

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

2117808

VYBRANÉ ASPEKTY DIAGNOSTIKY HOSPODÁRENIA
OBCHODNEJ FIRMY

2010

Bc. Agáta VANKOVÁ

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

2117808

VYBRANÉ ASPEKTY DIAGNOSTIKY HOSPODÁRENIA
OBCHODNEJ FIRMY

(Diplomová práca)

Študijný program:	Ekonomika podniku
Študijný odbor:	3.3.16. Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra marketingu
Školiteľka:	prof. Ing. Mária Hambáľková, CSc.

Nitra 2010

Bc. Agáta VANKOVÁ

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Agáta Vanková vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Vybrané aspekty diagnostiky hospodárenia obchodnej firmy“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry. Zároveň vyhlasujem, že diplomová práca bezprostredne nadväzuje na tému bakalárskej práce.

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

V Nitre 14. apríla 2010

Bc. Agáta Vanková

Pod'akovanie

Touto cestou vyslovujem pod'akovanie pani prof. Ing. Márii HAMBÁLKOVEJ, CSc. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej diplomovej práce.

Abstrakt

Existencia obchodných podnikov v novodobom ekonomickom prostredí sa stáva viac a viac zložitejším. V minulosti si vedenie podnikov pri efektívnom riadení postačovali aj s povrchným chápaním výsledkov podnikateľskej analýzy a trhovej bonity podniku. Momentálne hodnotenie finančnej situácie podnikov, a trhovej bonity sa stávajú nezvyčajne dôležitými faktormi úspechu. Cieľom predkladanej diplomovej práce je diagnostikovať vybrané aspekty hospodárenia obchodnej firmy. Čiastkovými cieľmi diplomovej práce sú stručná situačná analýza, analýza majetkovej a kapitálovej štruktúry, posúdenie ekonomickej bonity pomocou metód „ex post“ a „ex ante“, stanovenie trhovej bonity, analýza konkurenčnej výkonnosti a SWOT analýza spotrebného družstva COOP Jednota Galanta. COOP Jednota je slovenský maloobchodný systém s dlhoročnou tradíciou. Vo viac ako 2300 predajniach po celom Slovensku poskytuje svojim zákazníkom rozličný sortiment kvalitných výrobkov, vrátane produktov vlastnej značky. COOP Jednota Galanta, spotrebné družstvo je najstarší a najväčší maloobchodný systém, ktorý pôsobí v regióne Galanta, Šaľa, Sereď a Senec . Už od roku 1953 ponúka kvalitné služby svojim zákazníkom nielen v týchto mestách, ale aj v mnohých obciach tohto regiónu. Za posledné roky svojho pôsobenia sa COOP Jednota Galanta SD vyprofilovala na moderný a životaschopný obchodný podnik, ktorý dokáže stále rásť a reagovať na vývojové trendy v maloobchode potravinárskeho, drogistického a doplnkového tovaru. Z posúdenia celkovej finančno – ekonomickej situácie spotrebného družstva COOP Jednota Galanta v rokoch 2006–2008 vyplýva, že medzi hlavné problémové oblasti patria ukazovatele rentability a likvidity. Po aplikácii rýchleho testu počas sledovaného obdobia by sme mohli firmu hodnotiť ako firmu, ktorá má stredne dobrú finančnú situáciu. Podľa dosiahnutých výsledkov Altmanovho „Z“ indexu možno COOP Jednotu Galanta SD zaradiť do šedej zóny s neistou budúcnosťou. Ukazovateľ indexu bonity charakterizuje finančnú situáciu spotrebného družstva v roku 2008 ako finančnú situáciu s určitými problémami, čo je negatívnejšie hodnotenie ako za predchádzajúce roky 2006 a 2007. Na základe vyčíslenej trhovej bonity COOP Jednota Galanta SD vypovedá o zdravej kvalite ekonomických procesov.

Kľúčové slová: obchod, konkurencieschopnosť, podnikateľská analýza, trhovú bonita, trhovú hodnotu

Abstract

The existence of commercial enterprises in the modern economic environment is becoming more and more difficult. In the past, corporate executives in the effective management sufficient even with a superficial understanding of the results of business analysis and company's market credit. Now currently assessing the financial situation of enterprises, and market credit becomes unusually important factors for success. The aim of submitted thesis is to diagnose the selected aspects of business management company. Intermediate targets thesis is a brief situational analysis, analysis of asset and capital structure, the assessment of creditworthiness by using economic methods ex post and ex ante, determination of market credit, analysis of competitive performance and SWOT analysis of COOP Jednota Galanta SD. COOP Jednota is the Slovak retail system with a long tradition. In more than 2300 stores across Slovakia offers its customers a different range of quality products, including its own brand products. COOP Jednota Galanta SD is the oldest and largest retail chain, which operates in the region Galanta, Šála, Sered' and Senec. Since 1953, offering quality services to its customers in those cities, but also in many villages in the region. In recent years, the COOP Jednota Galanta SD profiled in a modern and viable company that can grow and respond to developments in food retail, drugstore and complementary goods. The assessment of overall financial – economic situation of the COOP Jednota Galanta SD in 2006–2008 shows that the main problem areas are indicators of profitability and liquidity. After applying the quick test during the reporting period, we could evaluate the company as a business that has a moderately good financial situation. According to the results obtained Altman „Z“ index may COOP Jednota Galanta SD inserted into the gray zone with an uncertain future. Bonita index characterizes the financial situation of the creditworthiness of consumer cooperative in 2008 as the financial situation with certain problems, which is a more negative assessment than the previous years 2006 and 2007. Based on the quantification of market credit COOP Jednota Galanta SD has a healthy quality of economic processes.

Key words: trade, competitiveness, business analysis, market credit, market value

Použité označenie

a.s.	– Akciová spoločnosť
C & C	– Hotové zaplatenie a odvoz, (Cash and carry)
CF	– Peňažné toky, (Cash flow)
COOP	– Družstvo
EÚ	– Európska únia
HDP	– Hrubý domáci produkt
JLC	– Spoločné veliteľstvo logistiky, (Joint logistic command)
MO	–Maloobchod
PJ	– Prevádzková jednotka
SD	– Spotrebné družstvo
Sd	– Sadzba dane z príjmu
SR	– Slovenská republika
s.r.o.	– Spoločnosť s ručením obmedzeným
SWOT	– Silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia
TASR	– Tlačová agentúra Slovenskej republiky
tis.	– Tisíce, tisíc
TOP	– Vrchol
Un	– Nákladové úroky
USA	– Spojené štáty americké, (United States of America)
VIP a ZÁVP	– Spolu vlastné imanie a záväzky

Obsah

Úvod	10
1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky	12
1.1 Tendencie vo vývoji európskeho a slovenského obchodu.....	12
1.2 Metodologický prístup k riadeniu výkonnosti a podstata trhovej hodnoty podniku	17
1.3 Identifikácia konkurencie a marketingovej stratégie obchodného podnikania	23
2 Cieľ práce	31
3 Metodika práce	32
4 Výsledky práce	38
4.1 Charakteristika a postavenie spoločnosti COOP Jednota Galanta spotrebné družstvo	38
4.2 Podnikateľská analýza spotrebného družstva COOP Jednota Galanta.....	44
4.3 Trhová bonita podnikateľského subjektu.....	54
4.4 Konkurenčná výkonnosť a SWOT analýza spoločnosti COOP Jednota Galanta.....	55
Záver a návrh na využitie poznatkov.....	63
Zoznam použitej literatúry	67
Prílohy.....	72

Motto:

“Podnikateľ sa niekedy považuje alebo za vlka, ktorého treba zabiť, alebo za kravu, ktorú treba stále dojiť. Pritom by sa mal považovať za koňa, ktorý ťahá káru.”

W. Churchill

Úvod

Priaznivé podnikateľské prostredie je jedným z kľúčových faktorov na zabezpečenie dlhodobej konkurencieschopnosti krajiny. V súčasnosti si Slovensko stanovilo ako jednu zo svojich priorít zlepšenie podnikateľského prostredia. Podpora nových investícií, zvyšovanie produktivity práce, inovácie, tvorba nových pracovných miest a udržateľnosť zamestnanosti sú hlavnými cieľmi do budúcnosti aby úspešná podnikateľská klíma bola zabezpečená.

Podnikateľské prostredie sa na Slovensku vyvíjalo v podmienkach makroekonomickej stability. Po viacerých rokoch hospodárskeho rastu a zamestnanosti došlo k zmene trendu a to vplyvom globálnej krízy. Problémy na finančnom trhu v USA sa vyskytli už v roku 2007, keď po poklese cien na trhu nehnuteľností došlo k znehodnoteniu viacerých druhov aktív. Situácia a nedôvera na finančnom trhu vyústila do finančnej krízy, ktorá sa prejavila najmä klesajúcou likviditou bánk. K rozšíreniu prejavov krízy, poklesu ekonomickej aktivity a rastu nezamestnanosti, došlo vo väčšine ekonomicky vyspelých krajín s nevypočítateľnou rýchlosťou a silou.

Na šťastie v čase nástupu globálnej hospodárskej krízy slovenská ekonomika bola silná z dôvodu hospodárskeho rastu predošlého obdobia. Mala likvidný bankový sektor s pomerne kvalitným úverovým portfóliom a tiež mala relatívne nízku úroveň zahraničného dlhu. Stabilnú situáciu zabezpečilo aj očakávané prijatie eura od 1. januára 2009.

Ekonomika SR je veľmi senzitívna na zmeny vonkajšieho prostredia a celkové oživenie ekonomiky je výrazne determinované zlepšením situácie na zahraničných trhoch. Vývoj zahraničného obchodu bol v minulých rokoch priaznivo ovplyvnený dôležitými investičnými projektmi. Automobilový a elektrotechnický priemysel prispievali k rastu

exportu a znižovaniu deficitu obchodnej bilancie. Ku koncu roku 2008 ale prichádza k poklesu medziročného exportu tovarov, z dôvodu poklesu dopytu najvýznamnejších obchodných partnerov Slovenska.

Z pohľadu podnikateľských subjektov je potrebné podniknúť kroky na zmiernenie dopadov krízy. Okolie podniku je charakteristické neustálou premenlivosťou. Časté zmeny spôsobujú nečakaný pokles či nárast činnosti a výsledkov podniku. Nakoľko nečakané zmeny pôsobia hlavne záporne, rastú aj požiadavky kladené na finančné riadenie podnikov, aby zabezpečili stabilitu a rast. V súčasnosti je tiež dôležité úspešné zvládnutie prechodu ekonomiky na znalostnú ekonomiku, čo zabezpečí vyššiu konkurencieschopnosť a vyššiu úroveň sociálnej spolupráce.

Na Slovensku predstavuje obchod po priemysle druhé najdôležitejšie odvetvie národného hospodárstva. Pozitívny vývoj v obchode napriek súčasnej kríze pokračoval. Svetové obchodné reťazce aj napriek recesii zvýšili svoje tržby, väčšine z nich však poklesol zisk. Niektoré obchodné reťazce na Slovensku pokračovali v rozširovaní počtu predajní aj napriek súčasnej nepriaznivej situácii. O stavby nákupných centier je záujem aj naďalej a to aj v regiónoch s najväčšou nezamestnanosťou.

Život obchodných podnikov v súčasnom ekonomickom prostredí sa stáva viac a viac komplikovaným. V minulosti si vedenie podnikov pri úspešnom riadení postačovali aj s povrchným chápaním výsledkov podnikateľskej analýzy a trhovej bonity podniku. Dnes hodnotenie výsledkov podnikateľskej analýzy a trhovej bonity sa stávajú nezvyčajne dôležitými faktormi úspechu.

1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

1.1 Tendencie vo vývoji európskeho a slovenského obchodu

Vývoj ľudskej spoločnosti je spojená s deľbou práce a jej postupnou špecializáciou. Jednoduchá naturálna výmena výrobku bola postupne sprostredkovaná tovarom so všeobecne uznávanou hodnotou a nakoniec peniazmi. Takto vznikol obchod ako špecializovaná činnosť.

Podľa **Viestovej (2001)** obchod ako špecifická, samostatná ekonomická činnosť vznikla treťou veľkou spoločenskou deľbou práce, v období otrokárskej spoločnosti. Súčasne so vznikom obchodu sa začínajú formovať i názory naň. Zmyslom obchodovania už nie je výmena úžitkovej hodnoty s cieľom spotrebovať ju, ale hodnota výmenná. Obchodník, ktorý realizuje výmenu tovaru / produktu, dostáva za túto činnosť odmenu.

Obchod ako činnosť predstavuje v najširšom poňatí nákup a predaj tovaru a služieb medzi ekonomickými subjektmi – dodávateľmi a odberateľmi, tvrdí **Cimler (2007)**. Obchodnou činnosťou sa však môžu zaoberať aj subjekty, ktoré majú ako hlavnú činnosť výrobu. Tam je väčšinou funkčne, časovo i organizačne oddelený nákup a predaj, ktoré sa zvyčajne zaoberajú aj odlišným tovarom. Okrem toho predstavuje obchod i činnosti, pri ktorých sa neobchoduje s tovarom, ale so službami. Príkladom môže byť predaj fyzických, organizačných alebo informačných úkonov, napr. rezervácie tovaru, úprava veľkosti, montáž, uvedenie do prevádzky, prenájom predmetov, predaj pobytov, dopravných úkonov, osobné služby, predaj bankových produktov apod.

Obchodná činnosť sa skladá z mnohostranného, zložitého a spoločensky široko podmieneného pracovného procesu uvádza **Hambáľková (2002)**, pre ktorý sú výrazné tieto špecifiká :

- veľká územná rozptýlenosť prevádzkových jednotiek,
- rozsiahly predmet obchodnej činnosti si vynucuje vysoký podiel živej práce,
- osobitný rytmus obchodnej činnosti, t.j. sezónnosť, móda, psycho–sociálne vplyvy a spotrebné zvyklosti, je podmienený bezprostredným stykom so spotrebiteľom,
- existencie technologicky odlišných skupín tovaru si vyžaduje odlišné riešenie ich obehu, špeciálne uspošobenie materiálno–technickej základne ako aj osobitné riešenie organizačnej štruktúry obchodného systému.

Maloobchod vystupuje ako významný predstaviteľ vnútorného obchodu svojím značným podielom na celkovom počte podnikateľských jednotiek v národných hospodár-

stvach krajín EÚ. Tieto jednotky významne prispievajú hlavne k tvorbe ich HDP a k tvorbe nových pracovných príležitostí. V praxi i v odbornej nomenklatúre existujú rozličné definície, pohľady a názory na maloobchod, líšiace sa medzi sebou formou i obsahom.

Kotler (2004) všeobecne definuje maloobchod ako súhrn všetkých činností, ktoré súvisia s bezprostredným predajom výrobkov alebo služieb konečným spotrebiteľom na ich osobné, nie podnikateľské použitie.

Maloobchod (anglicky retail trade, francúzsky commerce de detail, nemecky Einzelhandel) podľa **Cimlera (2007)** je podnik alebo činnosť zahŕňajúci nákup od veľkoobchodu alebo od výrobcu a jeho predaj bez ďalšieho spracovania konečnému spotrebiteľovi. Maloobchod vytvára vhodné zoskupenie tovaru – predajný sortiment – čo do druhov, množstva, kvality, cenových polôh – vytvára pohotovú predajnú zásobu, poskytuje informácie o tovare, zabezpečuje primeranú formu predaja a odovzdáva marketingové informácie dodávateľom.

V päťdesiatich rokoch 20. storočia bola v USA i v Európe distribúcia ovládaná prevažne malými, nezávislými obchodnými subjektmi. V súčasnej dobe dominujú, vzhľadom k pôsobeniu moderných inovátorských distribútorov, firmy typu Wal-Mart či Ikea, a tiež vzhľadom na fúzie a akvizície, obrovské korporácie a nadnárodné firmy. Reťazce hypermarketov a supermarketov dnes kontrolujú viac ako 80% spotrebiteľských nákupov v oblasti potravinárstva. A veľké franšízingové reťazce – McDonald's, KFC, Subway, Domino's Pizza – takisto získali významný podiel na svojom trhu. V ďalších odvetviach je situácia podobná. Najvýraznejšia zmena spočíva v presune vplyvu od výrobných firiem k firmám distribučným. Distribučné firmy vlastnia predajné priestory a miesta v regáloch a rozhodujú o tom, ktorých dodávateľov si zvolia a aký priestor im poskytnú. Fakturujú im poplatky a do značnej miery diktujú svoje požiadavky na zľavy a akcie na podporu predaja uvádza **Kotler (2005)**.

Vývojové tendencie v maloobchodných štruktúrach sa odvíjajú od ekonomickej situácie a od nových spotrebných zvyklostí. Nové spotrebné zvyklosti podľa **Pražskej (2006)** sa vyznačujú predovšetkým:

- znížením spotreby potravín v smere úspornosti a racionálnosti spotrebnej aj ekonomickej,
- rastom úlohy ekologických faktorov a zvýšenou pozornosťou k zdravotnému stavu,
- rastom diferenciacie v kvalite nakupovaného tovaru – zvyšuje sa rozpätie vo vnútri jednotlivých skupín tovaru. S tým súvisí intenzívnejšia snaha po cenovo výhodnom nákupe.

V súčasnom maloobchodnom podnikaní podľa **Cimlera (2007)** a **Pražskej (2006)** sú viditeľné tri kľúčové trendy:

- trhovú dominanciu obchodu,
- internacionalizáciu obchodného podnikania,
- diverzifikáciu obchodných činností.

Trhová dominancia obchodu predstavuje organizačnú a prevádzkovú koncentráciu –rast veľkosti obchodných firiem a ich prevádzkových jednotiek a v dôsledku toho rozhodujúci vplyv maloobchodných firiem na dodávateľa, predovšetkým výrobu. Dominancia veľkých firiem sa prejavuje tým, že tieto firmy sústreďujú pod jedným riadením maloobchod, veľkoobchod, sklady i dopravu, a tým aj nákup tovaru, a ďalej sa združujú a v rôznych krajinách sveta budujú nákupné centrály na posilnenie svojho nákupného potenciálu.

Internacionalizácia predstavuje v prvej etape internacionalizáciu sortimentu tovaru i záujmov, vkusu a chutí zákazníkov z rôznych štátov ako dôsledok cestovania obyvateľstva, pôsobenia televízie a ďalších médií. Toto medzinárodné zjednocovanie vkusu a záujmov uľahčuje rozširovanie činnosti maloobchodných organizácií do zahraničia vyvolané obmedzenými možnosťami na domácom trhu a snahou dosiahnuť úspory z rozsahu činnosti.

Diverzifikácia obchodných činností znamená zameranie firiem alebo ich veľkých častí (divízie, dcérske spoločnosti a pod.) na určitý druh činnosti charakterizovaný sortimentom, cenovou úrovňou, spôsobom predaja, veľkosťou predajní, rozsahom služieb, zameraním na segment zákazníkov. Maloobchodníci tak prevádzkujú často niekoľko obchodných reťazcov zameraných na určitý prevádzkový typ (supermarket, hypermarket) alebo obchodnú činnosť (maloobchod, hotelierstvo, reštauračné stravovanie apod.).

V 15-ročnom pravidelnom hodnotení TOP 10 obchodu na Slovensku utrpela špica obchodníkov prvýkrát pokles celkových obrátov. Najsilnejšie spoločnosti však v zoskupení zostali. Vedúcim v rebríčku obchodu SR v roku 2009 je opäť reťazec Tesco Stores SR. Pri 15-% medziročnej strate dosiahol obrát 1,143 miliardy eur. Celkový obrát TOP 10 obchodných spoločností v roku 2009 bol medziročne nižší o 11,9 %. V reálnej hodnote to znamenalo mínus 484,8 milióna eur upozorňuje **Drahovský (2010)** zo spoločnosti TERNO – agentúra pre prieskum trhu. V roku 2006 zaznamenalo TOP 10 obchodníkov na Slovensku oproti predchádzajúcemu roku nárast celkových obrátov o 11 %, v roku 2007 o 15 %, v roku 2008 už nebol nárast taký výrazný, no aj tak dosiahol 10,9 %. V roku 2009 nastal zlom. Pokles celkového obrátu TOP 10 spoločností predstavoval takmer 12 % oproti

roku 2008. Podľa Drahovského u obchodníkov utlmila aj investičná činnosť, zameraná na výstavbu nových obchodných prevádzok a centier. Na Slovensku sa oproti rokom 2006 až 2008 otvorilo v roku 2009 menej niektorých formátov obchodnej siete. Zatiaľ čo v roku 2008 predávala skupina TOP 10 tovar v 647 prevádzkach rôzneho formátu, v roku 2009 bol nárast investičnej aktivity iba o 67 obchodov vyšší.

Aktívny index rastu takmer o 50 % dosiahla a. s. GG Tabak. Dosiahla obrat 309 mil. eur. Rast obratu za predaj tabaku a tabakových výrobkov priamo súvisel s predzásobením sa obchodu v súvislosti so zvýšením spotrebnej dane a s rozšírením diapazónu odberateľov. Najvyššie poklesy, a to o 25 až 30 %, zaznamenali v roku 2009 predajcovia non-food sortimentu – spoločnosti NAY (175 mil. eur), bauMax (125 mil. eur) a obchod Metro cash&carry (461 mil. eur).

Najmenšie straty sa ukázali v obchode s výrazným podielom potravinárskeho sortimentu. Supermarketový líder Billa (440 mil. eur) a diskontné siete spoločností Kaufland (353 mil. eur) a Lidl (177 mil. eur) zaznamenali podľa odhadov pokles obratov o 5 až 8 %. Pozitívnym poznatkom hodnotenia TOP 10 za rok 2009 bolo, že Ahold Retail Slovakia (250 mil. eur) a tiež CBA Slovakia (163 mil. eur) sa v tejto komplikovanej dobe udržali medzi najlepšími.

