívny jav.

UKAZOVATELE ZADLŽENOSTI

Ukazovatele zadlženosti vyjadrujú a kvantifikujú rozsah použitia cudzieho kapitálu na financovaní potrieb podniku. Tento rozsah (podiel) môže výrazne ovplyvniť rentabilitu a likviditu podniku. Čím je podiel vlastného kapitálu na celkovom majetku väčší, tým je podnik stabilnejší.

Tabuľka 13 Ukazovatele zadlženosti

Ukazovateľ	Rok			Index		
	2006	2007	2008	07/06	08/06	08/07
Celková zadlženosť	0,5376	0,5028	0,4526	0,9353	0,8419	0,9002
Úverová zadlženosť	0,1931	0,1746	0,1170	0,9042	0,6059	0,6701
Stupeň finančnej samostatnosti	0,4614	0,4950	0,5448	1,0728	1,1808	1,1006
Úrokové krytie	2,8328	5,9676	17,6410	2,1066	6,2274	2,9561
Finančná páka	2,1673	2,0201	1,8355	0,9321	0,8469	0,9086

Zdroj : Účtovné výkazy a vlastné výpočty

Výsledná hodnota ukazovateľa *celkovej zadlženosti* má byť čo najnižšia, naopak, nemala by prekročiť hodnotu 0,7. Tento ukazovateľ sa nazýva aj ukazovateľ veriteľského rizika, čo znamená, že jeho zvyšovanie zvyšuje riziko finančnej nestability podniku. Podiel cudzieho kapitálu v sledovaných obdobiach mal klesajúcu tendenciu a jeho hodnota bola výrazne lepšia ako 0,7. Celkovú zadlženosť môžeme charakterizovať ako strednú.

Platí vzťah (vlastné zdroje/ majetok) + (cudzie zdroje/ majetok) = 1.

Súčasťou cudzieho kapitálu sú bankové úvery a finančné výpomoci. Hodnota *úverovej zadlženosti* by mala byť menšia ako 0,5, čo je v jednotlivých rokoch dodržané.

Ukazovateľ *finančnej samostatnosti* udáva mieru zadlženosti vlastného kapitálu. Za ideálnu hodnotu ukazovateľa možno považovať 1,00 resp. 100%. V jednotlivých rokoch

nadobúdala tento ukazovateľ približne 50%, treba však vyzdvihnúť jeho stúpajúcu tendenciu.

Úrokové krytie vyjadruje schopnosť podniku uhradiť cenu za cudzí kapitál. Za dobrý výsledok sa považujú hodnoty väčšie ako 3, čo je s výnimkou roku 2006 splnené.

Finančná páka vypovedá o tom, akú časť aktív tvorí vlastný kapitál. Ak je výsledok rovný 2, znamená to, že podiel vlastného a cudzieho kapitálu je rovnaký, výsledok 3 znamená, že cudzie zdroje tvoria dve tretiny a vlastné jednu tretinu zdrojov. Ukazovateľ informuje o tom, ako podnik „rozmnožil“ vlastné zdroje o cudzie v snahe dosiahnuť určitý zisk. V priebehu sledovaných rokov mal klesajúcu tendenciu, v roku 2006 mal hodnotu 2,1673, v roku 2007 2,0201 a v roku 2008 nadobúdala hodnotu 1,8355.

UKAZOVATELE RENTABILITY

Tabuľka 14 Ukazovatele rentability

Ukazovateľ	Rok			Index		
	2006	2007	2008	07/06	08/06	08/07
Rentabilita celkového kapitálu (ROI)	0,0149	0,0382	0,0731	2,5638	4,9060	1,9136
Rentabilita vlastného imania (ROE)	0,0199	0,0651	0,1261	3,2713	6,3367	1,9370
Rentabilita aktív (ROA)	0,0092	0,0322	0,0687	3,500	7,4674	2,1335
Rentabilita tržieb (ROS)	0,0039	0,0122	0,0250	3,1282	6,4103	2,0492
Rentabilita výnosov	0,0039	0,0120	0,0247	3,0769	6,3333	2,0583
Rentabilita nákladov	0,0039	0,0121	0,0253	3,1026	6,4872	2,0909

Zdroj : Účtovné výkazy a vlastné výpočty

Rentabilita celkového kapitálu vyjadruje s akou intenzitou sa reprodukuje vložený kapitál. Zhodnotením vlastného kapitálu je čistý zisk, zhodnotením cudzieho kapitálu (požičaného) je úrok. Ide o najsyntetickejšie vyjadrenie výnosnosti kapitálu. Cieľom

podniku je dosiahnuť čo najvyššiu hodnotu. Rentabilita celkového kapitálu v jednotlivých rokoch zaznamenala nárast, v roku 2006 bola 0,0149, v roku 2007 bola 0,0382 a v roku 2008 nadobudla hodnotu 0,0731, čo znamená približne 5-násobok hodnoty z roku 2006.

