

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 16100/D/000 194 5478

EFEKTÍVNOSŤ OBCHODNEJ PREVÁDZKY

Dizertačná práca

2010

Ing. Róbert Rehák

E k o n o m i c k á u n i v e r z i t a v B r a t i s l a v e
O b c h o d n á f a k u l t a

EFEKTÍVNOSŤ OBCHODNEJ PREVÁDZKY
Dizertačná práca

Študijný program: Ekonomika obchodu a služieb

Študijný odbor: 3.3.11 Odvetvové a prierezové ekonomiky

Školiace pracovisko: Katedra marketingu

Školiteľ: doc. Ing. Jana Štofilová, CSc

Bratislava 2010

Ing. Róbert Rehák

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

POĎAKOVANIE

Touto cestou by som sa chcel úprimne poďakovať mojej školiteľke doc. Ing. Jane Štofilovej, CSc., za jej cenné rady, usmernenia, odporúčania, ako aj priateľský prístup, ktoré mi poskytla pri riešení dizertačnej práce.

Moja vďaka patrí aj celému kolektívu Katedry marketingu Obchodnej fakulty, kde táto práca vznikla, za všestrannú pomoc počas celého doktorandského štúdia.

Osobitné poďakovanie patrí mojim rodičom a najbližším, za podporu a pomoc pri doktorandskom štúdiu.

Abstrakt

REHÁK, Róbert: *Efektívnosť obchodnej prevádzky*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. – Vedúci záverečnej práce: Doc. Ing. Jana Štofilová, CSc.. – Bratislava: OF EU, 2010, 128 str.

Cieľom záverečnej práce bolo vytvoriť modelovú sústavu ukazovateľov hodnotenia efektívnosti obchodnej prevádzky zameranú na ekonomickú ako aj mimoekonomickú efektívnosť.

Práca je rozdelená do 6 častí. Obsahuje 6 grafov, 4 tabuľky, 8 schém a 2 prílohy.

Prvá kapitola je venovaná teoretickému uvedeniu do problematiky. Druhá kapitola sa zaoberá analyzovaním súčasného stavu v problematike sledovania ekonomickej a mimoekonomickej efektívnosti prevádzky. Tretia časť obsahuje ciele práce a metódy jej vypracovania. Štvrtá časť sa zaoberá praktickými výstupmi a diskusiou. V rámci praktickej časti sú navrhnuté možnosti sledovania efektívnosti obchodnej prevádzky a prieskum sledovania efektívnosti prevádzok v SR. Piata časť obsahuje teoretické a praktické prínosy práce. Záverečná šiesta kapitola obsahuje záver, čiže je zameraná na záverečné zhrnutie a ohodnotenie celej práce.

Výsledkom riešenia danej problematiky je charakterizovanie efektívnosti obchodnej prevádzky, poukázanie na možnosti sledovania ekonomickej a mimoekonomickej efektívnosti prevádzky, návrhy na možnosti tohto sledovania a návrhy na zvyšovania mimoekonomickej efektívnosti prevádzky prostredníctvom pridanej hodnoty. Výsledkom riešenia práce je taktiež prieskum úrovne sledovania efektívnosti v SR.

Kľúčové slová:

obchodná prevádzka, pridaná hodnota, ekonomická efektívnosť, mimoekonomická efektívnosť, ukazovatele efektívnosti

ABSTRACT

REHÁK, Róbert: *Efficiency of store*. – The University of Economics in Bratislava. The Faculty of Commerce; Department of Marketing. – Thesis Consultant: Doc. Ing. Jana Štofilová, CSc.. – Bratislava: OF EU, 2010, 128 p.

The purpose of this paper was to create an system of indicators for efficiency assesment of storest focused on economic model systems as well as on non-economic efficiency.

The paper is divided into 6 parts. It contains 6 charts, 4 tables, 8 depictions and 2 annexes. First chapter provides theoretical introduction to the topic. Second chapter deals with an analysis of the current state of store efficiency. Third chapter explains the goals of this paper and methods used. Fourth chapter presents practical outcomes and discussion. The practical part suggests some options to monitor economic and non-economic efficiency of stores and survey of store efficiency monitoring in the SR. Fifth part presents theoretical and practical assets of this paper. Conclusion is in the final chapter 6 and is thus focused on final summary and assessment of the whole paper.

Outcome of solutions for the given issues is defining the store efficiency, pointing out the options to monitor both economic and non economic store efficiencies, proposals on possibilities of such monitoring and suggestions to improve the non-economic efficiency via added value. As further outcome of this paper there is a survey of level of efficiency monitoring in Slovakia.

Key words:

store, added value, economic efficiency, non-economic efficiency, efficiency indicators

Obsah

Zoznam grafov, tabuliek a schém.....	9
1 Úvod do problematiky	10
2 Súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí	17
2.1 Sledovanie výkonu maloobchodnej prevádzky.....	19
2.2 Ukazovatele ekonomickej efektívnosti maloobchodnej prevádzky.....	26
2.2.1 Finančné ukazovatele ekonomickej efektívnosti	26
2.2.1.1 Ukazovatele likvidity.....	26
2.2.3.1.2 Ukazovatele aktivity.....	28
2.2.1.3 Ukazovatele finančnej štruktúry, resp. zadlženosti.....	30
2.2.1.4 Ukazovatele rentability.....	33
2.2.1.5 Trhová hodnota podniku.....	36
2.2.1.6 Nové kritéria hodnotenia finančnej výkonnosti podniku.....	38
2.2.2 Nefinančné ukazovatele ekonomickej efektívnosti	39
2.2.2.1 Indexy.....	40
2.2.3 Pyramídové sústavy ukazovateľov	41
2.3 Ukazovatele mimoekonomickej efektívnosti maloobchodnej prevádzky	45
2.3.1 Interiér maloobchodnej prevádzky	46
2.3.2 Personál prevádzky.....	49
2.3.3 Logistické procesy maloobchodnej prevádzky.....	52
3 Cieľ a metódy práce.....	56
3.1 Cieľ práce.....	56
3.2 Etapy riešenia dizertačnej práce a oblasti formulácie hypotéz dizertačnej práce.....	57
3.3 Metódy práce.....	58
4 Výsledky a diskusia.....	61
4.1 Modelová sústava ukazovateľov efektívnosti maloobchodnej preávdky	61
4.1.1 Sústava ukazovateľov ekonomickej efektívnosti prevádzky	61
4. 1. 1. 1 Ukazovatele finančnej situácie prevádzky.....	62
4. 1. 1. 2 Návrhy sústavy ukazovateľov finančnej efektívnosti prevádzky.....	70
4. 1. 1. 3 Ukazovatele nefinančnej situácie prevádzky.....	74

4.1.2 Hodnotenie mimoekonomickej efektívnosti prevádzky	77
4. 1. 2. 1 Flexibilita prevádzky a jej vplyv na pridanú hodnotu.....	77
4.1.2.2 Atmosféra prevádzky ako zdroj pridanej hodnoty.....	83
4.1.2.3 Personál ako zdroj pridanej hodnoty.....	91
4.1.2.4 Logistické procesy prevádzky ako zdroj pridanej hodnoty.....	99
4.1.2.4.1 Data Envelopment Analysis.....	101
4.1.3 Prehľad ukazovateľov efektívnosti maloobchodnej prevádzky	107
4.2 Prieskum sledovania efektívnosti maloobchodných prevádzok v SR	110
4.2.1 Sledovanie efektívnosti v prevádzkach v SR	114
4.3 Diskusia.....	118
5 Teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce	122
5.1 Teoretické prínosy riešenia dizertačnej práce	122
5.2 Praktické prínosy riešenia dizertačnej práce	124
6 Záver	126
Zoznam bibliografických odkazov	129
Prílohy.....	139

Zoznam grafov, tabuliek a schém

Schéma č. 1 Model oblastí výkonu

Schéma č. 2 Rozklad rentability celkového kapitálu

Schéma č. 3: Ukazovateľ ROCE

Schéma č. 4: Rozklad ukazovateľa ROCE

Schéma č. 5: Výpočet pridanej hodnoty

Schéma č. 6: Zmeny v organizačných štruktúrach kvôli flexibilitě

Schéma č. 7: Sledovanie flexibility s prihliadnutím na konkurenciu

Schéma č. 8: Projektovanie a dizajn atmosféry prevádzky

Graf č. 1: Členenie prevádzok podľa špecializácie na sortiment

Graf č.2: Členenie podľa formy predaja

Graf č. 3: Členenie sledovaných prevádzok podľa pôsobiska prevádzky v rámci samosprávnych krajov

Graf č. 4 Využívanie zdrojov informácií pre sledovanie efektívnosti prevádzok

Graf č.5 Ukazovatele využívané na sledovanie efektívnosti prevádzky v SR

Graf č. 6 Sledovanie mimoekonomickej efektívnosti v závislosti o veľkosti prevádzky

Tabuľka č. 1 Prehľad vhodných ukazovateľov ekonomickej efektívnosti maloobchodnej prevádzky

Tabuľka č. 2 Prehľad vhodných ukazovateľov mimoekonomickej efektívnosti maloobchodnej prevádzky

Tabuľka č. 3: Prehľad ukazovateľov ekonomickej efektívnosti v rámci diskusie

Tabuľka č. 4: Prehľad ukazovateľov mimoekonomickej efektívnosti v rámci diskusie

Tabuľka č. 5 Členenie prevádzok podľa veľkosti

1 Úvod do problematiky

Témou predkladanej dizertačnej práce je efektívnosť obchodnej prevádzky. Dôvodom pre výber uvedenej témy bola atraktivita témy vzhľadom na stále aktuálnu otázku, či a do akej miery je sledovaná obchodná prevádzka efektívna a akými metódami je možné túto efektívnosť merať, resp. zistiť. Zároveň súčasťou spracovania témy je akcent na sledovanie nového a aktuálneho pohľadu na funkciu prevádzky a to sledovaním pridanej hodnoty prevádzky pre zákazníka. Práca sleduje problematiku ekonomickej a mimoekonomickej efektívnosti prevádzky so zameraním hlavne na maloobchodnú prevádzku. Poskytuje teoretický a praktický pohľad na možnosti sledovania efektívnosti prevádzky a následného využívania daných ukazovateľov v praxi.

Po roku 1989 nastali na území Slovenskej republiky niekoľké zásadné zmeny v oblasti fungovania maloobchodných prevádzok a ich distribučného a logistického systému. Slovenský trh postupne prešiel procesom decentralizácie a prechodu zo štátnych na súkromné formy vlastníctva. Štátne distribučné a maloobchodné podniky sa postupne rozpadli na menšie, niektoré sa modifikovali. Slovenský trh bol postupne ovládnutý trendmi maloobchodných sietí z krajín s pôvodným trhovým hospodárstvom. Na trh vstúpili nové formy ako supermarkety a hypermarkety, ktoré postupne vytlačujú tradičné (alebo postsocialistické) formy maloobchodných sietí a obchodných prevádzok. V tomto turbulentnom prostredí sa vytvoril a stále vytvára priestor pre diskusiu o tom, či a do akej miery je daná prevádzka efektívna.

Pred začatím teoretickej a praktickej časti práce a v rámci uvedenia problematiky je potrebné charakterizovať základné pojmy a to obchod, maloobchod, predaj, efektívnosť, maloobchodná prevádzka a pridaná hodnota.

Obchod je výmenná činnosť na trhu alebo činnosť kúpy a predaja - teda činnosť, pri ktorej sa stretáva záujem predávajúceho a kupujúceho.

Maloobchod je definovaný ako "súhrn všetkých činností v súvislosti s bezprostredným predajom tovaru alebo služieb konečným spotrebiteľom na ich osobné, nie

podnikateľské použitie."¹ Maloobchod je finálnou časťou distribučných systémov, pričom maloobchodná činnosť je v zásade lokalizovaná v mieste spotrebiteľov.

Predaj je poskytovanie tovaru za peniaze. Odovzdanie tovaru, ktoré sú predmetom predaja a kúpy medzi predávajúcim a kupujúcim, sa môže uskutočniť hneď po podpísaní kúpnej zmluvy, zaplatení a pod., alebo až po splnení určitých podmienok kupujúcim (napr. otvorenie akreditívu, pristavenie dopravného prostriedku a pod.).

Predaj je v podniku funkcia, ktorá zabezpečuje komercializáciu tovarov v najvýhodnejších podmienkach na základe poznania postojov k produktu, charakteristík trhu (množstiev, ceny, motivácie zákazníkov, foriem a kanálov distribúcie), vypracovania plánov predaja, predajných rozpočtov a pod. Predaj v súčasnosti zaberá prvé miesto v obchodných úvahách podnikov. Je základným východiskom trhovej ekonomiky. Môže zhodnotiť, resp. eliminovať roky výskumu, tvorby koncepcie produktu, výroby alebo marketingovú komunikáciu.² Predaj je zavŕšením podnikového transformačného procesu (dá sa povedať, že napĺňa zmysel a ciele podnikateľskej činnosti).

Kľúčový pojem, ktorý je potrebné charakterizovať v rámci uvádzania do problematiky je pojem efektívnosť. Pojem *efektívnosť* alebo efektivita môže byť chápaná ako:

- účinnosť, čo je miera kladnej odchýlky dosiahnutého cieľa od želaného cieľa, miera dosiahnutého úspechu. Môže ísť o skutočnosť, že niečo pôsobí, účinkuje, prenesene aj: pomer výstupu a vstupu,
- ekonomická efektívnosť (angl. efficiency; obdoba technického pojmu účinnosť zariadenia, teda pomer medzi ekonomickými účinkami a vloženými prostriedkami).³

Z etymologického pohľadu slovo efektívnosť pochádza z latinského slova *efficientem* (nominative *efficiens*), v slovesnom tvare *efficere*, čo znamená vyriešiť alebo vykonať, dosiahnuť. Toto slovo vychádza z pojmu *effect*. Význam slova v poňatí ako produktívny alebo zručný, školený pochádza z roku 1787 z Francúzska, pričom pojem *Efficiency apartment* bol prvýkrát zaznamenaný v roku 1930 v americkej angličtine. V globálnom ekonomickom poňatí efektívnosť ekonomiky (po anglicky *efficiency of an*

¹ VIESTOVÁ K. a kol. – Obchodná prevádzka maloobchodnej jednotky; EKONÓM; Bratislava 2008; s. 9

² KITA a kol. – Marketing; Jura Edition; Bratislava, 2002; s. 177

³ STRÁŽOVSKÁ H. a kol.: Podnikovohospodárska náuka obchodu; Sprint; Bratislava 2003; 298 s.

economy) je stav, kedy ekonomika neplytvá svojimi zdrojmi, ale ich efektívne, plnohodnotne využíva. Takáto ekonomika sa teda nazýva efektívna. Ekonomicky efektívny systém by teda mal fungovať v stave, keď sú plne využité zdroje, pri maximalizácii výstupu, čiže pri minimálnych nákladoch na jednotku, čoho výsledkom je stav, v ktorom subjekty na trhu nemôžu zlepšovať svoje postavenie bez zhoršenia postavenia iného subjektu.

Podľa prof. Strážovskej je *podniková efektívnosť* (ang. effectiveness, efficiency) veličina, ktorá vyjadruje vzťah medzi vloženými prostriedkami a ich ekonomickými účinkami. Pričom treba rozlišovať vnútornú a vonkajšiu efektívnosť. Vnútorná predstavuje pomer medzi inputom a outputom a vonkajšia je vyjadrením absolútnej výslednosti získaných inputov alebo výsledkov.

Modely efektívnosti podľa prof. Strážovskej sú nasledovné:

- *model cieľov* – efektívnosť podľa cieľov, ktoré si stanovila v minulosti – produktivita, spokojnosť zamestnancov, rentabilita, rotácia personálu,
- *model systémov* – kritika cieľov, je to miera fungovania optimalizácie systému,
- *model procesov* – autor je Steers, vychádza z pochopenia hlavných procesov v podniku a to v oblastiach –

1. optimalizácie dosahovania cieľov,
2. systémového pohľadu,
3. dôrazu na správanie ľudí v organizácií,

- *model prostredia* – schopnosť podniku prispôbovať sa prostrediu,
- *model konfigurácií* – model zabezpečenia súladu medzi rôznymi faktormi podniku.

Vychádzajúc z týchto názorov, by sme rozdelili podnikovú efektívnosť z pohľadu manažérskeho na subjektívnu a objektívnu.

Subjektívna efektívnosť vychádza z hodnotenia stanovených cieľov a to ako pomer plánovaného cieľa (resp. subjektívne stanovených vstupných hodnôt) a skutočného stavu skúmaných výsledkov. Takto stanovená efektívnosť je čisto subjektívne hodnotiteľná a vychádza z podnikového zámeru, stratégie a taktík podniku (napr. snaha maximalizácie

zisku, maximalizácie trhového podielu, ale aj degresívne strategické ciele ako stiahnutie sa z trhu – čiže subjektívne môže existovať aj efektívny výsledok podnikového úpadku, čo pri objektívnej efektívnosti nie je možné).

Objektívna efektívnosť je efektívnosť, ktorá v sebe zahŕňa všeobecne uplatniteľné spôsoby a metódy hodnotenia efektívnosti podniku, ktoré sa dajú uplatniť všeobecne u všetkých podnikoch, či už v danom odvetví, sektore alebo aj v celej ekonomike (napr. ziskovosť, likvidita, pridaná hodnota a pod.). V záujme objektivizácie výsledkov je potrebné mať na zreteli niektoré charakteristiky týchto kritérií a to jednoznačnosť kritérií, merateľnosť kritérií, vypovedaciu schopnosť, významnosť kritérií a vzájomnú závislosť kritérií.

Podobný pohľad na efektívnosť má aj Parsons, ktorý rozlíšil pojmy „efficiency“, čo znamená efektívnosť, výkonnosť, príp. schopnosť výkonu a pojem „effectiveness“, čo znamená efektívnosť z pohľadu účinnosti (slovenčina obidva pojmy prekladá ako efektívnosť). V prípade veličiny „efficiency“ je sledovaný vzťah medzi vstupmi a výstupmi a v prípade veličiny „effectiveness“ sú sledované výstupy vo vzťahu voči konkrétnym stanoveným cieľom (R.R. Thomas, str. 487-503).

Maloobchodná činnosť, resp. maloobchodný predaj sa realizuje v zásade prostredníctvom *maloobchodných prevádzkových jednotiek*. Zároveň, treba konštatovať, že pojem maloobchodná prevádzka (MP), maloobchodná prevádzková jednotka (MPJ), maloobchodná jednotka (MJ) a termín „predajňa“ je takmer totožný.⁴ Termín predajňa je vo všeobecnosti definovaný ako „platforma, na ktorej sa realizuje väčšia či menšia časť procesu transformácie zdrojov na požadovanú úroveň služieb zákazníčkovi.“

Zároveň prevádzku možno charakterizovať ako „priestor, v ktorom sa uskutočňuje určitá podnikateľská činnosť. Musí byť označená obchodným menom podnikateľa, ku ktorému sa môže pridať názov prevádzkarne alebo iné rozlišovacie označenie.“⁵ Pod pojmom maloobchodná jednotka sa rozumejú stavebné objekty predajní, obchodných domov, nákupných stredísk, alebo časti iných objektov, ktoré slúžia na tento účel podľa

⁴ VIESTOVÁ K. a kol. – Obchodná prevádzka maloobchodnej jednotky; EKONÓM; Bratislava 2008; s. 13

⁵ VIESTOVÁ K. a kol. - Lexikón obchodu (2); EKONÓM; Bratislava 2006; s. 124

platných predpisov riadiacich orgánov obchodu, tieto objekty vo vymedzenom priestore predávajú tovar za maloobchodné ceny priamym spotrebiteľom.⁶

Dá sa konštatovať, že predajňa je všeobecné označenie prevádzkovej formy maloobchodného podniku. Všeobecne sa predajne ako prevádzkové formy maloobchodu členia na predajne so zameraním na potraviny a nepotravinársky sortiment.

K predajniam so zameraním na potraviny patria:

- predajne,
- predajne so samoobsluhou,
- veľkopredajne,
- diskontné predajne,
- predajne v susedstve.

K predajniam so zameraním na nepotravinársky sortiment patria:

- obchodný dom,
- predajňa so zmiešaným tovarom,
- odborné predajne,
- nákupné centrá, obchodno-spoločenské centrá.⁷

V predajni v záujme realizácie tovaru sa uskutočňujú viaceré činnosti. Charakter týchto činností je rôzny ako sú aj rôzne procesy, operácie, nástroje, predmety, postupy, ktorými sú tieto činnosti vykonávané. Zároveň základ fungovania predajne tvoria tieto prvky: tovar, obchodné operácie, pracovné prostriedky, pracovníci, dodávatelia, spotrebitelia, maloobchodná technológia, priestor a obchodný podnik, ktorého súčasťou predajňa je.

Maloobchodná predajňa je i základnou štatistickou jednotkou vo vykazovaní maloobchodnej siete štatistickými úradmi na rôznej úrovni. Maloobchodná predajňa je:

⁶ VIESTOVÁ K a kol.: Sortimentná a lokalizačná stratégia obchodnej firmy; EU; Bratislava 1995; s 88 - 90

⁷ VIESTOVÁ K. a kol. – Obchodná prevádzka maloobchodnej jednotky; EKONÓM; Bratislava 2008; s. 12

- a) základným prvkom prevádzky podniku, resp. obchodného podniku, súčasťou jeho distribučného systému, jeho obchodnej siete.
- b) základným prvkom maloobchodnej siete, resp. súčasťou nákupných podmienok obyvateľstva.

Pričom v prípade a) je rozhodujúci vzťah maloobchodná jednotka – vlastník, v prípade b) je rozhodujúci vzťah maloobchodná jednotka – mesto, resp. sídlo, no v oboch prípadoch je v strede záujmu zákazník.

V rámci tejto dizertačnej práce sme sa zameriavali na výskum maloobchodných prevádzok, pričom sme kladli dôraz na malé maloobchodné prevádzky. Za malú maloobchodnú prevádzku považujeme prevádzku, ktorá má 0 až 9 zamestnancov a predajnú plochu do 100 m².

V prípade problematiky maloobchodnej prevádzky a jej efektívnosti je potrebné sledovanie na úrovni subjektívnej a objektívnej. Subjektívne nastavené hodnotenie efektívnosti môže byť rôzne a je závislé od požiadaviek vedenia prevádzky. V prípade sledovania efektívnosti objektívnej je potrebné vychádzať z množstva ukazovateľov a to ako ekonomickej (hlavne objektívne prvky, tzn. merateľné objektívnymi kritériami) tak mimoekonomickej efektívnosti (zväčša prvky subjektívne, ktoré nie je možné primerane kvantifikovať).

Pri sledovaní ekonomickej efektívnosti maloobchodnej prevádzky sa zo všeobecných kritérií používajú merania efektívnosti vychádzajúc z personálnych analýz, príp. meraní účinnosti práce v obchode, produktivity a merania výkonov v obchode, hodnotenia materiálne – technického charakteru, ako efektívnosť investovania, miera opotrebenia, hodnotenia nákladov a výnosov, analýzy finančné (ukazovatele likvidity, aktivity, zadĺženia a rentability) a celkových hodnotení efektívnosti. Špecifické hodnotenia efektívnosti maloobchodnej prevádzky sú hlavne hodnotenia usporiadania predajne, usporiadania voľného pohybu, hodnotenia predajných plôch (hlavne hodnotenie produktivity priestoru, hodnotenie rôznych fyziologických podmienok a anatomických poznatkov, flexibilita).

Zvláštnu pozornosť by sme radi venovali hodnoteniu mimoekonomickej efektívnosti a to hlavne so zameraním sa na pridanú hodnotu v obchode. Hlavnou úlohou ekonomickej

pridanej hodnoty je, že meria ekonomický zisk podniku. Ten dosahuje podnik v prípade, ak sú uhradené nielen bežné náklady, ale aj náklady kapitálu (cudzieho a predovšetkým vlastného kapitálu). Ďalšie využitie ukazovateľa pridanej hodnoty je ako:

- *nástroj finančnej analýzy,*
- *nástroj riadenia a motivácie pracovníkov,*
- *nástroj ocenenia podniku.*

Ekonomická pridaná hodnota vznikla ako dôsledok nedostatkov klasických ukazovateľov finančnej analýzy (hlavne nedostatočnej korelácií s hodnotami na kapitálových trhoch). Taktiež na prekonanie problémov vykazovania niektorých aktív (goodwill, náklady na výskum a vývoj, výdavky na marketing) v účtovníctve. V prípade pridanej hodnoty v maloobchode dostáva maloobchodná prevádzka priestor pre zvyšovanie svojej pridanej hodnoty hlavne v oblastiach marketingu, logistiky (zvyšovania efektívnosti logistických procesov) a personalistiky (rast produktivity práce a pod.). Zvyšovanie pridanej hodnoty by malo byť jedným zo strategických cieľov činnosti obchodnej prevádzky, pretože je najpresnejším ukazovateľom zisku podniku. Na báze daných poznatkov sa dá skonštatovať, že efektívna obchodná prevádzka je taká prevádzka, ktorá dokáže maximalizovať rozdiel medzi svojimi vstupmi a výstupmi z obchodnej činnosti (pochopiteľne v plusových hodnotách), čiže vykazuje maximálnu možnú pridanú hodnotu.

Súlad všetkých spomínaných ukazovateľov a faktorov vplýva na vytvorenie celkovej sústavy hodnotenia efektívnosti maloobchodnej prevádzky.