Tabuľka 1. TOP 10 slovenského obchodu v roku 2009

<i>TOP 10 slovenského obchodu v roku 2009</i>					
<i>Poradie</i>	<i>Spoločnosť</i>	<i>Reťazec</i>	<i>Počet prevádzok</i>	<i>Celkový obrat v mld. Sk</i>	<i>Celkový obrat v mil. €</i>
1.	TESCO STORES SR, a.s.	Tesco a Tesco OD	70	34,43	1143
2.	METRO C&C SLOVAKIA, s.r.o.	Metro	5	13,89	461
3.	BILLA, s.r.o.	Billa	94	13,26	440
4.	KAUFLAND SK, v.o.s.	Kaufland	35	10,63	353
5.	GG TABAK a.s.	Tabak	25	9,31	309
6.	AHOLD RETAIL SLOVAKIA, k.s.	Hypernova a Albert	24	7,53	250
7.	LIDL SLOVENSKÁ REPUBLIKA, v.o.s	Lidl	20	5,33	177
8.	NAY, a.s..	NAY elektrodom	110	5,27	175
9.	CBA SLOVAKIA, s.r.o.	CBA	280	4,91	163
10.	BAUMAX SR, s.r.o.	bauMax	14	3,77	125

Zdroj: TERNO – agentúra pre prieskum trhu, Bratislava. www.mobchod.cz

Obchod spotrebných družstiev COOP Jednota Slovensko, v ktorom je zoskupených 28 členov, je v hodnotení roku 2009 dominantný na domácom trhu. Sieť COOP Jednota s 2400 predajňami na území SR dosiahla súhrnné výkony skupiny za rok 2009 1,483 miliardy eur, čo bol medziročný pokles o 2,5 %. Z toho maloobchodný predaj mal hodnotu 1,197 miliardy eur a zvyšná suma pripadla na logistické centrá.

Podľa predsedu predstavenstva spotrebného družstva COOP Jednota Slovensko, kým maloobchodný predaj COOP Jednoty Slovensko sa medziročne znížil o 3,9 %, čo spôsobilo predovšetkým zníženie celkovej cenovej úrovne potravín, logistické centrá vzrástli o 3,7 %, Spomedzi regiónov najnižší medziročný pokles maloobchodných tržieb preukázali prevádzky skupiny vo východoslovenskom regióne. Stredný a západný región zhodne potvrdili prepád tržieb až o mínus 4,2 %.

Počas celého roka 2009 sa zreteľne prejavovali negatívne dopady hospodárskej krízy a recesie na vnútornom trhu. Rástla nezamestnanosť, čo modifikovalo správanie sa zákazníka, ktorý si musel zvykať aj na novú menu euro. Popritom, v prvom štvrtroku negatívne ovplyvnila slovenský maloobchod aj nákupná turistika Slovákov v zahraničí. To sa výrazne preukázalo na tržbách predovšetkým v prihraničných maloobchodných predajniach COOP Jednoty, ktorých sieť je na južnom Slovensku najsilnejšia.

Niektoré obchodné reťazce na Slovensku pokračujú v rozširovaní počtu predajní aj v čase hospodárskej krízy. Potvrdilo to napríklad Tesco, ktoré prevádzkuje na Slovensku 70 obchodov. Plánuje svoj organický rast, bude otvárať nové obchody po celom Slovensku. Pôjde skôr o menšie predajne s menšou predajnou plochou. Tesco mieni otvárať obchody hlavne na rýchle občerstvenie a na každodenné nákupy. Expanzívny zámer signalizoval tiež Ahold, ktorý prevádzkuje predajne Hypernova a Alberta. Spoločnosti, ktoré počet predajní nezvyšujú, budú modernizovať terajšie predajne a skvalitňovať servis pre zákazníkov.

1.2 Metodologický prístup k riadeniu výkonnosti a podstata trhovej hodnoty podniku

Posúdenie úspešnosti podniku nie je jednoduchou záležitosťou. Preto je nutné oceniť snahy o uchopenie tohto problému. V súčasnej finančnej teórii a praxi sa pojem výkonnosť podniku používa najmä v spojitosti so schopnosťou podniku zhodnocovať kapitál vložený do podnikania. Z užšieho pohľadu možno výkonnosť vnímať ako mieru schopnosti podniku zhodnotiť spotrebované produkčné faktory vo svojom transformačnom procese.

Zaujímavým prístupom k meraniu výkonnosti podniku v globálnej ekonomike podľa **Malacha (2005)** je model Inky Neumaierovej a Ivana Neumaiera, ktorí vychádzajú z toho, že podnik je komplexný sociálny systém. To znamená, že:

- jeho fungovanie je natoľko zložitá (komplexita), že ho nie je možné obsiahnuť len prostredníctvom intuitívnych schopností manažéra. Pre jeho riadenie je treba použiť vedecké metódy a nástroje,
- jeho fungovanie sa odvíja od správania ľudí. Pre riadenie podniku je rozhodujúce poznať „kód“ ľudskej motivácie, ktorý umožňuje prebúdzat' nadšenie, nasadenie a maximálnu výkonnosť. Nadviazať na dimenzie ľudskej prirodzenosti a odhaľovať a rozvíjať najvyššiu dosiahnuteľnú spôsobilosť v každom človeku.

Neumaierová a Neumaier (2002) indikujú výkonnosť ako podiel čistého zisku na vlastnom imaní (ROE – Return on Equity) a ako zisk prevyšujúci náklady kapitálu (EVA – Economic Value Added). Tiež tvrdia, že základné kritérium výkonnosti, resp. jeho podstata je nezávislá na inováciách. Týmto kritériom je čistá súčasná hodnota – *net present value (NPV)*. Firma je dostatočne výkonná ak dosahuje kladnú čistú súčasnú hodnotu. Čím vyššiu kladnú čistú súčasnú hodnotu je firma schopná vyprodukovať, tým je výkonnejšia. Prepočet NPV – čistej súčasnej hodnoty, ako kritéria výkonnosti firmy z pohľadu vlastníkov napovedá, ako jednotlivé rozhodnutia prospievajú alebo škodia vlastníkom. Cieľom vlastníka je, aby mu firma priniesla viac ako ho stála. Hodnota firmy pre vlastníka je daná tým, čo mu je schopná priniesť. Ak prináša vlastníkovi viac ako ho stála, predstavuje pre neho čisté zvýšenie súčasnej hodnoty.

Podľa **Chovancovej (2006)** ukazovateľ tzv. čistej súčasnej hodnoty je najjednoduchším kritériom na posúdenie efektívnosti investície. Ak investor pozná súčasnú hodnotu a veľkosť investovaného kapitálu, tak rozdielom týchto veličín je čistá súčasná hodnota, ktorá rozhoduje o tom, či investovať alebo nie.

Autori **Synek (2003)** a **Chajdiak (2004)** sa zhodujú v názore, že syntetický obraz o výkonnosti a dôchodkovosti podniku poskytuje finančná analýza. Jej podstata v užšom poňatí spočíva v hodnotení stavu a vývoja finančnej situácie podniku na základe rozboru účtovných výkazov. Jej úlohou je objasniť, či „dešifrovať“ číselné údaje získané z účtovnej závierky a pre rôznych záujemcov tak poskytnúť základnú charakteristiku efektívnosti finančného hospodárenia podniku, t. j. určiť, či je podnik spravovaný podľa zásad zdravého a racionálneho podnikania.

Problematika finančno–ekonomickej analýzy je v dnešných predpokladoch trhového hospodárstva veľmi aktuálna. Jej aplikácia sa stala dôležitou zložkou hospodárskeho života všetkých úspešných podnikov. Predovšetkým preventívna povaha finančno–ekonomickej analýzy plní úlohu pri zaisťovaní dlhodobej existencie podniku.

Predmetom finančnej analýzy podľa **Barana (2008)** je finančná situácia podniku. Finančná situácia je skutočnosťou s veľmi zásadným vplyvom na tvorbu podnikového imagu s významnými vonkajšími a vnútornými súvislosťami. Vonkajšie súvislosti možno synteticky vyjadriť tak, že podnik sa prostredníctvom finančnej situácie zobrazuje a javí svojmu okoliu, ktoré ho pomocou nej vníma. Podstatou vnútorných súvislostí je, že finančná situácia je výsledkom, ktorý podnik dosiahol v jednotlivých oblastiach svojej činnosti. Do finančnej situácie sa preto premieta kvalita jeho výroby, úroveň komerčnej činnosti a poznanie trhu, inovačná aktivita.

Obsahovo podľa **Alexyho (2005)** možno finančno – ekonomickú analýzu rozdeliť na:

- finančnú analýzu ako rozbor údajov z účtovníctva, resp. z finančných výkazov, označovanú aj ako analýzu finančných výkazov,
- finančnú analýzu rozšírenú o hodnotiaci proces k finančnému rozhodovaniu o podniku,
- finančnú analýzu chápanú ako proces opierajúci sa o informačné zdroje, nielen z údajov účtovníctva, ale i z ďalších zdrojov, a to z finančných i nefinančných, interných a externých. Tento proces obsahuje analýzu a hodnotenie finančnej situácie podniku a jeho výstupy tvoria bázu k finančným a ďalším typom rozhodovacieho procesu.

Úloha finančnej analýzy v súlade s názorom **Barana (2008)** je potom určiť, ktoré činitele a s akou intenzitou sa na formovaní finančnej situácie podieľali. Takáto finančná analýza zameraná na poznanie činiteľov pôsobiacich na finančnú situáciu podniku umožňuje odhaliť jeho silné a slabé miesta. Stáva sa tak veľmi užitočným a účinným diagnostickým prostriedkom umožňujúcim posudzovať finančné zdravie podniku.

Základnou metódou finančnej analýzy podniku tvrdí **Královič a Vlachynský (2006)** sú pomerové finančné ukazovatele. Sú hlavným nástrojom na stanovenie výkonnosti

a stability podniku. V odbornej literatúre možno nájsť rôzne prístupy ku konštrukcii ukazovateľov, je navrhnutých i niekoľko rôznych ukazovateľov na hodnotenie rovnakej charakteristiky finančnej situácie, a možno sa napokon stretnúť s rozdielnym usporiadaním ukazovateľov do jednotlivých skupín.

Súbor ukazovateľov, ktoré patria k najčastejšie používaným môžeme rozčleniť na týchto päť skupín:

1. ukazovatele rentability (výnosnosti),
2. ukazovatele likvidity,
3. ukazovatele zadlženosti,
4. ukazovatele aktivity,
5. ukazovatele trhovej hodnoty (kapitálového trhu).

Podľa **Kotuliča, Királya a Rajčániovej (2007)** existujú desiatky teoretických modelov, ktoré sa snažia viac alebo menej úspešne zhodnotiť výkonnosť podniku. Výsledkom sú tzv. bonitné a bankrotové indikátory, ktoré slúžia na rýchlu orientáciu investorov a veriteľov, resp. na roztriedenie podnikov podľa ich kvality (výkonnosti a dôveryhodnosti). Cieľom týchto modelov je predvídať finančnú situáciu pomocou bonitných a bankrotových indikátorov, na základe fundamentálnej analýzy koncoročných účtovných výkazov.

Kotulič, Király a Rajčániová (2007) tiež uvádzajú, že pri predikcii finančnej tiesne podniku sa stále častejšie používajú modely založené na empiricko–induktívnych systémoch ukazovateľov, pri ktorých sa využívajú zväčša nasledujúce metódy:

1. *metóda jednorozmernej diskriminačnej analýzy* – ide o matematicko–štatistickú metódu, ktorá predikuje finančnú tieseň podniku na základe jednoduchej charakteristiky, t. j. pomocou jedného ukazovateľa,
2. *metóda viacrozmernej diskriminačnej analýzy* – ide o matematicko–štatistickú metódu, ktorá prognózuje finančnú situáciu podniku prostredníctvom rôznych kombinácií jednoduchých charakteristík, t. j. pomocou určitého súboru viacerých ukazovateľov, ktorým sú obvykle priradené rôzne váhy,
3. *metóda bodového hodnotenia* – predpovedá finančný vývoj podniku využitím bodových stupníc, ktoré sú určené zvyčajne expertnými metódami (jednoduchý, resp. vážený priemerný súčet bodov).

Vyššie spomenuté tradičné pomerové finančné ukazovatele podľa **Kraľoviča a Vlachynského (2006)** sú „účtovné ukazovatele“ a nevyjadrujú dostatočne tvorbu akcionárskej hodnoty. Vyšší výsledok hospodárenia – účtovný zisk – ešte nemusí znamenať

vyššiu hodnotu akcií na kapitálovom trhu. Hlavným nedostatkom „účetných ukazovateľov“ je, že explicitne nezohľadňujú náklady vlastného kapitálu, nezohľadňujú časovú hodnotu peňazí a riziko. Skutočný zisk vzniká až vtedy, keď sú náklady na získanie a viazanie kapitálu pokryté tak, ako všetky ostatné náklady.

V súčasnom období existuje niekoľko nových metód a nástrojov hodnotenia výkonnosti podniku založených na maximalizácii akcionárskej hodnoty – na hodnotovo orientovanom riadení, ktoré sa nazýva value based management (VBM):

- ekonomická pridaná hodnota – EVA (*Economic Value Added*),
- trhovú pridaná hodnota – MVA (*Market Value Added*),
- peňažná pridaná hodnota – CVA (*Cash Value Added*),
- rentabilita investícií založená na peňažných tokoch – CF ROI (*Cash Flow Return of Investment*),
- akcionárska pridaná hodnota – SVA (*Shareholder Value Added*) a ďalšie.

Pri hodnotení výkonnosti sa podniky sústreďujú na hodnotenie merateľných finančných kritérií konštatuje **Horáková (2003)**. Ciele sú presne stanovené úlohy vyjadrené špecifickými mierami sústredenými na finančné výsledky, ktoré je treba dosiahnuť. Finančné kritériá (tržby z predaja, režijné náklady, marketingové výdavky, čistý zisk ...) – to sú *interné miery podnikovej výkonnosti*. Avšak čisté finančné spôsoby merania sú samy o sebe nedostatočné, pretože priamo nezohľadňujú významný faktor, ktorým je práve uspokojenie zákazníkov. Podniky, ktoré sú schopné na vysokej úrovni uspokojiť zákazníkov, bývajú výnosnejšie (dosahujú vyššie zisky najmä dlhodobé, ale i krátkodobé). Schopnosť uspokojiť zákazníka vo vysoko trhovom prostredí je stále zložitejšie a je čoraz dôležitejším faktorom podnikových výkonov i úspechu. Miery, ktoré sa viažu k zákazníkym preferenciám a ku skutočnej zákazníkovej spokojnosti, sú nevyhnutnosťou a zároveň varovaním. Sú včasným upozornením na možné budúce neúspechy. Preto pre posúdenie celkovej výkonnosti podniku sú potrebné ďalšie súbory číselných údajov, ktoré poskytujú na trhu založený pohľad na výkonnosť – *externé miery trhovej výkonnosti* (meradlá sledujúce výkonnosť trhovej orientácie podniku). Pre hodnotenie marketingovej produktivity podniku potrebujeme vedľa interných meradiel výkonnosti aj externé meradlá trhovej výkonnosti (napríklad podiel na trhu – relatívny i absolútny, trhovú rast, zákazníkove uspokojenie, počet nových zákazníkov, počet nespokojných zákazníkov, miera poruchovosti výroby, oneskorené dodávky, verní zákazníci, zákazníkove preferencie, relatívny predaj nových výrobkov). Pri použití finančných kritérií (interných mier podnikovej výkonnosti)

môžu dobré finančné výsledky podniku napríklad zakrývať niektoré nedostatky z trhovej oblasti, a i preto sú obidva súbory meradiel podstatné pre komplexné podnikové hodnotenie výkonnosti (tabuľka 2).

Tabuľka 2: Komplexné podnikové hodnotenie výkonnosti

Interné miery podnikovej výkonnosti	Externé miery trhovej výkonnosti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ tržby z predaja ▪ marketingové výdaje ▪ výdaje na výskum a vývoj ▪ čistý zisk ▪ náklady na jednotku ▪ režijné náklady 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trhovú podiel ▪ trhovú rast ▪ zákaznícke uspokojenie ▪ zákaznícke preferencie ▪ počet nových zákazníkov ▪ rozsah trhu ▪ jeho pokrytie

Zdroj: Horáková (2003)

Problematika riadenia hodnoty firmy je zvlášť dôležitá v súčasnom období slovenskej ekonomiky, pretože umožňuje súčasne s procesom nutnej reštrukturalizácie uplatniť také prvky riadenia, ktoré reštrukturalizačné kroky usmerňujú nielen na krátkodobé zvýšenie výkonnosti a zisku, ale zároveň zabezpečí i trvalý rast hodnoty firmy ako takej a tým i jej atraktivitu na kapitálových trhoch upozorňuje **Hambáľková (2002)** a definuje nasledovné príčiny riadenia hodnoty firmy :

- veľké firmy sú vystavené veľkej konkurencii a často strácajú výhody zo svojej veľkosti oproti spoločnostiam malým a stredným,
- podnikateľské prostredie je búrlivé a núti manažérov, aby trvalo prehodnocovali svoje postavenie na trhu a často učinili rozhodnutia, ktoré majú nevratný dopad na hodnotu firmy,
- dochádza k významným pohybom talentovaných pracovných síl a tým i k ich únikom do malých a stredných firiem s vysokou schopnosťou adaptability,
- rastú nároky na úžitkovú hodnotu a skracujú sa životné cykly výrobkov a sú nutné priebežné reinvestície do nových technologických zariadení, rastie aktivita akcionárov v zmysle netolerovať slabý výkon,
- zvyšuje sa globálna konkurencia,
- dochádza k deregulačným procesom štátu, inherencia štátu sa prudko znižuje,
- devízové kurzy a úrokové miery sú nestabilné,
- rastú nároky na kapitálový trh,
- rastú neúspechy spoločnosti s viacerými predmetmi podnikania,
- vstup cudzieho kapitálu do slovenskej ekonomiky vyžaduje zladit' prístupy k riadeniu firiem.

Hodnota podniku nie je zhodná s jeho cenou tak, ako to býva bežne pri iných tovaroch, keď sa hodnota a cena rovnajú. *Hodnotu* možno definovať podľa **Majdúchovej a Neumannovej (2008)** ako ekonomický pojem označujúci cenu, na ktorej by sa s najväčšou pravdepodobnosťou dohodli kupujúci a predávajúci. Hodnota nie je skutočnosť, ale odhad pravdepodobnej ceny. Odráža názor trhu na úžitky, ktoré získa vlastník daného tovaru. *Cenu* vysvetľujú tak, že je požadovaná, ponúkaná alebo zaplatená suma za tovar. Nemusí mať nijaký vzťah k hodnote, a to predovšetkým v dôsledku rôznych okolností, napr. finančných možností, motivácie alebo špekulatívnych záujmov daného kupujúceho alebo predávajúceho.

Hodnota na najzákladnejšej úrovni sa tvorí a udržiava na základe vzájomnej väzby štyroch faktorov, ktoré súvisia s každým produktom, každou službou alebo komoditou, podnik nevynímajúc tvrdia **Majdúchová a Neumannová (2008)**. Sú to: *úžitkovosť, nedostatok (vzácnosť), záujem a kúpna sila*. Pôsobenie ekonomického zákona ponuky a dopytu je odrazom zložitej interakcie týchto štyroch faktorov. Ponuku produktu ovplyvňuje jeho úžitkovosť a záujem oň. Dostupnosť je obmedzená nedostatkom produktov a je účinne kontrolovaná kúpnu silou potenciálnych spotrebiteľov. Rovnaké zákonitosti platia i pre dopyt. Hodnota podniku je teda určená očakávanými budúcimi príjmami (a to buď na úrovni vlastníkov, alebo na úrovni investorov) prepočítanými na súčasnú hodnotu. Možno skrátka povedať, že hodnota podniku je prognózovaná viera v budúcnosť podniku vyjadrená v peniazoch.

Vyvinuli sa rôzne prístupy k oceňovaniu podniku. Najčastejšie tri sú:

1. trhovú hodnotu,
2. subjektívnu (investičnú) hodnotu,
3. objektivizovanú hodnotu.

Najkomplexnejšiu definíciu trhovej hodnoty uvádzajú **Medzinárodné ohodnocovacie štandardy (2003)**, že trhovú hodnotu je odhadovaná čiastka, za ktorú by mal byť majetok vymenený k dátumu ohodnotenia, medzi dobrovoľne zainteresovanými kupujúcimi a predávajúcimi, v nezávislej transakcii medzi samostatnými a nezávislými partnermi po uskutočnení náležitého marketingu, v ktorom by obe strany rokovali informované, rozumne a bez nátlaku.

Na ohodnotenie z pohľadu konkrétneho subjektu sa predovšetkým v nemeckej teórii a praxi zaviedol pojem subjektívna (investičná) hodnota. **Medzinárodné ohodnocovacie štandardy (2003)** ju definujú tak, že investičná hodnota je hodnota, ktorú má maje-

tok pre určitého investora alebo skupinu investorov z hľadiska vymedzeného investičného zámeru.

Objektivizovaná hodnota podľa **Majdúchovej a Neumannovej (2008)** je pojem, ktorý sa značne líši od subjektívnej hodnoty. Táto hodnota by mala byť založená na všeobecne uznávaných údajoch a pri jej výpočte by mali byť dodržané nasledujúce zásady a požiadavky:

- udržiavať substanciu – možno použiť len toľko peňažných prostriedkov podniku, aby nebola ohrozená jeho majetková podstata,
- voľný zisk – ohodnotenie je založené na voľnom zisku, t. j. tej časti zisku, ktorú možno odčerpať bez toho, aby bola ohrozená existencia podniku,
- nepotrebný majetok – pri ohodnotení je nutné od seba oddeliť majetok, ktorý je prevádzkovo nutný, a ostatný majetok,
- možnosti zmien v podniku – pri ohodnotení sa vychádza zo stavu podniku bez neočakávaných zmien. Zmeny sa berú do úvahy len v rozsahu, ktorý je súčasťou daného stavu, napr. nedokončené investície a pod.,
- metóda – metóda ohodnotenia musí byť jasná, jednoznačná, t. j. jej použitím by viacerí ohodnocovatelia mali dospieť k porovnateľným výsledkom,
- manažment – pri ohodnotení sa predpokladá, že doterajší manažment bude pokračovať vo svojej činnosti.

1.3 Identifikácia konkurencie a marketingovej stratégie obchodného podnikania

Napriek veľkému množstvu prác, ktoré sa konkurencieschopnosťou zaoberajú, tento pojem zostáva zahalený určitou hmlou nejasností. Neexistuje totiž všeobecne uznaná definícia a prístupy k jej skúmaniu sa odlišujú. Konkurenciou môžeme nazvať situáciu na trhu, keď sa predajcovia výrobkov alebo služieb snažia získať priazeň kupujúcich, a to s cieľom dosiahnuť konkrétne podnikateľské ciele. Konkurenčná súťaž medzi podnikmi sa môže uskutočniť na základe cien, kvality a sprievodných služieb, ktoré zákazníci hodnotia pozitívne.

Konkurencieschopná firma podľa **Mikoláša (2005)** musí mať potenciál vnímateľný konkurenciou, inak nemôže hovoriť o konkurencieschopnosti. Byť konkurencieschopný znamená vedieť, čo je normálom dneška, kam smeruje vývoj, a poznať možnosti a potrebu vlastnej zmeny v požadovanom konkurenčnom smere.