Rentabilita vlastného imania vyjadruje zhodnotenie vlastného kapitálu. Jeho dynamika má byť vyššia ako pri ukazovateli ROA, čo znamená, že len vtedy má použitie cudzieho kapitálu význam. Vývoj tohto ukazovateľa je dôležitý aj pre akcionárov, môže znamenať väčší podiel vlastného kapitálu, vyššie zúčtenie cudzieho kapitálu, alebo zvýšenie VH. ROE v roku 2006 bola 0,0199, v roku 2007 sa zvýšila o 227%, v roku 2008 bol nárast o ďalších 93%.

Rentabilita aktív charakterizuje zhodnotenie celkových aktív, vyjadruje intenzitu, s akou sa reprodukuje kapitál vložený do podniku (návratnosť celkového vloženého kapitálu). Hodnota ukazovateľa má v sledovanom období stúpajúcu tendenciu, v roku 2008 v porovnaní s rokom 2006 sa zvýšila o 646%.

Rentabilita tržieb ROS porovnáva zisk k objemu podnikovej činnosti, čím vyjadruje zhodnotenie spotrebovaných vstupov. ROS vyjadruje koľko halierov čistého zisku pripadá na 1 korunu tržieb, čo sa označuje zisková marža. V roku 2006 pripadol na 1 Sk tržieb zisk 0,0039Sk a v roku 2008 0,0250, čo je nárast o 541%.

Rentabilita výnosov patrí k rozhodujúcim ukazovateľom, pre investorov je rozhodujúcim kritériom pre umiestnenie kapitálu. Podobne ako ukazovateľ rentability tržieb má za sledované obdobie tendenciu zvyšovania.

Rentabilita nákladov patrí k ukazovateľom, ktoré charakterizujú bonitu podniku. Poukazuje na pomer VH na vynaložených celkových nákladoch. Vývoj tohto ukazovateľa je podobný ako predchádzajúce dva ukazovatele (ROS a rentabilita výnosov).

4.3. Predikčná analýza finančného zdravia podniku

Tabuľka 15 Rchly test

Ukazovateľ	Rok			Stupnica hodnotenia		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Stupeň samofinancovania	46,1413	49,5016	54,4807	1	1	1
Doba splácania cudzieho kapitálu	5,1458	4,9065	3,8086	3	2	2
Podiel CF z celkových výnosov	4,0754	3,5059	3,8346	4	4	4
Rentabilita celkového kapitálu	1,4921	3,8243	7,3132	4	4	4
Súčet bodov				12	11	11

Zdroj : Účtovné výkazy a vlastné výpočty

Finančná situácia podniku v roku 2006 bola stredná, a v rokoch 2007 a 2008 dobrá. Získaný obraz o podniku je iba približný, je vhodný na rýchle získanie informácií.

Tabuľka 16 Altmanov Z index

Ukazovateľ	Váha faktora	Skutočná hodnota			Prepočítaná hodnota		
		2006	2007	2008	2006	2007	2008
x ₁	0,717	-0,2417	-0,2185	-0,1423	-0,1733	-0,1567	-0,1020
x ₂	0,847	0,0103	-0,0012	-0,0011	0,0087	-0,0010	-0,0009
x ₃	3,107	0,0184	0,0376	0,0867	0,0572	0,1168	0,2694
x ₄	0,420	0,8583	0,9845	1,2038	0,3605	0,4135	0,5056
x ₅	0,998	2,3362	2,6489	2,7476	2,3315	2,6436	2,7421
Súčet – Z score					2,5846	3,0162	3,4142

Zdroj : Účtovné výkazy a vlastné výpočty

Na základe výsledkov Altmanovho indexu sa finančná situácia podniku v jednotlivých rokoch zlepšovala. V roku 2006 ju možno charakterizovať ako oblasť

nevyhranených výsledkov (sivá zóna), možný je bankrot, v rokoch 2007 a 2008 je finančná situácia dobrá.