2 Súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí

Predkladaná dizertačná práca sa zaoberá efektívnosťou maloobchodnej prevádzky. Táto kapitola sa zaoberá literárnou rešeršou domácej i zahraničnej odbornej literatúry. Je rozdelená na 3 kľúčové podkapitoly. Prvá z nich je venovaná skúmaniu výkonu maloobchodnej prevádzky. Druhá časť pojednáva o ukazovateľoch ekonomickej efektívnosti maloobchodnej prevádzky, pričom táto časť je rozdelená na prehľad finančných ukazovateľov ekonomickej efektívnosti a to ukazovateľov likvidity, aktivity, zadlženosti, rentability a trhovej hodnoty podniku, nefinančných ukazovateľov ekonomickej efektívnosti s jednou podkapitolou indexy a o pyramídových sústavách ukazovateľov. Tretia podkapitola rieši problematiku ukazovateľov mimoekonomickej efektívnosti maloobchodnej prevádzky, ktorá obsahuje subkapitoly interiér maloobchodnej prevádzky, logistika maloobchodnej prevádzky a personál maloobchodnej prevádzky.

Ako už bolo spomínané v predchádzajúcej kapitole, slovenský trh prešiel rozsiahlou reorganizáciou prechodom z centrálne riadeného na trhové hospodárstvo. Reorganizácií sa nevyhli ani maloobchodné siete a ani maloobchodné jednotky, resp. prevádzky. Tento prechod mal dopad aj na tvorbu autorov a hlavne na spracovávanie nových tém v oblasti maloobchodu a maloobchodnej prevádzky v nových podmienkach.

Problematikou efektívnosti maloobchodnej prevádzky, maloobchodu a podniku sa zaoberali mnohí autori už dávno. Hlavne západní zahraniční autori venovali problematike retailingu, problematike hyperkoncentrácie maloobchodu a merchandisingu pozornosť. Medzi najvýznamnejších patrili a patria A. F. Eber, H. Müller - Hagedoru, E. Küther, B. Tietz, M. V. Hansen, K. Lewison, D.M.-Delozier, Peak, A. Lampe, G. Schenk, I. Burstiner a iní. Z veľkej časti sú diela týchto autorov veľmi prínosné pre maloobchod v trhovej ekonomike. Problematike maloobchodu venovali pochopiteľne značnú pozornosť aj sovietski autori ako C. Kron, L. Gatovskij, N. Vinogradskij, I. Danilčenko a iní, avšak po prechode na trhovú ekonomiku pôsobia diela týchto autorov už neaktuálne. Problematika maloobchodnej prevádzky v trhovej ekonomike je s teóriami marketingu a s marketingom úzko spojená. Problematike marketingu v podniku (pre maloobchodnú jednotku významný zdroj rastu pridanej hodnoty) sa venovali a mnohí stále venujú a to napríklad P. Kotler, P. Drucker, W. Hill, J. Marchner, G. Specht a mnohí iní.

Na Slovensku riešia problematiku maloobchodu a maloobchodnej prevádzky po roku 1989 hlavne K. Viestová, H. Strážovská, V. Čihovská, a L. Rendoš. Oblasti marketingu sa

venovali hlavne J. Kita, D. Lesáková , V. Balhar, Š. Žák, M. Mariáš a veľké množstvo iných.

Pozornosť v rámci tejto práce sme chceli z časti venovať spracovaniu problematiky efektívnosti prevádzky aj z logistického pohľadu. Práve tento pohľad na efektívnosť prevádzky je dominantný pr významu maloobchodnej prevádzky ako nositeľa realizácie predaja. Právom mnohí autori prikladajú práve logistike hlavný význam pri získavaní konkurenčnej výhody na trhu a aj pre maloobchod logistika dáva priestor pre zvyšovanie vlastnej pridanej hodnoty, pretože výrazne vplýva na efektívnosť maloobchodnej prevádzky ako aj maloobchodnej siete. Maloobchod ako posledný článok distribučného kanála (samozrejme pred spotrebiteľom) bol spracovaný v dielach zahraničných autorov R. Schulteho, P. Pernicu, M. Douglas Lamberta, M. Christophera, R. Balloua, David J. Bloombery, J. Kubát a ďalší. Na Slovensku spomeniem hlavne autorov diel, zapodievajúcich sa touto problematikou a to hlavne J. Kita, F. Daňo, K. Viestová, J. Štofilová, J. Stern, J. Král a iní.

Medzi autorov, ktorí sa skúmali a skúmajú rast efektívnosti maloobchodnej prevádzky v rôznych partiálnych úrovniach sú napríklad M. Armstrong, P. Cimler, M. Foot, C. Hook, L. Pražská, M. Hesková, J. Jindra, J. Koubek, J. Štusek, B. Slobodník, H. Meffert, ktorí sa zapodievali oblasťami ako personalistika a manažment obchodných firiem.

Uvedení autori venovali veľké množstvo svojho úsilia na skúmanie rôznych partiálnych problematík pre efektívnosť maloobchodnej prevádzky, efektívnosti maloobchodnej siete a logistických procesov. Hlavne boli sledované problematiky sortimentnej politiky, lokalizačných stratégií, cenotvorby a promotion maloobchodu. Sledovanie efektívnosti prevádzky ako celku bolo realizované v menšej miere. Tieto boli na úrovni vzťahu vstupov a výstupov a následne sledovanie faktorov, ktoré vplývajú na produktivitu celej prevádzky (R.R. Thomas, 487-503).

Tradičný pohľad na sledovanie efektívnosti prevádzky je vyjadrovaný vzťahom medzi výstupmi a vstupmi:

Index celkovej produktivity = (výstup x) / (vstup y), resp.

Index partiálnej produktivity = (výstup x) / k₁ vstup + k₂ vstup + . . . k_n vstup)⁸

⁸ VYT, D.: The International Review of Retail, in: *Distribution and Consumer Research*; 2008, str. 236.

Pri využívaní týchto vzorcov, ale dochádza k problému vytvorenia celkového hodnotenia efektívnosti. Pri vkladaní rôznych veličín (napr. objem predaja, príjmy, náklady – celkové, marginálne a pod.) môžu jednotlivé výsledné hodnoty mať nízku výpovednú hodnotu o efektívnosti maloobchodnej prevádzky. Tento problém sa snažili vyriešiť mnohí autori ako napríklad Rhonda R. Thomas, Richard S. Barr, William L. Cron, John W. Slocum (1998), Dany Vyt (2008), Rigby, Vishwanath (2006) a dospeli k záveru, že celkové sledovanie efektívnosti prevádzky je najvhodnejšie sledovať na základe geomarketingu (analýza DEA – Data Envelopment Analysis).

Pri sledovaní parciálnych častí efektívnosti maloobchodnej prevádzky považujeme za vhodné sledovať výkon prevádzky cez výnosy, náklady, ukazovatele ekonomickej efektívnosti (ukazovatele aktivity, rentability, likvidity a finančnej štruktúry resp. zadlženosti) a ukazovatele mimoekonomickej efektívnosti. V nasledujúcej časti budeme rozoberať jednotlivé parciálne ukazovatele efektívnosti a následne komplexné ukazovatele ekonomickej efektívnosti prevádzky.

2. 1 Sledovanie výkonu maloobchodnej prevádzky

Výskumníci skúmajúci výkonnosť podniku sa často stretávajú pri meraní s otázkou, či dané meranie je spoľahlivé a pravdivé. Ako už bolo spomínané meranie výkonu je realizovateľné prostredníctvom ekonomických a mimoekonomických ukazovateľov, resp. prostredníctvom empirických a matematicko-štatistických ukazovateľov.

Pretože sledovanie výkonu sa dá považovať za pojem, ktorý v sebe zahŕňa širokú škálu možností sledovania efektívnosti, tak považujeme za vhodné začať práve touto časťou, ako nadväznosť na predchádzajúcu kapitolu.

Výkon podniku, tak ako aj prevádzky a jej meranie je dôležitá časť pre následné plánovanie a riadenie v rámci vedenia. Výskumníci často využívajú meranie výkonu podniku ako odrazový mostík pre empirické vysvetlenie svojich teórií, pri ktorých je snaha o určitú univerzálnosť jednotlivých teórií⁹. Mnoho autorov zabúda na fakt, že meranie výkonu podniku musí zahŕňať dva základne faktory a to základné definovanie podstaty podniku, u ktorého daný výkon má byť meraný a následné primerané a adekvátne určenie

⁹ Napr. SHENDEL, D., HOFER, C.: Strategic Managment: A New View of Business Policy and Plannig, in: *Little, Brown and Co.*, 1979

ukazovateľov, ktoré určujú spoľahlivo a pravdivo výkon daného podniku¹⁰. Podľa Forda a Schellenberga¹¹ pri sledovaní výkonu podniku a prevádzky poznáme tri formy, na základe ktorých je daný výkon vyhodnocovaný.

Prvá je založená na meraní výkonu na *základe stanovených cieľov*. Tento spôsob merania vychádza z pomerového hodnotenie výsledkov voči stanoveným cieľom zo strany manažmentu, resp. členov vedenia podniku.

Druhá je založená na meraní výkonu na *základe systémového hospodárstva*. Táto forma merania je založená na skúmaní efektívnosti podniku v závislosti od čerpania zdrojov na svoju prevádzku.

Tretia forma merania výkonu je založená na *základe merania v závislosti od prostredia podniku*. Meranie tejto časti výkonu spočíva v porovnávaní možných kapacít výkonu v závislosti od prostredia voči reálnym výkonom.

Pochopiteľne na sledovanie výkonu podniku a prevádzky je potrebné sledovať dané ukazovatele výkonov z komplexného hľadiska. Práve vytváranie multidimenzionálnych ukazovateľov výkonu sa stáva fenoménom. Vytvorenie takéhoto konceptu je komplikované. Autori sa rozchádzajú v názoroch o adekvátnosti jednotlivých meraní. V rámci prevádzky sa používajú ukazovatele výkonu ako návratnosť vložených aktív (rentabilita) a meranie nárastu obratu prevádzky. Ďalším faktom, ktorý si treba uvedomiť pri meraní výkonu podniku je objekt merania. Problémom pre vytváranie ukazovateľov výkonu podniku je definovanie podniku z pohľadu toho, či podnik je špecializovaný na jednu činnosť, alebo či ide o podnik, ktorý sa zaoberá viacerými činnosťami (typický príklad je meranie celkového výkonu výrobného podniku, ktorý zároveň vykonáva predaj produkcie – pri určení celkového výkonu podniku sa ponúka otázka, do akej miery je výkonná výrobná časť podniku alebo obchodná činnosť).

Výzva pre výskum je vytvorenie sústavy ukazovateľov výkonu pre spoločnosť, ktorá vykonáva viac činností. V takomto prípade je potrebné zachovať dva základné

¹⁰ DESS, G. G; ROBINSON, R. B. Jr.: Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit, in: *Strategic Management Journal*, 1984, s. 265.

¹¹ FORD, J. D.; SCHELLENBERG, D. A.: Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance, in: *Academy of Management Review*, 1982, s. 49.

metodologické kľúče pre skúmanie výkonu takéhoto podniku a to za prvé rozdeliť jednotlivé činnosti podniku do heterogénnych skupín, ktoré budú rozdelené podľa kľúča spoločnej činnosti, a za druhé alokovať, resp. rozdeliť jednotlivé aktíva a obraty týchto činností medzi dané skupiny¹². Po uskutočnení týchto dvoch krokov je možné následne sledovať výkon jednotlivých skupín v rámci podniku (typický príklad je hodnotenie výkonu jednotlivých podnikov v rámci holdingovej spoločnosti). Pri sledovaní výkonu podniku je potrebné sledovať výkon nielen v závislosti od horizontálnej heterogenity jednotlivých činností podniku, ale taktiež od vertikálnej úrovne v rámci podniku (jednotlivé podniky v rámci holdingu, prevádzky v rámci reťazca a pod.). Podľa Hofera a Schendela je toto sledovanie jednoducho rozdelené na obchodnú úroveň, čiže na úrovni podniku, resp. prevádzky a na korporatívnu úroveň, čiže na úrovni holdingu alebo reťazca¹³.

Ďalším problémom je alokácia aktív a priradenie obratu v rámci podniku, ktorý vykonáva viac činností. Tento problém je v prípade sledovania výkonu prevádzky ľahko odstrániteľný, pretože prevádzka aj v rámci korporácií, reťazcov alebo holdingov je samostatne pôsobiaca jednotka na trhu a vedie vnútro podnikové účtovníctvo.

Výkon prevádzky v zásade závisí od plánovania manažmentu o následnej činnosti. Aj preto pojmy ako „výkon“ a „úspech“ sú veľmi blízke. Práve pojem úspech je blízko spojený so splňaním stanovených cieľov, pričom meranie výkonu je spojený s hodnotením absolútnych a nie pomerových výsledkov. S pojmom úspešná alebo neúspešná firma sa osobne stretávame hlavne v prípade malých podnikov (cieľom väčšiny malých podnikov je preraziť, resp. prežiť), pretože úspech veľkých spoločností sa považuje za samozrejmy (vychádzajúc z pozície na trhu). No aj veľká spoločnosť, alebo obchodný reťazec môže vykazovať prvky neúspešnosti, resp. vykazujú nižšie výkony a nízku mieru efektívnosti. Problém nie je ani tak vo veľkosti spoločnosti, ale hlavne v chybách pri sledovaní a pri vyhodnocovaní dát a následne v chybnom plánovaní. Nie je cieľom vytvoriť subjektívne hodnotenie podniku a tým navodiť atmosféru úspešnosti, ale je potrebné objektívne hodnotiť reálny stav podniku. Mnohé podniky nemusia disponovať vhodnými formami sledovania vlastného výkonu, pričom svoju úlohu zohráva aj fakt, že podniky nemusia disponovať s presnými informáciami o výkone svojich konkurentov. Toto porovnávanie môže stroskotať na subjektívnom hodnotení výkonu a tým pádom aj na

¹² DESS, G. G; ROBINSON, R. B. Jr.: Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit, in: *Strategic Management Journal*, 1984, s. 266.

¹³ HOFER, C.; SCHENDEL, D.: *Strategy formulation: Analytical Concepts*, 1978

subjektívnom hodnotení efektívnosti podniku. Preto by cieľom pri vytváraní sústavy ukazovateľov efektívnosti malo byť zostavenie objektívnej sústavy, resp. konfrontácia so subjektívnymi hodnoteniami efektívnosti.

Problematika merania výkonu je každopádne opakujúca sa téma v mnohých výskumoch, či už na úrovni manažmentu v praxi, hlavne strategického alebo na úrovni akademickej pôdy. Kým na praktickej úrovni je zaužívaných niekoľko spôsobov merania výkonu, tak na akademickej úrovni je stále veľa rozkolov, a to v diskusiách o terminológii. Zaujímavá je polemika o úrovni analýz, ktoré je potrebné vykonať pre zistenie výkonu a o konečnom vytvorení sústavy merania, ktorá by mohla byť využitá na meranie výkonu podniku, resp. prevádzky. Treba tiež poznamenať, že dosť veľa autorov vedie svoje výskumy „netrpezlivo“, s cieľom čo najrýchlejšie vytvoriť koncept o meraní výkonu a o vytvorení sústavy ukazovateľov o organizačnej efektívnosti podniku a tým sa zviditeľniť na akademickej pôde a dosiahnuť rýchle výsledky¹⁴.

Podľa Camerona a Whetttena je obchodný výkon možné sledovať na troch úrovniach, resp. v troch dimenziách – na teoretickej, empirickej a na manažérskej úrovni.

Na *teoretickej úrovni* je koncept obchodného výkonu vnímaný ako základ strategického manažmentu podniku, ktorý je či už skryto alebo otvorene výsledkom implikovania manažérskych stratégií a sledovanie výkonu je výsledkom úspechu alebo neúspechu danej implementácie. Na úrovni *empirického hodnotenia* je výkon obchodu výsledkom výskumu jednotlivých strategických obsahov a procedurálnych procesov v rámci podniku. Z pohľadu manažmentu sledovanie výkonu je výsledkom sledovania matematicko-štatistických ukazovateľov. Vychádzajúc z týchto údajov je následne upravované smerovanie podniku. Na základe týchto dimenzií je potrebné v rámci obchodného výkonu vykonávať dve činnosti a to tvorba konceptu pre vytváranie výkonu a meranie výkonu¹⁵.

Vytváranie a implikovanie konceptu je záležitosťou strategického manažmentu. Je založený na spájaní rôznych disciplín, pričom výsledkom je vytvorenie strategického konceptu, na základe ktorého podnik pôsobí na trhu. Meranie výkonu obchodnej prevádzky (resp. každého podniku) je činnosť, ktorej cieľom je meranie organizačnej efektívnosti.

¹⁴ Bližšia polemika KANTER, R. M.; BRINKERHOFF, D.: Organizational performance: Recent developments in measurement, in: *Annual Review of Sociology*, 1981, s. 323

¹⁵ Tieto dve činnosti sú bezprostredne spojené – tvorba konceptu vychádza z výsledkov meraní a výsledky aplikácie konceptu sú zaznamenávané meraním výkonu

Podľa Steersa je spôsob na zistenie efektívnosti podniku závislý od miery pozornosti, ktorú venovali výskumníci meraniu výkonu v ich práci. Zároveň, ale hodnoty a výsledky meraní výkonu a efektívnosti sú nekompletné bez sledovania strategického konceptu, cieľov a smerovania podniku a ich vzájomného konfrontovania. Mnohí autori preto tvrdia, že kritické postoje k meraniu a hodnoteniu výkonu (hlavne zo strany empiricky založených autorov) vedie k nesprávnemu vyhodnocovaniu situácie v akej sa podnik nachádza. Teda aj k riskantným rozhodnutiam a strategickým konceptom, ktoré sú založené len čisto na empirickom hodnotení.

Dôležitou súčasťou pri sledovaní výkonu maloobchodnej prevádzky je vyčlenenie tých ukazovateľov výkonu, ktoré sú pre obchodnú činnosť dôležité a odlišujú sa od sledovania všeobecnej efektívnosti podniku. Na margo sledovania všeobecnej efektívnosti podniku už spomínaní Cameron a Whetten poznamenali, že „skúmanie celkovej efektívnosti podniku je podobné ako prieskum členitého terénu, kde zodpovednosť leží na prieskumníkovi, ktorí vyrobil mapu terénu“¹⁶.

Najužšia koncepcia pri hodnotení výkonu prevádzky je zameraná na finančných indikátoroch efektívnosti podniku a na splnených ekonomických cieľoch podniku. Skúmanie *finančného výkonu* je hlavne predmetom matematicko-štatistických metód merania efektívnosti. Typickým príkladom takýchto ukazovateľov je sledovanie obratu, resp. jeho zmien, rentability (rentabilita celkového vlastného kapitálu, rentabilita tržieb a rentabilita celkových vložených aktív), výška dividend za akciu a pod. Skúmanie finančného výkonu je predmetom väčšiny štúdií pre sledovanie efektívnosti obchodu.

Obširnejšie je vytváranie konceptu efektívnosti prevádzky ak je sledovaný v rámci efektívnosti aj *operačný výkon* (nefinančné a mimoekonomické ukazovatele efektívnosti). Hodnotenie operačného výkonu prevádzky zahŕňa sledovanie ukazovateľov, ktorých skúmanie je často krát výsledkom empirických metód analyzovania, ale pochopiteľne sa opierajú o výsledky zo sledovania finančného výkonu podniku. Medzi takého ukazovateľa patrí napríklad meranie trhovej hodnoty podniku, hodnotenie úspešnosti zavádzania nového produktu na trh, hodnotenie kvality produktu, marketingová efektívnosť, pridaná hodnota

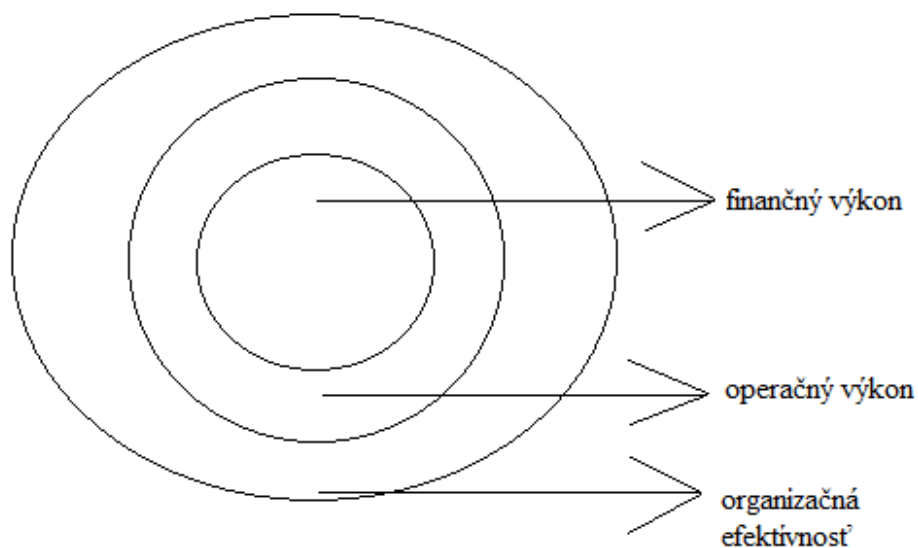
¹⁶ CAMERON, K. S.; WHETTEN, D. A.: Some conclusions about organizational effectiveness: One model or several?, in: *Organizational effectiveness: A comparison of multiple methods*; 1983, s. 19-20.

a iné hodnotenia a merania, ktoré sú doménou pre sledovanie obchodného výkonu podniku. Sledovanie finančného a operačného výkonu je rozšírenou doménou pre hodnotenie strategickej efektívnosti maloobchodnej prevádzky.

Pre hodnotenie celkového výkonu maloobchodnej prevádzky je potrebné ešte skúmať efektívnosť *organizačnú*. Predmetom tejto efektívnosti je sledovanie, či je organizačná štruktúra danej prevádzky dostatočne efektívna (sleduje sa hlavne flexibilita manažmentu a náklady na organizačnú stránku podniku).

Po preskúmaní a zistení výkonu efektívnosti všetkých troch oblastí efektívnosti sa dá vytvoriť model ukazovateľov efektívnosti maloobchodnej prevádzky, ktorý vychádza zo všeobecného modelu sledovania výkonu podniku. Daný model je názorne zobrazený v nasledujúcom obrázku.

Schéma č. 1 Model oblastí výkonu



Zdroj: VANKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V.: *Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*; 1986; s. 803.

Skúmanie efektívnosti organizačnej štruktúry prevádzky je zložitý problém. Treba zdôrazniť, že bez predchádzajúcich krokov, čiže finančnej analýzy a následne analýzy operačných výkonov nie je možné vyvodzovať hodnoverné analýzy tejto štruktúry.

Záver

Vytvorenie súboru ukazovateľov efektívnosti a výkonu maloobchodnej prevádzky musí obsahovať ukazovatele ekonomickej efektívnosti a mimoekonomickej efektívnosti. Ukazovatele ekonomickej efektívnosti sú zahrnuté v sledovaní finančného výkonu a z časti operačného výkonu prevádzky (finančné a nefinančné ukazovatele). Ukazovatele mimoekonomickej efektívnosti prevádzky sú obsiahnuté čiastočne v sledovaní operačného výkonu a v skúmaní organizačnej efektívnosti prevádzky.

2. 2 Ukazovatele ekonomickej efektívnosti maloobchodnej prevádzky

Vychádzajúc z predošlej kapitoly budeme postupne rozoberať jednotlivé postoje voči ukazovateľom ekonomickej efektívnosti podniku a možnosti ich aplikovateľnosti pre podmienky prevádzky.

Ekonomické ukazovatele efektívnosti vyjadrujú vzťah medzi hodnotovo vyjadrenými vstupmi a výstupmi. Sú to kvantifikovateľné pomerové ukazovatele ekonomickej činnosti podniku. V podniku sa tieto ukazovatele dajú členiť na finančné a nefinančné ukazovatele ekonomickej efektívnosti.

2.2.1 Finančné ukazovatele ekonomickej efektívnosti

Finančná analýza predstavuje ohodnotenie minulosti, súčasnosti a predpokladanej budúcnosti finančného hospodárenia podniku. Jej cieľom je spoznať finančné zdravie firmy, identifikovať slabiny, ktoré by v budúcnosti mohli viesť k problémom a determinovať silné stránky, na ktorých by firma mohla stavať. Základným nástrojom finančnej analýzy je výpočet a interpretácia finančných pomerových ukazovateľov. Analýzou podnikateľskej finančnej situácie firmy manažéri, ako aj externé subjekty dokážu odhaliť mnohé silné a slabé stránky podniku, ich príčiny a dôvody a na základe toho rozhodovať alebo prijímať návrhy vhodných opatrení. Aj v prípade maloobchodnej prevádzky sú finančné ukazovatele dôležitou súčasťou hodnotenia efektívnosti. Najčastejšie sa vymedzujú tieto skupiny finančných ukazovateľov:

- a. ukazovatele likvidity,
- b. ukazovatele aktivity,

- c. ukazovatele finančnej štruktúry, resp. zadlženia
- d. ukazovatele rentability
- e. ukazovatele trhovej hodnoty.

2.2.1.1 Ukazovatele likvidity

Ukazovatele likvidity sú hlavným hodnotiacim ukazovateľom schopnosti platiť, resp. plniť záväzky. Práve trvalá platobná schopnosť je jednou zo základných podmienok úspešnosti podniku v trhovom prostredí. Za najdôležitejšie vplyvy na platobnú schopnosť podniku sa považujú majetková štruktúra podniku, primeraný a pravidelný prítok peňazí. Pod pojmom likvidnosti rozumieme schopnosť podniku transformovať jednotlivé súčasti majetku z ich pôvodnej podoby na peňažné prostriedky, ktorými možno uhradiť záväzky podniku. V tomto zmysle identifikujeme v podniku tieto triedy majetku:

1. najlikvidnejšie sú peniaze, ceniny, krátkodobé cenné papiere,
2. majetkové súčasti, ktoré sú realizovateľné v krátkej dobe,
3. menej likvidné majetkové súčasti sú zásoby,
4. dlhodobo likvidné sú obligácie, dlhodobé pohľadávky,
5. nelikvidný, alebo takmer nelikvidný je hmotný investičný majetok.