Konkurencieschopnosť firmy je daná:

- rozložením (racionalitou bilancie) ich silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození. Udržiavanie dynamickej rovnováhy medzi týmito zložkami firemného potenciálu je každodennou nutnosťou v úspešnej firme,
- racionálnym rozložením jej potenciálu na dosiahnutý účel podnikania (obvykle napr. dosiahnutie zisku) a ďalšie zložky (napr. investície, prevádzka, zásoby apod.). Akákoľvek nežiaduca asymetria vedie k poklesu konkurencieschopnosti.

V histórii podnikania existuje veľký počet firiem, ktoré boli zaskočené tými podnikmi, ktoré zabudli identifikovať ako konkurentov, alebo ktorých konkurenčnú silu výrazne podcenili.

Konkurenciu podľa **Lesákovej (2001)** je možné identifikovať na štyroch možných úrovniach:

1. Podnik môže považovať za svojich konkurentov iba *podniky, ktoré ponúkajú cieľovému trhu podobný produkt alebo službu, používajú podobnú technológiu a vykazujú podobný stupeň vertikálnej integrácie*. Tak napr. Ford môže považovať za svojich konkurentov Toyotu, Renault a iných výrobcov porovnateľnej cenovej úrovne, nie však Mercedes. Ide o tzv. priamych konkurentov.
2. Podnik môže vidieť svojich konkurentov širšie, ako všetky *podniky, ktoré ponúkajú tú istú produktovú kategóriu*. Z tohto hľadiska sú konkurentom Forda všetci výrobcovia automobilov. Takto vymedzení konkurenti sú označovaní ako nepriami konkurenti.
3. Ešte širšie chápanie konkurencie ju identifikuje ako všetky *podniky vyrábajúce alebo dodávajúce produkty, ktoré uspokojujú tú istú službu*. Tak napr. diaľkové autobusové linky si nekonkurujú iba navzájom, ale aj so železnicami, motocyklami, apod.
4. V najširšom chápaní tvoria konkurenciu všetky podniky, ktoré *súťažia navzájom u spotrebiteľa o použitie jeho kúpnej sily*. Príkladom môže byť výrobca bicyklov, ktorý nemusí sám seba vidieť ako priameho konkurenta s inými výrobcami bicyklov. Pre mnohých kupujúcich pôjde, naopak, o rozhodnutie medzi kúpou bicykla a inými predmetmi dlhodobej spotreby – napr. kamerou, videoprehrávačom, dovolenkou atď.

Konkurenčnú schopnosť ekonomiky je možné merať pomocou vyše 200 ukazovateľov uvádza **Jeníček (2000)**, ktorými sa charakterizujú tieto oblasti ekonomiky:

- pozícia domácej ekonomiky,
- stupeň zapojenia ekonomiky do internacionalizačných procesov,
- fungovanie vládneho sektora,

- fungovanie finančných trhov,
- stav a rozvoj komunikačnej infraštruktúry,
- kvalita manažmentu podnikov,
- sektor vedy, inovácií a technológie,
- ľudské zdroje a pružnosť trhu pracovných síl.

Podľa všeobecného popisu konkurenciu výrobcu tvoria všetky podniky, ktoré produkujú pre spoločný trh tie isté druhy výrobkov ako výrobca, prípadne substitučné produkty k produktom výrobcu tvrdí **Kretter (2007)**.

Podľa **Mikoláša (2005)** si musíme uvedomiť, že konkurencieschopnosť je jedna z podôb podnikateľského potenciálu. Konkurencieschopnosť ako podnikateľský potenciál sa musí teda vyznačovať:

- *všeobecnými charakteristikami:*

existuje potenciál ako rozdiel medzi tým, čo je (napr. na trhu), a tým, čo môže alebo musí byť (napr. dané poznatkami vedy, legislatívou) – teda je to pravdepodobná zmena, ktorá vyvoláva jednak odpor (konkurencii) ku zmene, jednak je to príležitosť k umocneniu pôvodného potenciálu alebo ku vzniku nového potenciálu firmy,

- *špeciálnou charakteristikou:*

existuje externý zreteľný potenciál, obmedzujúci (kladúci odpor) potenciál firmy alebo ponúkajúci príležitosť k umocneniu potenciálu firmy, tzn. existuje zreteľný konkurent firmy buď na strane ponuky (napr. dodávateľa) alebo na strane dopytu (napr. spotrebiteľia).

Mnoho firiem svoju konkurenciu identifikuje podľa odvetví tvrdí **Kotler (2007)**. Odvetvie je skupina firiem, ktoré ponúkajú produkty alebo produktovú triedu, ktoré predstavujú blízke substitúty. Ak v danom odvetví rastie cena jedného produktu, vedie to k rastu dopytu po inom produkte. Ak napríklad vzrastie cena kávy v nápojovom odvetví, veľa ľudí začne piť čaj alebo limonády alebo iné nealkoholické nápoje. Káva, čaj, limonády a iné nealkoholické nápoje predstavujú substitúty, hoci ide o fyzicky veľmi odlišné produkty. Firma sa musí pokúsiť porozumieť vo svojom odvetví konkurenčnému modelu, ak sa chce stať v tomto odvetví dobrým hráčom.

Firmy sa však nemusia snažiť identifikovať konkurenciu z pohľadu odvetví, ale z pohľadu trhu. Tu definuje funkčnú konkurenciu ako firmy, ktoré sa snažia uspokojiť rovnaké potreby zákazníkov alebo obslúžiť rovnakú skupinu zákazníkov. Z pohľadu odvetvia môže Heineken ako svoju konkurenciu vnímať značky Beck's, Carlsberg a ďalšie. Z pohľadu trhu bude funkčná konkurencia zahŕňať všetky tovary hasiace smäd, alebo

vhodné na tzv. „spoločenské pitie“. Túto zákaznícku potrebu môže uspokojiť energetický nápoj, miešané nápoje, značkové vody a ďalšie nápoje. Trhové vymedzenie konkurencie zvyčajne firme ukáže širšie súbory skutočnej a potenciálnej konkurencie. Vo firme potom dochádza k lepšiemu dlhodobému plánovaniu vysvetľuje tiež **Kotler (2007)**.

Konkurencieschopnosť podľa **Cimlera (2007)** je postavená na vytvorení dlhodobej a presvedčivej kompetentnosti maloobchodníka. Pod pojmom kompetentnosť má na mysli schopnosť podniku podávať výkon.

Rudolph (2005) uvádza desať základných kompetencií maloobchodníka:

- kompetentnosť v nákupe,
- kompetentnosť v logistike,
- kompetentnosť v predaji,
- informačná kompetentnosť,
- controllingová kompetentnosť,
- kompetentnosť vo financovaní,
- personálna kompetentnosť,
- procesná kompetentnosť,
- strategická kompetentnosť,
- kompetentnosť voči zákazníkovi.

Každá obchodná firma musí svoju činnosť ovplyvňovať, aby mohla úspešne existovať vo svojom okolí. Volí si svoje ciele a rozhoduje o tom, ako tieto ciele dosiahnuť. Orientuje svoje úsilie na to, čo zamýšľa v budúcnosti robiť vo vzťahu k tomu čo robí dnes, čiže strategicky plánuje. Podstatné pri formulácii stratégie obchodnej firmy podľa **Hambáľkovej (2002)** a **Pražskej (2006)** je:

- aktívne formulovanie cieľov – nie pasívne reagovanie na stav,
- časový horizont – ide o budúcnosť. Súčasnú okolie sa rýchlo mení, vývojové cykly sa skracujú, dopyt reaguje rýchle. Kým sme skôr hovorili o strategických plánoch na 10 až 20 rokov, teraz už hovoríme o 2 až 5 rokoch,
- séria rozhodovacích krokov – hovoríme o rozhodovaní určitého typu v logických postupnostiach, krokoch a etapách,
- systémový prístup – určuje hlavné oblasti procesov a aktivizuje zdroje pre ich realizáciu na všetkých úrovniach firmy s pôsobením spätných väzieb.

Vo všeobecnom zmysle slova sa stratégiou rozumie určitá schéma (projekt, smer) postupu, ktorá naznačuje, ako za daných podmienok dosiahnuť vytýčené ciele. Je to prehľad možných krokov a činností, ktoré sú prijaté „s vedomím“ čiastočnej neznalosti všetkých budúcich podmienok, okolností a súvislostí, keď nie sú známe všetky prípustné alternatívy a nemožno presne označiť jednotlivé výhody a nevýhody pre potreby budúceho rozhodovania. Konečným cieľom stratégie je dospieť k náležitej súčinnosti všetkých

aktivít všetkých zložiek podniku a vytvoriť jednotný a nedeliteľný celok jeho ďalších perspektív uvádza **Horáková (2003)**.

Stratégia týkajúca sa oblasti marketingu sa samozrejme zameriava na dosiahnutie perspektívnych marketingových cieľov v rámci konkrétneho marketingového prostredia. Stratégia charakterizuje smer, ktorý bude organizačná jednotka sledovať v určitom časovom období a ktorý vedie k najúčinnnejšiemu rozmiestneniu zdrojov pre dosiahnutie vytýčených marketingových cieľov. Na všeobecnej úrovni možno konštatovať podľa **Horákovvej (2003)**, že marketingová stratégia rešpektuje základné princípy marketingu a vychádza z nich. Znamená to:

- vedomú orientáciu na trh a zákazníka a plné uspokojenie jeho potrieb,
- súčasné posúdenie schopností a možností podniku s ohľadom na jeho ciele.

Najrozšírenejšími marketingovými stratégiami podľa **Krettera (2007)** sú:

1. Stratégia diferenciacie produktu, ktorú možno dosiahnuť niekoľkými spôsobmi:

- jedinečnosťou tovaru,
- poskytovaním doplnkovej služby, ktorú konkurencia neposkytuje,
- spôsobmi distribúcie,
- psychologickými metódami.

Túto stratégiu uplatňujú hlavne stredné a menšie podniky, ktorým obmedzené finančné zdroje nedovoľujú priamu konfrontáciu s podnikmi s vedúcim postavením na trhu.

2. Stratégia minimálnych nákladov. Vychádza zo skutočnosti, že všetky podniky sa snažia o minimalizáciu nákladov, ale iba niektoré dávajú toto kritérium na prvé miesto. Podstatou tejto stratégie je, že nízke náklady sú primárnym cieľom podniku.

3. Stratégia trhovej segmentácie. Túto stratégiu uplatňuje podnik, ktorý svojim produktom rieši potreby určitej časti trhu (trhového segmentu). Najčastejšie sa trh člení podľa hľadiska demografického, geografického a podľa frekvencie užívania produktu.

4. Výrobová stratégia. Východiskom pre výber výrobovej stratégie je výrobovo-trhová matica, na základe ktorej môže podnik uplatniť tieto varianty stratégie:

- penetrácia trhu (súčasné výrobky na súčasných trhoch),
- rozšírenie trhu (súčasné výrobky na nových trhoch),
- rozvoj výrobkov (nové výrobky na súčasných trhoch),
- diverzifikácia (nové výrobky aj nové trhy).

5. Stratégia v oblasti trhov. V oblasti trhov sa stratégia môže orientovať na:

- súčasných užívateľov, pričom úlohou stratégie je udržať súčasných zákazníkov a posilniť vzájomnú spoluprácu s nimi (stimulovať väčší, resp. častejší nákup),
- nových užívateľov, pričom úlohou stratégie je osloviť nových zákazníkov a vyvolať pozitívnu odozvu, resp. opakovaný nákup, ktorý vyústi v dlhodobejšiu spoluprácu.

Dôležité je uvedomiť si, že je oveľa jednoduchšie a výhodnejšie predávať stálym zákazníkom ako získavať nových. Strategický význam pre podnik má preto udržanie súčasných zákazníkov.

6. Stratégie podľa typov podnikov. Jednotlivé podniky môžu uplatňovať podľa svojich podmienok takéto stratégie:

- stratégia pre vodcov na trhu,
- stratégia pre spolupútnikov na trhu,
- stratégia pre vyzývateľov na trhu,
- stratégia podnikov využívajúcich medzery na trhu,
- obranná stratégia.

7. Stratégia v nadväznosti na ciele. Stratégia vychádza z marketingových cieľov. Ciele pomáhajú určiť smer činnosti a sú nástrojom pre meranie dosiahnutých výsledkov.

Základné znaky marketingovej stratégie tvrdí **Lesáková (2001)** sú:

1. *Externá orientácia na trh.* Zabezpečenie rastu podniku v rýchle sa meniacich trhových podmienkach vyžaduje od podnikov externú orientáciu – na zákazníkov, na konkurenciu, na trh, na trhové prostredie. Cieľom je vytvorenie stratégií vychádzajúcich z trhu, zo zmien v externom prostredí, ktoré budú citlivé na želania zákazníkov, čo je v priamom protiklade k interne orientovaným dlhodobým plánovacím systémom, ktoré bazujú na extrapoláciách podnikových výsledkov.
2. *Aktívne smerovanie stratégie.* Úlohou stratégie je ovplyvňovať udalosti v prostredí, podieľať sa na tvorbe trendov a nie iba následne reagovať na dianie na trhu.
3. *Kvalitný informačný systém.* Externá orientácia marketingovej stratégie kladie značné nároky na kvalitný informačný systém, ktorý je bázou pre jej zostavenie. Kľúčom k úspešnému spracovaniu stratégie je aj vymedzenie potrebných informácií, spôsobu ich získavania, analyzovania, spracovania a využitia.
4. *Kontinuálna analýza a rozhodovanie.* Základom tvorby stratégie je tzv. on-line systém, ktorý znamená trend ústupu od uzavretého systému plánovania v pravidelne

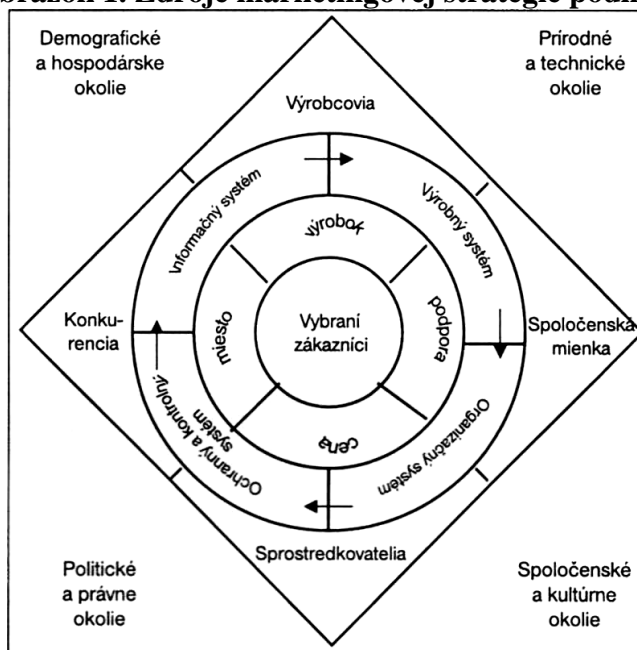
sa opakujúcich časových intervaloch. Namiesto neho nastupuje nepretržitý proces hodnotenia vonkajšieho prostredia a dosahovaných výsledkov.

5. *Hodnotenie viacerých alternatív stratégie.* Podstata stratégie spočíva v tom, že určuje cesty a postupy dosahovania strategických cieľov. Pretože každý strategický cieľ je možné dosiahnuť viacerými postupmi, je potrebné preskúmať pri tvorbe stratégie viaceré alternatívy. Úspešné podniky sa nikdy neobmedzujú iba na vytvorenie jedinej stratégie a jej finančného plánu, ale zostavujú stratégiu a jej finančné zabezpečenie v niekoľkých alternatívach.
6. *Implementácia.* Aj tá najlepšia stratégia je odsúdená na neúspech, pokiaľ nie je vhodne implementovaná. Zatiaľ čo tvorbe stratégií sa v podnikoch venuje väčšia či menšia pozornosť, otázky implementácie bývajú často opomínané. Pre úspešné uplatnenie marketingovej stratégie treba preskúmať, či organizačná štruktúra, personálna štruktúra, mzdové systémy, celková podniková kultúra apod. sú v súlade so stratégiou a do akej miery budú vyžadovať zmeny.
7. *Dlhší časový horizont.* Stratégie určujú postup na dlhšie časové obdobie, čo súvisí s obsahom strategických rozhodnutí, ktoré sa viažu na dlhší časový horizont. Absencia riadenia na dlhšie obdobie obvykle spôsobuje podnikom významné strategické chyby, pretože sa môžu prijať také krátkodobé rozhodnutia, ktoré si z dlhodobého hľadiska protirečia a obvykle sú zamerané na rýchle dosahovanie zisku. Riadenie na dlhšie časové obdobie kladie nároky na využitie špeciálnych nástrojov a techník strategického marketingového manažmentu, ako napr. portfólio plánovanie, PIMS – analýza, skúsenostná krivka, rozdielová analýza atď.

Inšpirácia, nápady a námety pre tvorbu marketingovej stratégie sa čerpajú z rôznych zdrojov (obrázok 1.) marketingového mikro a makroprostredia, či už ide o široké všeobecné prostredie alebo mikroprostredie podniku (štvorcové ohraničenie). Nemenej dôležitým zdrojom stratégie je podnik so svojimi systémami, možnosťami, skúsenosťami využívania marketingových nástrojov (kruhové ohraničenie) a samozrejme v centre pozornosti nesmú chýbať zákazníci. Vo všeobecnosti podľa **Krettera (2007)** možno vychádzať pri tvorbe marketingovej stratégie zo:

- schopností a zručností podniku,
- nebezpečí a príležitostí vonkajšieho prostredia a rizík environmentálnych síl,
- silných a slabých stránok podniku,
- potrieb zákazníkov.

Obrázok 1. Zdroje marketingovej stratégie podniku



Zdroj: Kretter (2007)

2 Cieľ práce

V súčasnosti svetová ekonomika čelí najhoršej ekonomickej kríze od konca druhej svetovej vojny. Okolie podniku je charakteristické neustálou premenlivosťou. Časté zmeny spôsobujú nečakaný pokles či nárast výkonnosti podniku. Nakoľko nečakané zmeny pôsobia hlavne negatívne, rastú aj požiadavky kladené na finančných manažérov, ktorí musia prispôbiť finančné riadenie podniku tak, aby zabezpečili stabilitu a rast podniku.

Charakter súčasného ekonomického prostredia determinuje globalizácia trhov a zrýchľujúci sa cyklus externých aj interných zmien podniku. Súčasné vedenie podnikov potrebuje presný a včasný obraz o všetkých dôležitých procesoch a činnostiach, prebiehajúcich v podniku. Preto manažment podniku musí poskladať veľký počet rozdielnych informácií tak, aby dali celkový zmysluplný pohľad na úspešnosť riadenia a aby upozornili na kritické miesta podniku. Schopnosť dostať tie pravé informácie k pravým ľuďom, v čo najkratšom čase, sa stáva v súčasnej dobe stále dôležitejším faktorom úspechu podniku.

Základom pre dlhodobý rozvoj podnikateľskej aktivity a udržateľné zvyšovanie výkonnosti podniku je aj investovanie do realizácie vízií a stratégií a týmto do procesov zmien. Takéto riadenie podniku však nevystačí s intuíciou a skúsenosťami. Podporou úspešného manažmentu musia byť aj aktívne, kreatívne, do podstaty podnikových výsledkov prenikajúce metódy poznania, kde sa nájde priestor aj pre podnikateľskú analýzu podnikovej činnosti a jej výsledkov.

Cieľom predkladanej diplomovej práce je diagnostikovať vybrané aspekty hospodárenia obchodnej firmy.

Čiastkovými cieľmi sú:

- charakteristika postavenia spoločnosti,
- analýza majetkovej a kapitálovej štruktúry,
- hodnotenie ekonomickej bonity pomocou metód „ex post“ a „ex ante“,
- určenie trhovej bonity,
- stanovenie konkurenčnej výkonnosti a SWOT analýza spoločnosti.

V teoretickej časti diplomovej práce je venovaná pozornosť týmto problémovým okruhom:

- tendencie vo vývoji európskeho a slovenského obchodu,
- metodologický prístup k riadeniu výkonnosti a podstata trhovej hodnoty podniku,
- identifikácia konkurencie a marketingovej stratégie obchodného podnikania.

3 Metodika práce

Základným cieľom *podnikateľskej analýzy* je ohodnotiť finančné zdravie podniku a na základe toho prijať závery dôležité a potrebné pre rozhodovanie manažérov, založené na exaktnosti, nie len na intuícii, či nepodložených odhadoch .

Na dosiahnutie stanovených cieľov mojej diplomovej práce som využila nasledovné metódy a postupy:

Algoritmus výpočtu ukazovateľov finančnej analýzy „ex post“

Tabuľka 3. Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability		
Ukazovateľ	Vzorec	Algoritmus
Rentabilita celkového kapitálu	$(\text{čistý výsledok hospodárenia} + U_n \cdot (1 - S_d)) / \text{celkový kapitál}$	$V57 + V38 \cdot (1 - 0,19) / S065$
Rentabilita vlastného kapitálu	hospodársky výsledok / vlastný kapitál	$V57 / S066$
Rentabilita tržieb	hospodársky výsledok / tržby	$V57 / (V01 + V05 + V19 + V26)$
Rentabilita výnosov	hospodársky výsledok / výnosy	$V57 / \sum \text{položiek výsledovky označené rímskou číslicou}$
Rentabilita nákladov	hospodársky výsledok / náklady	$V57 / \sum \text{položiek výsledovky označené veľkým písmenom}$

Tabuľka 4. Ukazovatele zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti		
Ukazovateľ	Vzorec	Algoritmus
Celková zadlženosť	cudzí kapitál / VIP a ZÁVP	$S086 / S065$
Úverová zadlženosť	$(\text{bankové úvery} + \text{finančné výpomoci}) / \text{VIP a ZÁVP}$	$S112 / S065$
Stupeň finančnej samostatnosti	cudzí kapitál / vlastné imanie	$S086 / S066$
Úrokové krytie	$(\text{hrubý výsledok hosp.} + \text{nákladové úroky}) / \text{nákladové úroky}$	$(V57 + V46 + V52 + V38) / V38$
Stupeň samofinancovania	vlastný kapitál / VIP a ZÁVP	$S066 / S065$
Finančná páka	VIP a ZÁVP / vlastný kapitál	$S065 / S066$

Tabuľka 5. Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity		
Ukazovateľ	Vzorec	Algoritmus
Doba obratu zásob	zásoby / tržby * 365	S033 / (V01 + V05)*365
Doba inkasa pohľadávok	pohľadávky / tržby * 365	(S041 + S048) / (V01 + V05)*365
Doba splatnosti záväzkov	Záväzky / tržby * 365	(S091 + S102) / (V01 + V05)*305
Doba obratu majetku	majetok celkom / tržby *365	S001 / (V01 +V05)*365
Obrat majetku	tržby / majetok celkom	(V01 +V05) / S001

Tabuľka 6. Ukazovatele likvidity

Ukazovatele likvidity		
Ukazovateľ	Vzorec	Algoritmus
Celková likvidita	(obežný majetok –dlhodobé pohľ.) / krátkodobé cudzie zdroje	(S032–S041) / (S102+S114+S115)
Bežná likvidita	(finančné účty +krátk. pohľadávky) / krátkodobé cudzie zdroje	(S056+ S048) / (S102 + S114 + S115)
Pohotová likvidita	finančné účty / krátkodobé cudzie zdroje	S056 / (S102 + S114 + S115)
Bežná prevádzková likvidita	(finančné účty + krátk. pohľadávky) / krátkodobé záväzky	(S056+ S048) / S102

Podnikateľská analýza „ex ante“

Rýchly test je metóda globálna, rýchlo uskutočniteľná, pretože pracuje len so štyrmi ukazovateľmi a jednoduchou bodovou stupnicou.