Tabuľka 17 Index bonity

Ukazovateľ	Váha faktora	Skutočná hodnota			Prepočítaná hodnota		
		2006	2007	2008	2006	2007	2008
x ₁	1,5	0,1660	0,2078	0,3716	0,249	0,3117	0,5574
x ₂	0,08	1,8603	1,9888	2,2095	0,1488	0,1591	0,1768
x ₃	10	0,0126	0,0368	0,0898	0,1261	0,3682	0,8983
x ₄	5	0,0241	0,0607	0,1274	0,1205	0,3035	0,6374
x ₅	0,3	0,1281	0,1186	0,1242	0,0038	0,0356	0,0372
x ₆	0,1	0,5210	0,6056	0,7050	0,0521	0,0606	0,0705
Index bonity					0,7002	1,2385	2,3769

Zdroj : Účtovné výkazy a vlastné výpočty

Index bonity má za sledované obdobia stúpajúcu tendenciu, čo znamená, že jeho finančná situácia sa stále zlepšovala. V roku 2008 vzrástla v porovnaní s rokom 2006 o 239%. Z hodnôt indexov bonity možno indikovať, že firma nebola ohrozená insolventnosťou.

4.4. Marketingové a iné aktivity spoločnosti COOP Jednota, s.d.

Najvyššou uznávanou hodnotou COOP Jednota, s.d. je spokojný zákazník, čomu podriaduje všetky ciele a nástroje. Veľký význam sa kladie aj dôvere obchodných partnerov, serióznosti obchodných vzťahov a vzájomnej výhodnosti. Základom naplňania cieľov a poslania systému je aj tvorivý a spokojný zamestnanec.

V rámci korporátnej identity došlo v roku 2008 k zmene sloganu z „COOP Jednota – obchod plný života“ na „COOP Jednota – najlepšie domáce potraviny“. Nový slogan spája v sebe niekoľko zásadných atribútov : výnimočnosť, slovenskosť, domáckosť a variabilitu.

Pre vlastnú značku bol rok 2008 prelomový, jej smerovanie bolo zamerané na to, aby bol podnik ešte bližšie k zákazníkom a aby tieto splnili očakávania, ktoré sa do produktov vlastnej značky vkladajú. Tieto zásadné zmeny sa dotkli dvoch nosných kategórií : Dobrá cena a Tradičná kvalita. K 31.12.2008 bolo v kategórií Dobrá cena 96 výrobkov a v kategórií Tradičná kvalita 161 výrobkov.

Vernostný program je sústredený hlavne na nákupnú kartu COOP Jednota Klasik. Nákupné karty môžu ich držiteľia používať na celom území SR, vo všetkých predajniach zaradených do jednotlivých reťazcov obchodného systému COOP Jednota. Nákupná karta slúži na evidenciu všetkých nákupov držiteľa karty za príslušný kalendárny rok s cieľom poskytnúť mu zľavu z celkového objemu nákupu podľa výšky percenta ktoré poskytuje COOP Jednota. K 31.12.2008 bolo evidovaných 650 089 držiteľov nákupných kariet COOP.

Rok 2008 bol pre COOP Jednota charakterizovaný intenzívnou prípravou na zavedenie meny euro. Zo strany COOP Jednota bola venovaná veľká pozornosť vzdelávaniu pracovníkov, ktoré bolo zabezpečované na úrovni COOP Jednota Slovensko i na úrovni družstiev. Družstvo zamestnáva kvalifikovaných aj menej kvalifikovaných zamestnancov, ktorí sú v priamom kontakte so zákazníkom. V roku 2008 investovala COOP Jednota do vzdelávania viac ako 14,8 mil. Sk. Vzdelávanie absolvovalo takmer 12 000 zamestnancov systému COOP Jednota na manažérskych i výkonných pracovných pozíciách.