Informácie o úrovni likvidity sprostredkujú ukazovatele likvidity. Konštruujú sa ako ukazovatele relatívne alebo absolútne. Najčastejšie sa používajú tieto ukazovatele:

$$\text{Likvidita 1. stupňa} = \frac{\text{finančný majetok (pohotovú platobnú prostriedky)}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

(pohotovú likvidita)

Ukazovateľ **pohotovej (okamžitej) likvidity** vypovedá o vzťahu medzi najlikvidnejšou časťou majetku a krátkodobými záväzkami (bežné bankové úvery, krátkodobé finančné výpomoci a pod.). Za optimálne výsledky možno považovať hodnoty v rozpätí 0,2 – 0,6.

$$\text{Likvidita 2. stupňa} = \frac{\text{finančný majetok} + \text{krátkodobé pohľadávky}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

(bežná likvidita)

Do časti pohľadávok sa odporúča zahrnúť len tzv. čisté pohľadávky (u ktorých je predpoklad ich úhrady). Za optimálne výsledky sa považujú hodnoty v intervale 1 – 1,5.

$$\text{Likvidita 3. stupňa} = \frac{\text{finančný majetok} + \text{krátkodobé pohľadávky} + \text{zásoby}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

(celková likvidita)

Tento vzťah likvidity je doplnený o zásoby a preto na dané účely je potrebné zrealizovať ich výšku. Za optimálny výsledok sa považujú hodnoty v intervale 2 -2,5.

Nedostatkom ukazovateľov likvidity je skutočnosť, že sú odvodzované z údajov súvahy, ktorá je zostavená k určitým časovým okamihom. Na preklopenie tohto nedostatku sa často používa ukazovateľ z tokovej veličiny cash flow **doba úhrady krátkodobých záväzkov** a v zdravom podniku by tento ukazovateľ mal dosiahnuť hodnotu 40%.

$$\text{Doba úhrady krátkodobých záväzkov} = \frac{\text{krátkodobé záväzky}}{\text{cash flow}}$$

Ukazovateľ vypovedá o dĺžke obdobia, za ktoré je podnik schopný uhradiť svoje krátkodobé záväzky.

Záver

Sledovanie úrovne likvidity a jej následné udržiavanie na primeranej úrovni je veľmi dôležitá časť finančnej analýzy a to kvôli tomu, aby sa spoločnosť v našom prípade prevádzka, nedostala do platobnej neschopnosti. Preto považujeme sledovanie úrovne likvidity v obchodnej prevádzke, za veľmi dôležitý ukazovateľ finančnej stability prevádzky. Za vhodné ukazovatele pre využitie v praxi považujeme ukazovatele likvidity 3. stupňa a ukazovateľ doby úhrady krátkodobých záväzkov, vzhľadom na ich vhodné výpovedné vlastnosti o stave likvidity prevádzky.

2.2.1.2 Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity poukazujú na účinnosť podnikového majetku. Za zlý stav sa považuje tak nadmerné ako aj nedostatočné množstvo majetku. Práve ukazovatele aktivity sú veľmi používané v maloobchodných prevádzkach, pretože mnohé ukazovatele poukazujú na zdravie obchodnej prevádzky. Pre praktické využitie pre potreby prevádzky považujeme ukazovateľ:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby (priem. stav)}}{\text{tržby}} \cdot 365$$

Výsledok ukazovateľa je doba trvania jednej obrátky zásob. Zásoby sa zväčša uvádzajú v priemernej hodnote a namiesto tržieb sa môžu udávať náklady. Na základe daného ukazovateľa prevádzka môže sledovať parciálnu dobu obratu jednotlivých položiek v svojom sortimente. Na základe daných údajov môže následne vedenie prevádzky rozhodovať o znižovaní danej doby obratu.

$$\text{Doba inkasa krátkodobých pohľadávok} = \frac{\text{pohľadávky (priem. stav)}}{\text{tržby}} \cdot 365$$

Výsledkom tohto ukazovateľa je doba trvania v časových jednotkách, ktorá uplynie od fakturácie po inkaso. Pohľadávky sa v tomto prípade dajú rôzne meniť a môžu dosvedčovať disciplínu odberateľov. V prípade maloobchodných prevádzok, obzvlášť malých, sa domnievame, že daný ukazovateľ je vzhľadom na rýchle, resp. okamžité splácanie daných pohľadávok v praxi málo využiteľný. Jeho využiteľnosť je možná pri maloobchodnom predaji tovaru, kde sa využíva systém postupného splácania (napr. leasing pri nákupe elektrických spotrebičov).

$$\text{Doba splácania záväzkov} = \frac{\text{záväzky (priem. stav)}}{\text{náklady}} \cdot 365$$

Ukazovateľ poukazuje na interval úhrady záväzku od jeho vzniku, pričom hodnoty by mali byť v udávané v ročnom priemere. Ukazovateľ považujeme za dôležitý v rámci sledovania efektívnosti maloobchodnej prevádzky, pretože vypovedá o platobnej disciplíne prevádzky. Domnievame sa, že prevádzka s nízkou platobnou disciplínou, nemože byť efektívna, pretože tento stav je výsledkom zlého hospodárenia.

Ako ďalšie ukazovatele aktivity ešte môžeme uviesť:

$$\text{Doba obratu aktív} = \frac{\text{aktíva (priem. stav)}}{\text{tržby}} \cdot 365$$

Ide o ukazovateľ obratovosti celkových aktív.

$$\text{Obrat aktív} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktíva (priem. stav)}} \cdot 365$$

Obrat aktív je ukazovateľ obrátok aktív za rok.

$$\text{Obratovosť HIM} = \frac{\text{tržby}}{\text{HIM v zostatkovej cene}} \cdot 365$$

Obratovosť hmotného investičného majetku vyjadruje veľkosť tržieb, ktoré boli vytvorené z jednej koruny hmotného investičného majetku.

Doba obratu aktív, obrat aktív a obratovosť HIM (hmotný investičný majetok) nepovažujeme za vhodné ukazovatele efektívnosti prevádzky. Pre dané ukazovatele je ťažké určiť, kedy prevádzka dosahuje efektívnu úroveň.

Záver

V rámci sledovania efektívnosti maloobchodnej prevádzky a jej aktivity, považujeme za vhodné sledovať dobu obratu zásob (príp. tovaru) a dobu splácania záväzkov.

2.2.1.3 Ukazovatele finančnej štruktúry, resp. zadĺženia

Ukazovatele finančnej štruktúry, resp. zadĺženia vychádza z faktu, že podnik využíva na financovanie svojich aktív a činností cudzie zdroje (dlhy). Práve práca s cudzími zdrojmi bilancuje medzi výnosovosťou kapitálu a mierou rizika investovania. Riziko je spojené s cenou finančných zdrojov. Medzi používané ukazovatele zadĺženosti patria tieto:

$$\text{Stupeň samofinancovania} = \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{celkový kapitál}}$$

$$\text{Stupeň zadĺženosti} = \frac{\text{cudzí kapitál}}{\text{celkový kapitál}}$$

Obidva ukazovatele vypovedajú o štruktúre finančných zdrojov. Ďalším vhodným ukazovateľom je *finančná páka*. Tá vypovedá o tom, akú časť aktív tvorí vlastný kapitál. Vypočíta sa ako podiel aktív a vlastného kapitálu.

Medzi ďalšie ukazovatele zadĺženosti radíme:

- krytie úrokov (podiel medzi ziskom pred zdanením + úroky s celkovými úrokmi), platobná neschopnosť (podiel medzi záväzkami a pohľadávkami, pričom viac ako jedna z tohto ukazovateľa znamená precizovanie platobnej neschopnosti),
- krytie investičného majetku (podiel medzi dlhodobými zdrojmi a stálymi aktívami, viac ako jedna znamená, že podnik je prekapitalizovaný),
- doba splácania cudzieho kapitálu (podiel cudzieho kapitálu bez likvidných prostriedkov a cash flow, pričom doba splácania by nemala byť dlhšia ako 3 roky).

Sledovanie ukazovateľov *zadĺženosti* v prípade prevádzky nie sú ničím mimoriadne špecifické, v porovnaní so všeobecným sledovaním týchto ukazovateľov. Ukazovatele ako doba splácania cudzieho kapitálu (ak takým prevádzka disponuje), krytie úrokov, či krytie investičného majetku sú ukazovatele, ktoré prevádzka môže sledovať v závislosti od situácie v ktorej sa práve nachádza. Za dôležitý ukazovateľ zadĺženosti sa dá považovať finančná páka. Sledovanie tohto ukazovateľa je dôležité pre kontrolu a sledovanie účinku miery zadĺženia na podnikovú rentabilitu. V trhovom rozvinutých krajinách Európy sa považuje za

krajnú, ešte prijateľnú hranicu nasadenia cudzieho kapitálu jeho 70-percentý podiel. Inak povedané, dvojtretinový podiel, tzn. minimálne jednu tretinu má tvoriť vlastný kapitál¹⁷. V rámci sledovania zadlženosti je pre prevádzku dôležité sledovať ukazovateľ *platobnej neschopnosti*, pretože viazanosť prostriedkov v pohľadávkach je potencionálny problém pri akejkolvek podnikateľskej činnosti, obzvlášť pre maloobchodné prevádzky, ktoré disponujú vysokými obratmi (hlavne zásob). Všeobecné sledovanie aktuálnej platobnej neschopnosti skúmame na základe vzťahu:

$$\text{Platobná neschopnosť} = \frac{\text{záväzky}}{\text{pohľadávky}}$$

Zdroj: ZALAI, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku; 2006; str. 59

Ukazovateľ nepoukazuje na priemerný stav platobnej neschopnosti počas sledovaného obdobia (ideálne účtovné obdobie jedného roka). Aktuálny stav platobnej neschopnosti nevyjadruje reálny stav a ani smerovanie prevádzky v rámci platobných vzťahov. Za vhodnejší ukazovateľ považujeme *priemernú platobnú neschopnosť* a to v nasledovnom vzťahu:

$$\text{Priemerná platobná neschopnosť} = \frac{\text{priemerný stav záväzkov}}{\text{priemerný stav pohľadávok}}$$

Vzťah sa ale nedá použiť na podmienky malej maloobchodnej prevádzky. V takomto prípade by mal byť v menovateli ukazovateľ tržieb a to vzhľadom na fakt, že prevádzka disponuje len malým množstvom pohľadávok, resp. pohľadávky sú okamžite uhrádzané a sú transformované do tržieb.

Posledný ukazovateľ v rámci sledovania miery zadlženosti, ktorý považujeme za dôležité spomenúť je *doba splácania cudzieho kapitálu*, ktorú vyjadríme následne:

$$\text{Doba splácania cudzieho kapitálu} = \frac{\text{cudzí kapitál – likvidné prostriedky}}{\text{cash flow}}$$

¹⁷ ZALAI, K.: Finančno-ekonomická analýza podniku; Sprint: Bratislava 2006; str. 59

Ukazovateľ vypovedá o dĺžke obdobia, za ktoré je podnik schopný splatiť svoje dlhy, resp. výšku cudzieho kapitálu. Má svoj význam v prípade, ak prevádzka disponuje s cudzím kapitálom a má ho v pláne splatiť.

Záver

V rámci sledovania zadĺženosti prevádzky považujeme za dôležité využívať ukazovatele platobnej neschopnosti prevádzky a dobu splácania cudzieho kapitálu.

2.2.1.4 Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability poukazujú na mieru ziskovosti podnikového úsilia. V podmienkach trhovej ekonomiky pri hodnotení rentability považujeme za dôležité (ak nie najdôležitejšie) ukazovatele finančnej efektívnosti podniku. Základné výpočty rentability sú následné:

$$\text{Rentabilita celkového vloženého kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{úrok}}{\text{celkový kapitál}}$$

Rentabilita celkového vloženého kapitálu sa označuje aj ako ROI (Return on Investment) a vypovedá o zhodnotení kapitálu, ktorý bol v podniku viazaný.

$$\text{Rentabilita vlastného kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastný kapitál}}$$

Inak aj ROE (Return on Equity), pričom tento ukazovateľ hodnotí aktuálny stav zhodnocovania vlastného kapitálu. Tento ukazovateľ považujeme za kľúčový, pričom sa s jeho hlbšou analýzou budeme zapodievať v kapitole 4.1.1.1.

$$\text{Rentabilita obežných aktív} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktíva}}$$

Inak aj ROA (Return on Assets) poukazuje na zhodnocovanie aktív podniku.

Ďalším používaným ukazovateľom rentability je rentabilita tržieb a rentabilita výnosov a vyjadrujú sa ako:

$$\text{Rentabilita tržieb} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

$$\text{Rentabilita výnosov} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{výnosy}}$$

V praxi je využívaná aj tzv. metódu výnosností, čiže rentabilitu investície, čo znamená priemerný ročný zisk v pomere s investičnými nákladmi.

Analýzu rentability môžeme uskutočňovať ako:

- analýzu rentability ako celku,
- podnikovú rentabilitu,
- analýzu rentability jednotlivých výrobkov, resp. tovarov.

Pri analýze podnikovej rentability skúmame ukazovatele rentability:

- *nákladovej*, vyjadrená pomerom zisku k nákladom,
- *fondovej*, vložených prostriedkov, vyjadrenej pomerom zisku k vloženým prostriedkom,
- *mzdovej*, vyjadrenej pomerom zisku k mzdovým nákladom,
- *realizovaných výkonov*, vyjadrenej pomerom zisku k realizovaným výkonom,
- *celkových aktív*, vyjadrenej pomerom zisku k celkovým aktívam a i.

Nákladová rentabilita sa používala až do šesťdesiatych rokov v socialistických krajinách ako jediný ukazovateľ rentability. Pri jej analýze bolo prvoradou úlohou vyčíslieť zmenu, aká nastala v jej vývoji a zistiť, ktoré činitele mohli a v akej výške spôsobiť túto zmenu. V súčasnosti sa už nepoužíva. Činitele, ktoré môžu vplývať na zmenu rentability, vyčíslenej týmto spôsobom, sú napríklad zmeny sortimentu, zmeny vlastných nákladov

alebo príjmov. Kvantifikovať vplyv jednotlivých činiteľov je dosť relatívne, pretože ide o pomerový ukazovateľ.

Vzťah medzi výškou nákladov a rentabilitou je nepriamoúmerný. Zmena nákladov nepriamoúmerne pôsobí na zisk v čitateli daného pomeru, a súčasne pôsobí na zmenu menovateľa. Znižovanie vlastných nákladov teda možno považovať nielen za najželateľnejší spôsob zvyšovania rentability, ale aj za najúčinnnejší spôsob, lebo zníženie nákladov zvyšuje jednak sumu zisku v čitateli a súčasne znižuje sumu nákladov v menovateli. Vplyv zmeny sortimentu v dôsledku rôznej rentability jednotlivých výrobkov môže pôsobiť na zmenu rentability kladne alebo záporne v závislosti od toho, či sa v skutočnosti zvýši alebo zníži podiel výroby výrobkov rentabilnejších alebo menej rentabilných. Dôležitou úlohou je pri hodnotení preskúmať otázku opodstatnenosti zmeny sortimentu, aby dosiahnutý rast rentability nebol len "fiktívny". Nevýhody takého vyjadrenia rentability spočívajú v neuvažovaní s výškou viazaných prostriedkov, obsahuje z nich iba časť, reprezentovanú odpismi, a vzhľadom k rôznej rýchlosti obratu je jej medzipodnikové porovnávanie značne problematické.

Fondová rentabilita má kľúčové postavenie v sústave ukazovateľov rentability. Označuje sa tiež ako súhrnná alebo celková pronková rentabilita. Vyjadruje vzťah zisku k výške viazaných prostriedkov. Táto charakterizuje využitie kapacity. Jej výhodou je, že vyjadruje hľadisko reprodukcie podnikových fondov a spája dve hľadiská hodnotenia činnosti podniku a to:

1. rentabilitu z realizácie, čiže zisk v pomere s realizáciou,
2. efektívnosť využívania viazaných prostriedkov získaných prijímaním prostriedkov v pomere s vloženými prostriedkami.

Podnik má tendenciu k maximalizácii oboch. Jej následné nevýhody spočívajú v rozdielnej cenovej úrovni zisku a viazaných prostriedkov. Zisk sa vyjadruje na základe cien bežného obdobia a odráža tak nepriamo aj úroveň nákladov. Pri rozbere rentability a hodnotení podniku je taktiež dôležité skúmať vzťah medzi rentabilitou výroby a rentabilitou podniku. Tieto dva ukazovatele sa líšia použitým ziskom. Pri rentabilite výroby dávame do pomeru zisk z realizácie k úplným vlastným nákladom realizovanej výroby a pri rentabilite podniku podnikový (súvahový) zisk k tomu istému základu. Podnikový zisk okrem zisku z realizácie obsahuje aj zisk z ostatnej činnosti. Pri porovnávaní týchto ukazovateľov získame

predstavu o tom, ako bola výsledná podniková rentabilita ovplyvnená výsledkami ostatných činností.

Skúmanie rentability tovarov je súčasťou stanovenia predajnej stratégie obchodnej prevádzky. Umožňuje odhaľovať technické a organizačné príčiny nízkej alebo vysokej rentability a vykonávať konkrétne opatrenia. Je základným hľadiskom pre optimalizáciu sortimentu. Výsledky sortimentnej analýzy umožňujú odvodzovať varianty predajnej stratégie – základnú politiku úzkeho alebo širokého sortimentu. Široký sortiment je síce nákladnejší, vyrovná však lepšie pozitívne a negatívne vplyvy, pôsobiace na jednotlivé sortimentné druhy výrobkov.

Záver

Ukazovatele rentability považujeme za finančné ukazovatele, pomocou ktorých môžeme vyjadriť efektívnosť ekonomickej činnosti prevádzky. Za kľúčové považujeme sledovať rentabilitu celkového kapitálu, rentabilitu vlastného kapitálu, prípadne skúmanie rentability jednotlivých tovarov v rámci sortimentu prevádzky.

2.2.1.5 Trhová hodnota podniku

Samostatnú kapitolu (aj keď v mnohých literatúrach sa jedná o finančný ukazovateľ) tvoria ukazovatele trhovej hodnoty firmy. Ukazovatele v predchádzajúcich kapitolách je možno konštruovať na základe položiek súvahy a výsledovky, prípadne výkazu o tvorbe a použití peňažných prostriedkov. Pri určovaní trhovej hodnoty podniku ju tvoria aj ukazovatele, ktoré vznikajú na základe mimo účtovných, doplnujúcich informácií.

Jedným z ukazovateľov, využívajúcim údaje finančného trhu, je **pomer trhovej ceny akcie a zisku na akciu** (tzv. Price-Earning Ratio P/E). Tento ukazovateľ je súčasťou burzových správ a vypovedá o dôvere investorov v budúcnosť podniku. Rast hodnoty ukazovateľa je obvykle interpretovaný ako výsledok nasledujúcich možností očakávaní akcionárov ohľadom ďalšieho vývoja podniku:

1. akcionári očakávajú rýchle tempo rastu podniku
2. akcionári očakávajú priemerné tempo rastu podniku a sú spokojní s relatívne nízkou mierou návratnosti, pokiaľ je úmerná riziku
3. akcionári očakávajú vysoký podiel dividend na zisku

Ďalšími sledovanými ukazovateľmi sú:

- *miera zadržaného zisku* = $(\text{čistý zisk} - \text{dividendy}) / \text{čistý zisk}$... hovorí o tom, aká miera zisku zostáva po vyplatení dividend
- *výnosnosť akcie (dividendná výnosnosť)* = $\text{dividendy na akciu} / \text{trhová hodnota akcie}$
Vysoká hodnota ukazuje, že investori buď počítajú s nízkym tempom rastu budúcich dividend, alebo požadujú vyššiu mieru zisku, kde:
- *dividendy na 1 akciu* = $\text{celková čiastka vyplatených dividend} / \text{počet akcií}$
- *pomer trhovej ceny akcie a vlastného imania na akciu (Market-to-Book Ratio)* = $\text{trhová cena akcie} / \text{vlastné imanie na akciu}$ tento ukazovateľ porovnáva aktuálnu hodnotu podniku (ako súčet trhovej ceny všetkých vydaných akcií) s objemom akciového kapitálu (priame vklady + reinvestície). Hovorí o aktuálnej hodnote podniku.

V prípade porovnávania uvedených ukazovateľov, vidíme, že výnosnosť akcie hodnotí súčasnú situáciu na základe minulého vývoja, Market-to-book Ratio vyjadruje súčasný stav z hľadiska očakávanej budúcnosti (keďže trhová hodnota akcie je funkciou budúceho vývoja podniku). Tieto ukazovatele, konštruované na základe údajov z finančného trhu prinášajú externé informácie, ktoré dopĺňujú celkový obraz o finančnej a všeobecnej ekonomickej situácii podniku. Pochopiteľne pre určenie hodnoty podniku nie je možné vychádzať len čisto z finančných ukazovateľov. Ďalšími ukazovateľmi, ktoré treba zohľadniť pri určovaní trhovej hodnoty podniku sú napr. podiel na trhu, prognózy budúceho vývoja a to technologických, spoločenských a demografických faktorov, know – how a iných nefinančných faktorov.

V rámci sledovania finančnej situácie prevádzky je sledovanie daných ukazovateľov viazaných na fakt, či daná prevádzka pôsobí na akciovom trhu, resp. či sa jedná o akciovú spoločnosť. Vzhľadom na malú pravdepodobnosť, že by maloobchodné prevádzky (obvzášť tie malé) mali takúto právnu formu podnikania a pôsobili by na akciových trhoch, daný ukazovateľ nebudeme sledovať v rámci tejto práce ako ukazovateľ efektívnosti. Zároveň považujeme daný ukazovateľ za dosť špecifický a ovplyvnený mnohými špekulatívnymi aspektmi, ktoré nemusia reálne poukazovať na efektívnosť prevádzky.

Záver

Sledovanie trhovej hodnoty malých maloobchodných prevádzok považujeme za nevhodný spôsob sledovanie efektívnosti. Hlavným dôvodom je fakt, že dané meranie je možné za predpokladu, že daná prevádzka má právnu formu akciovej spoločnosti.

2.2.1.6 Nové kritéria hodnotenia finančnej výkonnosti podniku

V rámci kritiky na nepresné vyjadrovanie ukazovateľov rentability pre výkonnosť podnikov (hlavne necitlivosť na riziká pri vstupe do podnikania, hodnotenie peňazí v čase, rôzne spôsoby menenia hospodárskeho výsledku) boli vyvinuté ukazovatele ekonomickej pridanej hodnoty - EVA a hodnota pridaná trhom - MVA.

Ukazovateľ EVA zohľadňuje ekonomický zisk, čiže rozdiel medzi výnosmi kapitálu a ekonomickými nákladmi, ktoré zahŕňajú oportunitné náklady (čiže náklady, ktoré by investor vynaložil pri investovaní do iných rizikovo porovnateľných investícií). Súčasťou tohto ukazovateľa je stavebnicová metóda kalkulovaním rizikovej prirážky. Ide o sústavu výpočtu čiastkových rizikových prirážok, pričom tá je zahrnutá do výpočtu rentability podniku¹⁸.

Veličina MVA je rozdielom medzi trhovou a účtovnou hodnotou podniku. Ak je trhovú hodnotu podniku vyššia ako kapitál do nej investovaný, tak sa vytvorila akcionárska hodnota, ktorá sa prejavuje zvýšenou hodnotou akcií, resp. podniku na trhu.

Ukazovateľ EVA a veličina MVA sú ukazovatele, ktoré majú výpovednú hodnotu pre investorov, resp. pre akcionárov na trhu. Pre sledovanie efektívnosti prevádzky ich považujeme za dosť špecifické. Tieto ukazovatele majú výpovednú hodnotu z pohľadu efektívnosti vložených prostriedkov do daného podnikania. Aj keď z určitého pohľadu sa dajú považovať za určitý determinant efektívnosti, pretože efektívna prevádzka sa určite odrazí aj vo výške hodnôt daných ukazovateľov, tak ich nepovažujeme za relevantné pre sledovanie efektívnosti prevádzky ako takej.

Záver

Pre sledovanie finančnej výkonnosti podniku sa používajú aj nové kritéria a to ukazovateľ EVA (ekonomickej pridanej hodnoty) a MVA (hodnota pridaná trhom). Tieto kritériá sú odozvou na nepresné hodnotenie rentability podniku a hodnoty podniku na trhu.

¹⁸ bližšie Zalai: Finančno-ekonomická analýza podniku; 2006; str. 68 - 71

Vzhľadom na ich špecifickosť, ktorá spočíva v ich výpovednej hodnote pre vhodnosť investovania do daného podnikania, ich nepovažujeme za vhodné ukazovatele na sledovanie efektívnosti maloobchodnej prevádzky.

Pre sledovanie finančnej efektívnosti maloobchodnej prevádzky považujeme za najvhodnejšie sledovať ukazovatele rentability (obvzlašť rentabilita celkového a vlastného kapitálu), likvidity (obvzlašť celkovú likviditu a ukazovateľ doby úhrady krátkodobých záväzkov), zadlženosti (obvzlašť platobnú neschopnosť prevádzky, príp. dobu splácania cudzieho kapitálu) a aktivity (hlavne dobu obratu zásob, resp. tovaru a dobu splácania záväzkov).