Tabuľka 7. Pomerové ukazovatele rýchleho testu

Ukazovateľ	Vzorec	Algoritmus
X₁ Stupeň samofinancovania	(Vlastný kapitál / celkový kapitál) *100	(S066 / S065)*100
X₂ Doba splácania cudzieho kapitálu v rokoch	(Cudzí kapitál – Finančný majetok) / Cash flow	S086 – S056 / CF
X₃ Podiel CF z celkových výnosov	(Cash flow / Celkové výnosy)*100	CF / ∑ položiek výsledovky označené rímskou číslicou *100
X₄ Rentabilita celkového kapitálu	(HV + Un*(1–Sd) / Celkový kapitál)*100	(V57 + V38*(1–Sd) / S065)*100

Dosiahnutým hodnotám ukazovateľov sa pridelia body podľa stupnice od 1 do 5 podľa tabuľky 8., pričom finančná stabilita podniku je tým lepšia a stabilnejšia, čím menší počet bodov získa.

Tabuľka 8. Kritériá pre hodnotenie rýchleho testu

Ukazovateľ	Verbálne a bodové hodnotenie ukazovateľa				
	Veľmi dobrý	Dobrý	Stredný	Zlý	Ohrozený insolventnosťou
	1	2	3	4	5
1. Podiel vlastného kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	< 10 %	Záporný
2. Doba splácania cudzieho kapitálu	< 3 r.	< 5 r.	< 12 r.	> 12 r.	> 30 r.
3. Podiel cash flow z výkonov	> 10 %	> 8 %	> 5 %	< 5 %	Záporný
4. Rentabilita celkového kapitálu	> 15 %	> 12 %	> 8 %	< 8 %	Záporný

Hodnotenie finančnej situácie:

- | | |
|---------------------------|---------------|
| 1. Veľmi dobrá situácia | 4 – 7 bodov |
| 2. Dobrá situácia | 8 – 11 bodov |
| 3. Stredne dobrá situácia | 12 – 15 bodov |
| 4. Zlá situácia | 16 – 19 bodov |
| 5. Veľmi zlá situácia | 20 bodov |

Altmanova metóda je prvá, ktorá vyčísluje viacrozmernú diskriminačnú funkciu. Vypracoval ju E.I. Altman, ktorý analyzoval skupinu 66 podnikov, pričom polovicu tvorili firmy prosperujúce a druhú polovicu neprosperujúce.

Je založená na výpočte piatich ukazovateľov, ktoré najlepšie vypovedajú o finančnej situácii a jej budúcom vývoji podniku a ktorým sú pridelené zodpovedajúce váhy, z výpočtu diskriminačnej rovnice a výsledného hodnotenia.

Tvar diskriminačnej rovnice:

$$Z = 0,717 Z_1 + 0,847 Z_2 + 3,107 Z_3 + 0,420 Z_4 + 0,998 Z_5 \quad (1)$$

Tabuľka 9. Výpočet parametrov pri Altmanovej metóde

Ukazovateľ	Vzorec	Algoritmus
Z_1	Čistý pracovný kapitál / Celkový kapitál	S(032–102–114–115) / S065
Z_2	Nerozdelený zisk / Celkový kapitál	S082 / S065
Z_3	Zisk pred zdanením + Un / Celkový majetok	(V57+V46+V52+V38) / S065
Z_4	Trhová hodnota vlastného kapitálu / Cudzí kapitál	S066 / S080
Z_5	Tržby / Celkový kapitál	V(001+005+019+026) / S065

Hodnotenie finančnej situácie:

Finančná situácia podniku je zdravá, stabilná	$Z > 2,9$
Šedá zóna, vypovedacia schopnosť je indiferentná	$1,2 \leq Z \leq 2,9$
Finančná situácia je zlá až kritická, pravdepodobný bankrot	$Z < 1,2$

Index bonity firmy

Tabuľka 10. Výpočet ukazovateľov indexu bonity

Ukazovateľ	Vzorec	Algoritmus
B ₁	cash flow / cudzí kapitál	CF / S086
B ₂	celkový kapitál / cudzí kapitál	S001 / S086
B ₃	zisk pred zdanením / celkový kapitál	(V57+V46+V52) / S001
B ₄	zisk pred zdanením / celkové výkony	(V57+V46+V52) / \sum položiek výsledovky označené rímskou číslicou 027)
B ₅	zásoby / aktíva celkom	S033 / S001
B ₆	celkové výkony / celkový kapitál	\sum položiek výsledovky označené rímskou číslicou / S001

Diskriminačná funkcia pri tomto modeli má tvar:

$$B = 1,5 * B_1 + 0,08 * B_2 + 10 * B_3 + 5 * B_4 + 0,3 * B_5 + 0,1 * B_6 \quad (2)$$

Posúdenie celkovej finančnej situácie podniku sa uskutočňuje prostredníctvom stupnice.

Hodnotiacia stupnica:

Extrémne zlá situácia	Veľmi zlá	Zlá	Určité problémy	Dobrá	Veľmi dobrá	Extra dobrá
-3	-2	-1	0	1	2	3

Trhová bonita podniku

Stanovenie trhovej bonity podniku patrí medzi modernejšie spôsoby hodnotenia kvality obchodného manažmentu na vyššom, strednom respektíve nižšom stupni riadenia. Ukazovateľ trhovej bonity je zameraný na hodnotenie procesov, ktorými sa naplňujú stanovené podnikové ciele. Umožňuje taktiež pomerne presne oddeliť procesy strategického a operatívneho rozhodovania. Najdôležitejšou vlastnosťou tohto ukazovateľa je komplexné meranie kvality manažmentu. Umožňuje správne zhodnotiť investíciu smerujúcu do podniku, kde sa predpokladá strategická zmena, alebo je naopak požadovaná zmena v práci manažmentu.

Rovnica trhovej bonity má nasledovný tvar:

$$B = (M_1 + M_2) * M_3 \quad (3)$$

Kde: M1 – marketingový koeficient

M2 – koeficient kvality manažmentu

M3 – koeficient ekonomickej aktivity

Podrobnejší tvar rovnice je nasledovný:

$$B = [(T_{\text{plan}} / T) + (OZ_0 / OZ_C)] * T / A \quad (4)$$

Kde: B – bonita,

T_{plan} – tržby plánované u zákazníkov,

T – tržby za uvedené obdobie celkom,

OZ₀ – objednávky zákazníka opakované na základe spokojnosti zákazníka,

OZ_C – objednávky zákazníka celkom,

A – aktíva celkom.

Hodnotenie:

- nízka kvalita procesov 0,8 – 1,5
- zdravá kvalita procesov 2
- excelentná kvalita procesov 5

SWOT analýza

Sledovať a vyhodnocovať vývojové trendy v neustále sa meniacom vonkajšom prostredí, identifikovať trend alebo smer vývoja ako príležitosť alebo hrozbu, je v súčasnosti pre firmu nevyhnutnosť. To, čo sa na prvý pohľad zdá ako príležitosť, ňou vo vzťahu k podnikovým zdrojom, kultúre, uplatňovanej stratégii vôbec nemusí byť.

SWOT analýza pozostáva z nasledovných častí:

- silné stránky (**Strenghts**) – interné / vnútorné atribúty / vlastnosti organizácie, ktoré jej môžu napomôcť k dosiahnutiu cieľa,
- slabé stránky (**Weaknesses**) – interné / vnútorné atribúty / vlastnosti organizácie, ktoré sťažujú dosiahnutie cieľa,
- príležitosti (**Opportunities**) – externé podmienky, ktoré môžu dopomôcť organizácii k dosiahnutiu cieľa,
- ohrozenia (**Threats**) – externé podmienky, ktoré môžu sťažiť organizácii dosiahnutie cieľa.

Nástrojom pre celkovú analýzu vonkajších a vnútorných činiteľov sa stala SWOT analýza. Predstavuje kombináciu dvoch analýz, S – W a O – T. Účelom SWOT analýzy je posúdenie vnútorných predpokladov podniku k uskutočneniu určitého podnikateľského zámeru a podrobenie rozboru i vonkajších príležitostí a obmedzení určované trhom. Na jej základe môže podnik prikróčiť k formulácii špecifických cieľov:

- *SO* – využiť silné stránky na získanie konkurenčnej výhody,
- *WO* – prekonať slabiny využitím príležitostí,
- *SW* – využiť silné stránky na čelenie hrozbám,
- *WT* – minimalizovať náklady a čeliť hrozbám.

Ďalšími metódami výskumu boli:

- metóda porovnávacia,
- metóda porovnávania,
- metóda komparácie,
- metóda analógie,
- metóda modelovania.

Objektom analýzy bola **COOP Jednota Galanta** spotrebné družstvo. Faktografický materiál sa získal organizačno – ekonomickým prieskumom z dostupných štatistických a účtovných výkazov firmy za obdobie rokov 2006 – 2008, ďalej z rozborov hospodárenia, ponukových listov, reklamných prostriedkov.

4 Výsledky práce

4.1 Charakteristika a postavenie spoločnosti COOP Jednota Galanta spotrebné družstvo

COOP Jednota je slovenský maloobchodný systém s dlhoročnou tradíciou. Vo viac ako 2300 predajniach po celom Slovensku poskytuje svojim zákazníkom rozličný sortiment kvalitných výrobkov, vrátane produktov vlastnej značky.

Maloobchodnú sieť členov COOP Jednota Slovensko tvoria predajne zaradené do reťazcov:

- COOP Jednota POTRAVINY – 2009 prevádzok (k 31.12.2008)

Reťazec POTRAVINY je základným reťazcom pre všetky spotrebné družstvá. Ide o najpočetnejší maloobchodný reťazec skupiny COOP Jednota, ktorý tvoria menšie prevádzkové jednotky s predajnou plochou do 200 m². Zákazník v tomto type predajni nájde predovšetkým čerstvé potraviny a rýchloobrátkový tovar.

- COOP Jednota SUPERMARKET – 267 prevádzok (k 31.12.2008)

V tomto maloobchodnom reťazci, ktorý zahŕňa prevádzkové jednotky s predajnou plochou od 200 m² do 1200 m², nájde zákazník široký sortiment potravín, ako aj sortiment dennej a častej potreby. Ide o najrýchlejšie sa rozvíjajúci typ predajni.

- COOP Jednota TERNO SUPERMARKET – 16 prevádzok (k 31.12.2008)

Maloobchodný reťazec s najväčšími a najmodernejšími prevádzkovými jednotkami s predajnou plochou nad 1200m². Sú novopostavené, majú zaujímavé architektonické riešenie a moderné usporiadanie predajnej plochy.

Systém COOP Jednota tvorí 32 samostatných regionálnych COOP Jednôt, spotrebných družstiev, z ktorých 28 sa zaoberá obchodnou činnosťou. V súčasnosti v systéme pracuje viac ako 13000 zamestnancov. S týmto vysokým počtom zamestnancov patrí COOP Jednota Slovensko k najväčším zamestnávateľom v oblasti maloobchodu.

COOP Jednota Slovensko spája regionálne COOP Jednoty, podporuje ich činnosti a poskytuje im služby v oblasti nákupu, marketingu, správy reťazcov, informačných technológií, vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Systému spotrebných družstiev prináša jednotnú identitu, know – how a inováciu podľa najnovších trendov v maloobchode na Slovensku aj v zahraničí. Pre systém spotrebných družstiev zabezpečuje COOP Jednota nákup potravinárskeho a nepotravinárskeho tovaru.

System COOP Jednota si udržiava pozíciu lídra medzi maloobchodnými reťazcami, pôsobiacimi v Slovenskej republike aj v silnej konkurencii. V roku 2008 dosiahol maloobchodný obrat vo výške 37, 52 mld. Sk (1,25 mld. €).

Prioritami marketingovej komunikácie sú podpora výrobkov a zvýšenie znalosti produktov pod vlastnými značkami, skvalitňovanie služieb spojených s nákupnou kartou a podpora znalosti značky COOP Jednota u najmladšej generácie.

COOP Jednota Slovensko, SD sa usiluje aktívne ovplyvňovať legislatívny proces, vývoj podnikateľského prostredia a zastupovať záujmy spotrebných družstiev svojou angažovanosťou a váhou svojej reprezentatívности v medzinárodných organizáciách, v domácich zväzoch, inštitúciách, združeniach a komorách.

História a vývoj spoločnosti COOP JEDNOTA Galanta

V Československej republike sa v roku 1949 vytvorili dva obchodné systémy – štátny a družstevný. Zhruba 74 % maloobchodného obratu sa sústredilo v štátnom obchode a vyše 24 % v spotrebných družstvách.

Spotrebné družstvá sa orientovali na zásobovanie vidieka a poľnohospodárskych oblastí. V družstevnom systéme vznikla nová organizačná štruktúra. Ako základne články sa vytvorili Jednoty – Dedinské spotrebné družstvá a tieto zastrešovali Okresné spotrebné družstvá. V roku 1952 vznikol Slovenský zväz spotrebných družstiev a vytvorené boli Jednoty – ľudové spotrebné družstvá. K prvým patrila aj Jednota, spotrebné družstvo v Galante.

V regióne pôsobenia družstva boli v roku 1945 štyri okresy, okres Galanta, Šaľa, Sereď a Senec a tým aj štyri okresné spotrebné družstvá. Tie sa neskôr zlúčili do jedného družstva so sídlom v Galante. Vývoj vnútorného obchodu spôsobila, že vzrástol počet prevádzkových jednotiek družstiev, napr. u Okresného spotrebného družstva v Šali zo štyroch na 40 potravinárskych predajní a 20 pohostinstiev. Napriek problémom ktoré vyplývali z potreby obsadenia prevádzok lojálnymi pracovnými silami COOP Jednota Galanta spotrebné družstvo, začala svoj rast.

Industrializácia okresu a jej dopad na ekonomiku sa zákonite odrazilo aj na rozvoji COOP Jednoty Galanta spotrebné družstvo. Najvýznamnejšími v tomto smere boli dva dôležité závody – Duslo Šaľa a Niklova huta v Sereďi. Rozvoj COOP Jednoty Galanta spotrebné družstvo môžeme vyjadriť aj číselne. Družstvo v roku 1960 dosiahlo maloobchodný obrat vo výške 351,8 mil. Kčs, ktorý vyprodukovalo 930 pracovníkov.

Vývoj v období rokov 1960 až 1989 bol charakterizovaný intenzívnym rozvojom družstva. Za toto obdobie sa z COOP Jednoty Galanta SD stalo najväčšie družstvo

na Slovensku a predstavovalo jeden z najvýznamnejších subjektov z hľadiska zamestnanosti, ako aj členov pri členskom vklade 100 Kčs na člena. Organizovanosť obyvateľstva v družstve dosiahla 30%. Vzťah člena a družstva nebol založený len na vlastníckom, resp. spotrebiteľskom vzťahu, ale v spolupráci s ostatnými spoločenskými organizáciami zahŕňal aj široké spektrum kultúrnej a záujmovej činnosti.

V posledných rokoch socialistického družstevníctva došlo k čiastočnému prelomeniu bariéry členenia trhu, keď boli vybudované obchodné domy v mestách Galanta, Šaľa a Sereď.

Družstvo rozšírilo okruh svojej činnosti o ďalšie oblasti a to veľkoobchodnú činnosť, predajne stavebnín, nákup poľnohospodárskych produktov, výrobu potravín, hotely, reštaurácie. Družstvo prevádzkovalo vlastné učňovské stredisko a staralo sa o výchovu kvalifikovaných kádrov pre vlastné potreby, ako aj pre potreby štátneho obchodu. Družstvo malo svoju vlastnú dopravu a údržbu, ktoré poskytovali služby najmä pre vlastné útvary.

Počet prevádzkových jednotiek družstva dosiahol v roku 1987 434 PJ, z toho 313 predajní a 121 závodov verejného stravovania. Maloobchodný obrat v tomto období dosiahol 1228 mil. Kčs, z toho predaj potravín 769 mil. Kčs. Počet pracovníkov družstva dosiahol takmer 2500 zamestnancov. V tomto období bola COOP Jednota Galanta SD na vrchole svojho úspešného rozvoja.

Transformačný projekt družstva roku 1992 mal za cieľ zmeniť prístup členov k družstvu a naopak. Značná časť majetku družstva bola rozdelená medzi členov v závislosti od dĺžky trvania členstva. Na transformácii sa mohli zúčastniť len tí, ktorí doplnili svoj členský podiel do výšky 500 Sk a to doplatením, resp. zlúčením viacerých členských podielov. Výsledkom tejto transformácie bol pokles počtu členov na úroveň približne 6600 osôb.

Prechod na trhové hospodárstvo výrazne negatívne ovplyvnil hospodárenie družstva. Liberalizácia trhu, zmena daňovej sústavy a nástup konkurencie zapríčinil pokles maloobchodného obratu. Úvery, z ktorých sa financovala rozsiahla investičná výstavba predchádzajúcich rokov, ako aj nákup často nepredajných tovarových zásob spôsobili, že družstvo nemalo prostriedky na nákup tovarových zásob a nebolo schopné sa účinne brániť nástupu konkurencie.

Obrovské nákupné strediská, ktoré boli koncom osemdesiatych rokov pýchou družstva, sa preň stali príťažou. Napriek tomu sa COOP Jednota Galanta SD podarilo po prvých piatich rokoch realizovať projekt zoštíhlenia družstva, ktorý ho dostal z červených

čísiel k pozitívnemu hospodárskemu výsledku. Projekt spočíval v likvidácii činností, z ktorých družstvo vykazovalo stratu, a to najmä závodov verejného stravovania a priemyselných predajní.

Celá činnosť družstva sa zamerala na potravinárske predajne s doplnkovým priemyselným sortimentom, ktoré predávali rýchloobrátkový tovar. Družstvo znížilo počet svojich zamestnancov, ktorí poklesol pod 500. Zároveň došlo k odpredaju nepotrebného družstevného majetku a prenajatiu značnej časti obchodnej siete podnikateľským subjektom.

Opatrenia vytvorili podmienky na efektívne fungovanie družstva. Družstvo sa znovu narodilo do nového sveta. Do sveta obchodu, ktorý si vyžaduje predajne na štandardnej európskej úrovni vybavené rozsiahlymi chladiacimi zariadeniami, počítačovými systémami, klimatizáciou. Do sveta zákazníkov, ktorí chcú mať k dispozícii sedem dní v týždni do neskorých večerných hodín široký sortiment potravinárskeho tovaru vrátane čerstvého chleba, pečiva, ovocia, zeleniny, do sveta, kde o zákazníka je treba bojovať. Najmä príjemným prostredím predajne, ochotným personálom a prijateľnými cenami.

Za posledné roky svojho pôsobenia sa COOP Jednota Galanta SD vyprofilovala na moderný a životaschopný podnik, ktorý dokáže stále rásť a reagovať na vývojové trendy v maloobchode potravinárskeho, drogistického a doplnkového tovaru. V súčasnosti spoločnosť pôsobí v 43 mestách a obciach okresov Galanta, Šaľa a Senec. Prevádzkuje 70 predajní, z ktorých 15 je zaradených do celoslovenského maloobchodného reťazca SUPERMARKET a 48 je zaradených do reťazca POTRAVINY.

Členské vzťahy

Členská základňa COOP Jednoty Galanta SD je tvorená 5 825 členmi. Celkový objem prijatých základných členských podielov k 31.12.2008 je 5 984 tis. Sk (198,63 tis. €). Ku dňu účtovnej závierky družstvo eviduje 1 právnickú osobu s členským podielom 3 000 tis. Sk (99,58 tis. €), 29 členov so základným členským podielom vo výške 3000 Sk (99,58 tis. €), ostatní členovia splatili základný členský podiel v zmysle stanov platných do 15.4.2002 vo výške 500 Sk (16,60 €). V priebehu roka 2008 nezaznamenali vstup členov. Členstvo v družstve ukončilo 496 členov, ktorí využili možnosť okrem vyrovnávacieho podielu získať aj nákupné poukážky v hodnote 1500 Sk (49,80 €). Celkový objem poskytnutých poukážok za rok 2008 bol vo výške 744 tis. Sk a bol zúčtovaný na ťarchu rizikového fondu družstva. Okrem zrušenia členstva zaniklo v roku 2008 členstvo 235 členov z dôvodu ich úmrtia. Ku dňu účtovnej závierky družstvo eviduje neuhradené

záväzky voči vystúpeným členom z dôvodu výplaty vyrovnávacieho podielu vo výške 1 946 tis. Sk (64,6 tis. €).

Obrázok 2. Nákupné karty COOP Jednota



Zdroj: www.coop.sk

Aj v roku 2008 pokračovalo vyplácanie podielov na zisku za rok 2005 a 2006. Z podielov za rok 2005 nebol vyzdvihnutý žiadny a zostatok podielov na zisku za rok 2005 zostal nezmenený s hodnotou 100 tis. Sk (3,32 tis. €). Podiely z roku 2006 boli čerpané vo výške 142 tis. Sk (4,71 tis. €) a ich zostatok predstavuje 332 tis. Sk (11,02 tis. €). Zhromaždenie delegátov v roku 2008 schválilo výplatu podielov na zisku za rok 2007 vo výške 20 % zo splateného základného členského podielu. Z celkovej hodnoty podielu na zisku 1 260 tis. Sk (41,82 tis. €) zostali k 31.12.2008 nevyzdvihnuté podiely v objeme 506 tis. Sk (16,80 tis. €).