COOP Jednota pokračovala aj v roku 2008 v spolupráci so spoločnosťou Envy-Pack a.s. , ktorá je oprávnená na Slovensku poskytovať licenciu registrovanej ochrannej známky ZELENÝ BOD. Prostredníctvom symbolu ZELENÉHO BODU, ktorý aj COOP Jednota používa na obaloch výrobkov vlastnej značky je vyjadrená podpora separovaného zberu a realizovaná osвета obyvateľstva. S rastúcim významom a potrebou ochrany životného prostredia predstavenstvo COOP Jednoty Slovensko koncom roka 2008 schválilo zavedenie nových odnosných tašiek v systéme COOP Jednota, ktoré budú papierové, jutové alebo s oxodegradovateľných plastov, ktoré sa vplyvom svetla a tepla rozkladajú.

COOP Jednota koordinuje proces dobudovania distribučných a logistických centier v systéme COOP Jednota, s ktorými súvisí aj realizácia projektu centrálného nákupu ovocia a zeleniny.

COOP Jednota ponúka svojim zákazníkom letákové akcie, dlhodobo nízke ceny, servis pre zákazníka napr. darčekové balenie atď. V priebehu roka sú organizované súťaže o hodnotné vecné ceny, čo motivuje zákazníkov k nákupu vybraných druhov výrobkov. Uskutočňujú sa ochutnávky rôznych druhov potravinárskych výrobkov, hlavne mliečnych výrobkov, kávy, cukroví od vybraných dodávateľov v priestoroch predajných jednotiek.

Záver a návrh na využitie poznatkov (diskusia)

Cieľom bakalárskej práce bolo posúdiť výkonnosť a podnikateľskú úspešnosť COOP Jednota Nitra, s.d., na základe metód analýzy „ex post“ a predpovedať finančné zdravie metódami „ex ante“. Predchádzalo tomu štúdium domácej a zahraničnej literatúry, ktorá sa zaoberá danou problematikou, získanie podkladových údajov a ich spracovanie.

Na dosiahnutie týchto cieľov sme použili objektívnu metódu výskumu a jej postupy analýzu syntézu a dedukciu.

Hlavnú časť práce tvorí prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky a obsahuje teoretické prístupy a poznatky rôznych autorov k riadeniu výkonnosti a identifikácii faktorov úspešnosti v internacionalizovanom prostredí podnikov. Sociálno-ekonomické dôsledky globalizácie a vývoj slovenského obchodu v roku 2009 sú ďalšie témy v prehľade. Prvá časť vlastnej práce je venovaná situačnej analýze spoločnosti COOP Jednota Slovensko, s.d. V druhej časti sa sústreďuje pozornosť na podnikateľskú analýzu spoločnosti.

Z hodnotenia celkovej finančno-ekonomickej situácie družstva v rokoch 2006-2008 vyplýva, že hlavnými problémovými oblasťami boli ukazovatele likvidity, kedy ani jeden z počítaných ukazovateľov nedosiahol optimálne hodnoty, čo znamená, že družstvo nezabezpečovalo úhradu svojich záväzkov s dostatočnou istotou. Napríklad pri ukazovateli bežnej likvidity bol v sledovanom období zaznamenaný nárast o 47% na hodnotu 0,3108, stále je to však ďaleko od ideálneho rozpätia 1-1,5, čo môže znamenať, že družstvo bude musieť na zaplatenie záväzkov likvidovať svoje zásoby. Pri ukazovateli celkovej likvidity sme zaznamenali taktiež nárast o 31% za posledné dva roky, výsledná hodnota v roku 2008 0,6165 však nepatrí do optimálneho intervalu 2-2,5, čo poukazuje na riziko platobnej neschopnosti.

Naopak pozitívne výsledky ukazujú faktory aktivity podniku, keď doba obratu zásob, doba obratu majetku a doba splácania záväzkov vykazujú klesajúce tendencie (skracovanie doby obratu), v rokoch 2006-2008 sa ich pokles pohyboval od 10 do 18%. Naopak za rok 2008 sme zaznamenali predĺženie doby inkasa pohľadávok o 10%, čo znamená, že sa predĺžila doba, počas ktorej podnik musí čakať na úhradu svojich pohľadávok.

Optimizmom nás môže naplňať pohľad na vývoj ukazovateľov zadlženosti, pretože každý jeden z nich sa vyvíja pozitívnym smerom, ako napríklad celková zadlženosť, ktorá zaznamenala pokles z hodnoty 0,5376 v roku 2006 na hodnotu 0,4526 v roku 2008, čo predstavuje zníženie podielu cudzieho kapitálu o 16%, čím sa zvýšila stabilita podniku.