2. 2. 2 Nefinančné ukazovatele ekonomickej efektívnosti

Nefinančné ukazovatele ekonomickej efektívnosti sú kvantitatívne ukazovatele rôznych nefinančných premenných. Tieto premenné sú numerickým vyjadrením určitých vlastností a môžu byť predmetom rôznych aritmetických operácií a analýz. Pri meraní nefinančných ukazovateľov podniku sú výsledným hodnotením kvantitatívne výsledky podniku. Podľa Zalaia jednotky merania týchto kvantitatívnych výsledkov sú buď vo forme naturálnych jednotiek, pracovných jednotiek alebo peňažných jednotiek. Hlavným hodnotiacim kritériom je podľa nás výkon, ktorý je predovšetkým výsledkom hmotného, naturálneho procesu, ktorý môže byť vyjadrený vo fyzických jednotkách (môžu byť aj peňažne ohodnotené). Položky, ktoré vplývajú na celkové ohodnotenie takejto efektívnosti sú výnosy z predaja tovaru, vlastných výrobkov a služieb, prírastky a úbytky zásob, výnosy z aktivácie a zúčtovanie rezerv a opravných položiek. Pri sledovaní maloobchodnej prevádzky ide o položky tržieb za predaj tovaru, resp. predaj vlastných výrobkov a služieb. Výsledkom analýz nefinančných ukazovateľov sú neredukované a redukované ukazovatele (v závislosti od zohľadnenia výsledkov činností dodávateľských firiem) a pridaná hodnota.

V závislosti od počtu premenných rozlišujeme jednorozmerné analýzy (s jedným znakom) a viacrozmerné analýzy (skúmajú sa minimálne dva znaky). Výsledkom daných analýz sú rôzne druhy matematicko-štatistických ukazovateľov. Medzi najznámejšie metódy výpočtu takýchto ukazovateľov radíme regresné analýzy (analýza zachytáva vplyvy na závislú premennú s nezávislými premennými a aj ďalšími nešpecifikovanými premennými

a náhodnými vplyvmi). Poznáme analýzu rozptylu (skúma závislosť kvantitatívnej premennej od kvalitatívnej premennej, napr. preferencie sortimentu predajne), znamienkový test (neparametrický test založený na označovaní rozdielov hodnôt, napr. porovnávanie predajnosti akciového tovaru v porovnaní s bezakciovým predajom) a korelačné metódy (zisťujúce silu vzťahu medzi stanovenými hodnotami).

Samostatnú kategóriu tvoria **metódy analýzy vzťahov a viacrozmerné analýzy**. Medzi najviac využívané analýzy patria viacnásobná regresívna analýza (opisuje vzťah medzi jednou závislou premennou a dvoma alebo viacerými nezávislými premennými), viacfaktorová analýza rozptylu (pri určovaní rozptylu sa berie do úvahy viac premenných), diskriminačná analýza (rozdeľuje hodnoty do skupín, napr. pri segmentácii trhu), faktorová analýza (redukuje počet premenných na menšie počty premenných, tzv. faktorov), zhlukové analýzy (založené na zaraďovaní objektov do skupín tak, aby bola čo najväčšia podobnosť vnútri skupiny a čo najväčšia rozdielnosť medzi skupinami, napr. pri segmentácii, analýzy trhovej pozície, zavádzaním nových produktov, agregovanie údajov a pod.), metódy škálovania a analýz preferencií.

Spomínané analýzy a metódy rôznych matematicko-štatistických hodnotení jednotlivých situácií dávajú široký priestor pre vytváranie rôznych výpočtov a modelových sústav ukazovateľov efektívnosti v maloobchodnej prevádzke.

2.2.2 .1 Indexy

V zásade jednotlivé štatistické údaje môžeme porovnávať zároveň pomocou absolútnych prírastkov, alebo pomocou podielov dvoch ukazovateľov - pomerných čísel. Pomerné čísla porovnávajúce dve obsahovo zhodné veličiny týmito pomermi sa nazývajú *indexy*.

Pri práci s indexmi rozlišujeme:

- *extenzitné veličiny* - sú vyjadrené v absolútnych číslach, pri zhŕňaní ich sčítame,
- *intenzitné veličiny* - sú vyjadrené v pomerných číslach, sú pomerom dvoch extenzitných veličín; zahŕňajú sa priemerovaním, a to buď priamo alebo prevedením na spoločný základ, ktorý môžeme vyjadriť nasledovným vzťahom:

$$Q = p \times q,$$

kde Q je zložená extenzitná veličina, q jednoduchá extenzitná veličina a p jednoduchá intenzitná veličina.

V indexovej analýze porovnávame zmeny v čase, časť s celkom, priestorové objekty medzi sebou atď. V ekonomickej praxi sa indexová analýza používa na porovnávanie daných hodnôt a ukazovateľov v čase. Podľa počtu štatistických hodnôt zaradených do výpočtov rozlišujeme individuálne, súhrnné indexy a absolútne rozklady.

Sledovanie hodnôt v čase zabezpečuje taktiež ukazovateľ *časový rad*. Časový rad je rad hodnôt určitého štatistického znaku usporiadaný podľa časového sledu ich výskytu. Hodnoty sledovaného znaku sa obvykle zaznamenávajú v rovnako dlhých časových intervaloch. Pomocou časových radov charakterizujeme časové zmeny a vývojové trendy skúmaných javov.

Indexové analýzy a časové rady sa dajú využiť pri sledovaní vývoja hodnôt jednotlivých ukazovateľov efektívnosti maloobchodnej prevádzky. Ich význam spočíva vo videní daných hodnôt v čase.

Záver

Pri sledovaní nefinančných ukazovateľov využívame širokú škálu analýz pre sledovanie rôznych druhov ukazovateľov. Za vhodné považujeme sledovať indexové analýzy a pridanú hodnotu v rámci maloobchodnej prevádzky. V závislosti od cieľa tejto dizertačnej práce sa v praktickej časti sústreďíme v rámci nefinančných ukazovateľov na pridanú hodnotu prevádzky.

2. 2. 3 Pyramídové sústavy ukazovateľov

Vrcholnou analýzou a zároveň ukazovateľom ekonomickej efektívnosti sú *pyramídové sústavy ukazovateľov*. Manažérom poskytujú dostatočnú voľnosť pri voľbe ciest a metód na zabezpečenie stanovených cieľov. Pyramídová sústava ukazovateľov vychádza z vrcholného ukazovateľa, ktorý sa rozkladá na čiaskové ukazovatele. Tieto sústavy majú tvar pyramídy a môžu mať rôzny počet úrovní a vetiev. Vrcholný ukazovateľ je všetkým ostatným nadradený, pričom čiastkové ukazovatele nie sú od seba bezprostredne závislé, ale zmena ktoréhokoľvek z nich sa prejaví v zmene ukazovateľa, ktorý naň nadväzuje.

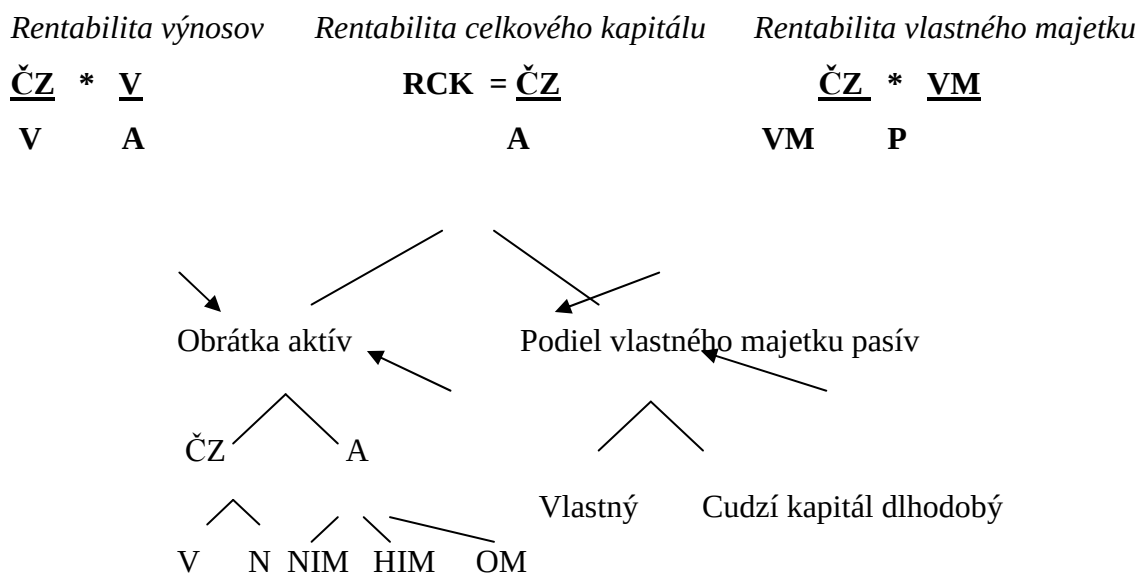
Pyramídové sústavy ukazovateľov sa najviac využívajú pri finančných analýzach. Vo finančnej oblasti sa táto metóda najčastejšie používa pre analýzu hospodárenia podniku a to pomocou ukazovateľov:

1. DuPontová pyramída
2. pyramídy ukazovateľa ROCE
3. DuPontove rovnice

DuPontová pyramída predstavuje pyramídovú sústavu ukazovateľov finančnej analýzy. Vypočítava jednotlivé podielové ukazovatele za účelom celkovej analýzy ukazovateľov hospodárenia podniku. Pyramídu ukazovateľov zostavíme podľa nasledovných krokov:

1. Zvolenie kľúčového vzťahu, v ktorom sa vyčíslí rentabilita. Môžeme rozkladať:
 - rentabilitu kapitálu
 - rentabilitu výnosov
 - rentabilitu nákladov
 - apod.
2. Vrcholový vzťah rozložíme na čiastkové ukazovatele
3. Čiastkové ukazovatele sa detailnejšie rozložia na položky, ktoré určujú čiastkový ukazovateľ.
4. Pokračujeme podobne až na najnižšiu možnú úroveň, kde je možné ešte previesť rozklad ukazovateľa
5. výsledkom je pyramída vzťahov, z ktorej vidíme, ako sa jednotlivé ukazovatele premietajú (syntetizujú) do vrcholového ukazovateľa pyramídy.

Schéma č. 2 Rozklad rentability celkového kapitálu:



Zdroj: VALACH, E.: *Finančné riadenie podniku*; 2005; s. 32

ČZ – čistý zisk	N - náklady
V – výnosy	NIM – nehmotný investičný majetok
A – aktíva	HIM – hmotný investičný majetok
VM – vlastný majetok	OM – obežný majetok

Ďalšími často rozkladanými ukazovateľmi pri analýze podnikovej činnosti a jej dopadu na finančnú situáciu sú:

- nákladovosť
- rentabilita majetku
- produktivita práce
- doba návratnosti apod.

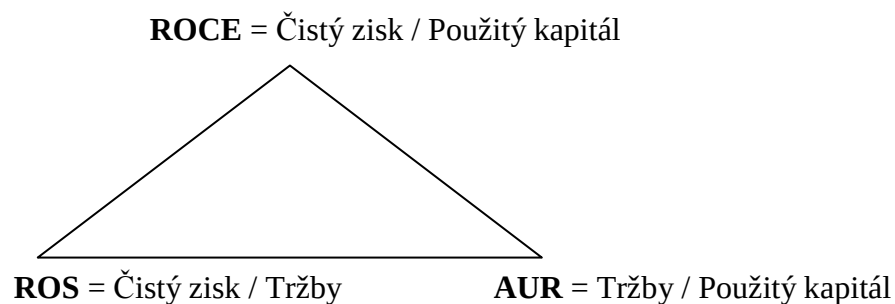
Rozklad **ukazovateľa ROCE** (Return on capital employed) je ďalším často používaným rozkladom vo finančnej oblasti, ktorý hovorí o návratnosti použitého kapitálu. Ide o zjednodušenú pyramídovú sústavu, kde sa sledujú dve úrovne a to:

- úroveň primárnych ukazovateľov, ktorá je daná vrcholovým ukazovateľom ROCE

- úroveň sekundárnych ukazovateľov, z ktorých je vytvorený vrcholový ukazovateľ. Tieto sekundárne ukazovatele sú ukazovateľ AUR (obrat - miera využitia majetku) a ROS (rentabilita tržieb).

Pyramída pre tento ukazovateľ vyzerá nasledovne:

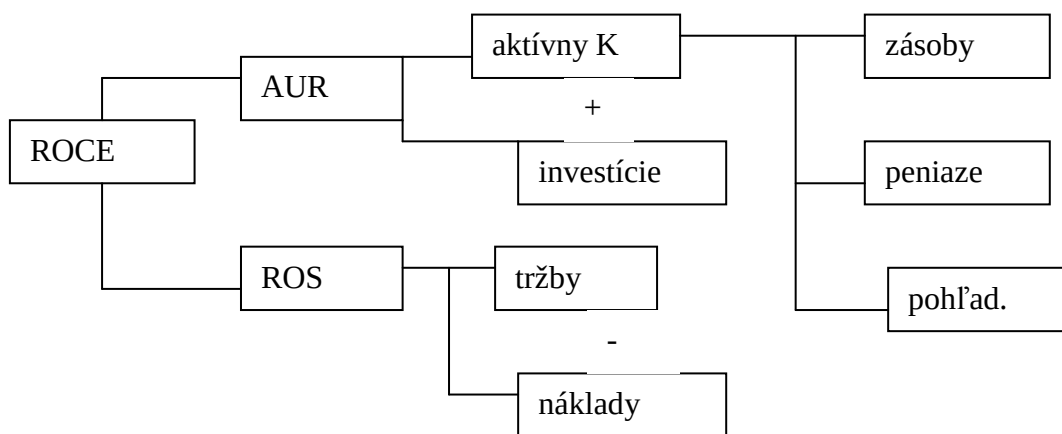
Schéma č. 3: Ukazovateľ ROCE



Zdroj: VALACH, E.: *Finančné riadenie podniku*; 2005; s. 33

Pri detailnejšej analýze je potrebné preskúmať zloženie ukazovateľov ROS a AUR, ktoré sú dané veličinami, ilustrujúcimi v nasledujúcej schéme.

Schéma č. 4: Rozklad ukazovateľa ROCE



Zdroj: VALACH, E.: *Finančné riadenie podniku*; 2005; s. 33

Z uvedených pyramíd môžeme potom vyčítať tzv. *DuPontove rovnice*, ktoré sú nasledovné:

- *ROE - return on investment* = $\check{C}Z / \text{investovaný kapitál} \dots \text{návratnosť investícií}$
- *ROA - return on asset* = $\check{C}Z / A \dots \text{rentabilita aktív}$
- *ROCE - return on capital employed* - *návratnosť použitého kapitálu* = $\check{C}Z / PK$

Pri zostavovaní pyramídových ukazovateľov efektívnosti môžeme zostavovať podobné sústavy ukazovateľov na báze rôznych stanovených cieľových ukazovateľov.

Záver

Pyramídové sústavy ukazovateľov ekonomickej efektívnosti považujeme za vrcholné ukazovatele efektívnosti maloobchodnej prevádzky. Poukazujú na celkovo dosiahnutý cieľ v rámci sledovania daného ukazovateľa. Za problematické považujeme ich využiteľnosť obzvlášť v malých maloobchodných prevádzkach. Dané ukazovatele môžu byť zbytočne zložité a komplikované. V praktickej časti sa preto s pyramídovými sústavami ukazovateľov nebudeme zapodievať.

2. 3 Ukazovatele mimoekonomickej efektívnosti maloobchodnej prevádzky

V tejto kapitole by sme chceli poukázať na súčasný stav vnímania mimoekonomickej efektívnosti maloobchodnej prevádzky. Medzi ukazovatele mimoekonomickej efektívnosti zaraďujeme také ukazovatele, ktoré sú hodnotovo ťažko merateľné. Ich hodnotenie je výsledkom synteticko-analytických metód, ktoré vychádzajú zo subjektívneho hodnotenia daného stavu v podniku (pochopteľne závery a hodnotenie sa často krát opiera o ekonomické ukazovatele a hodnoty). V prípade maloobchodnej prevádzky je hlavným ukazovateľom mimoekonomickej efektívnosti pridaná hodnota.

Pridaná hodnota sa často krát udáva z dvoch pohľadov. Prvý je pohľad na pridanú hodnotu z finančného hľadiska¹⁹ pohľadu prínosu pre zákazníka, resp. pre jeho spokojnosť. Druhý pohľad spočíva v tom, že maloobchodná prevádzka môže nadobúdať pridanú hodnotu hlavne z marketingových činností (hlavne v rámci interiéru prevádzky), logistických činností a z prínosu vlastného personálu predajne, resp. súladom všetkých

¹⁹ bližšie schéma č. 5 na str. 72

daných činností, ktoré v konečnom zúčtovaní sú prínosom - pridanou hodnotou pre zákazníka.

2.3.1 Interiér maloobchodnej prevádzky

Sledovanie mimoekonomickej efektívnosti a nadobúdanie pridanej hodnoty predajňou sa sústreďuje hlavne do priestorov interiéru maloobchodnej prevádzky.

„Interiér maloobchodnej jednotky predstavuje vnútornú časť jednotky, je vytváraný úpravou stien, podláh, osvetlením, a dispozičným riešením obchodného zariadenia, ďalej kúrením, vetraním a klimatizáciou“. ²⁰ Maloobchodnú predajňu a jej priestor ovplyvňujú interní zamestnanci prevádzky, ktorí ovplyvňujú spotrebiteľské správanie zákazníkov. Práve tu predstavuje táto činnosť pridanú hodnotu konkrétnej predajne tým, že predáva konečnému spotrebiteľovi aj službu a nie len hmotný produkt. Maloobchodníci preto stimulujú psychologické efekty v predajni na nákupné správanie zákazníka. Pri takejto stimulácii sa sleduje hlavne rozmiestnenie plôch, ako veľmi dôležitého elementu pri plánovaní predajne. V kategórií mimoekonomického hodnotenia usporiadania interiéru sledujeme celkové usporiadanie predajne a rozvrhnutie predajne, oddelenia a aktivity podpory predaja, pričom ekonomicky môžeme vykazovať produktivitu priestoru a plochy predajne. Pri takomto projektovaní je potrebné prihliadať na dizajn predajne, ktorý by mal byť založený na chápaní zákazníka a na poznaní jeho správania. Dizajn interiéru sú predovšetkým stimuly súvisiace s technickým riešením prvkov interiéru predajnej jednotky. Zahrňuje použitý stavebný materiál, obchodné zariadenie, osvetlenie, farebné riešenie prevádzky, zvukovú kulisu, vôňu a mikroklimatické podmienky.

Pri **celkovom usporiadaní predajne** je potrebné hodnotiť resp. plánovať usporiadanie zariadenia v predajni, pričom sa musí počítať s tokom zákazníkov a rozdelením všetkých priestorov predajne. Práve dobrý prístup tak do skladov, do regálov ako aj k ostatným zariadeniam prevádzky je pre zamestnancov veľmi dôležitý pri dokladaní tovaru a zároveň efektívne usporiadanie predajne je dôležité pre bezproblémové realizovanie predaja. Práve priestor pre možnosť sledovať všetok tovar v predajných priestoroch a bezproblémové a permanentné dokladanie predaného tovaru predstavujú konkurenčnú výhodu predajne a sú súčasťou pridanej hodnoty konkrétnej maloobchodnej prevádzky. Väčšina literatúry uvádza

²⁰ VIESTOVÁ K. a kol.: Obchodná prevádzka maloobchodnej jednotky; EKONÓM; Bratislava 2008; s. 47.

tri typy usporiadania plôch predajní a to mriežkové usporiadanie, voľné usporiadanie a usporiadanie typu butik.

Mriežkové usporiadanie poznáme hlavne zo supermarketov. Ide o usporiadanie predajne do tvaru súradníc alebo mriežky. Usporiadanie predajne riadi pohyb zákazníkov predovšetkým jedným smerom. Toto usporiadanie je maximálne efektívne a minimalizuje náklady ak sa zákazník pohybuje vertikálne cez predajňu. Vysoké regály podnecujú možnosť maximálnej prehliadky vystavovaného tovaru a dávajú priestor pre rôzne druhy prezentácií tovaru. Takéto usporiadanie nachádzame aj v menších predajniach, v obchodných domoch ako aj v uzavretých samoobsluhách. Pre uzavreté samoobsluhy je charakteristické využívanie pravidelného (grid layout) usporiadania. Pri tomto usporiadaní je výstavné zariadenie usporiadané rovnobežne s bočnými stenami predajnej jednotky. Usporiadanie vedie zákazníkov určitým smerom (riadený pohyb). Tento pohyb je tým pádom súčasťou prezentáciou tovaru, čo je na jednej strane možnou výhodou, no nevýhodou daného usporiadania je pocit obmedzovania u zákazníka aj keď ide o maximálne možné využitie plôch – efektívne riadenie pohybu tovaru.

Usporiadanie voľného pohybu je založené na neasymetrickom rozmiestnení predajných plôch a neštruktúrovaného pohybu zákazníkov. Ide síce o neefektívne usporiadanie na rozmiestnenie tovaru, ale dáva priestor voľného pohybu zákazníkom a pocit neobmedzovania pri nákupe. Schéma voľného pohybu je navrhnutá pre pohodlie zákazníkov a vystavovanie tovarov. Zároveň psychologicky vplýva na to, že zákazník strávi viac času prezeraním tovaru, pretože nie je nikým „tlačený“ v predajni.

Posledným je *usporiadanie typu butik*, pri ktorom v predajni vystupuje usporiadanie predajných plôch ako sústava samostatných predajní, tzn. každá predajňa má svoju identickú charakteristickú atmosféru. Takéto usporiadanie je známe z luxusných predajní alebo z nákupno-spoločenských centier. Takéto usporiadanie dokáže ťažiť zo životného štýlu zákazníkov a svojim spôsobom môže byť veľmi efektívne.

Z účelového zamerania rozlišujeme plochy v maloobchodnej prevádzke ako hlavné a vedľajšie.

Hlavné plochy sú určené na ponuku tovaru, na pohyb tovaru, pracovníkov a zákazníkov. Väčšia časť priestoru je venovaná predajným účelom, pre maximalizáciu

možnosti ponuky tovaru. Predajná plocha je centrom maloobchodnej predajnej jednotky, na ktorej sa sústreďuje ponuka tovaru a vrcholí pohyb tovaru, pracovníkov a zákazníkov. Optimálna veľkosť predajnej plochy je určovaná maloobchodným obratom. Tzn. udáva súčet plôch na jednotlivé činnosti, ktoré sa na nej uskutočňujú. Tieto plochy sa využívajú na uloženie a vystavenie tovaru, na pohyb tovaru, na pohyb predavačov a pracovisko predavačov, na pohyb zákazníkov a na nákup. V rámci kategórie hlavných plôch poznáme ešte kategóriu ostatných hlavných plôch. Tie zahŕňajú poskytovanie doplnkových služieb zákazníčkovi ako občerstvenie a pod.

Vedľajšie, resp. pomocné plochy v maloobchodnej prevádzke sú určené hlavne na skladovanie, vykládku, komunikačné priestory, sociálne zariadenia, plochy pripravovania tovaru a pod.

Plochy s nepriamym vzťahom k tovaru predstavujú plochy určené na riadenie prevádzky a na vykonávanie rôznych podporných činností. Patria sem kancelárie, spoločenské plochy, plochy hygienického zariadenia a plochy technického vybavenia.

Hodnotenie efektívnosti usporiadania plôch predajne je skôr záležitosťou mimoekonomického hodnotenia efektívnosti, aj keď môže byť podložená ekonomickými ukazovateľmi a hodnotami predaja jednotlivých usporiadaní.

Najpoužívanejšími ekonomickými ukazovateľmi sú ukazovatele **hodnotenia produktivity priestoru**. V daných ukazovateľoch sa pomerovými ukazovateľmi hodnotia najmä tržby na m², náklady predaného tovaru na m² a hrubý zisk na m². Tieto ukazovatele sú zároveň ukazovateľom efektívnosti priestoru predajne.

$$\text{Tržby na m}^2 = \frac{\text{Celkové tržby}}{\text{Celkové m}^2}$$

$$\text{Náklady predaného tovaru na m}^2 = \frac{\text{Náklady na predaný tovar}}{\text{Celkové m}^2}$$

$$\text{Hrubý zisk na m}^2 = \text{Tržby na m}^2 - \text{Náklady predaného tovaru na m}^2 \text{ }^{21}$$

Za osobitný ukazovateľ efektívnosti predajnej plochy, ktorý považujeme za vhodný ukazovateľ efektívnosti interiéru prevádzky je *rentabilita predajnej plochy*. Tá sa vypočíta ako pomer zisku k 1 m² predajnej plochy.

Záver

Sledovanie efektívnosti interiéru, resp. predajnej plochy prevádzky považujeme za dôležitý ukazovateľ efektívnosti prevádzky. Poznáme mriežkové, voľné usporiadanie priestoru prevádzky a usporiadanie typu butik. Každý typ usporiadanie ponúka svoje výhody a nevýhody, ktoré dokážu vplývať na pridanú hodnotu prevádzky. Za vhodný ukazovateľ na sledovanie efektívnosti interiéru prevádzky považujeme rentabilitu predajnej plochy.

2.3.2 Personál prevádzky

Zamestnanci v maloobchodnej prevádzke tvoria dôležitú súčasť predajne a výrazne sa podieľajú na výške pridanej hodnoty v predajni. Zamestanci sú hlavným spojením so zákazníkmi, sú koordinátormi a dopĺňovačmi tovaru či už v skladoch, alebo priamo v predajni. Sú tvorcom atmosféry predajne, aj keď rozmáhaním samoobslužnej formy predaja je potláčaná práve interakcia medzi zamestnancami a zákazníkmi. No aj napriek tomu je významné zvyšovanie efektívnosti pôsobenia zamestnancov v predajni a to prostriedkami personálnej politiky, personálneho manažmentu, vedením a rôznymi špecifickými nástrojmi personalistiky. V rámci získavania práve konkurenčnej výhody a zvyšovania pridanej hodnoty predajne by malo byť v záujme vedenia prevádzky, zabezpečiť vhodný systém výberu, riadenia a vedenia personálu, zvyšovanie vzdelávania, resp. kvalifikovanosti zamestnancov predajne, zabezpečiť systém hodnotenia, následne motivovania zamestnancov (rôznymi spôsobmi odmeňovania).