V roku 2008, rovnako ako v predchádzajúcich rokoch, boli členovia motivovaní na nákupoch v družstve spätnými zľavami. Tieto boli členom poskytnuté vo výške 2 % z objemu nákupov. Pre členov, ktorých členstvo presiahlo 35 rokov trvania, bola výška zľavy 3 %. Celkový objem priznaných zliav v roku 2008 pre členov družstva bol 4 937 tis. Sk (163,88 tis. €). Členovia si napriek viacerým výzvam nevyčerpali zľavy vo výške 531 tis. Sk (17,63 tis. €). Ďalšie náklady, spojené s činnosťou členských základní boli vykázané vo výške 1 246 tis. Sk (41,36 tis. €) vo forme čerpania Fondu členov a funkcionárov, ktorý bol použitý na dotáciu združených prostriedkov a služobnú cestu predsedov výborov členských základní, predstavenstva a kontrolnej komisie družstva. Výška členských výhod na jedného člena v roku 2008 bola 1186 Sk (39,37 €), čo je o 221 Sk (7,34 €) viac ako v roku predchádzajúcom. Nárast by bol vyšší o ďalších 91 Sk (3,02 €) v prípade vyčerpania celej výšky zliav zo strany členov.

Vlastné značky

V roku 2008 sa na pulty predajní v maloobchodnej sieti COOP Jednota dostávajú produkty pod novými vlastnými značkami. Ide o nový koncept portfólia vlastných značiek agentúry JandL. Agentúra predstavila novú stratégiu riadenia vlastných značiek. Pôvodnú skladbu troch vlastných značiek – COOP Jednota Dobrá Cena, COOP Jednota štandard

a COOP Premium – doplnia nové vlastné značky, schopné cielenejšie naplňať špecifické potreby menších skupín zákazníkov. Ako prvé z nich sú na trh uvedené značky COOP Jednota Junior – určená najmenším spotrebiteľom, COOP Jednota Active life – pre aktívne a zdravo žijúcich spotrebiteľov a COOP Jednota Mamičkine dobroty – tradičné slovenské špeciality od slovenských výrobcov.

Obrázok 3. Vlastné značky COOP Jednoty



Zdroj: www.coop.sk

Nové vlastné značky COOP jednoty:

- COOP Jednota Junior – Široký sortiment výrobkov najmä pre najmenších. Každý výrobok obsahuje presné nutričné hodnoty, ktoré výrazne pomôžu k lepšej orientácii pri kúpe výrobkov,
- COOP Jednota Mamičkine dobroty – Tradičné výrobky od slovenských dodávateľov. Kvalitné potraviny pre milovníkov tradičných slovenských dobrôt. Pri ich výrobe sú použité tradičné postupy z celého územia Slovenska,
- COOP Jednota Active life – Kategória výrobkov zameraná na zákazníkov, ktorí preferujú zdravý životný štýl a pre tých, ktorí chcú urobiť niečo pre svoje zdravie.

Novým konceptom agentúry JandL je aj nahradenie doterajšej značky COOP Jednota štandard novou značkou COOP Jednota Tradičná kvalita, ktorá nadväzuje na tradíciu a vysokú kvalitu produktov v COOP Jednote tak, ako ju spotrebiteľia poznajú. Okrem strategického konceptu nových vlastných značiek agentúra pripravila komplexný dizajn nových značiek, obalov produktov uvedených pod týmito značkami a redizajn obalov značky COOP Jednota Dobrá Cena. Cieľom týchto zmien je vhodne doplniť výro-

ky pod značkami výrobcov a osloviť značkou COOP Jednota aj nové cieľové skupiny tak, aby sa stala bežnou súčasťou ich života.

Ďalšie vlastné značky COOP Jednoty:

- COOP Premium – Špičkové výrobky nielen na Slovensku, ale aj v Čechách a v Maďarsku s najvyššou kvalitou, ale nižšou cenou ako ostatné značkové výrobky. Garanciou kvality tohto radu je zlatá pečať COOP EURO QUALITY,
- COOP Jednota Tradičná kvalita – Vlastná značka COOP Jednota dostáva novú podobu, ktorá reaguje na moderné trendy, ale najmä ich tvorivo rozvíja v prospech zákazníka. Postupnej zmeny sa dočkajú aj výrobky s označením COOP Jednota Štandard – pomenovanie tohto produktového radu sa zmení na COOP Jednota Tradičná kvalita,
- COOP Jednota Dobrá cena – Pre zákazníkov, ktorí sa pri nákupe orientujú predovšetkým podľa ceny. Napriek prekvapivo nízkej cene patrí takto označený tovar medzi kvalitné produkty. Potvrdzujú to i pravidelné kontroly kvality. V súčasnosti sa známe produkty radu COOP Jednota Dobrá cena postupne „prezliekajú“ do nových, ešte krajších obalov. Samozrejme, ich cena ostáva rovnako dobrá,
- COOP Jednota Domácnosť – Výrobky, vďaka ktorým bude každá domácnosť dokonale čistá a útulná. Pomôcky a prípravky za výhodne ceny,
- COOP Jednota Minútka – Pre všetkých, ktorí nemajú čas na dlhú prípravu. V kategórii sú obsiahnuté produkty, ktoré sú svojou nenáročnou prípravou vhodné aj pre menej skúsených kuchárov.

4.2 Podnikateľská analýza spotrebného družstva COOP Jednota Galanta

Podmienkou úspešného riadenia podniku je dokonalá znalosť situácie, v ktorej sa podnik nachádza. Hodnotenie súčasného stavu, finančného zdravia a predvídanie budúceho vývoja podniku sa uskutočňuje pomocou podnikateľskej analýzy. Ďalej navrhuje súbor opatrení na riešenie možných nedostatkov v podniku.

Podnikateľská analýza je neoddeliteľnou a významnou súčasťou finančného riadenia podniku z dôvodu, že zabezpečuje väzbu medzi predpokladaným výsledkom riadiacich rozhodnutí a skutočnosťou. Význam a zmysel má iba vtedy, ak jej výsledkom sú nové informácie s veľkou vypovedacou schopnosťou.

Na zistenie finančnej situácie COOP Jednota Galanta SD som použila všeobecný postup platný pri podnikateľskej analýze. Štruktúra a obsah podnikateľskej analýzy je charakterizovaná na základe ročných výsledkov, ktoré mi poskytli účtovné výkazy.

Účtovná evidencia podniku, hlavne účtovná uzávierka, je hlavným zdrojom informácií. V súvahe sa vykazujú stavové ukazovatele, ktoré členíme na aktíva (majetok) a pasíva (zdroje majetku). Hodnoty jednotlivých ukazovateľov aktív a pasív obsahujú tabuľky 11 a 12.

Tabuľka 11. Vývoj a štruktúra majetku (v tis. Sk)

<i>Ukazovateľ</i>	<i>Hodnota ukazovateľa</i>			<i>Zmena</i>		<i>Index</i>	
	2006	2007	2008	08-06	08-07	08/06	08/07
Spolu majetok	685684	727534	719217	33533	-8317	1,0489	0,9886
Neobežný majetok	474213	497415	507047	32834	9632	1,0692	1,0194
Dlhodobý nehmotný majetok	520	328	637	117	309	1,2250	1,9421
Dlhodobý hmotný majetok	439814	464443	473766	33952	9323	1,0772	1,0201
Dlhodobý finančný majetok	33879	32644	32644	-1235	0	0,9635	1,0000
Obežný majetok	207215	225395	210111	2896	-15284	1,0140	0,9322
Zásoby	116830	123623	110212	-6618	-13411	0,9434	0,8915
Dlhodobé pohľadávky	20334	36050	32494	12160	-3556	1,5980	0,9014
Krátkodobé pohľadávky	37936	36144	42575	4639	6431	1,1223	1,1779
Finančné účty	32115	29578	24830	-7285	-4748	0,7732	0,8395
Časové rozlíšenie	4256	4724	2059	-2197	-2665	0,4838	0,4359

Zdroj: Výkazy a vlastné výpočty

Stav majetku družstva v celkovom objeme k 31.12.2008 719 217 tis. Sk (23 873,63 tis. €) a jeho štruktúru popisuje súvahadružstva. Táto hodnota majetku COOP Jednoty Galanta SD predstavuje nárast oproti roku 2006 o 33 533 tis. Sk (1 113,10 tis. €) s indexom 1,0489. Oproti roku 2007 však došlo k poklesu majetku družstva v porovnaní s rokom 2007 celkove o 8 317 tis. Sk (276,07 tis. €). Pokles celkových aktív družstva bol vyvážený súčasným poklesom cudzích zdrojov, ktoré poklesli o 8 498 tis. Sk (282,08 tis. €) pri súčasnom náraste vlastného imania o 46 tis. Sk (1,53 tis. €). Pri posúdení štruktúry majetku možno konštatovať, že neobežný majetok je dominujúcou časťou majetku. V roku 2006 mal neobežný majetok hodnotu 474 213 tis. Sk (15 741,00 tis. €), čo predstavovalo 69,16 % podiel na celkovom majetku. Do roku 2008 sa zvýšil na 507047 tis. Sk (16 830,88 tis. €), čo predstavuje zvýšenie o 9 632 tis. Sk (319,72 tis. €), resp. o 1,94 % oproti roku 2007, a to znamená 70,5 % podiel neobežného majetku na celkovom majetku v roku 2008. V jednotlivých rokoch priemerne 93,19 % neobežného majetku tvorí dlho-

dobý hmotný majetok. Dlhodobý finančný majetok nezaznamenal v roku 2008 žiaden pohyb oproti roku 2007 a jeho hodnota bola 32 644 tis. Sk (1 083,58 tis. €).

Významnou časťou majetku je aj obežný majetok, ktorý mal v roku 2006 30,22 %, v roku 2007 30,98 % a v roku 2008 29,21 % podiel na celkovom majetku. Hodnota obežného majetku v roku 2008 bola 210 111 tis. Sk (6 974,41 tis. €), čo je zvýšenie o 2 896 tis. Sk (96,13 tis. €) oproti roku 2006, čo je priaznivý stav. V podniku je veľmi dôležité nájsť optimálnu úroveň zásob, ktoré minimalizuje celkove vynaložené náklady. Zásoby viažu podstatnú časť kapitálu, a tým obmedzujú možnosť investovania do modernizácie a ďalšieho rozvoja firmy. V COOP Jednote Galanta SD poklesli zásoby v roku 2008 oproti roku 2006 o 6 618 tis. Sk (219,68 tis. €) a ich hodnota je 110 212 tis. Sk, (3 658,37 tis. €) a to predstavuje 15,32% podiel na celkovom majetku podniku.

V roku 2008 poklesli dlhodobé pohľadávky družstva oproti roku 2007 o 3 556 tis. Sk (118,04 tis. €) najmä z dôvodu splátok z poskytnutej pôžičky spoločnosti COOP JLC a.s. Finančný majetok družstva poklesol oproti roku 2006 o 7285 tis. Sk (241,82 tis. €) a oproti roku 2007 o 4 748 tis. Sk (157,61 tis. €). Nárast zaznamenali v roku 2008 krátkodobé pohľadávky v porovnaní s rokom 2007 o 6 431 tis. Sk (213,47 tis. €) z titulu vzniku daňového preplatku na dani z príjmov právnických osôb.

Celková zmena stavu záväzkov k 31.12.2008 v porovnaní s rokom 2007 predstavuje pokles o 8 317 tis. Sk (276,07 tis. €). Pokles zaznamenali dlhodobé záväzky v objeme 2 520 tis. Sk (83,65 tis. €) z dôvodu splatenia pôžičky z COOP Jednoty Slovensko, zúčtovania prijatých záloh z predaja hmotného majetku, pri náraste záväzkov z leasingu, ako aj záväzkov zo sociálneho fondu. Rezervy v roku 2008 v porovnaní s rokom 2007 poklesli o 1532 tis. Sk (58,85 tis. €) z dôvodu zrušenia rezervy na odstupné pri súčasnom náraste rezervy na zľavy z nákupov. Družstvo prijalo v roku 2008 ďalšie krátkodobé finančné výpomoci, čím sa zvýšil ich objem oproti roku 2006 o 3 809 tis. Sk (126,44 tis. €) na 26 022 tis. Sk (863,77 tis. €).

Celkove vlastné imanie družstva v roku 2008 dosahovalo hodnotu 360 470 tis. Sk, (11 965,41 tis. €) čo predstavuje 50,12 % podiel na celkových pasívach družstva. Z analýzy vývoja a štruktúry pasív vyplýva, že trhovú hodnotu družstva, vypočítaná majetkovou metódou, sa vyvíjala pozitívne, keď vzrástla z 335 864 tis. Sk (11 148,64 tis. €) na 360 470 tis. Sk (11 965,41 tis. €) v roku 2008.

Veľmi výrazná zmena sa vykázala v roku 2008 pri dlhodobých bankových úverov, ktorých hodnota poklesla oproti roku 2007 o 5 034 tis. Sk (167,10 tis. €) v dôsledku nižšie-

ho čerpania nových investičných úverov pri vyšších realizovaných splátkach. Stav krátkodobých úverov stúpol o 1 037 tis Sk (34,42 tis. €) ak porovnáваме s hodnotami roku 2007.

Podiel úverov na aktívach družstva v roku 2008 bol 8,04 %, čo v porovnaní s rokom 2007 predstavuje pokles o 0,45 %.

Krátkodobé záväzky družstva v roku 2008 poklesli oproti roku 2007 o 970 tis. Sk (32,20 tis. €). Veľmi výrazná zmena sa vykázala v roku 2008 pri dlhodobých bankových úverov, ktorých hodnota poklesla oproti roku 2007 o 5 034 tis. Sk (167,10 tis. €) v dôsledku nižšieho čerpania nových investičných úverov pri vyšších realizovaných splátkach. Stav krátkodobých úverov stúpol o 1 037 tis Sk (34,42 tis. €) ak porovnáваме s hodnotami roku 2007.

Podiel úverov na aktívach družstva v roku 2008 bol 8,04 %, čo v porovnaní s rokom 2007 predstavuje pokles o 0,45 %.

Krátkodobé záväzky družstva v roku 2008 poklesli oproti roku 2007 o 970 tis. Sk (32,20 tis. €) z dôvodu prechodu zásobovania na logistické centrum v Kostolných Kračanoch.

Tabuľka 12. Vývoj a štruktúra pasív (v tis. Sk)

<i>Ukazovateľ</i>	<i>Hodnota ukazovateľa</i>			<i>zmena</i>		<i>Index</i>	
	2006	2007	2008	08-06	08-07	08/06	08/07
Spolu vlastné imanie a záväzky	685684	727534	719217	33533	-8317	1,0489	0,9886
Vlastné imanie	335864	360424	360470	24606	46	1,0733	1,0001
Základné imanie	57618	53906	43854	-13764	-10052	0,7611	0,8135
Kapitálové fondy	19473	57993	45367	25894	-12626	2,3297	0,7823
Fondy zo zisku	235913	200170	219768	-16145	19598	0,9316	1,0979
Záväzky	344969	361864	353366	8397	-8498	1,0243	0,9765
Rezervy	14682	19157	17625	2943	-1532	1,2004	0,9200
Dlhodobé záväzky	43705	54988	52468	8763	-2520	1,2005	0,9542
Krátkodobé záväzky	212865	200418	199448	-13417	-970	0,9370	0,9952
Bankové úvery a výpomoci	73717	87301	83825	10108	-3476	1,1371	0,9602
Bankové úvery dlhodobé	17074	27526	22492	5418	-5034	1,3173	0,8171
Bežné bankové úvery	34430	34274	35311	881	1037	1,0256	1,0303
Krátkodobé finančné výpomoci	22213	25501	26022	3809	521	1,1715	1,0204
Časové rozlíšenie	4851	5246	5381	530	135	1,1093	1,0257

Zdroj: Výkazy a vlastné výpočty

Zlatým bilančným pravidlom býva nazývaná požiadavka, aby dlhodobo viazaný majetok bol financovaný kapitálom, ktorý má podnik trvale alebo dlhodobo k dispozícii. Krátkodobo viazaný majetok môže byť financovaný aj kapitálom, ktorý má podnik

k dispozícii len krátkodobo. Podnik je prekapitalizovaný vtedy, keď časť obežných aktív je krytá dlhodobými zdrojmi, resp. objem stálych aktív je menší ako zdroje dlhodobého krytia. Ak je podnik podkapitalizovaný, ide o nekrytý dlh. Vypovedá o tom, že podnik použil krátkodobý požičaný kapitál na financovanie stálych aktív. To môže byť nebezpečné pre stabilitu podniku, pretože povinnosť vrátiť cudzí kapitál mu vzniká skôr ako dôjde k reprodukcii stálych aktív.

Tabuľka 13. Posúdenie financovania neobežného majetku a obežného majetku (v tis. Sk)

<i>Ukazovatele</i>	<i>Roky</i>			<i>Index</i>		
	2006	2007	2008	07/06	08/06	08/07
Neobežný majetok + Dlhodobé pohľadávky	494547	533465	539541	1,0787	1,0910	1,0114
Dlhodobé zdroje	396643	442938	435430	1,1167	1,0978	0,9830
Obežný majetok – Dlhodobé pohľadávky	186881	189345	177617	1,0132	0,9381	0,9381
Krátkodobé cudzie zdroje	284190	279350	278406	0,9830	0,9796	0,9966
Financovanie neobežného majetku s dlhodobými zdrojmi	97904	90527	104111	0,9247	1,0634	1,1501
Financovanie obežného majetku s krátkodobými zdrojmi	-97309	-90005	-100789	0,9249	1,0358	1,1198

Z hľadiska financovania dlhodobého majetku vykazuje COOP Jednota Galanta SD stav podkapitalizovanosti vo všetkých analyzovaných rokoch. Najvyšší objem dlhodobého majetku, ktorý bol krytý krátkodobými zdrojmi vykázal podnik v roku 2008 (104 111 tis. Sk).

Z hľadiska krytia krátkodobého majetku krátkodobými zdrojmi vzniká každý rok nekrytý dlh, čiže záporná hodnota čistého pracovného kapitálu. Ten je znakom príliš nízkej likvidity firmy. Za pozitívne môžeme považovať medziročný vývoj v rokoch 2006 a 2007, ktorý smeroval k zníženiu nekrytého dlhu a podkapitalizovanosti podniku. Avšak stav sa opäť zhoršil v roku 2008. Nemal by však trvať príliš dlhé obdobie a nemal by sa prehľbovať.

Hodnotenie ekonomickej bonity obchodnej firmy s využitím sústavy finančných ukazovateľov

Proces (postup) hodnotenia ekonomickej bonity firmy podniku možno zhrnúť do nasledujúcich krokov. Je potrebné:

- vypočítať finančné pomerové ukazovatele za analyzovaný podnik COOP Jednota Galanta SD,

- porovnať podnikové ukazovatele s ukazovateľmi za príslušný odbor podnikania, odvetvie alebo s inými podnikmi;
- analyzovať vývoj podnikových ukazovateľov v čase. Analýza v čase (trendová analýza) poskytuje informácie o vývoji hodnôt ukazovateľov, čo je často cennejšie ako samotná hodnota ukazovateľa,
- analyzovať vzájomné vzťahy medzi ukazovateľmi,
- navrhnúť opatrenia (syntéza).

Vychádza sa z predpokladu, že výsledky úrovne ekonomickej činnosti sa vždy prenášajú do finančno – ekonomických ukazovateľov, čo predurčilo význam ich výberu.

Pre výpočet ekonomickej bonity firmy som vybrala ukazovatele:

- *rentability* – poukazujú výnosnosť podnikového úsilia,
- *likvidity* – poukazujú na schopnosť podniku uhrádzať včas svoje záväzky,
- *zadlženosti* – poukazujú na podiel cudzieho kapitálu na krytí majetku podniku,
- *aktivity* – poukazujú na efektívnosť využitia aktív.

Ak vypracujeme finančnú analýzu v priebehu niekoľkých za sebou nasledujúcich rokov, je možné získať obraz o vývoji týchto ukazovateľov v čase. Na základe týchto údajov je možné získať informácie o výsledkoch podniku, súčasnom stave a tiež informácie o jeho možnom budúcom vývoji.

Tabuľka 14. Ukazovatele rentability

<i>Ukazovatele rentability</i>	<i>Roky</i>			<i>Index</i>		
	2006	2007	2008	07/06	08/06	08/07
Rentabilita celkového kapitálu	0,0394	0,0436	0,0138	1,1047	0,3494	0,3162
Rentabilita vlastného kapitálu	0,0705	0,0771	0,0149	1,0943	0,2121	0,1938
Rentabilita tržieb	0,0169	0,0185	0,0034	1,0897	0,2008	0,1843
Rentabilita výnosov	0,0169	0,0183	0,0034	1,0863	0,2006	0,1847
Rentabilita nákladov	0,0171	0,0186	0,0034	1,0879	0,1979	0,1819

Zdroj: Výkazy a vlastné výpočty

Ukazovatele rentability (výnosnosti) hodnotia efektívnosť využitia vloženého kapitálu do podnikania a vyjadrujú ziskovosť podnikového úsilia. Rentabilita celkového kapitálu vyjadruje výnosnosť celkového kapitálu a akou intenzitou sa reprodukuje kapitál vložený do podniku. Tiež je kritériom rozmiestnenia kapitálu. Cieľom podniku je snaha o čo najvyššiu hodnotu tohto ukazovateľa. Rentabilita celkového kapitálu v roku 2006 bola 0,0394 a v roku 2007 narástla na 0,0436 o 10,47% oproti predchádzajúcemu roku. Jeho hodnota v roku 2008 bola 0,0138 čo je pokles oproti roku 2007. Tento negatívny vývoj nastal

v dôsledku poklesu zisku oproti roku 2007. Podobný priebeh (pokles) bol aj vo vývoji rentability vlastného kapitálu, rentability tržieb a rentability výnosov a nákladov.

Pri stanovení hraničnej hodnoty *likvidity* vychádzame zo zlatého bilančného pravidla. Pri celkovej likvidite nebola dosiahnutá ani minimálna odporúčaná hranica celkovej likvidity t.j. z intervalu 1,5 - 2,5, čo značí že pri hodnote 0,6811 tohto ukazovateľa v roku 2008 bolo riziko platobnej neschopnosti. Celková likvidita zaznamenala nárast z hodnoty 0,6934 v roku 2006, na hodnotu 0,7277 v roku 2007, čo je pozitívne, avšak nastal opäť pokles z hodnoty 0,7277 na hodnotu 0,6811 v roku 2008.