Taktiež primerané výsledky vykazujú aj ukazovatele rentability, ktoré v sledovanom období zaznamenali nárast, napr. rentabilita celkového kapitálu za dva roky vzrástla z 0,0149 a to na hodnotu 0,0731 v roku 2008, z čoho môžeme usúdiť, že celkový kapitál sa reprodukuje s omnoho väčšou intenzitou.

V tretej časti použité predikčné metódy ukazujú, že spoločnosť COOP Jednota Nitra, s.d. sa dostala z pozície stredne výkonného podniku v roku 2006 na pozíciu podniku s dobrou finančnou situáciou v rokoch 2007 a 2008, pričom aj tu sme zaznamenali stále stúpajúcu tendenciu, na základe čoho môžeme predpokladať ďalšie zlepšovanie situácie v nasledujúcich rokoch. Túto hypotézu potvrdzuje aj fakt, že index bonity za sledované obdobie vzrástol z 0,7002 na 2,3769, čo predstavuje veľmi dobrú finančnú situáciu.

Posledná štvrtá časť je venovaná najmä charakterizovaniu marketingových aktivít spoločnosti týkajúcich sa maloobchodného predaja. COOP Jednota posilnila svoje marketingové aktivity snahou o jednotný vzťah predajní, propagáciou nákupnej karty alebo zmenou loga a poslania vlastných značiek. V rámci vnútro podnikových aktivít bolo nutné venovať veľkú pozornosť prechodu na euro, či už vo forme školení zamestnancov alebo preprogramovania systému.

Z vlastnej skúsenosti by som vyzdvihol prístup zamestnancov k zákazníkom, ktorí sú vždy ochotný, priateľský a poďakujú za nákup. O dôraze kladenom na výber dodávateľov svedčí vždy čerstvé pečivo alebo ovocie. Z môjho pohľadu predstavuje konkurenčnú výhodu aj fakt, že sa jedná o domáci obchodný reťazec, ktorý úspešne funguje v rastúcej konkurencii silných zahraničných obchodných reťazcov.

Na základe výsledkov jednotlivých analýz sú vymedzené problémové oblasti v COOP Jednota a pre zlepšenie daného stavu boli navrhnuté nasledovné riešenia :

- zmierniť dopady hospodárskej krízy v skupine COOP Jednota tak, aby bola zabezpečená finančná likvidita systému a zachovaná ekonomická stabilita
- udržať si trhovú pozíciu a cenovú konkurencieschopnosť hlavne v základných potravinárskych tovaroch
- marketingové a propagačné aktivity zamerať predovšetkým na produkty a v súlade s tvorbou zdrojov rozvíjať aktívnu obchodnú politiku
- vykonať hĺbkovú analýzu procesov a aktivít ako východisko pre postupnú unifikáciu činností a znižovanie nákladovosti systému
- pokračovať v procese zastrešenia a zefektívnenia logistiky
- investovať v rámci finančných možností do modernizácie predajní

- pokračovať v rozvoji vzdelávania zamestnancov v nadväznosti na aktuálne potreby v oblasti služieb a vývoja na trhu
- rozšíriť ponuku služieb pri platení (ako napr. už zavedená možnosť platby inkasa)
- hľadať ďalšie možnosti rozšírenia siete dodávateľov