Úlohou personálu na čele s manažérom prevádzky je dohliadanie a zabezpečovanie plynulosti všetkých procesov, ku ktorým v prevádzke dochádza. Ide hlavne o zosúladenie statických (napr. plochy a technické riešenie prevádzky) a dynamických (napr. tovar,

²¹ VIESTOVÁ K. a kol.: Obchodná prevádzka maloobchodnej jednotky; EKONÓM; Bratislava 2008; s. 61

zariadenia) prvkov, ktoré ovplyvňujú atmosféru prevádzky a prepojenosť jednotlivých prvkov a procesov.

Tradičné spôsoby na výpočet efektívnosti personálnej politiky prevádzky, pričom ich cieľom je analyzovať súčasný stav a optimalizovať počet zamestnancov na potreby prevádzky, sú nasledovné:

1. frekvenčný test
2. cyklické nástupy
3. pracovné štúdie

Frekvenčný test slúži na určenie prílivu zákazníkov do prevádzky. Zisťovanie prebieha v neustálych intervaloch a zaznamenáva počty návštev, ktoré sa následne vyhodnocujú a spracúvajú.

Cyklické nástupy sú forma analýzy, ktorá sa zameriava na stanovenie optima obsluhujúcich prevádzky. Cyklické nástupy je možné stanoviť dvomi spôsobmi:

1. podľa celkovej priemerne nutnej doby obsluhy jedného zákazníka a priemerného počtu zákazníkov v hodine,
2. skutočný stav pracovníkov predajne sa prispôsobuje indexom frekvencie kupujúcich v hodinách predaja.

Pracovné štúdie celkovo skúmajú pracovný proces z organizačného hľadiska. Pri jeho sledovaní sa berie do úvahy využitie priestoru, fond pracovnej doby, frekvencia zákazníkov a sortimentu, umiestnenia v sieti a riešenie dispozičných podmienok. Podľa Viestovej (2008) pracovné štúdie členíme na:

1. *štúdie pracovných metód* – zmyslom je zaznamenať celkový postup práce a jej priebeh v priestore (sem patria postupové a priestorové štúdie, štúdie ciest pracovníkov a pohybové štúdie a mikropohybové štúdie),
2. *časové štúdie* – zistenie štruktúry času jednotlivých operácií v pracovnom procese, resp. spotreby času na operáciu (sem patria snímka pracovného dňa, momentové pozorovanie a chronomentráž).

K metódam operačnej analýzy zaraďujeme metódy analýzy sietí, teórie radov, dopravné problémy a teóriu zásob (Pražská, 1992).

Vhodnou metódou pri analýzovaní efektívnosti personálnej politiky je *teória radov*. Teória radov hľadá optimálny variant počtu pracovných miest v predajni vzhľadom k dobe obsluhy, frekvencií zákazníkov za prijateľných mzdových nákladov zo strany podniku a prijateľných alebo nulových strát času zákazníkov strávených v radoch.

V rámci obchodnej prevádzky sa efektívnosť personálnej politiky dá sledovať aj ukazovateľmi, ktoré sú kategoricky ekonomické. Ide napríklad o prepočty vo vzťahu k obratu, výpočty fluktuácie pracovníkov, personálnych analýz (výkony v hmotných jednotkách, v hodnotových ukazovateľoch, pomocou času, v produktivite a iné.)

Pri vytváraní sústavy ukazovateľov efektívnosti obchodnej prevádzky je potrebné zohľadňovať význam personálu predajne tak na ekonomickej, ako aj na mimoekonomickej úrovni. Personál vytvára stále priestor pre rast pridanej hodnoty v podniku, a preto by pri vytváraní sústavy efektívnosti nemal byť potlačený do úzadia.

Záver

Personál maloobchodnej prevádzky považujeme za kľúčovú súčasť prevádzky. Zamestnanci sú hlavným spojením so zákazníkom a tvorcom atmosféry prevádzky. Za tradičné ukazovatele efektívnosti personálnej politiky prevádzky považujeme frekvenčné testy, cyklické nástupy a pracovné štúdie. Za vhodné považujeme taktiež sledovanie efektívnosti na základe teórie radov.

2.3.3 Logistické procesy maloobchodnej prevádzky

V roku 1962 Peter F. Drucker vyslovil myšlienku, že logistika je jednou z posledných možností a príležitostí, kde môžu podniky zvýšiť svoju efektívnosť²². Pred 45 rokmi sa problematikou logistiky zapodievalo len málo podnikov. Využívali sa hlavne rôzne marketingové nástroje na rozširovanie predaja a expanziu na trhy. No každý trh sa jedného dňa nasýti a expanzia sa spomalí, až nakoniec sa zastaví. Vtedy sa postupne zmenia

²² DRUCKER, P. F.: The Economy's Dark Continent, Fortune 4/1962. Prevzaté z: Lambert, M., Stock, J. R., Ellram, L. M.: cit. dielo: Logistika; Books; Brno 2005; s. 6

konkurenčné prostriedky z expanzívnych (následne dopadajúcich na rast výnosov) na reštriktívne (dopadajúcich na stranu nákladov, následne aj na strane výnosov, no pochopiteľne pri snahe zachovania požadovaného zisku). Týmto procesom prešlo veľké množstvo podnikov a v podstate každý riešil tento stav pomocou logistiky. Pochopiteľne, ak logistiku považujeme za výsledok integrácie technických, ekonomických i spoločenských vied, ktoré sú pretransformované do myslenia. Následne do organizácie, riadenia, rozhodovania, ale aj do techniky a technológie. Tak vytvárajú ucelenú teóriu a následne aplikáciu (väčšinou), ktorá sa snaží zabezpečiť plynulý tok tovaru a informácií s cieľom optimalizácie nákladov²³.

Logistiku na základe množstva preštudovanej odbornej literatúry, porovnávaním obsahu, názorov, vymedzení a chápaní termínu „logistika“, dospeli prof. Viestová a doc. Štofilová k názoru, že logistika je dynamicky vyvíjajúca sa vedná disciplína – jej vývoj nemožno zatiaľ považovať za ukončený.

V rámci obsahu tejto práce je kľúčové sledovanie podnikovej logistiky v rámci mikrologistiky, resp. logistiky prevádzky. *Logistika podniku* je súčasťou mikrologistiky. Všeobecne predmetom podnikovej logistiky je výskum, plánovanie riadenia, kontrola pohybu a riadenie tokov materiálu, tovarov a služieb a s nimi spojených informácií.

Podniková logistika sa zaoberá všetkými pohybovo-skladovacími aktivitami, ktoré umožňujú tok materiálu, výrobkov a služieb od bodu vzniku, ako aj informačnými tokmi, ktoré uvádzajú materiál, výrobky a služby do pohybu na uspokojovanie potrieb odberateľov pri primeraných nákladoch²⁴.

Veľká ekonomická encyklopédia o logistike podniku uvádza toto: „Logistika podniková, company logistics – súčasť podnikovohospodárskej náuky, ktorá sa zaoberá naplnením logistických funkcií, ako aj metód na podporu riadiacich procesov súvisiacich v širšom chápaní s manipuláciou s materiálom. Z takto chápanej logistiky pri systémovom prísupe sa konštituuju tri subsystémy rôzneho druhu: 1. makrologistický systém; 2. mikrologistický systém; 3. logistická organizácia. Makrologistický systém predstavuje vlastné okolie, do ktorého je mikrologistický systém a logistická organizácia zabudovaná.

²³ VIESTOVÁ, K., ŠTOFILOVÁ, J., ORESKÝ, M., ŠKAPA, R.: Lexikón logistiky; EKONÓM; Bratislava 2005; s. 9

²⁴ TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: Malý výkladový slovník marketingu; Aplus; Praha, 1999; s. 52

Mikrologistický systém podniku sa zaoberá zásobovaním, vnútropodnikovou logistikou a dopravou. Na základe týchto skutočností možno podnikovú logistiku vymedziť ako disciplínu, ktorá sa zaoberá optimalizáciou a koordináciou všetkých činností, ktoré sú nevyhnutné na zabezpečenie pružného a ekonomického priebehu výrobného procesu pri optimálnych nákladoch.“²⁵

Logistika a jej nástroje a metódy dokážu skutočne zvyšovať efektívnosť podnikov, a tým znižovať ich náklady na určitú jednotku výkonu a vytvárať tým pádom konkurenčnú výhodu a pridanú hodnotu. No treba si uvedomiť tiež fakt, že len za predpokladu, ak je prekonaná efektívnosť logistiky konkurencie. Inak sa jednoducho stane, že pre podnik bude logistika resp. jej metódy konkurenčnou nevýhodou. Na dosahovanie zvyšovania efektívnosti logistického systému sa využívajú rôzne metódy logistiky.

Metódy logistiky predstavujú metodologický aparát používaný v logistike pri navrhovaní, projektovaní alebo zdokonaľovaní logistických reťazcov a pri ich riadení. Je to i účelové preberanie poznatkov a metód z rôznych vedných a technických disciplín a ich aplikácia v duchu systémového prístupu tak, aby viedla k dosiahnutiu synergického efektu v logistike. Zvolené metódy umožňujú riešenie na úrovni jednotlivých článkov logistických reťazcov, kde sa uplatňujú jednotlivé metódy rozmiestňovania tovarov, určovania kapacít, plôch, počtu technických prostriedkov, pracovníkov a ďalších prvkov logistického reťazca. Parciálny výsledok musí byť podriadený riešeniu v zmysle zásad a logiky – integrovanej logistiky, a to využitím prognostických metód, metód systémového modelovania a metód zlad'ovania činností²⁶. Práve tento fakt vplýva na zavádzanie logistických metód do takej miery, že čiastkové logistické metódy sú bez celkového konceptu zavádzania v logistickom reťazci nemožné.

Podľa H. Rühleho sa metódy v logistike členia na päť základných skupín, a to *analytické metódy, matematické metódy, metódy modelovania, simulačné metódy a metódy prognózovania*. Podľa P. Pernicu môžeme medzi logistické metódy zaradiť rôzne *matematicko-logické metódy, metódy simulačného modelovania*, ale aj metódy prevzaté z iných disciplín, ako sú napríklad *sledovanie toku materiálu, metódy na rozbor využitia a na plánovanie technických prostriedkov a pracovníkov, metódy priestorového*

²⁵ ŠÍBL, D. a i.: Veľká ekonomická encyklopédia; Sprint v'fra; Bratislava, 2002; s. 452

²⁶ VIESTOVÁ, K., ŠTOFILOVÁ, J., ORESKÝ, M., ŠKAPA, R.: Lexikón logistiky; EKONÓM; Bratislava 2005; s. 173

rozmiestnenia technických prostriedkov, zariadení a skladov, metódy operačného výskumu, metódy hodnotovej analýzy a hodnotového inžinierstva, metódy výpočtu nákladov, štatistické metódy spracovania informácie, metódy viackriteriálneho hodnotenia variantov a ďalšie.

Zároveň je potrebné určenie spôsobu rozhodovania o daných logistických problémoch, a to sa môže realizovať na troch úrovniach, na empiricko-intuitívnych, algoritmických alebo heuristických. Následná realizácia týchto jednotlivých metód musí byť výsledkom integrácie, a to buď na vertikálnej alebo horizontálnej úrovni.

Jednotlivé logistické metódy príp. technológie sa na jednotlivých úrovniach v podnikovom systéme alebo v logistickom reťazci pretransformávajú do konkrétnych disponibilných technológií. Medzi klasické logistické technológie spadajú hlavne voľba obalov, voľba prepravných a skladovacích prostriedkov, tvorba a fixácia manipulačných a prepravných jednotiek, úložných plánov. Tieto technológie sú veľmi bagatelizované, no sú často krát jednoduchým prostriedkom na zvýšenie efektívnosti činnosti.

Vrcholom aplikácie logistických metód je vytvorenie komplexných logistických technológií. Práve tieto sú pravdepodobne najperspektívnejšie pre znižovanie nákladov v podniku, pretože sú zapojené do všetkých činností v logistickom reťazci. Najvýznamnejšie z nich pre maloobchodnú činnosť sú technológie quick response a efficient customers response, ktoré sú založené na efektívnom reagovaní na požiadavky zákazníka. Ďalšími logistickými metódami, ktoré sa častokrát dajú ťažko kategorizovať, či ide o parciálne alebo komplexné, sú napríklad metóda plynulého dopĺňovania tovaru – CRP, metódy riadenia časom – RBM, rôzne formy racionálnej/úspornej logistiky – SLOG, manažment skupín výrobkov – Category Management, Hub and Spoke, Cross-Docking, Transshipment – prekládka tovaru, Metóda kritickej cesty – CPM, metóda METRA, systém materiálového plánovania – Closed-loop Material Requirement Plannig, plánovanie distribučných požiadaviek – DRP, plánovanie distribučných zdrojov – DRP II, manažment vzťahov so zákazníkmi – CRM, klasifikácia produktov, ABC klasifikácia atď. Obzvlášť ECR systémy a projekty hlavne z dlhodobého hľadiska prinášajú spoločnostiam veľmi výraznú konkurenčnú výhodu a sú výrazným pomocníkom pri budovaní novej ekonomiky, ktorá je zameraná na maximalizáciu zisku.

Logistika a jej metódy sú jedna z posledných možností, z ktorej podniky môžu ťažiť svoje konkurenčné výhody a to nielen v oblasti znižovania nákladov, ale zvyšovania celkovej efektívnosti chodu podnikov. Podniky, ktoré stále pristupujú k logistike ako k zbytočnej

záťaži alebo ako k čisto vednej disciplíne by mali rýchlo zmeniť svoj názor, pretože náskok konkurencie v zavádzaní logistických metód môže byť pre nich nedobehnutelný.

Záver

Sledovanie efektívnosti logistických procesov v prevádzke považujeme za samozrejmosť. V rámci logistiky poznáme veľké množstvo logistických metód, ktoré vplývajú na znižovanie nákladov prevádzky a prispievajú aj k zvyšovaniu efektívnosti prevádzky. Vzhľadom na to, že logistické procesy sú súčasťou každej činnosti v rámci prevádzky, tak považujeme za vhodné v rámci tejto dizertačnej práce sa viac sústrediť na parciálne ukazovatele efektívnosti. Tie sú zahrnuté v iných kapitolách tejto práce.

3 Ciel' a metódy práce

Predpokladom spracovania a úspešného riešenia doktorandskej dizertačnej práce je stanovenie si relevantných a zároveň primeraných cieľov, ktorých dosiahnutie obohatí tak teóriu ako i prax, prípadne pedagogický proces. V nasledujúcej časti uvádzame okrem cieľov dizertačnej práce, aj etapy riešenia doktorandskej dizertačnej práce, s použitím adekvátnych metód vhodných v procese riešenia danej problematiky, v rámci ktorých predpokladáme, že práca môže byť prínosná.

3.1 Ciel' práce

Ciele práce je možné rozdeliť a usporiadať podľa dôležitosti na prioritné (primárne) a podporné (sekundárne).

Prioritným cieľom riešenia dizertačnej práce je vytvoriť návrh sústavy ukazovateľov hodnotenia efektívnosti obchodnej prevádzky zameranú na ekonomické modelové sústavy ako aj mimoekonomickú efektívnosť. To znamená, že vytvoriť sústavu ukazovateľov hodnotenia efektívnosti nielen klasickým prístupom, ale aj so zameraním sa na pridanie hodnotu a udržanie zákazníka.

Pre dosiahnutie prioritného cieľa bolo potrebné odvodiť ďalšie **podporné ciele**. V rámci vypracovania danej problematiky boli podporné ciele nasledujúce:

- rozpracovať na teoretickej úrovni problematiku efektívnosti obchodnej prevádzky, s akcentom na maloobchodnú prevádzku, opierajúc sa pritom o poznatky domácich a aj zahraničných autorov,
- navrhnuť modelovú sústavu ukazovateľov efektívnosti maloobchodnej prevádzky,
- stanoviť možnosti zlepšovania efektívnosti obchodnej prevádzky,
- prostredníctvom prieskumu získať prehľad o sledovaní efektívnosti obchodných prevádzok na slovenskom trhu.

3. 2 Etapy riešenia dizertačnej práce a oblasti formulácie hypotéz dizertačnej práce

Doktorandská dizertačná práca bola spracovaná v dvoch fázach v priebehu rokov 2007 – 2010. Prvá fáza riešenia dizertačnej práce spočívala v štúdiu domácich a zahraničných zdrojov a odborných prameňov, so zameraním na analyzovanie problematiky práce. V rámci tejto fázy bolo zhromažďovanie čo najväčšieho množstva relevantných informácií pre vypracovanie teoretickej časti, ale aj pre získavanie podkladov (hlavne prípadových štúdií a článkov) pre vypracovanie praktickej časti práce. Treba ale podotknúť, že teória efektívnosti obchodnej prevádzky nie je ucelená a to obzvlášť oblasť mimoekonomickej efektívnosti prevádzky. V tejto časti boli potrebné informácie získavané návštevou odborných knižníc na Slovensku, ale aj v zahraničí. Za hlavné zdroje získavania potrebných poznatkov sa dajú považovať knižné a časopisecké publikácie, ako aj odborné články a štúdie získané hlavne zo zahraničia. Súčasťou prvej fázy práce bol aj prieskum úrovne sledovania efektívnosti v rámci maloobchodných prevádzok v SR. Ten mal byť podporným podkladom pre odporúčania v rámci zvyšovania sledovanosti efektívnosti ako podklad pre rast celkovej efektívnosti prevádzky. Následne na základe získaných materiálov bol vytvorený podklad pre vypracovanie štruktúry dizertačnej práce.

Druhá fáza vypracovania práce bola zameraná na vypracovaní podporných a prioritného cieľa a na realizácii a hodnotení prieskumu. V nej boli vypracované návrhy na zvyšovanie efektívnosti, možnosti sledovania efektívnosti maloobchodnej prevádzky a analýza sledovania efektívnosti na slovenskom trhu.

Vychádzajúc zo stanovených cieľov boli postavené dve hypotézy pre spracovanie problematiky dizertačnej práce a to:

H1: *„V Slovenskej republike sú najviac využívanými ukazovateľmi efektívnosti maloobchodnej prevádzky ukazovatele rentability.“*

Riešenie danej hypotézy spočíva v uskutočnení prieskumu sledovania efektívnosti na vybranej vzorke maloobchodných prevádzok na slovenskom trhu.

H2: *„Viac ako polovica maloobchodných prevádzok v Slovenskej republike nesleduje mimoekonomickú efektívnosť.“*

Pri riešení druhej hypotézy sme vychádzali z prieskumu na slovenskom trhu. Cieľom postavenia tejto hypotézy bolo overiť myšlienku, že na Slovensku maloobchodné prevádzky venujú málo pozornosti sledovaniu mimoekonomickej efektívnosti.

3.3 Metódy práce

Ak chceme dosiahnuť vyššie stanovené ciele, je potrebné získať dostatočné množstvo informácií, dát a údajov. Následne je nutné spracovanie, aby tieto údaje spĺňali požiadavky kladené na vedeckú prácu. Preto je nevyhnutné pracovať s použitím štandardných teoretických, empirických a všeobecných metód vedeckej práce.

Pri spracúvaní *teoretickej* časti boli použité najmä štandardné metódy vedeckej práce ako abstrakcia, analýza, syntéza, deskripcia, komparácia, štatistická indukcia a dedukcia. Na spracovanie *aplikačnej* časti bolo nevyhnutné použiť špeciálne teoretické vedecké ako aj empirické metódy.

Metódy použité v teoretickej časti

Pri riešení teoretickej časti dizertačnej práce sme použili najmä tieto metódy vedeckého skúmania, ktoré nám pomohli aj pri interpretácii výsledkov:

Abstrakcia spočíva v myšlienkovom odlučovaní nepodstatných znakov, vlastností a vzťahov skúmaných objektov a javov pri súčasnom vylučovaní, fixovaní a skúmaní ich podstatných charakteristík. Výsledkom abstrahovania je vznik pojmov alebo kategórií, ktoré sú vyjadrením spoločných znakov určitej skupiny predmetov či javov. Danú metódu sme využili pri skúmaní jednotlivých pojmov a postojov v rámci danej problematiky.

Analýza je myšlienkové rozčlenenie zložitej skutočnosti na jednotlivé časti, čím sa vytvárajú podmienky na poznanie jej jednotlivých stránok. Hlbšie poznanie jednotlivých častí je predpokladom lepšieho poznania javu ako celku. Analýza je taktiež základným predpokladom formulácie hypotéz a vychádza z dedukcie.

Syntéza je procesom opačným, a ako metodologický princíp má analýzu vždy dopĺňať. Predstavuje myšlienkové zjednotenie jednotlivých častí vyčlenených prostredníctvom analýzy. Túto metódu sme využili pri skúmaní rôznych teoretických prístupov.

Štatistická indukcia je postup, pri ktorom sa z jednotlivých faktov, údajov vytvorí všeobecné tvrdenie, záver. Štatistickú indukciu sme využili hlavne pri spracovaní výsledkov prieskumu.

Dedukcia je opakom indukcie. Ide o postup, pri ktorom sa zo všeobecnejšieho poznatku vyvodzuje poznatok konkrétnejší.

Deskripcia a komparácia bola použitá v rámci porovnávania rôznych prístupov autorov, keď sme konfrontovali štúdie publikované v širokom časovom a priestorovom horizonte.

Metódy použité v aplikačnej časti

V aplikačnej časti práce sme použili okrem štandardných teoretických metód aj metódy empirické aj špeciálne teoretické. (Gonda 2006, s. 83-91)

Kvantitatívne metódy nám v práci slúžili na analýzu kvantitatívnych ukazovateľov.

Komparatívnu metódu sme využili pri porovnávaní objektov alebo ich prvkov a následnom stanovení ich vhodných alebo rozdielných znakov. Umožnila poznanie, v čom sa skúmaný jav líši od iných javov, alebo v čom sa tieto javy rovnajú.

Empirické metódy vedeckého bádania sme využili pri aplikačnej časti práce pri opise spôsoboch sledovania efektívnosti prevádzok v SR. Na zber primárnych údajov bola použitá metóda dopytovania.

Štandardizované dopytovanie – bolo použité pri prieskume realizovaného v rámci doktorandskej dizertačnej práce. Informácie o výberových súboroch boli získané

prostredníctvom použitia štandardizovaného dotazníka, ktorý obsahoval otvorené aj uzavreté otázky.

Záver

Dizertačná práca na tému *efektívnosť obchodnej prevádzky* zahrňovala veľmi široký priestor pre skúmanie tak za pomoci empirických ako aj exaktných metód skúmania. Dôjsť k záveru – vytvorenie návrhu sústavy ukazovateľov efektívnosti maloobchodnej prevádzky, vyžadovalo spracovanie tak primárnych ako aj sekundárnych zdrojov skúmania. Zároveň bolo potrebné použitie širokej škály výskumných metód kvantitatívnych, kvalitatívnych, komparácií výsledkov ako aj indukčné a dedukčné schopnosti.

4. Výsledky a diskusia

Predkladaná dizertačná práca s cieľom sledovania efektívnosti maloobchodnej prevádzky sa v rámci 4 kapitoly člení na 3 časti. Sú v nich prezentované najvýznamnejšie výsledky práce. Prvá časť sa zapodieva vytvorením návrhu modelovej sústavy ukazovateľov efektívnosti maloobchodnej prevádzky, pričom sa člení na modelové sústavy ukazovateľov ekonomickej efektívnosti a mimoekonomickej efektívnosti. Druhá časť sa zaoberá výskumom sledovania efektívnosti obchodnej prevádzky na území Slovenskej republiky. Tretia časť je venovaná diskusií k danej problematike.

4. 1 Modelová sústava ukazovateľov efektívnosti obchodnej prevádzky

Pri sledovaní efektívnosti obchodnej prevádzky, vychádzajúc z teoretických poznatkov, je potrebné rozdeliť efektívnosť prevádzky na ekonomickú a mimoekonomickú efektívnosť. Ukazovatele ekonomickej efektívnosti sú merateľné ukazovatele, no v prípade mimoekonomickej efektívnosti je meranie jednotlivých kategórií problematickejšie. Pri sledovaní celkovej efektívnosti maloobchodnej prevádzky je potrebné vyhodnotiť tak ekonomickú ako aj mimoekonomickú efektívnosť. Vychádzajúc z uvedeného sa v tejto časti práce budeme zapodievať sledovaním ukazovateľov ekonomickej efektívnosti, možnosťami hodnotenia mimoekonomickej efektívnosti a následne celkovej efektívnosti prevádzky. V rámci jednotlivých častí sú navrhované modelové sústavy hodnotenia efektívnosti.

4. 1. 1 Sústava ukazovateľov ekonomickej efektívnosti prevádzky

Ukazovatele ekonomickej efektívnosti prevádzky členíme na finančné a nefinančné ukazovatele. Medzi ukazovatele ekonomickej efektívnosti maloobchodnej prevádzky s ktorými sa budeme zapodievať, sú ukazovatele likvidity, aktivity, finančnej štruktúry a rentability prevádzky²⁷. Zalai (2009) medzi finančné ukazovatele podniku radí ešte aj ukazovatele trhovej hodnoty podniku. Pri hodnotení nefinančnej ekonomickej úrovne podniku sa sledujú v prípade maloobchodnej prevádzky hlavne indexy a pridaná hodnota obchodnej činnosti.

²⁷ STRÁŽOVSKÁ H. a kol: Podnikovohospodárska náuka obchodu; Sprint; Bratislava 2003; 244 s.