Tabuľka 15. Ukazovatele likvidity

<i>Ukazovatele likvidity</i>	<i>Roky</i>			<i>Index</i>		
	2006	2007	2008	07/06	08/06	08/07
Celková likvidita	0,6934	0,7277	0,6811	1,0495	0,9822	0,9359
Bežná likvidita	0,2599	0,2526	0,2585	0,9718	0,9944	1,0233
Pohotová likvidita	0,1192	0,1137	0,0952	0,9540	0,7990	0,8376
Bežná prevádzková likvidita	0,3291	0,3279	0,3380	0,9965	1,0270	1,0306

Zdroj: Výkazy a vlastné výpočty

V zásade platí, že hodnota bežnej likvidity by sa mala pohybovať od 1 do 1,5. Táto hodnota bola v podniku 0,2585 v roku 2008. Vzťah bežnej a celkovej likvidity vypovedá veľa o stave zásob podniku. Výrazne nižšia hodnota bežnej likvidity oproti celkovej znamená nadmernú váhu zásob v majetku COOP Jednota Galanta SD. Tento jav sa najčastejšie vyskytuje v obchodných spoločnostiach. Z tohto stavu vyplýva, že na zaplatenie záväzkov podnik bude musieť likvidovať zásoby.

Hodnoty analyzovaných ukazovateľov poukazujú na to, že v rokoch 2006 až 2008 COOP Jednota Galanta SD nezabezpečovala s dostatočnou istotou úhradu svojich záväzkov.

Ukazovatele zadlženosti monitorujú štruktúru finančných zdrojov podniku a vyjadrujú, aký objem cudzieho kapitálu sa podieľa na krytí majetku podniku. Čím je väčší podiel vlastného kapitálu na celkovom majetku, tým je podnik stabilnejší. Celková zadlženosť podniku bola v rokoch 2006 50,31 % a v roku 2007 49,74 %. V roku 2008 predstavovalo 49,13% čo je pokles o 1,18 % oproti roku 2006 a 0,61% – ný pokles oproti roku 2007. Je možné konštatovať, že celková zadlženosť v priemere za spomínané tri roky bola 49,73% čo znamená, že bola splnená odporúčaná hodnota celkovej zadlženosti, ktorá by nemala prekročiť 50% . V rozvinutých trhových ekonomikách sa za krajnú hodnotu považuje 70 až 80%.

Bankové úvery a finančné výpomoci sú súčasťou cudzieho kapitálu, preto hodnota úverovej zaťažnosti by mala byť menšia ako 50%. Toto kritérium bolo v sledovanom období tiež splnené.

Úrokové krytie je jedným z kritérií pri rozhodovaní o čerpaní úveru. Vyjadruje koľkokrát prevyšuje zisk hodnotu úrokov, ktoré musí podnik splatiť. Podnik musí dosahovať úrokové krytie aspoň na úrovni 1 inak nemá dostatok zisku na splácanie úrokov. Toto kritérium bolo splnené, avšak v roku 2008 nastal výrazný pokles tohto ukazovateľa z hodnoty 8,6106 z roku 2006 a z hodnoty 8,5932 z roku 2007 na 2,6362 v dôsledku nižšej úrovne výsledku hospodárenia.

Tabuľka 16. Ukazovatele zadlženosti

<i>Ukazovatele zadlženosti</i>	<i>Roky</i>			<i>Index</i>		
	2006	2007	2008	07/06	08/06	08/07
Celková zadlženosť	0,5031	0,4974	0,4913	0,9886	0,9766	0,9878
Úverová zadlženosť	0,1075	0,1200	0,1166	1,1161	1,0841	0,9713
Stupeň finančnej samostatnosti	1,0271	1,0040	0,9803	0,9775	0,9544	0,9764
Úrokové krytie	8,6106	8,5932	2,6362	0,9980	0,3062	0,3068
Stupeň samofinancovania	0,4898	0,4954	0,5012	1,0114	1,0232	1,0117
Finančná páka	2,0416	2,0186	1,9952	0,9887	0,9773	0,9884

Zdroj: Výkazy a vlastné výpočty

Tabuľka 17. Ukazovatele aktivity

<i>Ukazovatele aktivity</i>	<i>Roky</i>			<i>Index</i>		
	2006	2007	2008	07/06	08/06	08/07
Doba obratu zásob	31,1431	30,2238	25,7971	0,9705	0,8283	0,8535
Doba inkasa pohľadávok	15,5329	17,6503	17,5712	1,1363	1,1312	0,9955
Doba splatnosti záväzkov	68,3932	62,4426	58,9654	0,9130	0,8622	0,9443
Doba obratu majetku	182,7810	177,8703	168,3454	0,9731	0,9210	0,9464
Obrat majetku	1,9969	2,0521	2,1682	1,0276	1,0857	1,0566

Zdroj: Výkazy a vlastné výpočty

Z ukazovateľov aktivity zaznamenali v porovnaní s rokmi 2006 a 2007 pozitívny vývoj ukazovatele doby obratu zásob a splatnosti krátkodobých záväzkov. Tento stav nastal v dôsledku poklesu celkových zásob a záväzkov pri náraste výkonov družstva. Každá firma sa snaží urýchliť dobu inkasa pohľadávok a spomaliť dobu splatnosti záväzkov. To sa však nepodarilo, práve naopak, narástla doba inkasa pohľadávok. Kým v roku 2006 pohľadávky boli uhradené za 16 dní, v roku 2008 až za 18 dní. Mierne negatívny vývoj ukazovateľa doby inkasa krátkodobých pohľadávok, nastal z dôvodu nárastu daňových pohľadávok, vzhľadom na charakter činnosti družstva a inkasom prevažnej časti

svojich tržieb v hotovosti. Doba splácania záväzkov dosahuje odporúčanú hranicu, a zároveň je vyrovnaný na úrovni cca 63 dní. Ukazovatele aktivity som vypočítala vo vzťahu k tržbám.

Vyhodnotenie rýchleho testu

V Západnej Európe sa veľmi frekventovane používa metóda rýchly test. Ako už z názvu vyplýva, je to metóda globálna, rýchlo uskutočniteľná, pretože pracuje len so štyrmi ukazovateľmi a jednoduchou bodovou stupnicou. Avšak tento test nie je celkom spoľahlivý a presný.

Tabuľka 18. Ukazovatele rýchleho testu

<i>Ukazovateľ</i>		<i>Roky</i>			<i>Optimálna hodnota</i>
		2006	2007	2008	
X1	Stupeň samofinancovania	48,98%	49,54%	50,12%	>30%
X2	Doba splácania cudzieho kapitálu v rokoch	6,23	5,43	9,08	<3r.
X3	CF v % z celkových výnosov	3,57%	4,03%	2,27%	>10%
X4	Rentabilita celkového kapitálu	3,94%	4,36%	1,38%	>15%
Hodnotenie v bodoch		12	12	12	<7

Zdroj: Výkazy a vlastné výpočty

Situácia podniku je tým horšia a jej finančná budúcnosť je tým neistejšia, čím väčší počet bodov analyzovaný podnik získa. Minimálny počet bodov je 4 a maximálny 20 bodov. Z výsledkov v tabuľke 18 vyplýva, že analyzovaný podnik COOP Jednota Galanta SD bola počas sledovaného obdobia zaradená do tretej skupiny uvedenej v metodike tejto práce, čo znamená, že v podniku je stredne dobrá finančná situácia.

Vyhodnotenie Altmanovho „Z“ indexu

Altmanov „Z“ index sa nazýva tiež ako Altmanov test, Altmanov index dôveryhodnosti alebo Z score. Spočiatku tento model vychádzal z 22 pomerových ukazovateľov, ktorých hodnoty sledovali v 33 prosperujúcich a 33 neprosperujúcich podnikoch. Neskôr sa počet ukazovateľov redukoval na 5 najdôležitejších.

Optimálna hodnota „Z“ indexu, je ak hodnota „Z“ je vyššia ako 2,99 a ktorá charakterizuje zdravú a stabilnú finančnú situáciu podniku. Táto hodnota nebola v sledovanom podniku dosiahnutá ani v jednom roku. Podľa dosiahnutých výsledkov možno COOP Jednotu Galanta SD zaradiť do šedej zóny s neistou budúcnosťou. Teda nie

je možné pre tento podnik podľa tejto analýzy určiť budúci vývoj, z dôvodu, že neexistuje štatisticky preukázaná prognóza.

Tabuľka 19. Ukazovatele Altmanovho „Z“ indexu

<i>Ukazovateľ</i>		<i>Váha faktora</i>	<i>Skutočná hodnota</i>			<i>Prepočítaná hodnota</i>		
			2006	2007	2008	2006	2007	2008
Z1	pracovný kapitál / celkový majetok	0,717	-0,0908	-0,0478	-0,0705	-0,0651	-0,0343	-0,0505
Z2	nerozdelený zisk / celkový majetok	0,847	0,0000	0,0283	0,0641	0,0000	0,0239	0,0543
Z3	prevádzkový zisk / celkový majetok	3,107	0,0523	0,0569	0,0205	0,1626	0,1769	0,0636
Z4	trhová hodnota vlastného kapitálu / účtovná hodnota dlhov	0,42	0,9736	0,9960	1,0201	0,4089	0,4183	0,4284
Z5	tržby / celkový majetok	0,998	2,0370	2,0688	2,2011	2,0329	2,0646	2,1967
Z	Altmanov "Z" index					2,5393	2,6495	2,6925

Zdroj: Výkazy a vlastné výpočty

Výpočet indexu bonity

V súčasnosti index bonity je zaradovaný medzi najčastejšie používané postupy pri klasifikácii podnikov na prosperujúce a neprosperujúce, a pri prognózovaní ich ďalšieho vývoja. Čím je index bonity väčší, tým je finančno – ekonomická situácia firmy a jej prognóza lepšia.

Po vypočítaní jednotlivých ukazovateľov a ich následnom dosadení diskriminačnej funkcie vidíme, že index bonity mal hodnotu v roku 2006 1,2087 a v roku 2007 1,2977, čo znamená, že finančná situácia COOP Jednota Galanta SD bola dobrá, ale následne v roku 2008 index bonity sa znížil na 0,7395, čím sa SD zaradilo podľa kritérií do kategórie podnikov ktoré majú určité problémy.

Na záver vyhodnotenia ukazovateľa indexu bonity je možné skonštatovať, že ukazovateľ indexu bonity charakterizuje finančnú situáciu spotrebného družstva k 31.12.2008 ako finančnú situáciu s určitými problémami, čo je negatívnejšie hodnotenie ako za predchádzajúce roky 2006 a 2007.

Tabuľka 20 . Ukazovatele indexu bonity

Ukazovateľ		Váha faktora	Skutočná hodnota			Prepočítaná hodnota		
			2006	2007	2008	2006	2007	2008
B1	net cash flow / cudzí kapitál	1,5	0,1455	0,1690	0,1024	0,2182	0,2535	0,1535
B2	celkový kapitál / cudzí kapitál	0,08	1,9877	2,0105	2,0353	0,1590	0,1608	0,1628
B3	zisk pred zdanením / celkový kapitál	10	0,0463	0,0503	0,0127	0,4626	0,5032	0,1270
B4	zisk pred zdanením / celkové výnosy	5	0,0226	0,0241	0,0057	0,1130	0,1206	0,0287
B5	zásoby / aktíva celkom	0,3	0,1704	0,1699	0,1532	0,0511	0,0510	0,0460
B6	celkové výnosy / celkový kapitál	0,1	2,0478	2,0865	2,2149	0,2048	0,2087	0,2215
B	Index bonity					1,2087	1,2977	0,7395

Zdroj: Výkazy a vlastné výpočty

4.3 Trhová bonita podnikateľského subjektu

Nástroj, ktorý slúži priamo, ako manažmentu, tak aj vlastníkom podniku sa nazýva trhová bonita podniku (M.M.M.). Na určenie trhovej hodnoty podnikateľského subjektu sa používa finančná analýza. Tá však neposkytuje informácie o nehmotnom majetku ako napr.: manažérske know – how, efektívne riadenie kvality alebo stabilné marketingové postavenie podniku. Výsledok finančnej analýzy teda nedáva ucelený obraz o riadení podniku a preto je potrebné využiť modernejšie metódy, medzi ktoré patrí aj analýza trhovej bonity podniku. Základnými prvkami na stanovenie trhovej bonity spotrebného družstva COOP Jednota Galanta boli ukazovatele hospodárenia a výkonnosti v roku 2008.

Marketingový koeficient M_1 posudzuje spojitosť so zákazníkmi, resp. odberateľmi. Vypočíta sa ako podiel plánovaných tržieb u zákazníkov a skutočne dosiahnutých tržieb.

$$M_1 = T_{\text{plan}} / T = 1581143 / 1583041 = 0,9988 \quad (5)$$

Koeficient manažmentu kvality M_2 vyjadruje úroveň manažmentu kvality a počíta sa ako podiel opakovaných zákazníkov na základne spokojnosti a celkového počtu zákazníkov. V roku 2008 bolo v spotrebnom družstve prijatých a realizovaných 55000 objednávok, z toho opakovaných objednávok na základe spokojnosti bolo 54900.

$$M_2 = OZ_O / OZ_C = 54900 / 55000 = 0,9982 \quad (6)$$

Koeficient ekonomickej aktivity M_3 charakterizuje ekonomickú aktivitu podniku a vypočíta sa ako podiel tržieb na celkových aktív podniku. Je to multiplikačný člen, ktorý sa použije s predchádzajúcimi dvoma koeficientmi na výpočet trhovej bonity podnikateľského subjektu.

$$M_3 = T / A = 1583041 / 719217 = 2,2011 \quad (7)$$

Rovnica trhovej bonity má tvar:

$$B = (M_1 + M_2) * M_3 = (0,9988 + 0,9982) * 2,2011 = 4,3956 \quad (8)$$

COOP Jednota Galanta SD vypovedá o zdravej kvalite ekonomických procesov na základe vyčíslenej trhovej bonity. Trhová bonita podniku sa zvyšuje so schopnosťou podniku obsadiť kvalitným produktom vhodne vybraný cieľový segment trhu.

4.4 Konkurenčná výkonnosť a SWOT analýza spoločnosti COOP Jednota Galanta

Konkurentom sú všetky firmy, ktoré ponúkajú podobné výrobky a služby tým istým zákazníkom za podobné ceny. Súperia o zákazníkove peniaze tak, že pripravujú efektívnu marketingovú koncepciu. Pre dosiahnutie účinnej marketingovej koncepcie musí každá firma zbierať informácie o stratégiách, cieľoch, slabých stránkach, prednostiach a možných spôsoboch reakcie konkurentov.

Vývoj výkonov spotrebného družstva COOP Jednota Galanta v roku 2006 bol ovplyvnený silným nástupom zahraničných reťazcov. Proces prerozdelenia zákazníkov zasiahol aj toto družstvo, pričom najmä cenová vojna prebiehajúca medzi reťazcami ako aj nový druh maloobchodného reťazca typu diskont spôsobil odliv zákazníkov najmä s nižších príjmových skupín. Diskont bol pre zákazníkov družstva pomerne neznámy z hľadiska ponúkanej kvality výrobkov.

Najmä dôchodcovia, ktorí tvoria väčšinu členstva COOP Jednoty Galanta SD sú veľmi citlivý na cenové kritérium ponúkaného tovaru. Spotrebné družstvo sa usilovalo o ich udržanie s vyšším počtom marketingových akcií, ktoré mali za následok pokles percentuálneho podielu obchodnej marže na maloobchodnom obrate.

V snahe ponúknuť zákazníkovi nové typy služieb zaviedli na prevádzkach dobíjanie kreditov mobilných operátorov, čo sa označilo ako správne rozhodnutie spoločnosti. Toto sa rýchlo ukázalo za posledné mesiace v roku 2006 tým, že objem dobitých kreditov bol viac ako milión korún mesačne.

Vývoj ekonomiky družstva v roku 2007 bol ovplyvnený najmä výrazným rastom národného hospodárstva, ktoré dosiahlo aj medzinárodne veľmi pozitívne hodnotené

výsledky. Tieto sa prejavili v regióne pôsobenia spotrebného družstva COOP Jednota Galanta. Veľký počet zahraničných investícií v okresoch, kde sa nachádzajú prevádzkové jednotky firmy ako aj v susedných regiónoch spôsobil mimoriadny nárast zamestnanosti a zvýšenie príjmov obyvateľstva. Následne narástli aj výkony družstva a dosiahli rekordnú hodnotu v porevolučnom období napriek silnému nástupu konkurencie v predchádzajúcich rokoch.

Celosvetový rast cien potravín najmä v II. polroku 2007 naopak pôsobil na výkony COOP Jednoty Galanta SD negatívne. Prejavil sa zvýšením dosiahnutého obratu pri rovnakom fyzickom množstve predaného tovaru, čo ale pri limitovaných zdrojoch obyvateľstva spôsobovalo vyššiu cenovú citlivosť spotrebiteľov.

Zákazníkom bolo umožnené vyberať si z ponuky obchodných reťazcov, ktoré ponúkajú kvalitnejšie výrobky. K týmto možno zaradiť aj analyzované spotrebné družstvo. Súčasne s rastom maloobchodného a veľkoobchodného obratu, rástol aj podiel obchodnej marže. Podieľala sa na ňom aj stabilnejšia situácia na trhu, ktorá znížila tlak na ceny z pohľadu obchodných reťazcov ako aj spotrebiteľov.

Vývoj maloobchodného obratu v roku 2008 v spotrebnom družstve kopíroval celoslovenský vývoj maloobchodného obratu. Toto obdobie bolo charakteristické rýchlym rastom ekonomiky a kúpyschopného dopytu s minimálnou mierou nezamestnanosti v regióne pôsobenia firmy v dôsledku intenzívneho vplyvu zahraničných investícií.

Koncom mája 2008 v spotrebnom družstve došlo k ukončeniu činnosti veľkoobchodného skladu, kedy veľkoobchodná činnosť bola presunutá do nového moderného logistického centra COOP JLC a.s. v Kostolných Kračanoch. V tomto centre je COOP Jednota Galanta SD akcionárom.

Tak ako všetky začiatky aj táto zmena logistiky sa v počiatočnom období prejavila určitými problémami v zásobovaní. Toto spôsobilo nižšiu spokojnosť zákazníkov s poskytovanými službami. Postupne sa okolnosti zlepšovali, kým nakoniec boli odstránené takmer všetky nedostatky.

Ku koncu roku 2008 sa celosvetovo začínali prejavovať dôsledky nielen finančnej, ale aj hospodárskej krízy. Kupujúci opatrnejšie pristupovali k nákupom, stali sa viac cenovo senzibilnými. V tomto období nastala masívna expanzia zahraničných reťazcov v regióne pôsobenia firmy, ktorá významným spôsobom ovplyvnila vývoj maloobchodného obratu družstva. Došlo k miernemu poklesu maloobchodného obratu.

Rok 2008 bol poznamenaný prípravou na prechod na spoločnú európsku menu euro, čo si vyžiadalo naplnenie rôznych legislatívnych podmienok ako aj široký rozsah realizo-

vaných školení zamestnancov. Z dôvodu prechodu na menu euro bolo potrebné zabezpečiť aj rad technických predpokladov od inštalácie nového softwaru po výmenu trezorov, montáž overovačov bankoviek, počítačiek mincí, nových mincovníkov a pod. Tieto aktivity si vyžiadali nemalé investičné prostriedky.

Tak ako v predchádzajúcich rokoch aj v roku 2008 pokračovala rekonštrukcia obchodnej siete. Ako správna cesta v boji voči konkurencii sa ukazovala výstavba silných a kvalitných dedinských supermarketov najmä vo väčších obciach. Z tohto dôvodu bola realizovaná prestavba supermarketov vo Veľkých Úľanoch a v Šoporni, a tiež rekonštrukcia predajní v Horných Salibách a v Galante.

V oblasti obchodnej politiky družstvo realizovalo spoločnú marketingovú stratégiu obchodného zástupcu COOP Jednoty Slovensko. Toto zahŕňa spoločný sortimentný katalóg, uskutočňovanie celoslovenských letákových akcií, vybudovanie vlastného vernostného systému kariet COOP, externý a interný dizajn prevádzkových jednotiek ako aj charitatívnu činnosť prostredníctvom vlastnej nadácie. Spotrebiteľmi veľmi pozitívne vnímanou aktivitou je projekt „Aby sa nám netúlali“. Cieľom projektu je podpora aktivít pre voľný čas školopovinných detí. Všetky tieto zložky marketingového mixu sú vhodne dopĺňané vlastnými aktivitami družstva.

Aktivity COOP Jednoty Galanta SD v roku 2008 boli zamerané aj na vybudovanie vnútorného informačného systému na prevádzkových jednotkách. Toto pozostáva z unifikácie spôsobu poskytovania informácií o cenách, akciách a službách na predajni. Súčasťou

obchodných aktivít družstva boli aj vlastné letákové a víkendové akcie, budovanie sortimentného katalógu ako aj rad aktivít, zameraných na deti. Tieto robia z družstva spoločensky zodpovednú firmu, ktorá prispieva k rozvoju schopností detí a mládeže v regióne pôsobenia organizácie.

Konkurencia má rôzne členenia podľa rôznych kritérií. V tomto prípade je vhodné uvádzať členenie na priamu a nepriamu konkurenciu. Priama konkurencia je presne určená spoločnosťami, ktoré uspokojujú potreby zákazníkov predajom potravinárskeho a nepotravinárskeho tovaru. V takejto situácii nepriamu konkurenciu tvoria podniky, ktoré uspokojujú potreby zákazníkov predajom len nepotravinárskeho tovaru.

Momentálne na trhu spotrebného družstva COOP Jednota Galanta pôsobí veľké množstvo priamych a nepriamych konkurentov. Sú to hlavne zahraničné reťazce, ktoré pôsobia v mestách Galanta, Šaľa, Sereď a Senec. Patria medzi ne BILLA, TESCO, KAUF LAND a LIDL. Situácia z pohľadu Jednoty je horšia v meste Galanta, kde prevádz-

kujú štyri nadnárodné spoločnosti. V najbližších rokoch sa očakáva vstup reťazca HYPERNOVA a ALBERT. Ako hlavného konkurenta spoločnosti COOP Jednota Galanta SD považujem reťazec Kaufland.

Nadnárodné spoločností pôsobiace v mestách Galanta, Šaľa, Sereď a Senec:

- Billa Galanta, Šaľa, Sereď, Senec,
- Lidl Galanta, Sereď, Senec,
- Tesco Galanta, Šaľa,
- Kaufland Galanta, Šaľa.