Po uskutočnení opatrení v daných oblastiach by sa mohla zefektívniť činnosť COOP Jednota z ekonomickej stránky. Tieto návrhy sú predbežné, závisia od ďalšieho vývoja v spoločnosti a na trhu ako aj od stále sa zvyšujúcej konkurencie. Intenzívny rast je výzvou pre skvalitnenie práce zamestnancov na všetkých úrovniach organizácie.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ALEXY, J. 2005. *Finančná a ekonomická analýza*. Bratislava : IRIS, 2005 . 121s. ISBN 80-89018-90-4
2. BIELIK, P. – GURČÍK, Ľ. – GAJDOŠ, I. 2003. Faktory výkonnosti a dôchodkovosti poľnohospodárskych podnikov v Slovenskej Republike. Nitra : SPU, 2003. 220s. ISBN 80-8069-220-3
3. EPPING, Randy Ch. 2004. *Průvodce globální ekonomikou*. Praha : Portál, 2004, 240s. ISBN 80-7178-825-2
4. FIBÍROVÁ, J. – ŠOLJAKOVÁ, L. 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha : ASPI, a.s. 2005, s.264 . ISBN 80-7357-084-X
5. GOZORA, V. a kol. 2003. Faktory úspešnosti podnikania v agropotravinárskom komplexe Slovenskej Republiky. Agroinštitút Nitra, 2003. 229s. ISBN 80-7139-100-X
6. GURČÍK, Ľ. 2004. *Podnikateľská analýza a kontroling*. Nitra : SPU, 2004, 158s., ISBN 80-8069-449-4
7. CHAJDIAK, J. 2004. *Ekonomická analýza stavu a vývoja firmy*. Bratislava : Statis. 2004, 353s. ISBN 80-85659-32-8
8. KASSAY, Š. a i. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : VEDA, 2007. 660s. ISBN 80-224-0775-5
9. KOTULIČ, R. a i. 2007. *Finančná analýza podniku*. Bratislava : Iura Edition, 2007. 206s. ISBN 978-80-8078-117-0
10. KRETTNER, A. a kol. *Marketing*. Nitra : SPU, 2008, 287s. ISBN 978-80-552-0134-4
11. LESÁKOVÁ, Ľ. a kol. 2007. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, 2007, 208s. ISBN 978-80-8083-379-4
12. MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2004. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : SPRINT, 2004. 231s. ISBN 80-89085-33-4
13. MIKOLAŠ, Z. 2005. *Jak zvýšit konkurencieschopnosť podniku*. Praha : Grada Publishing, a.s. 2005, 197 s. ISBN 80-247-1277-6
14. PAUHOFOVÁ, I. a i. 2007. *Megatrendy a finančné trhy v 21.storočí*. Bratislava : SPRINT, 2007. 205s. ISBN 978-80-89085-90-3
15. PITRA, Z. 2007. *Základy managementu*. Praha : Professional Publishing, 2007. 350s. ISBN 978-80-86946-33-7

16. ROLNÝ, I. a i. 2008. *Globalizace, etika, ekonomika*. Ostrava : KEY Publishing s.r.o., 2008. 278 s. ISBN 978-80-87071-62-5
17. SYNEK, M. a i. 2007. *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada Publishing, 2007. 464s. ISBN 978-80-247-1992-4
18. ŠLOSÁROVÁ, A. 1994. *Analýza účtovnej závierky*. Bratislava : Slovenský zväz účtovníkov v SÚVAHE, s.r.o., 1994. 119s. ISBN 80-88727-06-5
19. ŠLOSÁROVÁ, A. 2006. *Analýza účtovnej závierky*. Bratislava : IURA Edition, 2006. 478s. ISBN 80-8078-070-6
20. TÓTH, R. a i. 2008. *Úvod do politických vied*. Bratislava : SMARAGD, 2008, 199s. ISBN 978-80-89063-20-8
21. UBREŽIOVÁ, I. 2008. *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra : SPU, 2008. 159s. ISBN 978-80-552-0069-9
22. VINCÚR, P. a i. 2007. *Teória a prax hospodárskej politiky*. Bratislava : SPRINT, 2007, 424s. ISBN 978-80-89085-80-4
23. VLACHYNSKÝ, K. a kol. 2006. *Podnikové financie*. Bratislava : IURA Edition, 2006, 482s. ISBN 80-8078-029-3
24. VODÁČEK L. – VODÁČKOVÁ O. 2009. *Synergie v moderním manažmentu*. Praha : Management Press, 2009, 168s., ISBN 978-80-7261-190-4
25. ZALAI, K. a kol. 2008. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava : SPRINT, 2008. 385s. ISBN 978-80-89085-99-6

Internet :

www.coop.sk

SEDLÁK, J. 2010. *Obchodníkom s potravinami klesli tržby o miliardy*. [online]. 2010, [cit. 2010-05-02]. Dostupné na internete : < http://spravy.pravda.sk/obchodnikom-s-potravinami-klesli-trzby-o-miliardy-fwg-sk_ekonomika.asp?c=A100323_121202_sk_ekonomika_p01>.

Podnikateľská aliancia Slovenska. 2010. *Najlepšie sa podniká v Singapure, SR na 37. mieste*. [online]. 2010, [cit 2010-05-03]. Dostupné na internete : < http://www.alianciapas.sk/menu_pravidelne_superindex.htm>

Prílohy