4. 1. 1. 1 Ukazovatele finančnej situácie prevádzky

Ako už bolo spomínané, v prípade sledovania finančnej situácie v podniku hodnotíme likviditu, rentabilitu, aktivitu, finančnú štruktúru a trhovú hodnotu podniku. Taktiež tieto ukazovatele sú relevantné aj pre sledovanie finančnej situácie maloobchodnej prevádzky.

Likvidita ako ukazovateľ pre sledovanie schopnosti podniku transformovať jednotlivé súčasti majetku na peňažné prostriedky, tak aj pre existenciu obchodnej prevádzky je toto sledovanie nevyhnutné. Dôvodom je na základe tohto ukazovateľa udržiavať podnik v „zdravej kondícii“ pre platobnú schopnosť. V porovnaní so všeobecným sledovaním likvidity podniku sa likvidita prevádzky odlišuje určitými faktormi. Hlavný faktor je viazanosť na zásoby, resp. tovar. Zásoby sú považované za menej likvidný majetok podniku. V prípade maloobchodnej prevádzky si dovoľíme tvrdiť, že tomu tak vždy nie je. Likvidita zásob je závislá od miery obratu jednotlivých položiek sortimentu. Prevádzka, ktorá si je vedomá rýchlosti obratu jednotlivých položiek môže považovať za vysoko likvidné dané druhy sortimentu. Ceniny a krátkodobé cenné papiere považujeme v prípade maloobchodnej prevádzky za viazané prostriedky, ktorých likvidita je možno vysoká (aj keď realizácia predaja je často krát dost' zložitá), ale ich držanie v majetku je v princípe zbytočné (s výnimkou cenín potrebných pre chod prevádzky). V obchodnej prevádzke sa tak isto splatné krátkodobé pohľadávky nedajú považovať za vysoko likvidné, pretože v obchode²⁸ sa za vysoko likvidné dajú považovať len tie pohľadávky, ktoré už boli zaplatené (ex-post). V prípade malej maloobchodnej prevádzky sa ale krátkodobé pohľadávky viac či menej okamžite transformujú do tržieb. Tým pádom sa zapodievať likviditou pohľadávok nemá zmysel. Paradoxne za viac likvidné považujem dlhodobé likvidné prostriedky, ako termínované vklady a obligácie, ktoré sa dajú v závislosti od podmienok v zmluvách často krát (aj keď nie vždy výhodne) dost' rýchlo pretransformovať na hotovostné prostriedky. No v prípade maloobchodných prevádzok je taktiež diskutabilná potreba viazať peňažné prostriedky do takýchto prostriedkov (aj keď môžu byť použité ako pripravované prostriedky na určité dlhodobé záväzky, alebo prípadne na sezónne výkyvy v predaji).

Preto by sme za kľúčový ukazovateľ pre sledovanie likvidity maloobchodnej prevádzky považovali ukazovateľ likvidity tretieho stupňa, resp. celkovej likvidity. Do tohto

²⁸ myslené hlavne na pomery na slovenskom trhu

ukazovateľ a sú zahrnuté finančný majetok, krátkodobé pohľadávky a zásoby v čitateli a krátkodobé záväzky v menovateli. No aby tento ukazovateľ mal dostatočnú výpovednú hodnotu je potrebné daný výsledok ošetriť o ukazovatele obratovosti a následne zistiť reálnu likvidnosť podniku. Takýto korigovaný stav obežného majetku vyčíslime nasledovne²⁹:

$$KOM = ZÁS (1 - VZÁS - VPOH) + POH (1 - VPOH) + FM$$

KOM – korigovaný stav obežného majetku

ZÁS – zásoby, resp. tovar

VZÁS – viazanosť zásob, príp. tovaru

VPOH – viazanosť pohľadávok

POH – pohľadávky

FM – finančný majetok

Zdroj: ZALAI, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku; 2006; s.55

Pri tomto vzťahu viazanosť zásob a pohľadávok zistíme na základe podielu zásob, resp. pohľadávok a tržieb.

Zároveň je potrebné takýmto spôsobom ošetriť aj stav záväzkov maloobchodnej prevádzky a to nasledovné:

$$KKZAV = KZÁV (1 - VZAV)$$

KKZAV – korigovaný stav krátkodobých záväzkov

KZÁV – krátkodobé záväzky

VZAV – viazanosť zásob

Pri tomto vzťahu je viazanosť záväzkov závislá od podielu záväzkov a nákladov.

Získané hodnoty ukazovateľov korigovaného stavu obežného majetku následne môžeme dať do pomerového vzťahu vzorca likvidity pričom bude nasledovný:

$$\text{Korigovaná úroveň celkovej likvidity} = \frac{KOM}{KKZAV}$$

²⁹ KALAFUTOVÁ, Ľ.: Hodnotenie likvidity podniku; in: *BIATEC*, 1997.

Vychádzajúc z faktu, že daný vzorec je korigovaný vzorec celkovej likvidity tak by sa jeho výsledné hodnoty mali pohybovať na čo najvyššej úrovni, ale ideálne sa považujú hodnoty medzi 2 a 2,5. Tento ukazovateľ je objektívnym hodnotením celkovej likvidity podniku, a tak sa tieto hodnoty v rámci prevádzky hlavne vyššou viazanosťou na rôzne druhy zásob môžu dostávať do vyšších hodnôt.

Pre celkové sledovanie likvidity by prevádzka mala sledovať ešte jeden ukazovateľ a to *ukazovateľ doby úhrady krátkodobých záväzkov*, ktorý dáva do podielu krátkodobé záväzky a cash-flow. Tento ukazovateľ vypovedá o dĺžke obdobia, za ktoré je podnik schopný uhradiť svoje krátkodobé záväzky.

Sledovanie úrovne likvidity je veľmi dôležitá časť finančnej analýzy a to kvôli tomu, aby sa spoločnosť v našom prípade prevádzka, nedostala do platobnej neschopnosti. Podľa G. Gallinger³⁰ je udržiavanie už spomínaných intervalov pri jednotlivých ukazovateľoch likvidity (hlavne likvidita 2. stupňa na úrovni max. 1,5) nevyhnutné pre schopnosť splácania záväzkov. Tieto intervaly sú nazvané podľa Rodneyho Dangerfielda ako tzv. *defenzívne intervaly*. Sledovanie a následné dodržiavanie úrovni jednotlivých likvidít je potrebné aj preto, aby podnik nemusel z dôvodu nízkej likvidity meniť tok peňazí (cash flow) v budúcnosti. Čiže, aby nemusela byť menená finančná stratégia podniku z dôvodu zlej platobnej neschopnosti. V rámci tejto myšlienky vznikol aj pojem tzv. *defenzívne (obránné) aktíva*, ktoré majú slúžiť práve proti ochrane pred takouto neschopnosťou. Za najlikvidnejšie prostriedky a za najlepšie defenzívne aktíva sa považuje hotovosť. Udržiavanie dostatočnej hotovosti v rezerve je najlepším obranným prvkom pred prípadom, že niektorá z aktuálnych pohľadávok nebude načas uhradená. V horšom prípade nebudú uhradené vôbec a podnik má platobné povinnosti, ktoré plánoval uhradiť z tejto pohľadávky. V prípade maloobchodnej prevádzky sa daný problém týka hlavne správneho nastavenia cash-flow s vytváraním určitej úrovne rezervných prostriedkov. Tieto maloobchodná prevádzka môže využiť v prípade sezónnych nákupov, výhodných nákupov spojených hlavne s množstevnými zľavami a v prípade mimoriadnych situácií. Formy rezervných prostriedkov (defenzívnych aktív) treba zvážiť podľa danej situácie, zosúladiť s finančnou politikou podniku. Svojim spôsobom sa dá za defenzívne aktívum považovať aj nezaplatená pohľadávka, no pri takomto aktíve je potrebné reálne zhodnotiť schopnosť platobnej schopnosti dlžníka, aby sa podnik nedostal do druhej platobnej neschopnosti, a tým si sám nepoškodzoval dobré

³⁰ GALLINGER G.: The defensive interval: A Better Liquidity Measure store efficiency, in: *Business Credit*, ročník 1997, č. 8.; s. 26

meno na úkor inej spoločnosti. Predplatené výdavky a inventár nie sú defenzívnymi aktívami. Predplatené výdavky sa nedajú v žiadnej forme transformovať na hotovosť a inventár v žiadnom prípade nemôže byť považovaný za defenzívne aktívum. Kľúčovým faktorom prežitia na trhu je realizovať predaj svojho produktu a nie nakúpeného inventára.

Pre správne udržiavanie defenzívnych aktív sa odporúča dodržiavať štyri zásady pre plánovanie hodnoty týchto aktív na každý deň v roku.

Za prvé je potrebné premietnuť všetky zmeny v príjmoch a výdavkoch spoločnosti do reálneho toku peňazí v danom roku, tzn. kľúčové nie sú príjmy, ale prijaté platby za poskytnuté produkty. V prípade maloobchodnej prevádzky by dané hodnoty mali byť totožné.

Za druhé je potrebné identifikovať cash-flow z operačnej činnosti.

Za tretie – cash-flow z operačnej činnosti treba odčítať zo všetkých hodnôt cash-flow, ktoré sú použité pre výpočty likvidity.

Za štvrté – výslednú hodnotu za rok treba vydeliť 360 dňami. Výsledok bude predstavovať priemernú dennú hodnotu defenzívneho aktíva, čiže prostriedky, ktoré by podnik mal uchovať v likvidnom stave. Pochopiteľne, daný výpočet je určený pre ročný výpočet, ale je ho možné použiť aj pre kvartálne výpočty (tzn. s 90 dňami). Výpočty z kratších období sa odporúčajú len v prípade očakávania mimoriadnych sezónnych výkyvov.

G. Gallinger na báze týchto zásad vytvoril vzorec na výpočet **defenzívneho intervalu** pre udržanie chodu podniku v prípade pozastavenia príjmov:

$$\text{Defenzívny interval} = \frac{\text{defenzívne aktíva}}{\text{denné peňažné výdavky na operatívnu činnosť}}$$

Zdroj: GALLINGER, G.: *The defensive interval: A Better Liquidity Measure store efficiency*; 1997; str. 27

Z daného vzťahu sa dá odvodiť hodnota defenzívnych aktív a to:

$$\text{Defenzívne aktíva} = \text{defenzívny interval} \times \text{denné peňažné výdavky na operatívnu činnosť}$$

Základným cieľom pri regulovaní likvidity podniku je dosiahnuť vyváženosť hotovostných peňažných prostriedkov voči riziku platobnej neschopnosti. Táto vyváženosť sa dá reálne dosiahnuť len voči bezpečnému zabezpečeniu operatívnej činnosti podniku a voči prípadným krátkodobým výpadkom príjmov. Pre prípad vzniku dlhodobých nevyrovnaných dlhov alebo voči výpadkom príjmov strategických rozmerov je nemožné viazať takéto prostriedky v defenzívnych aktívach. Prostriedky ako rezervné fondy, rezervy, príp. zásoby alebo inventár, ktoré by pre tieto prípady mohli byť použité na vykrytie prípadných dlhov sa nepovažujú za defenzívne aktíva.

Udržiavanie primeranej likvidity, udržiavanie primeraného množstva defenzívnych aktív a primeraného defenzívneho intervalu je nevyhnutné pre fungovanie prosperujúcej maloobchodnej prevádzky. Preto by každá maloobchodná prevádzka mala tieto ukazovatele sledovať, aby sa vyhla prípadným problémom s platobnou schopnosťou a tým pádom aj s dobrým menom spoločnosti.

Pri sledovaní ukazovateľov **aktivity** maloobchodnej prevádzky sa dá považovať za kľúčový ukazovateľ *doba obratu tovaru*. Tento ukazovateľ vypovedá o tom, koľko dní trvá jedna obrátka tovaru. V prípade maloobchodnej prevádzky je potrebné sledovanie jednotlivých položiek v rámci sortimentu a následne prispôbovať moment nákupu a dopĺňovania daného tovaru do predajne, príp. na sklad.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{tovar}}{\text{tržby}} \cdot 365$$

V prípade maloobchodnej prevádzky by mali byť sledované dve úrovne tohto ukazovateľa, a to na úrovni skladovej a na úrovni predajne. Pri skladovej úrovni by mali byť sledované zásoby na sklade a v prípade predajňovej by mala byť sledovaná doba obratu daného tovaru priamo v predajni. Sledovanie týchto hodnôt korešponduje so sledovaním flexibility prevádzky a je nevyhnutné pre riadenie stáleho prísunu do skladu, resp. do predajne. Vzhľadom na fakt, že mnohé maloobchodné prevádzky majú širokú paletu svojich dodávateľov do predajne, resp. na sklad, tak je zároveň nevyhnutné sledovať ukazovateľ *doby splácania záväzkov*. Tento ukazovateľ vyčísluje, koľko dní v priemere trvá, kým od realizácie (objednávky) dôjde k inkasu. Tento ukazovateľ je taktiež

ukazovateľom platobnej disciplíny maloobchodnej prevádzky. Pre celkové sledovanie doby obratu záväzkov sa používa nasledujúci výpočet:

$$\text{Doba splácania záväzkov} = \frac{\text{záväzky (priem. stav)}}{\text{náklady}} \cdot 365$$

Zdroj: STRAŽOVSKÁ, H.: Podnikovohospodárska náuka obchodu; 2003; s. 250

Využitie ďalších ukazovateľov aktivity v prípade prevádzky je porovnateľné so všeobecným využitím v rámci podnikov z iných oblastí ekonomiky.

V rámci ukazovateľov **zadĺženosti** by sme chceli venovať pozornosť ukazovateľom platobnej neschopnosti a dobe splácania cudzieho kapitálu. Ukazovateľ platobnej neschopnosti dáva do podielu stav záväzkov a stav pohľadávok. Tento ukazovateľ udáva v menovateli pohľadávky, ktoré malá maloobchodná prevádzka máva transformované okamžite do tržieb. Tento ukazovateľ nepoukazuje na priemerný stav platobnej neschopnosti počas sledovaného obdobia (ideálne účtovné obdobie jedného roka). Aktuálny stav platobnej neschopnosti nevyjadruje reálny stav a ani smerovanie prevádzky v rámci platobných vzťahov. Za vhodnejší ukazovateľ považujeme *priemernú platobnú neschopnosť* a to v nasledovnom vzťahu:

$$\text{Priemerná platobná neschopnosť} = \frac{\text{priemerný stav záväzkov}}{\text{priemerný stav tržieb}}$$

Za špecifický ukazovateľ považujeme *dobu splácania cudzieho kapitálu*. Domnievame sa, že daný ukazovateľ by mal byť postavený do inej roviny než je a to do takej, že by mala byť jeho hodnota vopred určená či už na základe požiadaviek vedenia maloobchodnej prevádzky a podniku ako takého, alebo situácie na finančnom trhu. Dôvod je taký, že tento ukazovateľ za predpokladu, že maloobchodná prevádzka nemá záujem vrátiť cudzí kapitál, resp. pracovať s cudzím kapitálom, by mal byť nazvaný skôr ako možná doba splácania cudzieho kapitálu. Hlavným determinantom tohto ukazovateľa ako aj stupňa samofinancovania, resp. zadĺženosti by mala byť rentabilita vlastného kapitálu.

Dôležitý ukazovateľ **rentability**, ktorý by mal byť sledovaný v rámci maloobchodnej prevádzky je ukazovateľ *rentability vlastného kapitálu*³¹. Pohľad na hodnotu rentability by mal byť vedený dvojakým spôsobom. Prvý pohľad by mal byť zameraný na subjektívne hodnotenie rentability, ktorý by vychádzal z požadovanej miery úrovne rentability a druhý by mal byť objektívny, resp. reálny stav rentability prevádzky. Pomer medzi očakávanou a reálnou úrovňou rentability je ukazovateľom subjektívneho hodnotenia efektívnosti prevádzky z pohľadu ziskovosti. Mieru rentability podniku dostaneme prostredníctvom vzťahu:

$$\text{Rentabilita vlastného kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastný kapitál}}$$

Rentabilita vlastného kapitálu je závislá od úrovne rentability celkového kapitálu, ktorá je výsledkom vzťahu:

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{zhodnotenie cudzieho kapitálu}}{\text{celkový kapitál}}$$

Následne rozložením vzťahu zisk plus zhodnotenie cudzieho kapitálu a riešením rovníc determinujúcich zisk a úrok dostaneme vzťah³²:

$$\text{Rentabilita vlastného kapitálu} = \text{RCK} + (\text{RCK} - \text{UM}) \cdot \frac{\text{PK}}{\text{VK}}$$

RCK – rentabilita celkového kapitálu

UM – úroková miera požičaného kapitálu

PK – požičaný kapitál

VK – vlastný kapitál

Z daného vzťahu vyplýva, že rentabilita vlastného kapitálu vychádza zo zhodnotenia celkového kapitálu, od úrokovej miery požičaného kapitálu a finančnej páky. Pre sledovanie rentability v rámci maloobchodnej prevádzky je zároveň vhodným ukazovateľom

³¹ z pohľadu investorov to je rentabilita ROI – return of investment, návratnosť investícií

³² bližšie Zalai a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku, str. 60

efektívnosti hodnota *rentability tržieb*. Rentabilita tržieb vychádza z podielu čistého zisku a tržieb. Poukazuje na úroveň efektívnosti parciálnej časti tržieb a hovorí o hospodárení maloobchodnej prevádzky v závislosti voči realizovaným tržbám.

V závislosti od spomínaných pohľadov na rentabilitu by subjektívne sledovanie efektívnosti prevádzky malo vyzeráť nasledovne:

$$\text{Subjektívna efektívnosť rentability} = \frac{\text{rentabilita vlastného kapitálu}}{\text{očakávaná úroveň rentability vlastného kapitálu}}$$

Zdroj: Vlastné spracovanie

V prípade, že hodnota tohto vzťahu sa rovná alebo je vyššia ako 1, tak prevádzka prekonala stanovenú mieru rentability a zo subjektívneho hľadiska je efektívna. Vzhľadom na fakt, že ziskovosť a miera rentability v konfrontácii s efektívnosťou prevádzky je dosť subjektívny pohľad, tak tento vzťah efektívnosti rentability je najvhodnejší sledovať z pohľadu očakávania manažmentu.

Pre objektívne hodnotenie efektívnosti v závislosti od rentability maloobchodnej prevádzky sa dá považovať pomerové hodnotenie medzi potencionálnym ziskom a reálnou hodnotou rentability³³. V takom prípade by tento vzťah mal byť vyjadrený ako:

$$\text{Objektívna efektívnosť rentability} = \frac{\text{rentabilita vlastného kapitálu}}{\text{potenciálna úroveň rentability vlastného kapitálu}}$$

Zdroj: Vlastné spracovanie

Sledovanie **ukazovateľov trhovej hodnoty** je špecifické v tom, že ide o jediné ukazovatele, u ktorých ide o pohľad na finančnú situáciu „zvonku“. Ide o spiatočné hodnotenie, ktoré má hlavne výpovednú hodnotu pre investorov, resp. potencionálnych investorov. V prípade sledovania trhovej hodnoty maloobchodnej prevádzky je výpovedná hodnota pre investorov zahrnutá taktiež v týchto ukazovateľov, ale pre sledovanie efektívnosti maloobchodnej prevádzky z pohľadu ziskovosti sú ukazovatele rentability

³³ objektívne je možné porovnanie rentability s konkurenciou, ale takéto porovnávanie by muselo zohľadňovať faktory, ktoré ukazovateľ rentability vyjadruje a zahŕňa

vhodnejšie. Vzhľadom na pohľad na tieto ukazovatele sa dá hodnotiť skôr efektívnosť investície investora, príp. majiteľa a to taktiež v závislosti od očakávaní, trhovej hodnoty konkurenčných podnikov alebo úrovne vyplatených podielov zo zisku v rámci hospodárstva, resp. úrokovej miery a možností alternatívneho zhodnotenia vložených prostriedkov. Podobnú výpovednú hodnotu má aj ukazovateľ EVA – ekonomická pridaná hodnota. Tieto nové kritériá hodnotenia výkonnosti podniku sú zamerané hlavne na sledovanie zhodnotenia vložených prostriedkov do podnikania. Ukazovateľ MVA – hodnota pridaná trhom môže byť alternatívnym ukazovateľom efektívnosti podniku a aj maloobchodnej prevádzky, pričom daná efektívnosť je vyjadrená porovnaním účtovnej a trhovej hodnoty podniku. Aj tento ukazovateľ nepoukazuje na reálny výkon prevádzky a je skôr hodnotením úspešnosti na trhu a hodnoty podniku na kapitálovom, resp. investičnom trhu.

4. 1. 1. 2 Návrhy sústavy ukazovateľov finančnej efektívnosti prevádzky

Nasledujúcu kapitolu by sme chceli viesť v dvoch úvahových líniach. Prvá línia je sledovanie subjektívnej efektívnosti (z pohľadu manažmentu), ktorá vychádza zo vzťahu reálneho a požadovaného stavu daného ukazovateľa. Druhá línia bude zameraná na objektívnu efektívnosť (z ekonomicko-finančného pohľadu), ktorá vychádza zo vzťahu aktuálneho a potenciálneho (príp. najlepšieho konkurenčného) stavu daného ukazovateľa.

Pre sledovanie *subjektívnej efektívnosti*, čiže sledovanie efektívnosti z pohľadu manažmentu je kľúčovým aspektom tohto hodnotenia stanovenie očakávaného, resp. plánovaného cieľa, resp. hodnôt jednotlivých ukazovateľov. Všeobecný vzorec pre sledovanie tejto efektívnosti je:

$$E_o = U_s \cdot E_r = \frac{V_a}{V_c} = \frac{Q_a}{Q_c} \cdot \frac{H_a}{H_c}$$

E_o – efektívnosť operatívna, očakávaná

U_s – stanovené ciele, resp. možnosti

E_r – miera splnenia stanovených cieľov

V_a – výsledok aktuálny

V_c – výsledok stanovený

Q_a, Q_c – aktuálne a očakávané hodnoty množstva

H_a, H_c – aktuálne a očakávané finančné hodnoty

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe: STRÁŽOVSKÁ, H.: Podnikovohospodárska náuka obchodu; 2003; str. 310

Pri sledovaní efektívnosti prevádzky možno za kľúčové ukazovatele finančnej efektívnosti považovať sledovanie likvidity prevádzky, resp. jej úroveň platobnej neschopnosti a úroveň rentability vlastného kapitálu ako hlavný determinant podnikateľského zámeru a cieľa každej obchodnej prevádzky.

Vzhľadom na to, že optimálna miera likvidity pri jednotlivých úrovniach je v závislosti od aktuálnej situácie v akej sa maloobchodná prevádzka nachádza dosť diskutabilná, tak za najvhodnejší ukazovateľ likvidity je *hodnota defenzívneho intervalu* prevádzky. Ten poukazuje na dobu, počas ktorej je prevádzka schopná uhrádzať svoje výdavky bez akéhokoľvek inkasa. Stanovenie tejto doby je závislé od vedenia maloobchodnej prevádzky a malo by byť závislé hlavne na spoľahlivosti plnenia pohľadávok zo strany odberateľov (resp. od obratu krátkodobých pohľadávok). Teoreticky by likvidita nemusela byť sledovaná za predpokladu, že úroveň doby obratu jednotlivých záväzkov³⁴ (dlhodobých aj krátkodobých) sa nikdy nedostane nad úroveň splatnosti platobných povinností. V takomto prípade by maloobchodná prevádzka nemusela viazať žiadne prostriedky do defenzívnych aktív. Pochopiteľne, ale takýto stav je čisto abstraktný, pretože je nemožné predpovedať všetky situácie, ktoré nastanú pri hospodárskych vzťahoch maloobchodnej prevádzky.

Druhé hodnotenie by malo byť zamerané na vyrovnanosť a konsolidáciu platobných vzťahov prevádzky. Tento vzťah vyjadruje ukazovateľ *platobnej neschopnosti*.

Pre subjektívne hodnotenie efektívnosti (dokonca aj pre objektívne) nepovažujeme sledovanie efektívnosti ukazovateľov aktivity za príliš dôležité³⁵. Miera obratu jednotlivých hodnôt a hodnotenie efektívnosti aktivity prevádzky by malo podliehať hodnoteniu efektívnosti zadĺženosti, resp. likvidity maloobchodnej prevádzky a miere rentability. Pri dosiahnutí prijateľných, resp. očakávaných hodnôt zadĺženosti a likvidity a pri očakávanej, resp. potenciálnej miere rentability považujeme sledovanie efektívnosti aktivity za druhoradé.

³⁴ tento fakt je podmienený obratom pohľadávok, resp. platobnej neschopnosti prevádzky

³⁵ s výnimkou doby obratu pohľadávok a doby splácania záväzkov, ktoré sú ale východiskové pre sledovanie platobnej neschopnosti, pričom ide o ukazovateľ zadĺženosti

Posledným a pravdepodobne najdôležitejším ukazovateľom efektívnosti prevádzky sa dá považovať hodnotenie *rentability*. Za hlavný ukazovateľ rentability považujeme ukazovateľ rentability vlastného kapitálu. Tento ukazovateľ je pri sledovaní efektívnosti maloobchodnej prevádzky v závislosti od miery rentability zahrnutý v ukazovateli subjektívnej a objektívnej efektívnosti rentability.

Pri stanovovaní sústavy ukazovateľov finančnej efektívnosti prevádzky by sme rozdelili túto efektívnosť na dve roviny. Prvá rovina je finančná stabilita a druhá rentabilita maloobchodnej prevádzky.

Pre sledovanie *finančnej stability* maloobchodnej prevádzky je kľúčový vzťah platobnej neschopnosti a likvidity. Zabezpečenie dostatočnej úrovne likvidity a platobnej schopnosti dokáže permanentné udržiavanie stanovenej úrovne defenzívnych aktív. Na mieru takejto stability vplývajú pochopiteľne výdavky, resp. celkové náklady, prostriedky vynaložené na defenzívne aktíva a stanovená miera zisku. Na zabezpečenie finančnej stability musí maloobchodná prevádzka v očakávanom, resp. sledovanom období pokryť svoje výdavky a udržať primeranú hodnotu defenzívnych aktív, pre prípad potreby.