Tabuľka 21. Nákupný kôš

Výrobky	Množstvo	Tesco	Billa	COOP Jednota	Kaufland
Horčica Kráľovská plnotučná	350 g	0,65	0,69	0,76	0,65
7 days croissant čokoládový	65 g	0,37	0,38	0,40	0,37
Puding čokoládový Dr.Oetker	37 g	0,29	0,32	0,29	0,29
Kypriaci prášok Dr. Oetker	12 g	0,08	0,08	0,08	0,08
Vanilkový cukor Dr. Oetker	20 g	0,11	0,12	0,12	0,11
Vitana zmes korenia na americké zemiaky	30 g	0,65	0,65	0,62	0,65
Bon pari kyslé cukríky	100 g	0,59	0,62	0,66	0,59
Hubert de Luxe	0,75 l	4,89	4,89	4,49	4,89
Figaro Siesta mliečna	36 g	0,32	0,29	0,47	0,29
Fidorka mliečny čokoládový keks	30 g	0,34	0,35	0,40	0,34
Sedita Kávenky	50 g	0,29	0,29	0,34	0,29
Opavia Tatranky čokoládové	50 g	0,35	0,39	0,35	0,35
Nescafe classic	100 g	3,49	3,29	3,53	3,49
Raciol olej	1 l	1,79	1,89	1,70	1,79
Granko instantný kakaový nápoj	500 g	2,79	2,79	3,12	2,79
Budiš minerálna voda	1,5 l	0,59	0,49	0,48	0,49
Danone Activia tvarohová	135 g	0,59	0,59	0,59	0,59
Danone Activia jahodový	120 g	0,35	0,39	0,35	0,35
Rajo Acidko plnotučné	450 g	0,83	0,83	0,73	0,85
Milsy Bánovecká nátierka s jogurtom	200 g	0,99	1,09	0,79	0,79
Karička syr light	125 g	1,19	1,19	1,05	1,19
Bambino syr	100 g	0,83	0,95	0,98	0,95
Perla maslová	500 g	1,15	1,25	1,22	1,15
Rama maslová	250 g	1,09	1,09	1,24	1,09
Helmans tatárska omáčka	440 ml	1,59	1,89	1,89	1,59
Rožok štandardný tukový	40 g	0,06	0,06	0,06	0,06
Výdavky na nákup		26,26	26,86	26,71	26,07

Zdroj: Vlastný výskum trhu

V tabuľke 21 uvádzam porovnanie cien v potravinárskych obchodoch etablovaných v meste Galanta. Fiktívny nákup sa realizoval 13.3.2010 v PJ Tesco, Billa, COOP Jednota a Kaufland. Rozdiely v celkových výdavkoch na nákup tých istých tovarov v jednotlivých predajniach boli viditeľné. Najvýhodnejší nákup bol v predajni Kaufland (26,07€) a najdrahší som uskutočnila v predajni Billa (26,86€). Ak porovnáme výdavky na nákup v predajni Kaufland zistíme, že ceny výrobkov sú o 0,64 € nižšie v porovnaní s cenami COOP Jednoty, čo je o 2,4% menej.

SWOT analýza slúži na zameranie pozornosti na rozhodujúce oblasti vo vnútri organizácie. Mala by sa aktívne používať pri budovaní silných stránok organizácie, odstraňovaní jej slabých stránok alebo ich akceptovaní ak ich nie je možné odstrániť. Používa sa tiež aj pri využívaní príležitostí a vyrovnaní sa s rizikami vonkajšieho prostredia.

Na predstavu o pomeroch v spotrebnom družstve COOP JEDNOTA Galanta bola vypracovaná SWOT analýza, kde sú definované silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby podniku. SWOT analýza je vypracovaná na základe kritérií ako sú značka spoločnosti, štruktúra sortimentu, personál spoločnosti, alokácia predajní, cenová úroveň, konkurencia a ďalšie. SWOT analýza je znázornená v tabuľke 22.a 23.

Najsilnejšou stránkou spoločnosti COOP Jednota Galanta SD, v porovnaní s konkurenciou je obchodný personál. Zároveň obchodný personál vytvára rozhodujúcu príležitosť na trhu. V rámci tejto príležitosti personál treba využívať ako hlavný marketingový nástroj a zvyšovať jeho kvalitu pre zabezpečenie stálej konkurenčnej výhody. Okrem personálu silnou stránkou je pôvod družstva, regionálni dodávatelia a pokrytie trhu.

Najslabšie stránky z pohľadu zákazníka a zároveň najkritickejšie je porušovanie hygienických noriem. Túto slabú stránku treba chápať ako porušovanie hygienických noriem z pohľadu vnímania zákazníka a to tak, že hodnotil nie skutočné hygienické parametre ale súbor jednotlivých aspektov a to:

- interiér predajne (steny, maľovky, vstupy, čistota zariadenia),
- správanie sa personálu (odkladacie priestory na pokladni, konzumácia jedál – kávy za obslužným úsekom a podobne),
- exteriér predajne (fasáda, vchody do prevádzky, uloženie vozíkov),
- okolie predajne (čistota, zastrešenie vozíkov, osvetlenie).

Tabuľka 22. Silné a slabé stránky COOP Jednoty Galanta SD

Silné stránky (S):	Slabé stránky (W):
✓ najvyššia znalosť značky (podľa prieskumov),	✓ vysoké ceny tovarov,
✓ dobré meno firmy,	✓ chýbajúca interná komunikácia,
✓ 50 ročná tradícia pôsobenia na trhu,	✓ vyjednávanie s dodávateľmi,
✓ slovenská maloobchodná firma,	✓ starší exteriér a interiér prevádzok oproti niekoľkoročnej konkurencii
✓ kvalitná obsluha– špecializovaný kolektív,	✓ lokalita, chýbajúce parkovacie priestory,
✓ hlavné nákupné miesto spotrebiteľa,	✓ rozdielne dispozičné riešenia,
✓ najlepšie pokrytie trhu,	✓ nedostatočne zatreňovaný a motivovaný obchodný personál
✓ vlastná značka,	✓ neupravená predajňa,
✓ vysoká špecializovanosť tovaru,	✓ nevyužitý splátkový predaj,
✓ vlastný veľkoobchod,	✓ vzhľad a čistota predajne,
✓ ponúkaný sortiment tovaru a jeho kvalita a pôvod,	✓ nedostatočná kontrola kvality ponúkaného sortimentu (ovocie a zelenina),
✓ blízkosť a dostupnosť predajne,	✓ príliš úzke uličky, komplikujúce pohyb zákazníkov,
✓ vernostne karty,	✓ nákupne košíky a vozíky opotrebované,
✓ zákaznícka linka,	✓ chýbajúce informácie o cenách výrobkov,
✓ dlhá otváracia doba,	✓ neodbornosť brigádnikov,
✓ členská základňa / počet členov,	✓ porušovanie hygienických a technických legislatívnych noriem pri zaobchádzaní s potravinárskym i nepotravinárskym tovarom,
✓ regionálni dodávatelia,	✓ slabý merchandising,
✓ slovenská maloobchodná firma,	✓ slabá ponuka služieb pre zákazníkov,
✓ veľa nových zákazníkov získava firma cez internet.	✓ nedostatočná reklama a propagácia družstevného obchodu,
	✓ nevýrazné letáky akciového tovaru.

Zdroj: Vlastná tabuľka

Tabuľka 23. Príležitosti a ohrozenia COOP Jednoty Galanta SD

Príležitosti (Opportunities): O	Ohrozenia (Threats): T
<ul style="list-style-type: none"> ✓ rozširovanie a skvalitňovanie predajnej siete (výstavba nových prevádzok čo najbližšie k zákazníkom), ✓ podpora zdravého životného štýlu a zmeny nesprávnych stravovacích návykov zákazníkov, ✓ módný trend športu, pozitívny vývoj trhu so športovým tovarom, ✓ venovať zvýšenú pozornosť preškoleniu predavačov a pokladníkov hlavne vo vzťahu k zákazníkovi, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ legislatívne opatrenia štátu vedúce k obmedzeniu činnosti obchodných reťazcov, ✓ negatívne výsledky inšpekčných kontrol, ✓ nižšie ceny konkurencie, ✓ nízka priemerná mzda v závislosti od obratu,
<ul style="list-style-type: none"> ✓ väčšia podpora lokálnych výrobcov a dodávateľov, ✓ aktívna účasť na ochrane životného prostredia, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vysoký počet odpracovaných hodín v roku, ✓ pomerne nízka cena konkurentov (cenová vojna),
<ul style="list-style-type: none"> ✓ on-line nákup potravín cez internet, ✓ rozširovanie sortimentu privátnych značiek, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ nepredvídateľné zmeny v právnom systéme, ✓ nízka pôrodnosť – počet zákazníkov,
<ul style="list-style-type: none"> ✓ spolupráca s profesionálnymi športovcami, ✓ merchandising – vyloženie, usporiadanie, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ hypermarkety, ✓ zmena v správaní sa spotrebiteľa,
<ul style="list-style-type: none"> ✓ category management, ✓ Bio výrobky, detské potraviny, zdravé výrobky, výrobky pre celiatikov, regionálne špeciality, convenience výrobky (polotovary pre rýchlu prípravu jedál), 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ náklady v dôsledku zmien, ✓ možný vstup nových konkurentov (Tesco – obce,...) / prílišná expanzia konkurentov, možnosť ešte väčšej straty podielu na trhu,
<ul style="list-style-type: none"> ✓ rozširovanie služieb po internete, ✓ využívanie nových technológií pre zvyšovanie pohodlia zákazníka pri nákupe, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ uprednostňovanie iných komerčných značiek, ✓ nedostatok kvalifikovaného personálu na PJ,
<ul style="list-style-type: none"> ✓ zlepšovanie vzťahu výrobcu – obchodník – zákazník, ✓ využívanie ceny ako hlavného marketingového nástroja pre získanie a udržanie zákazníkov, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vysoká vyťaženosť personálu PJ (nadčasy, slabé čerpanie dovolení a p.), ✓ vysoká fluktuácia personálu PJ,
<ul style="list-style-type: none"> ✓ organizácia práce / procesy, ✓ modernizácia a nový imidž, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ sezónnosť – zlé počasie.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ rozšírenie pestrejšieho sezónneho tovaru na PJ, ✓ charita a sponzoring. 	

Zdroj: Vlastná tabuľka

Najkľúčovejšie príležitosti, ktoré sme pomocou SWOT analýzy odhalili je hlavne využívanie personálu ako hlavného marketingového nástroja pre získanie a udržanie zákazníkov. Skutočne je to príležitosť, kde personál prevádzok ovplyvňuje nákupné rozhodnutie spotrebiteľa a prezentuje spoločnosť ako celok. V tejto oblasti je potrebné zdokonaľovanie hlavne pomocou marketingu orientovaného na personál. Využitie tejto príležitosti je viditeľné hlavne v lepšej informovanosti obchodného personálu o :

- cieľoch a stratégiách,
- technikách predaja,
- legislatíve,
- komunikácii.

Najkritickejšia hrozba, ktorú sme definovali je strata podielu na trhu v mestách. Je to výsledok silného konkurenčného boja o zákazníka. Strata podielu spotrebného družstva hrozí i v menších mestách s počtom obyvateľov do 5 000. Hrozí z toho dôvodu, že reťazec Tesco prezentoval stratégiu umiestňovania nových formátov (fresh & easy) práve do miest so spomínaným počtom obyvateľov. Hrozba, ktorá hrozí na trhu práce pre hodnotenú spoločnosť je i nedostatok kvalifikovaného personálu. Celkovo záujem o prácu v potravinách klesá. V galantskom okrese sa tento rok neotvoril študijný odbor predavač.

Záver a návrh na využitie poznatkov

Hlavnými cieľmi obchodných podnikov v súčasnosti sú dosiahnutie a udržanie ziskovosti, rastu veľkosti predaja a podielu na trhu. Dosiahnutie týchto zámerov je v čase celosvetovej finančnej a hospodárskej krízy mimoriadne zložitá a náročná. Podnikateľskú pozíciu slovenských obchodných firiem negatívne ovplyvňuje aj masívny nástup zahraničnej konkurencie. Prechod Slovenska na spoločnú menu euro a pokles hodnoty mien okolitých štátov spôsobuje pokles maloobchodného obratu v celospoločenskom meradle. Budúci vývoj podnikov na Slovensku bude v ďalších rokoch viac ako v ktoromkoľvek predchádzajúcom období závislé od celosvetového a celoslovenského vývoja.

Problematika podnikateľskej analýzy je v dnešných predpokladoch trhového hospodárstva veľmi aktuálna. Jej aplikácia sa stala dôležitou zložkou hospodárskeho života všetkých úspešných podnikov. Predovšetkým preventívna povaha finančno – ekonomickej analýzy plní úlohu pri zaisťovaní dlhodobej existencie podniku.

Cieľom predkladanej diplomovej práce bolo diagnostikovať vybrané aspekty hospodárenia obchodnej firmy. Čiastkovými cieľmi boli charakterizovať postavenie spoločnosti, analyzovať majetkovú a kapitálovú štruktúru, ohodnotiť ekonomickú bonitu pomocou metód „ex post“ a „ex ante“, určiť trhovú bonitu, stanoviť konkurenčnú výkonnosť a SWOT analýzu spoločnosti. Na dosiahnutie stanovených cieľov sa využil široký metodický aparát, ktorý je uvedený v tretej kapitole diplomovej práce.

Podstatnou časťou predkladanej práce je štvrtá kapitola, Výsledky práce. Je uvedená na stranách 38 až 62 a je rozčlenená do štyroch problémových okruhov, z ktorých vyplývajú nasledovné závery a odporúčania:

Z Charakteristiky a postavenia spoločnosti COOP Jednota Galanta SD vyplýva, že COOP Jednota Galanta, spotrebné družstvo je najstarší a najväčší maloobchodný systém, ktorý pôsobí v regióne Galanta, Šaľa, Sereď a Senec . Už od roku 1953 ponúka kvalitné služby svojim zákazníkom nielen v týchto mestách, ale aj v mnohých obciach tohto regiónu. Za posledné roky svojho pôsobenia sa COOP Jednota Galanta SD vyprofilovala na moderný a životaschopný obchodný podnik, ktorý dokáže stále rásť a reagovať na vývojové trendy v maloobchode potravinárskeho, drogistického a doplnkového tovaru. COOP Jednota Galanta SD spolu s ďalšími COOP Jednotami predstavujú najväčšiu sieť maloobchodných predajní na Slovensku. V súčasnosti spoločnosť prevádzkuje 70 predajní, z ktorých 15 je zaradených do celoslovenského maloobchodného reťazca SUPERMARKET a 48 je zaradených do reťazca POTRAVINY. Maloobchodný obrat COOP Jednoty Slovensko v roku 2008 bol

37,52 mld. Sk (1,245 mld. €). Z toho COOP Jednota Galanta SD mala ôsmy najväčší podiel a to 1,78 mld. Sk (0,06 mld. €).

Z Podnikateľskej analýzy spotrebného družstva COOP Jednota Galanta vyplýva majetková a kapitálová štruktúra spotrebného družstva. Celková hodnota majetku v roku 2008 predstavovala viac ako 700 000 tis. Sk (23 235,70 tis. €). Neobežný majetok bol dominujúcou časťou majetku čo predstavovalo 70,5 % podiel na celkovom majetku. Väčšinu neobežného majetku tvoril dlhodobý hmotný majetok. Obežný majetok SD mal v priemere za sledované roky 30,14% podiel na celkovom majetku. Celkové vlastné imanie družstva za sledované obdobie zaznamenalo nárast. Za rok 2008 dosahovalo 360 470 tis. Sk (11 965,41 tis. €), čo predstavuje 50,12% podiel na celkových pasívach. Podiel úverov na aktívach družstva v roku 2008 bol 8,04 %. Krátkodobé záväzky družstva v roku 2008 poklesli oproti roku 2007 z dôvodu prechodu zásobovania na logistické centrum v Kostolných Kračanoch.

Z hľadiska zlatého bilančného pravidla COOP Jednota Galanta SD vykazuje stav podkapitalizovanosti vo všetkých analyzovaných rokoch. Najvyšší objem dlhodobého majetku, ktorý bol krytý krátkodobými zdrojmi vykázal podnik v roku 2008 (104 111 tis. Sk). Z hľadiska krytia krátkodobého majetku krátkodobými zdrojmi vzniká každý rok nekrytý dlh, čiže záporná hodnota čistého pracovného kapitálu.

Z posúdenia celkovej finančno – ekonomickej situácie spotrebného družstva COOP Jednota Galanta v rokoch 2006 – 2008 vyplýva, že medzi hlavné problémové oblasti patria ukazovatele rentability a likvidity.

Negatívny vývoj rentability celkového kapitálu nastal v dôsledku poklesu zisku oproti roku 2006 a 2007. Podobný priebeh (pokles) bol aj vo vývoji rentability vlastného kapitálu, rentability tržieb a rentability výnosov a nákladov.

Pri celkovej likvidite nebola dosiahnutá ani minimálna odporúčaná hranica celkovej likvidity t.j. z intervalu 1,5 – 2,5, čo značí že pri hodnote 0,6811 tohto ukazovateľa v roku 2008 bolo riziko platobnej neschopnosti. Hodnoty analyzovaných ukazovateľov poukazujú na to, že v rokoch 2006 až 2008 COOP Jednota Galanta SD nezabezpečovala s dostatočnou istotou úhradu svojich záväzkov.

Každá firma sa snaží urýchliť dobu inkasa pohľadávok a spomaliť dobu splatnosti záväzkov. To sa však COOP Jednote Galanta SD nepodarilo, práve naopak, doba inkasa pohľadávok narástla zo 16 na 18 dní. Doba splácania záväzkov dosahuje odporúčanú hranicu, a zároveň je vyrovnaný na úrovni cca 63 dní.

Celková zadlženosť v priemere za spomínané tri roky bola 49,73 % čo znamená, že bola splnená odporúčaná hodnota celkovej zadlženosti, ktorá by nemala presahovať 50%.

Po aplikácii rýchleho testu počas sledovaného obdobia na základe dosiahnutých 12 bodov je možné firmu hodnotiť ako firmu, ktorá má stredne dobrú finančnú situáciu.

Podľa dosiahnutých výsledkov Altmanovho „Z“ indexu možno COOP Jednotu Galanta SD zaradiť do šedej zóny s neistou budúcnosťou. Hodnota 2,99 nebola dosiahnutá ani v jednom sledovanom roku.

Ukazovateľ indexu bonity charakterizuje finančnú situáciu spotrebného družstva v roku 2008 ako finančnú situáciu s určitými problémami s hodnotu 0,7395, čo je negatívnejšie hodnotenie ako za predchádzajúce roky 2006 a 2007.

Na základe vyčíslenej trhovej bonity COOP Jednota Galanta SD vypovedá o zdravej kvalite ekonomických procesov.

Z analýzy konkurencie spotrebného družstva COOP Jednota Galanta vyplýva, že v súčasnosti na trhu pôsobí veľké množstvo konkurentov. Sú to hlavne zahraničné reťazce, ako BILLA, TESCO, KAUF LAND a LIDL. Situácia z pohľadu Jednoty je horšia v meste Galanta, kde prevádzkujú štyri nadnárodné spoločnosti. Ako hlavného konkurenta spoločnosti COOP Jednota Galanta SD je možné považovať reťazec Kaufland.

Na základe SWOT analýzy je možné stanoviť silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia spotrebného družstva. Najsilnejšou stránkou spoločnosti COOP Jednota Galanta SD v porovnaní s konkurenciou je kvalifikovaný obchodný personál. Najslabšie stránky z pohľadu zákazníka sú starší interiér a exteriér predajní. Najkľúčovejšou príležitosťou, je hlavne využívanie personálu ako hlavného marketingového nástroja pre získanie a udržanie zákazníkov. Najkritickejšia hrozba môže byť strata podielu na trhu v mestách v dôsledku silného konkurenčného boja o zákazníka.

Na dosiahnutie vyrovnaného stavu COOP Jednoty Galanta SD je možné odporučiť nasledovné návrhy a opatrenia:

- udržať si trhovú pozíciu a cenovú konkurencieschopnosť hlavne v základných potravinárskych tovaroch,
- zlepšiť dodávateľsko – odberateľské vzťahy,
- pokračovať v procese zefektívnenia logistiky,
- zmierniť dopady hospodárskej krízy tak, aby bola zabezpečená finančná likvidita a zachovaná ekonomická stabilita,
- investovať v rámci finančných možností do modernizácie predajní,

- vytvárať primerané podnikateľské prostredie sledovaním a ovplyvňovaním legislatívneho procesu v oblasti obchodu,
- pokračovať v rozvoji vzdelávania ľudských zdrojov, v nadväznosti na aktuálne potreby v oblasti služieb a vývoja na trhu,
- nárast maloobchodného obratu,
- dosiahnutie vyššej produktivity práce,
- vo finančnej oblasti je potrebné zachovať celkovú zadlženosť a finančnú samostatnosť.

V oblasti informačných technológií hlavná pozornosť by mala byť venovaná implementácii systému, ktorý umožní priame dátové prepojenie informačných systémov COOP Jednota Slovensko a COOP Jednoty Galanta. Tým by bolo zabezpečené zníženie prácnosti spracovania informácií. Cieľom týchto procesov je zvýšenie produktivity práce na ekonomickom úseku a zefektívnenie riadenia.

Vyriešenie týchto problémov by po ekonomickej stránke znamenalo zabezpečenie efektívneho chodu spotrebného družstva COOP Jednota Galanta.

Zoznam použitej literatúry

- ALEXY, Július. 2005. *Finančná a ekonomická analýza*. Bratislava: PhDr. Milan Štefanko – IRIS, 2005. 121 s. ISBN 80–89018–90–4.
- BARAN, Dušan a kol. 2008. *Finančno – ekonomická analýza podniku v praxi*. Bratislava: IRIS s.r.o., druhé vydanie, 2008. 132 s. ISBN 978–80–89238–13–2.
- BÖHM–BAWERK, Eugen von. 1991. *Základy teorie hospodářské hodnoty statků*. Praha: Academia, 1991. 184 s. ISBN 80–200–0422–X.
- CHAJDIAK, Jozef. 2004. *Ekonomická analýza stavu a vývoja firmy*. Bratislava: Statis, 2004. 349 s. ISBN 80–85659–32–8.
- CHOVANCOVÁ, Božena a kol. 2006. *Finančný trh*. Bratislava: IURA EDITION, spol. s. r. o., 2006. 611 s. ISBN 80–8078–089–7.
- CIMLER, Petr – ZADRAŽILOVÁ, Diana a kol. 2007. *Retail management*. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978–80–7261–167–6.
- ČUNDERLÍK, Dušan. 1996. *Lexikon podnikania a manažmentu*. Bratislava: Ing. Miroslav Mračko, 1996. 304 s. ISBN 80–88810–69–8.
- DĚDINA, Jiří – ODCHÁZEL, Jiří. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 324 s. ISBN 978–80–247–2149–1.
- DONNELLY, H. James – GIBSON, L. James – IVANCEVICH, M. John. 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 819 s. ISBN 80–7169–422–3.
- FERIANC, Ján – KORAUŠ, Anton. 1997. *Makroekonomická stratégia prechodu na trhovú ekonomiku*. Bratislava: Sprint vfra, 1997. 237 s. ISBN 80–88848–13–X.
- FREIBERG, František. 1996. *Finančný controlling. Konceptia finančnej stability firmy*. Bratislava: ELITA, ekonomická literárna agentúra. 1996. 216 s. ISBN 80-8044-020-4.
- GRAY, Colin. 1993. *Růst podniku – Průvodce pro malé a střední podnikatele*. Praha: Readers International, 1993. 163 s. ISBN 80–901454–2–6.
- GURČÍK, Ľubomír. 2004. *Podnikateľská analýza a kontroľing*. Nitra: SPU, 2004. 158 s. ISBN 80–8069–449–4.
- HAMBALKOVÁ, Mária. 2002. *Komerčná činnosť*. Nitra: SPU, 2002. 186–197 s. ISBN 80–8069–039–1.