Z daného stavu je pochopiteľné otázne, aká je hodnota primeraného množstva defenzívnych aktív. Vzhľadom na fakt, že hodnota defenzívnych aktív vychádza z násobku defenzívneho intervalu a denných peňažných výdavkov, tak sa riešenie tejto problematiky vzťahuje na otázku potrebnej dĺžky defenzívneho intervalu. Čiže sa jedná o interval, počas ktorého prevádzka bude schopná splácať svoje záväzky bez akýchkoľvek príjmov. Za vhodnú hodnotu sa dá považovať doba splácania záväzkov. Za predpokladu, že doba splácania záväzkov bude rovnaká ako defenzívny interval, tak by prevádzka mala byť schopná splatiť okamžite priemerný záväzok, ktorý nastane. Čiže primerané množstvo defenzívnych aktív bude vypočítateľné nasledovne:

Množstvo defenzívnych aktív = doba splácania záväzkov . denné peňažné výdavky

Pochopiteľne hodnota defenzívnych aktív, resp. defenzívneho intervalu môže byť stanovená rôznymi spôsobmi. Úroveň týchto aktív by mala byť stanovená presne, pretože nízka úroveň môže spôsobiť platobnú neschopnosť a vysoká úroveň zbytočne viaže prostriedky prevádzky, ktoré by mohli byť využité pre iné činnosti. Permanentné

udržiavanie optimálnej úrovne defenzívnych aktív dokáže ochrániť prevádzku pred platobnou neschopnosťou a zabezpečiť prijateľnú mieru likvidity. Vzhľadom na fakt, že neprimerane vysoká a aj nízka hodnota defenzívnych aktív znižujú efektívnosť prevádzky, tak by daná odchýlka mala byť sledovaná pre ďalšie sledovanie finančnej efektívnosti prevádzky. Takáto odchýlka sa dá vyjadriť nasledovne:

$$\text{defenzívnych aktív} = \left| 1 - \frac{\text{optimálne množstvo defenzívnych aktív} \cdot \text{Efektívnosť}}{\text{stav defenzívnych aktív}} \right|$$

Výsledkom tohto vzťahu je odchýlka od optimálneho množstva defenzívnych aktív. Pri dosiahnutí hodnoty 1 prevádzka disponuje 100 percentnou efektívnosťou vloženia prostriedkov do defenzívnych aktív a za predpokladu, že táto výška bola stanovená na optimálnu výšku v rámci ochrany pred platobnou neschopnosťou, tak aj prevádzka dosahuje optimálnu úroveň likvidity, za predpokladu, že boli pokryté všetky výdavky prevádzky. Táto hodnota by sa dala sledovať *mierou pokrytia výdavkov*, tzn. úrovňou, do akej miery boli pokryté všetky výdavky maloobchodnej prevádzky. Tento vzťah by sa dal vyjadriť nasledovne:

$$\text{pokrytia výdavkov} = 1 - \frac{\text{vzniknuté výdavky}}{\text{pokryté výdavky}} \quad \text{Miera}$$

V závislosti od finančnej situácie maloobchodnej prevádzky by mala byť následne stanovená aj miera rentability prevádzky, resp. úroveň zisku. Ako už bolo spomínané, tak miera rentability, resp. hodnotenie efektívnosti prevádzky z pohľadu rentability je možné zistiť vzťahom očakávanej úrovne zisku alebo potenciálnej úrovne zisku voči skutočnému stavu. Pri spojení tvrdení o úlohe defenzívnych aktív, potrebe pokrytia výdavkov a o efektívnej maloobchodnej prevádzke v závislosti od miery rentability by sa finančná efektívnosť dala vyjadriť nasledovne:

$$\text{Finančná efektívnosť} = \frac{\text{MPV} + \text{EDA} + \text{ER}}{3}$$

MPV – miera pokrytia výdavkov
EDA – efektívnosť defenzívnych aktív

ER – miera efektívnosti prevádzky v závislosti od rentability (či už objektívnej alebo subjektívnej)

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výsledkom tohto vzťahu je vyjadrenie finančnej situácie podniku, pričom zohľadňuje efektívnosť finančnej stability a mieru rentability, s ktorou maloobchodná prevádzka v sledovanom období disponuje.

4. 1. 1. 3 Ukazovatele nefinančnej situácie prevádzky

Sledovanie efektívnosti nefinančnej stránky prevádzky s akcentom na sledovanie *naturálnych ukazovateľov* je dosť špecifické a jeho význam je dosť diskutabilný. Význam nadobúda hlavne pri výrobných podnikoch, kde sú sledované normy výroby jednotlivých položiek výrobného sortimentu. V prípade maloobchodnej prevádzky význam takéhoto sledovania nadobúda vtedy, ak je sledované napríklad ovládnutie trhu určitým sortimentom alebo sledovaná spotreba daného sortimentu, ale aj v takomto prípade považujem za vhodnejšie sledovanie týchto výkonov finančnými ukazovateľmi.

V prípade sledovania *personálnych ukazovateľov* v rámci nefinančných analýz a sledovanie efektívnosti personálu je taktiež vhodné použiť hodnotenie takejto efektívnosti na finančnej úrovni, alebo ešte vhodnejšie je využiť meranie efektívnosti na úrovni mimoekonomickej efektívnosti, prípadne prostredníctvom sledovania pridanej hodnoty prevádzky.

Pridaná hodnota prevádzky nie je typickým ukazovateľom vyjadrujúcim kvantitatívne výsledky podniku. Patrí medzi redukované ukazovatele, pričom jeho objem závisí jednak od objemu prevádzkových výnosov (kvantitatívnych výsledkov), ale aj od úrovne odpočítateľných položiek (kvalitatívnych činiteľov). Všeobecne pridaná hodnota môže byť vypočítaná z výkazu ziskov a strát a to nasledovne:

Schéma č. 5: Výpočet pridanej hodnoty

		Ukazovateľ
		Tržby za predaj tovaru
	-	Náklady na predaný tovar

+	=	OBCHODNÁ MARŽA
		Tržby za predaj vlastných výrobkov
	+/-	Zmena stavu vnútropodnikových zásob vlastnej výroby
	+	Aktivácia
+	=	VÝROBA
		Spotreba materiálu a energie
	+	Služby
-	=	Výrobná spotreba
=		PRIDANÁ HODNOTA

Zdroj: ZALAI, K.: *Finančno-ekonomická analýza podniku*; 2006; str. 128

Zaujímavá je otázka, čo vlastne pridaná hodnota je a čo ju tvorí. Z danej tabuľky vidíme, že pridanú hodnotu dostaneme:

Pridaná hodnota = obchodná marža + výroba – výrobná spotreba

Vzhľadom na fakt, že činnosť maloobchodnej prevádzky nezahŕňa výrobnú činnosť (resp. len veľmi minimálne), tak sa tento vzorec dá modifikovať nasledovne:

Pridaná hodnota = obchodná marža – prevádzková spotreba

Obchodná marža vyjadruje rozdiel medzi tržbami za predaj tovaru a náklady vynaloženými na nákup daného tovaru. Prevádzkovú spotrebu tvoria náklady na zabezpečenie existencie prevádzky, pričom sem spadajú náklady na energie, mzdy, údržbu, odpisy a pod., ale aj služby, ktoré prevádzka poskytla zákazníkom (nie zaplatené služby).

Z daného vzťahu je pochopiteľné, že hlavným determinantom novovytvorenej hodnoty, ktorú prevádzka dosiahla je úroveň tržieb. Faktorov, ktoré vplývajú na úroveň tržieb je veľmi veľa, pričom výsledok celkovej pridanej hodnoty maloobchodnej prevádzky je stále založený na pomere medzi tržbami a nákladmi na tovar. Preto je potrebné položiť si otázku, čo vplýva na rast tržieb a na pokles nákladov. Okrem základného faktora a to nákupnej a predajnej cene tu vystupujú oblasti ako personálna politiky prevádzky,

zabezpečenie logistických činností, marketing, atmosféra prevádzky a rôznych iných vplyvov. Sledovanie efektívnosti týchto vplyvov považujeme za vhodné, pri skúmaní z pohľadu mimoekonomickej efektívnosti prevádzky.

Záver

Pre skúmanie ekonomickej efektívnosti maloobchodnej prevádzky v rámci diskusie a návrhov považujeme za dôležité sledovať ukazovatele finančnej situácie a to ukazovatele likvidity, aktivity, zadlženosti a rentability.

Pre hodnotenie *likvidity* prevádzky za vhodné ukazovatele radíme korigovaný stav obežného majetku, korigovaný stav krátkodobých záväzkov, ktoré sa transformujú do hodnoty korigovanej úrovne celkovej likvidity. Domnievame sa, že daná úroveň sa dá najlepšie udržiavať primeranou úrovňou defenzívnych aktív, ktoré určujú hodnotu defenzívneho intervalu. Pre hodnotenie primeranej miery defenzívnych aktív považujeme za vhodné ukazovatele množstva a efektívnosti defenzívnych aktív. Zároveň by maloobchodná prevádzka mala sledovať aj ukazovateľ miery pokrytia výdavkov.

Oblasť *aktivity* maloobchodnej prevádzky by mala byť hodnotená na úrovni doby obratu zásob a doby obratu záväzkov.

Ukazovatele *finančnej štruktúry, alebo zadlženosti* navrhujeme sústrediť v rámci maloobchodnej prevádzky len na hodnotenie priemernej platobnej neschopnosti.

Hodnotenie *rentability* maloobchodnej prevádzky považujeme za veľmi dôležité. Za vhodné ukazovatele radíme rentabilitu vlastného kapitálu a rentabilitu cudzieho kapitálu. V závislosti od línie sledovania rentability je vhodné rentabilitu sledovať na úrovni subjektívnej a objektívnej efektívnosti rentability prevádzky. Subjektívna vychádza zo vzťahu reálneho a požadovaného stavu daného ukazovateľa. Objektívna zase z podielu aktuálneho a potenciálneho stavu daného ukazovateľa.

Pre kategóriu nefinančných ukazovateľov efektívnosti maloobchodnej prevádzky považujeme za dôležité sledovanie pridanej hodnoty. Problematiku pridanej hodnoty maloobchodnej prevádzky ale radíme za vhodné sledovať na úrovni mimoekonomickej efektívnosti.

4. 1. 2 Hodnotenie mimoekonomickej efektívnosti prevádzky

Sledovanie mimoekonomickej efektívnosti prevádzky je spojené so sledovaním pridanej hodnoty, ktorú prevádzka poskytuje zákazníkovi. Za hlavný zdroj pridanej hodnoty maloobchodnej prevádzky považujeme flexibilitu prevádzky, personál, marketingové činnosti (hlavne v rámci interiéru) prevádzky a logistické procesy v prevádzke. Súčasťou kapitoly sú aj návrhy na možnosti zlepšovania efektívnosti prevádzky.

Určitou formou ukazovateľa mimoekonomickej efektívnosti a priestor pre zvyšovanie efektívnosti maloobchodnej prevádzky predstavuje sledovanie flexibility podnikových procesov. V rámci personálnej politiky prevádzky je vhodné sledovanie modelov analýzy, ktoré sa zapodieajú organizačnou atmosférou prevádzky, pretože pridaná hodnota personálu spočíva hlavne vo vytváraní takejto atmosféry. V rámci sledovania marketingových činností a interiéru prevádzky je dôležitým výsledným ukazovateľom úspešnosti a efektívnosti týchto činností sledovanie atmosféry prevádzky. Pri sledovaní logistických procesov a návrhov na zvyšovanie efektívnosti v rámci logistiky je priestor asi najrozsiahlejší. Priestor pre daný výskum by mohol byť priestorom pre celú dizertačnú prácu, tak sme sa venovali hlavne na sledovanie geomarketingových analýz prevádzky.

4. 1. 2. 1 Flexibilita prevádzky a jej vplyv na pridanú hodnotu

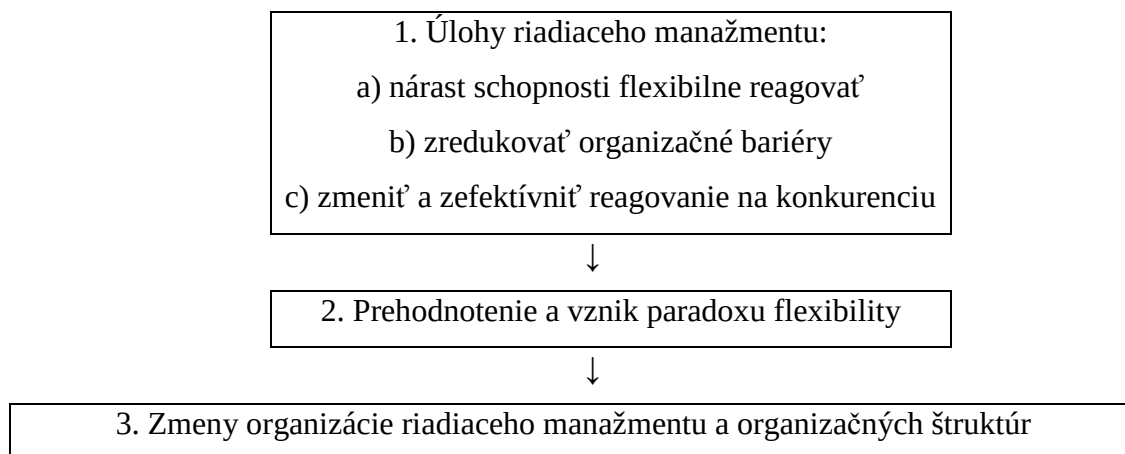
Flexibilita je dôležitý faktor pre riadenie distribučných kanálov, obzvlášť v maloobchode a mimoriadne dôležitý faktor v silnom konkurenčnom prostredí maloobchodu. Sledovanie flexibility v maloobchode sa dá považovať za novovznikajúcu oblasť výskumu.

Flexibilita je v odbornej literatúre rôzne definovaná. V základe je ale charakterizovaná ako schopnosť reagovať a úspešne adaptovať požadované zmeny v procesoch³⁶. Autori spájajú flexibilitu do blízkosti s elasticitou, obratnosťou, pružnosťou a univerzálnosťou, príp. zručnosťou. Flexibilita je úzko spojená a závislá na marketingových a logistických konceptoch. V posledných rokoch je tlak na nárast flexibility citeľný, a to hlavne z dôvodu vývinu nových technológií, nárastu globalizácie trhov, nárastu organizácie v maloobchode, nárast nových foriem predaja a to hlavne vďaka príchodu a vzniku obchodných reťazcov, ktoré majú dopad na spotrebiteľské správanie. Tieto zmeny so sebou

³⁶ Pozri: SUSHIL S.: Flexible Systems Management: An Evolving Paradigm, in: *System Research and Behavioural Science*, 1997, č. 14(4), s. 259-275

prinášajú zmeny foriem manažmentu vo firmách a tlak na vytváranie štruktúr organizácie podniku s maximalizáciou flexibility na požiadavky trhu. Zmeny v organizačných štruktúrach z dôvodu tlaku na flexibilitu výstižne zobrazuje táto schéma:

Schéma č. 6: Zmeny v organizačných štruktúrach kvôli flexibilitě



Zdroj: VOLBERDA, H.W.: *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*; 1998; s. 6

Táto schéma poukazuje na fakt, že pri zavádzaní rastu flexibility v podniku je potrebné zmeniť práve formu manažmentu a organizačnej štruktúry podniku. Cieľom pri zavádzaní takýchto zmien je vytvorenie strategicky vyrovnanej štruktúry, ktorá bude zabezpečovať flexibilné reagovanie na požiadavky zákazníka. Flexibilná organizačná štruktúra by mala byť lepšie pripravená na vysporiadanie sa so zmenami, prípadne s prežitím v turbulentných časoch. Súčasná doba vytvára tlak na takéto zvyšovanie flexibility a to hlavne na oblasť distribučných systémov.

Sledovanie efektívnosti zavádzania nových metód na zvyšovanie flexibility sa zameriava hlavne na oblasti výskumu a vývoja, financií, marketingu, operatívnej činnosti, medzinárodného postavenia, manažérske a organizačné štruktúry podniku. Zároveň sleduje zabezpečovanie strategických oblastí pôsobenia podniku. Podľa Anasariho³⁷ ide pri takomto zabezpečení o tri premenné, s ktorými podnik pracuje a to *kvalita, náklady a čas na realizáciu produktu*.

Kvalita je pritom indikátorom spokojnosti zákazníka s produktom. Náklady sú zdroje použité na obstaranie a realizáciu predaja daného produktu a čas je premenná, ktorá indikuje

³⁷ ANSARI S. A., BELL J., KLAMMER T., LAWRENCE C.: Target Costing; in: *Homewood*, 1997

flexibilitu distribučného systému. Slack určil zase identifikovanie strategických aspektov týchto oblastí, konkrétne ich dosahy. Podľa Slacka³⁸ flexibilita podniku môže byť ohodnotená podľa možností podniku, ktoré podnik môže dosiahnuť a podľa dopadu konkurenčnej sily na fungovanie podniku. Táto veličina je zahrnutá do novej strategickej premennej tzv. *Range – dosah, rozsah, pásmo*. Sledovanie flexibility s prihliadnutím na konkurenciu zobrazuje následná tabuľka:

Schéma č. 7: Sledovanie flexibility s prihliadnutím na konkurenciu

Dimenzie flexibility	Kvalita	Náklady	Čas	Dosah
Produktová				
Marketingová				
Finančná				
Geografická				
Medzinárodná				
Organizačná				

Zdroj: SLACK, N.: *Flexibility as a Manufacturing Objective*; 1983; s. 11

Pre zistenie miery flexibility je potrebné vytvoriť súlad medzi kvalitatívnymi a kvantitatívnymi metódami, ktoré budú použité pri skúmaní flexibility v prevádzke. Kvalitatívny výskum sa v prípade sledovania flexibility dá považovať za menej spoľahlivý ako kvantitatívne výskumné metódy.

Dobрым príkladom na sledovanie flexibility prevádzky je výskum Chaundhariho spoločnosti Westside v Indii³⁹. Chaundhari sa pri svojich štúdiách zameril na sledovanie flexibility⁴⁰ podniku, pričom vychádzal z marketingových cieľov spoločnosti. Tie sa opierali hlavne na špecifikácii a na analýze potrieb a očakávania zákazníkov. Marketingové ciele, ktoré si spoločnosť stanovila boli:

³⁸ SLACK, N.: Flexibility as a Manufacturing Objective. In: *International Journal of Operations and Productions Management*, 1983, č. 3, s. 4-13

³⁹ CHAUDHURI R.: Mapping Flexibility in Retail Strategy; in: *Global Journal of Flexible Systems Management*, 2008

⁴⁰ Výskum flexibility spoločnosti Westside, dcérska spoločnosť Trent Ltd., ktorá spadá pod TATA Group, ide o jeden z najväčších obchodných reťazcov v Indii

- vytvorenie dostatočného informovania potenciálnych zákazníkov a to do vzdialenosti možnosti pešieho príchodu zákazníka (vychádzajúc z faktu, že v Indii väčšina obyvateľstva nedisponuje dopravnými prostriedkami),
- zabezpečiť maximálne uspokojenie zákazníkov počas nákupnej skúsenosti,
- vytvoriť, resp. zvýšiť lojálnosť zákazníkov pre vytvorenie potreby opätovného nákupu.

Pre pochopenie zákazníckych potrieb a očakávaní boli realizované analýzy ako audit nákupného správania v oblasti oblečenia, pohľad zákazníkov na úroveň ich nákupného uspokojenia v rámci prevádzky, analýza pohybu zákazníkov po predajniach, rôzne kvalitatívne výskumy, spätná väzba vedenia prevádzky a rôzne štúdie obchodných a nákupných spoločností. Pre analyzovanie celkovej situácie na trhu boli realizované výskumy trhu, ktoré následne trh rozdelili na tri časti. Pri analyzovaní trhu boli analyzované úroveň pozornosti verejnosti na trhové zmeny, úroveň konkurencie, sklon k míňaniu peňazí, senzitivita na cenové výkyvy a životný štýl⁴¹. Pre analyzovanie miery flexibility spoločnosť Westside skúmala flexibilitu v rámci priestorového a produktového plánovania (druh prevádzky, veľkosť a plánovanie miesta v prevádzke, okolie, resp. akčný rádius prevádzky, lokalizácia prevádzky, analýza okolia – doprava, počet kreditných kariet v okolí, blízkosť povodia, koncentrácia iných obchodov v okolí) a v rámci lokalizačnej politiky prevádzky (category management). Ďalšie sledovanie flexibility sa zameriavalo na úroveň obratu na inventár, na exteriér, interiér a atmosféru prevádzky, hospodárenie prevádzky, sortimentnú politiku prevádzky, supply chain management, cenovú politiku, stratégie merchandisingu a rastovú stratégiu spoločnosti, resp. celkovú flexibilitu spoločnosti pri dosahovaní stanovených cieľov. Výsledkom bolo celkové analyzovanie konkurencieschopnosti spoločnosti na indickom trhu a odporúčania pre ďalšie pôsobenie spoločnosti na trhu. V rámci odporúčaní sa na základe tejto štúdie za kľúčové oblasti, ktoré je potrebné zefektívniť boli hlavne zvýšenie úrovne marketingového informačného systému, zavádzanie moderných marketingových disciplín a nárast profesionality personálu.

Aj keď indický trh je vzdialený slovenskému, tak zastávame názor, že práve tieto spomínané oblasti je potrebné zefektívňovať pre zvyšovanie flexibility maloobchodnej prevádzky aj na slovenskom trhu.

⁴¹ Mumbai, Delhi, Bangalore, Pune sú mestá, ktorých obyvateľstvo preferuje pri nákupe štýl, nákupné skúsenosti a individualitu pri nákupe, Kolkata, Chennai, Ahmadabad, Hyderabad, Baroda preferuje rodinu, hodnotu peňazí a štýl pri nákupe, Nagpur, Indore preferuje hodnotu peňazí a štýl.

Sledovanie a vypracovávanie návrhov pre zvyšovanie flexibility je relatívne nová výzva pre marketingový manažment, ktorý sa musí zapodievať otázkou hlavne meraním, ukazovateľmi, informáciami a následným implementovaním všetkých zistení do prevádzky. Výskum možností zvyšovania flexibility hlavne dopadá na zmeny v organizačnej štruktúre spoločnosti.

Volberda⁴² tvrdí, že flexibilita nie je jednoducho iná obchodná móda, ale reprezentuje v zásade dôležitý príklad kultúry podniku. Vypracovanie a rast flexibility prevádzky sa dá dosiahnuť, tak ako už bolo spomínané, implikovaním marketingového informačného systému, marketingových disciplín a zvyšovaním profesionality personálu prevádzky.

Priestor pre zvyšovanie flexibility prevádzky sa zároveň nachádza v nastavení flexibility prevádzky ako celku, tzn. ako súčasť obchodného reťazca, resp. maloobchodnej siete. Zmeny a zvyšovanie efektívnosti flexibility sa dá dosiahnuť hlavne zvyšovaním flexibility organizácie maloobchodnej prevádzky. Organizačná flexibilita vplyva na vyrovnávanie sa s dynamickými zmenami na trhu, lepšou implementáciou modernizácií techník predaja a lepším prispôsobovaním sa zákazníkom. V rámci organizačnej flexibility je kľúčovým výsledkom regulácia a riadenie zdrojov (peňažné, materiálne, ľudské zdroje a iné) pri podnikateľskej činnosti, pričom na základe výsledkov danej činnosti prevádzka dosahuje stanovené ciele. V konečnom dôsledku sú dané výkony dosahované na základe strategických a operatívnych rozhodnutí vedenia. Preto za kľúčovú oblasť zvyšovania organizačnej flexibility považuje aplikovanie vhodnej flexibilnej organizačnej štruktúry⁴³. Pochopiteľne každý podnik a prevádzka disponuje rôznou organizačnou štruktúrou, ale cieľ pri zvyšovaní flexibility tejto štruktúry by mal byť v rovnaký a to v konečnom dôsledku zvýšiť úroveň tržieb. Zároveň dosiahnuť znižovanie nákladov, zavádzanie flexibilnejšieho informačného systému, flexibilné reagovanie na požiadavky trhu a znižovanie nákladov v rámci riadenia celej organizácie.

Záver

Flexibilitu považujeme za významný faktor, ktorý vplyva na chod maloobchodnej prevádzky a na nárast pridanej hodnoty zákazníkom. Oblasti, v ktorých považujeme

⁴² VOLBERDA H. W.: Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive; in: *New York: Oxford University Press*; 1998; s. 6.

⁴³ pozn. - organizačné štruktúry sa členia na: funkčné, funkčné s medzinárodnou pobočkou, produktovo divizionálne, produktovo divizionálne so zahraničným zastúpením, globálne, inovatívne a maticové

zvyšovanie flexibility za dôležité sú distribučné systémy, marketingový informačný systém a personálna politika. V rámci personálnej politiky je vhodné sústrediť sa na nárast profesionality personálu a na flexibilitu organizácie prevádzky.

Pri skúmaní flexibility prevádzky je dôležité zamerať sa na sledovanie kvality, nákladov a času na realizáciu produktu. Taktiež navrhujeme sledovať možnosti a flexibilitu prevádzky v závislosti od dopadu konkurenčnej sily. Túto premennú navrhujeme nazvať „dosah“⁴⁴.