- HORÁKOVÁ, Helena. 2003. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- ISACHSEN, A. John – HAMILTON, B. Carl – GYLFASON, Thorvalder. 1994. *Princípy trhovej ekonomiky*. Bratislava: OPEN WINDOWS, 1994. 224 s. ISBN 80-85741-04-0.
- JANOK, Michal. 2000. *Ukazovatele finančnej analýzy podniku*. Bratislava: Mika-Conzult, 2000. 110 s. ISBN 80-967295-8-6.
- JENÍČEK, Vladimír. 2000. *Konkurenceschopnost*. IN: *Zemědělská ekonomika 2000*. 46 (4): 181-190 s.
- KITA, Jaroslav. 2002. *Nákup a predaj na trhu výrobnjej sféry*. Bratislava: IURA EDITION, spol. s.r.o. 2002. 306 s. ISBN 80-89047-50-5.
- KOŠČO, Tibor – SZOVICS, Peter – ŠEBO, Alexander-TÓTH, Marián. 2006. *Podnikové financie*. Nitra: SPU, 2006. 194 s. ISBN 80-8069-725-6.
- KOTLER, Philip – TRIAS DE BES, Fernando. 2005. *Inovatívny marketing*. Praha : Grada Publishing, a. s. 2005. 199 s. ISBN 80-247-0921-X.
- KOTLER, Philip – ARMSTRONG, Gary. 2004. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, a. s. 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip – WRONG, Veronica – SAUNDERS, John-ARMSTRONG, Gary. 2007. *Moderný marketing*. 4. európske vydanie. Praha : Grada Publishing, a. s. 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTULIČ, Rastislav – KIRÁLY, Peter – RAJČÁNIOVÁ, Miroslava. 2007. *Finančná analýza podniku*. Bratislava : IURA Edition, spol. s.r.o. 2007. 208 s. ISBN 978-80-8078-117-0.
- KRÁĽOVIČ, Jozef – VLACHYNSKÝ, Karol. 2006. *Finančný manažment*. Bratislava: IURA EDITION, spol. s. r. o., 2006. 455 s. ISBN 80-8078-042-0.
- KRETTNER, Anton a kol. 2007. *Marketing*. Nitra: SPU, 2007. 287 s. ISBN 978-80-8069-849-2.
- KUPKOVIČ, Milan a kol. 1996. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint vfra, 1996. 347 s. ISBN 80-88848-08-3.
- LESÁKOVÁ, Dagmar. 2001. *Strategický marketingový manažment*. Bratislava: Sprint vfra, 2001. 339 s. ISBN 80-88848-90-3.

- MAJDÚCHOVÁ, Helena – NEUMANNOVÁ, Anna. 2008. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. Bratislava: IURA EDITION, spol. s. r. o., 2008. 244 s. ISBN 978-80-8078-200-9.
- MALACH, Antonín a kol. 2005. *Jak podnikat po vstupe do EU*. Praha : Grada Publishing, a. s. 2005. 528 s. ISBN 80-247-0906-6.
- Medzinárodné ohodnocovacie štandardy*. 2003. Bratislava: SAEZ. s. 120. ISBN 80-969-248-5-0.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšiť konkurenceschopnosť podniku: konkurenčný potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- MIŽIČKOVÁ, Ľudmila – ŠIMO, Dušan – UBREŽIOVÁ, Iveta. 2005. *Základy manažmentu*. Nitra: SPU, 2005. 96 s. ISBN 80-8069-375-7.
- MIŽIČKOVÁ, Ľudmila – UBREŽIOVÁ, Iveta. 2007. *Podnikanie malých a stredných podnikov*. Nitra: SPU, 2007. 110 s. ISBN 978-80-8069-877-5.
- MURGAŠ, Ján. 2001. *Plánovanie – Teória a metodológia*. Nitra: Agroinštitút, 2001. 88 s. ISBN 80-7139-051-8.
- NEUMAIEROVÁ, Inka – NEUMAIER, Ivan. 2002. *Výkonnosť a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.
- PAŠKA, Ľubomír. 2004. *Manažment výroby*. Nitra: SPU, 2004. 110 s. ISBN 80-8069-374-9.
- PELC, Vladimír. 1995. *Encyklopedický slovník podnikatele*. Praha : Grada Publishing, a.s. 1995. 344 s. ISBN 80-7169-209-3.
- PLUMMER, Tony. 2008. *Prognóza finančních trhu. Psychologie úspěšného investování*. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 373 s. ISBN 978-80-251-1997-6.
- PORTER, E. Michael. 1996. *Clusters and the new economics of competition*. In: Harvard Business Review, č. 11-12, 1996. 77-90 s. ISSN 00178012.
- PORTER, E. Michael. 1998. *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan, 1998. 896 s. ISBN 03337366427.
- PRAŽSKÁ, Lenka – JINDRA, Jiří a kol. 1997. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press. 1997. 880 s. ISBN 80-7261-059-7.

PRAŽSKÁ, Lenka – JINDRA, Jiří a kol. 2006. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press. 2006. 2. prepracované vydanie. 874 s. ISBN 80–7261–059–7.

RUDOLPH, Thomas. 2005. *Modernes Handelsmanagement. Eine Einführung in die Handelslehre*. 1.vydanie. München: Pearson Studium. 2005. 211 s. ISBN 978–3–8273–7188–1.

SEDLÁČEK, Jaroslav. 2007. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press a.s. 2007. ISBN 978–80–251–1830–6.

SLÁVIK, Štefan. 1999. *Stratégia riadenia podniku*. Bratislava: Sprint vfra, 1999. 285 s. ISBN 80–88848–41–05.

SYNEK, Miroslav a kol. 2003. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 472 s. ISBN 80–247–0515–X.

VIESTOVÁ, Kristína. 2001. *Teória obchodu*. Bratislava: Sprint vfra, 2001. 208 s. ISBN 80–888848–88–1.

ZALAI, Karol a kol. 2007. *Finančno–ekonomická analýza podniku*, Bratislava: Sprint vfra, 2007. 355s. ISBN 978–80–89085–74–3.

Odborné časopisy:

ČIHOVSKÁ, Viera. 2004. *Integrácia a koncentrácia súčasného európskeho obchodu*. In: Ekonomický časopis č. 9, r. 2004. – strany. 1123–1135. – ISSN 0013–3035.

ČIHOVSKÁ, Viera. 2004. *Trendy súčasného európskeho obchodu*. In: Nová ekonomika č.4, Bratislava 2004, strany 26–29. ISSN 1336–1732.

HOSPODÁRSKE NOVINY (Denník o ekonomike a politike), ročník 2001; 2007

MODERNÝ OBCHOD (Časopis pro úspech v prodeji), ročník 2008, 2009

OBCHOD (Mesačník poskytujúci komplexný odborný pohľad na oblasť maloobchodu, veľkoobchodu a distribúcie), ročník 2008; 2009

TREND (Týždenník o hospodárstve a podnikaní), ročník 2009

Internet:

COOP Jednota Slovensko. 2009 [online] , aktualizované 2010. [cit. 2010-01-15]. Dostupné na: <http://www.coop.sk/>

EuroEkonom.sk -ekonomická príručka moderného ekonóma: *Trendy v maloobchode*. 2010 [online], [cit. 2010-02-02].Dostupné na: <http://www.euroekonom.sk/obchod/marketingove-riadenie-obchodu/trendy-v-maloobchode/>

Hnonline.sk. *Lídri slovenského obchodu prvýkrát oslabili* TASR 2010 [online], [cit. 2010-01-27]. Dostupné na: <http://hnonline.sk/podniky/c1-40105320-lidri-slovenskeho-obchodu-prvykrat-oslabili>

Sme.sk. *Expanzia obchodných reťazcov sa ani v čase krízy nezastaví*. ČTK 2009[online], [cit. 2010-01-27]. Dostupné na: <http://ekonomika.sme.sk/c/4299097/expanzia-obchodnych-retazcov-sa-ani-v-case-krizy-nezastavi.html>.

Sme.sk. *Maloobchodný predaj COOP Jednota mierne klesol*. Bratislava TASR 2010 [online], aktualizované 2010 [cit. 2010-01-26]. Dostupné na: <http://ekonomika.sme.sk/c/5210074/maloobchodny-predaj-coop-jednota-mierne-klesol.html>

Štatistický úrad Slovenskej republiky. 2009[online] , aktualizované 2010. [cit. 2010-02-01]. Dostupné na: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=6717>

Tasr.sk. Obchod: Drahovský, J.: *V rámci obchodu SR zostáva Tesco na špici TOP 10 za rok 2009*. [online], TASR 2010 [cit. 2010-02-02]. Dostupné na: <http://www.tasr.sk/25.axd?k=20100120TBB00796>

Prílohy

Príloha A. CD médium – diplomová práca v elektronickej podobe

Príloha B. Maloobchodný obrat systému COOP Jednota v roku 2008 v tis. Sk

Príloha C. Novo otvorené nákupné centrá

Príloha D. Stredoeurópske obchody

Príloha E. Najhodnotnejšie európske značky

Príloha F. TOP 10 dodávateľov pre COOP Jednota

Príloha G. Organizačná štruktúra COOP Jednoty Galanta SD

Príloha H. Celoslovenská organizačná štruktúra systému spotrebných družstiev Jednota

Príloha I. Organizačná štruktúra logistického centra JLC a.s.

Príloha A. CD médium – diplomová práca v elektronickej podobe

Príloha B.

Maloobchodný obrat systému COOP Jednota v roku 2008 v tis. Sk

COOP Jednota Bratislava	3 365 081
COOP Jednota Nové Zámky	3 078 973
COOP Jednota Krupina	2 580 229
COOP Jednota Nitra	2 385 880
COOP Jednota Čadca	2 009 661
COOP Jednota Žilina	1 924 771
COOP Jednota Liptovský Mikuláš	1 887 374
COOP Jednota Galanta	1 780 017
COOP Jednota Senica	1 580 704
COOP Jednota Prievidza	1 553 227
COOP Jednota Trenčín	1 484 804
COOP Jednota Trnava	1 332 687
COOP Jednota Prešov	1 324 321
COOP Jednota Dunajská Streda	1 265 846
COOP Jednota Námestovo	1 168 004
COOP Jednota Martin	1 118 582
COOP Jednota Žarnovica	1 077 119
COOP Jednota Topoľčany	1 060 957
COOP Jednota Brezno	781 160
COOP Jednota Vranov nad Topľou	778 716
COOP Jednota Trstená	656 754
COOP Jednota Poprad	635 558
COOP Jednota Levice	597 281
COOP Jednota Komárno	475 731
COOP Jednota Michalovce	471 798
COOP Jednota Revúca	449 636
COOP Jednota Humenné	358 578
COOP Jednota Modrý Kameň	340 717
Spolu	37 524 166

Zdroj: Výročná správa COOP Jednota SR 2008

Príloha C. Novo otvorené nákupné centrá (január 2009 – jún 2009)

<i>Krajina</i>	<i>m2</i>	<i>Nárast celkovej plochy</i>
<i>1. Rusko</i>	578,717	6.6%
<i>2. Taliansko</i>	370,379	3.1%
<i>3. Turecko</i>	284,932	6.1%
<i>4. Poľsko</i>	246,100	4.0%
<i>5. Portugalsko</i>	166,825	6.3%
<i>6. Nemecko</i>	166,300	1.3%
<i>7. Holandsko</i>	165,500	2.9%
<i>8. Rumunsko</i>	151,946	8.1%
<i>9. Ukrajina</i>	150,000	7.3%
<i>10. Francúzsko</i>	119,955	0.8%
<i>17. Česko</i>	46,500	2.4%
<i>22. Slovensko</i>	33,000	4.2%

Zdroj: Cushman & Wakefield

Príloha D. Stredoeurópske obchody

STREDOEURÓPSKE OBCHODY			
<i>Krajina</i>	Maloobchodný predaj (na obyv.,2005,eur)	Celková prenajímateľná plocha obchodných priestorov (m² / 100 obyv.)	Nové obchodné centrá (m², 2007–2008)
<i>Česká republika</i>	2 166	180	281 220
<i>Maďarsko</i>	1 276	130	367 800
<i>Poľsko</i>	1 279	130	1 878 780
<i>Rakúsko</i>	4 692	n	252 200
<i>Slovensko</i>	907	80	340 000
<i>Slovinsko</i>	3 350	n	40 000
<i>Pozn.: n – nedostupný údaj</i>			
<i>Zdroj: Experian Business Strategies, King Sturge, Jones Lang La Salle, Cushman&Wakefield</i>			

Príloha E. Najhodnotnejšie európske značky

NAJHODNOTNEJŠIE EURÓPSKE ZNAČKY (V MLD.EUR)

<i>Značka</i>	<i>Krajina</i>	<i>Sektor</i>	<i>Hodnota</i>
<i>1. Nokia</i>	Fínsko	IT	32,33
<i>2. LVMH</i>	Francúzsko	luxus	29,83
<i>3. Unilever</i>	Holandsko	potravinársky	25,13
<i>280. Polkomtel</i>	Poľsko	telekomunikačný	0,68
<i>335. Szerencsejatek</i>	Maďarsko	herne	0,46
<i>506. SPP</i>	Slovensko	energetický	0,19

Zdroj: European Brand Institute

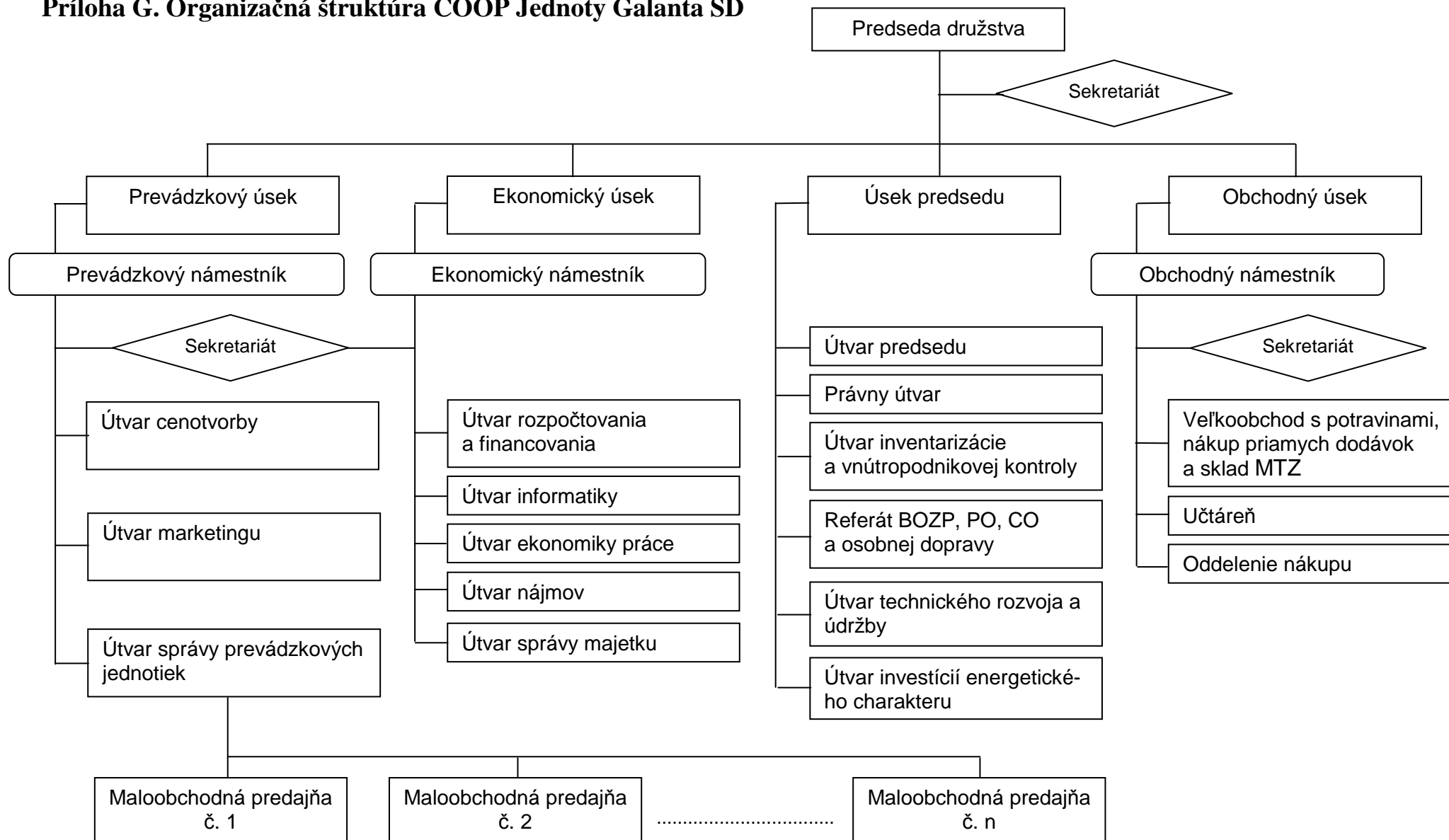
Príloha F. TOP 10 dodávateľov pre COOP Jednota

TOP 10 dodávateľov pre COOP Jednota podľa objemu nákupu k 30.6.2009

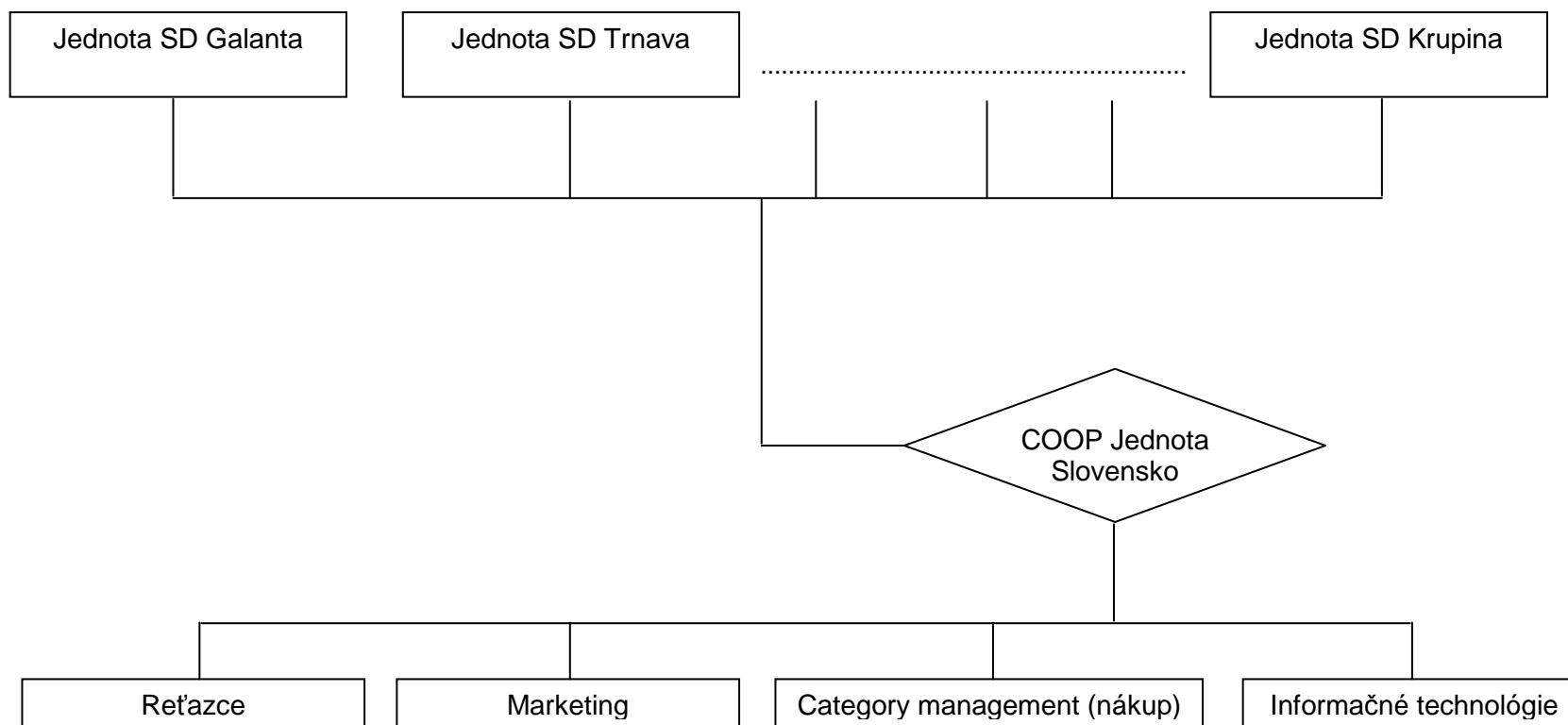
1. Imperial Tobacco Slovakia a.s.
2. GG TABAK a.s.
3. MECOM GROUP s.r.o.
4. Nestlé Slovensko, s.r.o.
5. RAJO a.s.
6. AGRO TAMI a.s.
7. RADOMA SK a.s.
8. Hyza a.s.
9. ST.NICOLAUS–trade, a.s.
10. Heineken Slovensko, a.s.

Zdroj: <http://www.coop.sk/index.php?id=40>

Príloha G. Organizačná štruktúra COOP Jednoty Galanta SD



Príloha H. Celoslovenská organizačná štruktúra systému spotrebných družstiev Jednota



Príloha I. Organizačná štruktúra logistického centra JLC a.s.