4.1.2.2 Atmosféra prevádzky ako zdroj pridanej hodnoty

Pri chápaní pojmu atmosféra prevádzky sa stretávame s rozdielnymi interpretáciami, čo vlastne atmosféra prevádzky je. V zásade sa atmosféra prevádzky dá chápať dvoma spôsobmi. Oba spôsoby vnímajú atmosféru prevádzky ako súhrn podporných aktivít pre zvyšovanie spokojnosti prevádzky. Rozdiel je ale v chápaní rozsahu týchto aktivít. Podľa Wilsonovej⁴⁵, resp. podľa jej výskumov, je atmosféra prevádzky záležitosťou pôsobenia len v rámci interiéru prevádzky, pričom podľa Turleyho a Chebata je atmosféra prevádzky obširnejší pojem a zahŕňa, resp. je ovplyvňovaná prakticky všetkými faktormi, ktoré pôsobia na prevádzku. Treba ale poznamenať, že mnohí autori nerozlišujú pojmy atmosféra prevádzky a atmosféra maloobchodu, pričom sa domnievame, že ide o odlišné pojmy. Štúdie atmosféry maloobchodu sú zamerané na maloobchod ako celok, pričom štúdie atmosféry prevádzky sú zameriavané na prevádzku ako súčasť celku. Následne vznikajú pri rôznych štúdiách ťažšie pochopiteľné rozkoly, medzi závermi týchto štúdií. Každopádne ale považujeme atmosféru maloobchodnej prevádzky ako výsledný efekt, ktorý je v rámci prevádzky dosiahnutý pri projektovaní, usporiadaní a vedení interiéru prevádzky a v zásade aj jednotlivými marketingovými politikami.

V každej predajni je atmosféra mimoriadne významným faktorom, ktorý ovplyvňuje zákazníka nielen pri jednorázovom nákupe vo vybranej predajni, ale formuluje aj jeho dlhodobé návyky navštevovať konkrétnu predajňu. Podľa Wilsonovej, ktorá sa inšpirovala výskumom Rosenbauma z roku 2005, je klasifikácia atmosféry prevádzky rozdelená do troch odlišných úrovní a to na:

⁴⁴ preložené z ang. Range – dosah, rozsah, pásm. Tento výraz zaviedol N. Slack. SLACK, N.: *Flexibility as a Manufacturing Objective*; 1983; s. 11

⁴⁵ WILSON, M.: Atmosphere Key to Well-Being, in: *Chain Store Age*, 2005, s. 94.

1. *základné prvky atmosféry prevádzky* – hlavným ukazovateľom je čistota a celková kondícia zariadenia prevádzky, s ktorým prichádza zákazník do styku,
2. *pasívne prvky atmosféry prevádzky* – nevyhnutné, ale relatívne statické aspekty prevádzky ako osvetlenie, teplota a veľkosť priestoru pre zákazníkov pri nákupe,
3. *aktívne prvky atmosféry prevádzky* – ide o interaktívne alebo simulatívne elementy v prevádzke ako napríklad hudba alebo televízia v prevádzke.

Tieto tri úrovne v sebe zahŕňajú 13 rôznych atmosférických elementov. V rámci Rosembaumovho výskumu, ktorý bol robený pre spoločnosť LeoJ. Shapiro ^Associate bolo zrealizovaných 956 rozhovorov so zákazníkmi staršími ako 16 rokov, pričom títo mali ohodnotiť význam jednotlivých elementov v rámci prevádzky. Na prvom mieste sa umiestnila čistota prevádzky (až 90% respondentov uviedlo tento element za najdôležitejší pre atmosféru prevádzky). Nasledovali osvetlenie, teplota, šírka uličky v predajni, príslušenstvo, podlahovina, ticho v prevádzke, hudba, demonštrácia produktov, dizajn stien, oznámenia v interiéri prevádzky a špeciálne eventy boli uvedené ako posledné⁴⁶. Väčšina respondentov (61%) uviedla, že atmosféra prevádzky povzbudzuje veľkosť ich nákupu a dobu, ktorú strávia v maloobchodnej prevádzke.⁴⁷

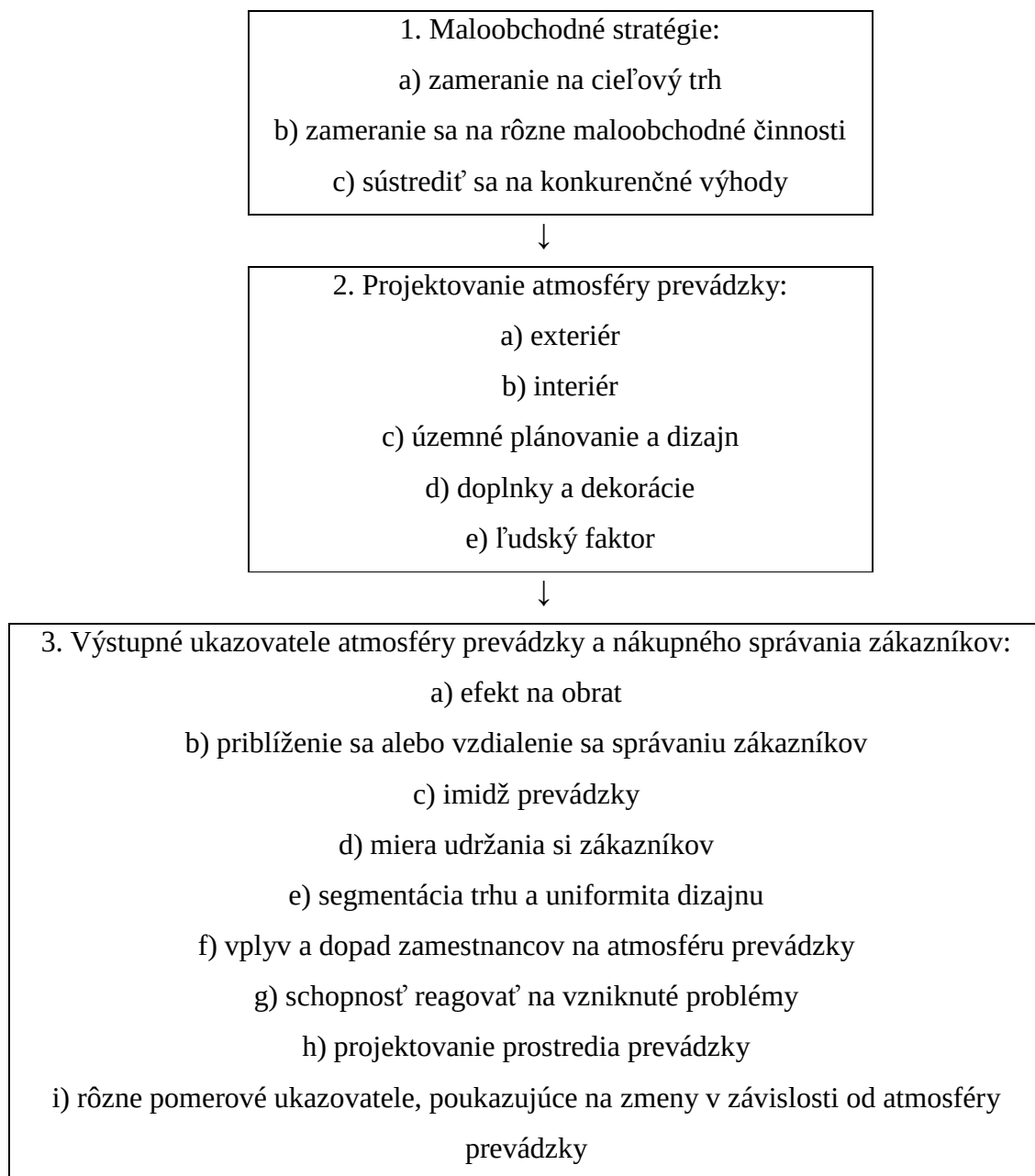
Vychádzajúc z týchto poznatkov sa dá konštatovať, že atmosféra prevádzky je dôležitá premenná prevádzkového prostredia. Meranie tejto premennej sa opiera o prieskumy u zákazníkov alebo u potenciálnych zákazníkov maloobchodnej prevádzky.

Pri plánovaní atmosféry maloobchodnej prevádzky a pri ohodnocovaní jej efektívnosti nie je možné tieto činnosti vytrhnúť z kontextu. Práve naopak, tieto činnosti bezprostredne súvisia s plánovaním ostatných činností maloobchodnej prevádzky. Vychádzajúc zo všeobecnej stratégie prevádzky je následne projektovaná atmosféra a dizajn prevádzky, pričom následne vychádzajúc z týchto krokov je možné sledovať ukazovatele kvality atmosféry prevádzky. Názorne tento vzťah vyjadruje nasledovné znázornenie:

⁴⁶ Výsledkom tohto výskumu bol záver, že najvyššia úroveň atmosféry prevádzky bola v supermarketoch a najnižšia v predajniach obuvi.

⁴⁷ Kópia 132 stranovej štúdie o atmosfére prevádzky spoločnosti LeoJ. Shapiro ^Associate uverejnenej v Chain Store Age je voľne dostupná na www.chainstoreage.com/specialreports.

Schéma č. 8: Projektovanie a dizajn atmosféry prevádzky



Zdroj: TURLEY, L.W.; CHEBAT, J. C.: *Linking Retail Strategy, Atmospheric Design and Shopping Behaviour*; 2002; s. 127

Autori v rámci tohto vzťahu poukazujú na fakt, že výsledné ukazovatele a nákupné správanie zákazníkov vychádza zo stanovenej stratégie maloobchodu, pričom atmosféra prevádzky a jej dizajn je podriadený faktor práve danej stratégie.

Maloobchodná stratégia a jej plánovanie je v priamom spojení s požiadavkami spotrebiteľov. Vychádzajúc z faktu, že maloobchod má za úlohu tieto požiadavky na tovary a služby naplňať, tak aj maloobchodná stratégia by mala byť bezprostredne závislá na požiadavkách zákazníkov. Day tvrdí, že pri trhovu orientovanej stratégii je snaha uspokojovať požiadavky zákazníkov zo strany všetkých maloobchodníkov a tým pádom jediným priestorom pre zvyšovanie svojej konkurencieschopnosti v rámci spomínaného vzťahu (maloobchodné stratégie – atmosféra prevádzky – ukazovatele atmosféry prevádzky, resp. nákupného správania) je práve atmosféra prevádzky. Lewison⁴⁸ opísal tri elementy, ktoré tvoria maloobchodnú stratégiu a to *výber formy maloobchodnej stratégie* (v prípade tohto poňatia maloobchodná forma stratégie znamená počet a druhy taktík v rámci operating-u a merchandising-u). Následne *cielenie a špecifikácia cieľovej skupiny zákazníkov*, pre ktorú chce daný obchod poskytovať svoj tovar a služby a snaha o *maximálne využitie podnikových konkurenčných (komparatívnych) výhod*, ktoré je prevádzka schopná poskytovať. Spomínaný autor vyzdvihuje hlavne posledný element a tvrdí, že veľa prevádzok trpí nedostatkom kreatívnosti a snahou bojovať o zákazníka práve vhodnou atmosférou prevádzky.

Projektovanie atmosféry prevádzky vychádza zo stanovených maloobchodných stratégií. V závislosti od týchto stratégií je následne špecifikovaná požiadavka na formu atmosféry. Na vytvorenie konkrétnej atmosféry je potrebné vytvorenie komplexu určitých podmienok. Podmienky na projektovanie atmosféry prevádzky sa dajú zhrnúť do 5 oblastí. Ide o *exteriér* (sleduje sa hlavne veľkosť a tvar budovy, kde prevádzka pôsobí, resp. priestoru v ktorom pôsobí, vonkajšie okná, možnosť parkovania a okolité prostredie), *interiér* (jeho súčasťou sú rôzne faktory ako osvetlenie, hudba, farba, teplota, čistota, vôňa), *územné plánovanie a dizajn* (sem spadajú premenné ako infraštruktúra, lokalita, rozmiestnenie regálov, armatúra, umiestnenie pokladníc a rozmiestnenie uličiek v predajni), *doplňky a dekorácie* (tu sledujeme rôzne letáky, plagáty, reklamné predmety a podobne) a *ľudský faktor* (v rámci atmosféry ide hlavne o prvky ako oblečenie personálu, charakteristika personálu a hustota ľudí v predajni). Z tohto pohľadu je vidieť, že sledovanie atmosféry prevádzky zahŕňa širokú škálu faktorov. Dá sa konštatovať, že atmosféru prevádzky tvoria všetky faktory, ktoré podporne vplývajú na nákupné správanie zákazníkov.

⁴⁸ TURLEY, L. W.; CHEBAT, J.C.: Linking Retail Strategy, Atmospheric Design and Shopping Behaviour, in: *Journal of Marketing Management*, 2002, s. 129.

Výstupné ukazovatele atmosféry prevádzky a nákupného správania zákazníkov sú pre sledovanie efektívnosti hlavne z pohľadu sledovania miery pridanej hodnoty, ktorú prevádzka poskytuje zákazníkovi dôležité. Atmosféra prevádzky má vplyv na nákupné správanie zákazníkov, pričom sa odráža a je sledovaná v nasledovných ukazovateľoch: efekt na obrate, približovanie sa alebo vzdialovanie sa potrebám zákazníkov, imidž prevádzky, segmentačné nástroje, uniformita dizajnu, miera vyriešenia problémov, projektovanie prostredia prevádzky, vplyv a dopad zamestnancov a rôzne iné ukazovatele (napr. schopnosť ubrániť sa proti internetovému obchodu⁴⁹ alebo schopnosť udržať si svoju tradičnú atmosféru).

Efekt na obrat je najzákladnejší ukazovateľ dopadu jednotlivých zásahov manažmentu na chod prevádzky vrátane činností v rámci atmosféry. Turley a Milliman v roku 2000 vypracovali štúdiu, na základe ktorej tvrdia, že vzťah medzi obratom a atmosférou prevádzky je veľmi úzky a že sa jedná o bezprostredne závislé premenné. V rámci tejto štúdie bolo vypracovaných 28 parciálnych výskumov, kde bola táto závislosť analyzovaná, pričom 25 výskumov túto závislosť potvrdilo. Tieto parciálne výskumy sledovali závislosť obratu od rôznych stimulov, ako hudba, zobrazovanie produktu a rozmiestnenie v rámci regálov, systém označovania v predajni, farba v rámci atmosféry prevádzky, výzor okien a výkladov a aróma prevádzky (tento dopad potvrdili napríklad Chebat a Michon v 2001, keď výskumom a pokusmi dokázali zavádzaním citrusovej arómy do obchodného centra v Kanade zvýšiť priemernú spotrebu zákazníkov z 48 CAD na 59 CAD).

Zhrnutie štúdií na dopad atmosféry na obrat dokazujú dva fakty. Prvým je fakt, že prostredie a atmosféra prevádzky priamo vplývajú na správanie zákazníkov. Druhým je fakt, že relatívne malé zmeny vo veľkom množstve elementov atmosféry majú dopad na obrat prevádzky. Aj preto sa dá konštatovať, že vnímanie takéhoto dopadu atmosféry na obrat je záležitosťou celkového chápania atmosféry maloobchodnej prevádzky a nie len výsledkom jednotlivých parciálnych analýz takéhoto dopadu.

Priblíženie sa alebo vzdialenie sa správaniu zákazníkov je reakciou správania zákazníkov na atmosféru prevádzky, ktorá sa odzrkadľuje v postojoch zákazníkov

⁴⁹ tento problém je veľmi aktuálny, pretože rozmach obchodu prostredníctvom internetu znižuje príjmy klasickým prevádzkam

(Meharabian a Russell 1974). Tieto reakcie sa delia na pozitívne a negatívne, pričom pozitívne vplývajú na predlžovanie zotrvania zákazníka v prevádzke a negatívne na skracovanie jeho zotrvania. Donovan a Rossiter rozšírili Meharabianovú a Russellovú prácu o vplyvy okolia prevádzky na reakcie zákazníkov, pričom zahrňovala táto práca hlavne vplyvy emocionálnych postojov zákazníkov v závislosti od atmosféry prevádzky a tým aj na nákupné správanie. Za hlavné emočné faktory, ktoré vplývajú na približovanie alebo vzdďalovanie sa voči správaniu zákazníkov sú: spokojnosť, vyburcovanie a donútenie⁵⁰. Tieto tri faktory sú v závislosti od okolností kľúčové pre správanie zákazníkov.

V zásade tento ukazovateľ hodnotí na základe reakcií zákazníkov úspešnosť zavádzania rôznych zmien v rámci atmosféry maloobchodnej prevádzky, ktorý sa preukazuje v dĺžke zotrvania zákazníka v predajni.

Imidž prevádzky je záležitosťou marketingových disciplín, pričom štúdie na imidž prevádzky sa zapodieávajú prostredím prevádzky. Tento pohľad na prostredie je reprodukován spotrebiteľmi prevádzky (Berman a Evans 1998). Imidž prevádzky sa dá označiť za spôsoby obchodníka, ktorými vplýva na psychologické atribúty atmosféry prevádzky. Formovanie imidžu prevádzky je proces, ktorý je závislý od množstva premenných ako napríklad vernosť k prevádzke, dotovanie prevádzkou (napríklad športové aktivity), miera spotreby domácnosti v prevádzke a imidž značiek, ktoré sú v prevádzke predávané. Tieto premenné následne vplývajú na ceny v prevádzke, úroveň služieb pre zákazníka, sortiment prevádzky, podporu predaja a iné aspekty predaja, ktoré ale môžu byť anulované, resp. sú dosť závislé aj na konkurencií.

Segmentácia trhu a uniformita dizajnu. Z marketingového pohľadu je dôležité sledovať dopady na nákupné správanie zákazníkov, resp. jednotlivých skupín zákazníkov, ktoré majú rovnaké nákupné zvyklosti. Princíp segmentácie trhu a jeho sledovanie v prípade atmosféry maloobchodnej prevádzky je praktický totožný so všeobecnou segmentáciou trhu (trh je delený podľa demografických kritérií v závislosti od prostredia prevádzky, psychografických a sociálnych premenných, Bennet 1998). Rozdiel spočíva len v implementácií jednotlivých stratégií v rámci atmosféry prevádzky na jednotlivé segmenty trhu (napríklad mladší zákazníci sú viac senzitivni na hudbu, rôzne druhy hudby vplývajú na rôzne skupiny zákazníkov a pod.). Vychádzajúc zo segmentácie trhu prevádzky dochádza k

⁵⁰ Ide o tzv. PAD dimenzie (pleasuer, arousal a dominance)

uniformite. V rámci tejto oblasti projektovania sa prevádzkovatelia maloobchodnej prevádzky dostávajú pred otázky, na aký segment, resp. segmenty sa špecializovať a či sa vôbec špecializovať, akým spôsobom viesť atmosféru prevádzky a ako bude vplývať na jednotlivé segmenty. Mnohé obchodné reťazce riešia tento problém práve uniformitou (napr. sieť Tesco má atmosféru predajne vedenú všade vo svete rovnako, len je prispôbovaná zvyklosťami danej krajiny), ktorej snahou je obsiahnuť čo najväčšiu skupinu zákazníkov. Nezávislé prevádzky sa skôr sústreďujú na prispôbovanie lokálnych požiadaviek a tým ich uniformita atmosféry môže byť v mnohých prípadoch jedinečná (hlavne prevádzky v menších obciach). Iná cesta k uniformite atmosféry vychádza zo špecializácie prevádzky na určitý segment, napríklad športové potreby (a s tým spojené plagáty športovcov a reklamné predmety, príp. reklamy športových značiek a pod.). Merateľnosť dopadov v rámci segmentačných politík je možné a to jednoduchým sledovaním dopadov na sledované segmenty.

V princípe k uniformite prevádzky dochádza tak či onak. Rozdielny je ale faktor rozhodovania sa o forme tejto uniformity, ktorý vychádza zo segmentácie trhu prevádzky.

Projektovanie prostredia prevádzky nastáva po zrealizovaní všetkých krokov pre vytvorenie atmosféry v interiéri prevádzky. Ako súčasť atmosféry prevádzky sa radí aj exteriér, ktorého súčasťou sú rôzne marketingové aktivity, ale aj zabezpečenie parkovacích miest, príp. inej infraštruktúry. Pri projektovaní prostredia sa stretávame s unifikáciou (napr. obchodné reťazce sa snažia vytvoriť externý imidž všade na svete rovnaký), no treba si uvedomiť, že ovplyvňovanie exteriéru prevádzky môže byť nákladné. Pre dané aktivity je na zváženie, do akej miery dané kroky budú viesť k zvyšovaniu efektívnosti prevádzky.

Vplyv a dopad zamestnancov na nákupné správanie je značný. Bitner⁵¹ tvrdí, že kým organizačné prostredie je skúmané na úrovni významu personálu a marketing vplýva a skúma zákaznícke správanie, tak tieto dva výskumy sa pretínajú. Sledovať zamestnancov ako zdroj pridanej hodnoty v prevádzke je dôležité, pretože prostredníctvom zamestnancov často krát prichádza ku priamej interakcií so zákazníkom. Prijemný a ústretový personál môže vplývať na zvýšenie času, ktorý zákazník strávi v predajni, nehovoriac o fakte, že

⁵¹ BITNER, M. J.: Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. In: *Journal of Marketing*, č. 56, s. 57-71.

spokojnosť zákazníka je taktiež napĺňaná správnym vysvetlením výrobku a zabezpečením vhodného servisu⁵². Touto problematikou sa budeme zaoberať v následovnej kapitole.

Výskum a sledovanie atmosféry prevádzky je dôležitý pre ďalšie manažérske plánovania maloobchodnej prevádzky. Taktiež na vedeckej úrovni sa dá predpokladať, že výskum atmosféry maloobchodnej prevádzky ako zdroj pridanej hodnoty bude aj naďalej pokračovať. Existujúce teórie sú totiž často krát až príliš komplexné a v mnohých prípadoch sú formované bez výskumu názoru zákazníkov maloobchodnej prevádzky. Aj v budúcnosti sa dá očakávať, že otázky pre manažérov budú pre oblasť riešenia atmosféry rovnaké, bude sa len meniť pohľad a spôsob ich riešenia.

Záver

Atmosféru maloobchodnej prevádzky považujeme za mimoriadne významný faktor, ktorý ovplyvňuje zákazníka nielen pri jednorazovom nákupe vo vybranej prevádzke, ale formuluje aj jeho dlhodobé návyky navštevovať konkrétnu prevádzku. Tvoria ju základné, aktívne a pasívne prvky. Pre hodnotenie úrovne atmosféry prevádzky odporúčame sledovať efekt na obrat, priblíženie sa alebo vzdialenie sa správaniu zákazníkov, imidž prevádzky, mieru udržania si zákazníkov, segmentáciu trhu a uniformita dizajnu, vplyv a dopad zamestnancov na atmosféru prevádzky, schopnosť reagovať na vzniknuté problémy a projektovanie prostredia prevádzky.

4.1.2.3 Personál ako zdroj pridanej hodnoty

Personál prevádzky má výrazný vplyv na vytváranie pridanej hodnoty. Tá sa vytvára spojitosti s vedením a organizovaním prevádzky, riadením finančných tokov, organizáciou a riadením zamestnancov a s interakciou so zákazníkmi.

V rámci maloobchodnej prevádzky a jej *prevádzkovej činnosti* má personál na zodpovednosti a priestor na zvyšovanie efektívnosti v nasledujúcich činnostiach:

- kontrolu a reguláciu zásob
- zabezpečuje dokumentáciu
- zapodieva sa manipuláciou tovaru

⁵² pozn. – zamestnancami, resp. personálom ako zdrojom pridanej hodnoty sa zapodieva nasledujúca kapitola 4.1.2.3

- identifikuje zákazníkov, pričom jeho činnosti musia korešpondovať so spokojnosťou zákazníka
- plní úlohy v stanovených termínoch.

V rámci *financií* prevádzky personál má vplyv a priestor na rast pridanej hodnoty na:

- venovaní pozornosti stratám a ochrane tovaru a majetku
- zodpovednosti za záručné lehoty tovaru a ich sledovanie
- dbaní na bezpečnosť pri manipulácií s tovarom a snahe zabrániť poškodeniu, alebo znehodnoteniu tovaru
- správnom používaní zariadení
- hospodárnom nakladaní s obalovým materiálom.

Pre sledovanie efektívnosti personálu z pohľadu *zamestnaneckej politiky* prevádzky a oblasti, ktoré vplývajú na dopad pridanej hodnoty sú hlavne:

- dodržiavanie pracovných smien a dovoleníek
- dodržiavanie pracovnej doby a príchodov na pracovisko
- pomáhajú pri dodržiavaní plánu produktivity
- dodržiavanie postupov pri ochoreniach a absenciách
- zabezpečovanie primeranej informovanosti všetkých zamestnancov
- zúčastňovanie sa na školeniach.

Vo vzťahu voči *zákazníkom* vytvára personál pridanú hodnotu:

- rozvíjaním prvotriednych služieb zákazníkom
- aktívnym reagovaním na poznámky a spätnú väzbu zákazníkov
- dodržiavaním maximálnej úrovne služieb zákazníkom
- poskytuje kvalifikované informácie zákazníkom o predávanom tovare a o službách
- vystupuje voči zákazníkom korektne so snahou predchádzať nedorozumeniam.

Pri *analyzovaní efektívnosti personálu* prevádzky je častým problémom rozlížiť, či je daná miera efektívnosti príčinou úrovne zamestnancov alebo je výsledkom organizačnej štruktúry podniku. V oboch prípadoch má ale kľúčový dopad na daný výsledok ľudský faktor a z určitého pohľadu aj vedenie podniku. To riadi zamestnaneckú politiku a organizačnú štruktúru podniku, ktorá sa skladá zo zamestnancov. Niektorí autori (Cooil, Aksoy,

Keiningam, Maryott 2009) jednotne nazývajú tento „zamestnanecký faktor“ ako **organizačnú atmosféru** (organizational climate), ktorej súčasťou sú všetci zamestnanci podniku, vrátane vedenia. V rámci prevádzky sa dá smerovanie tohto tvrdenia taktiež akceptovať, pretože vedenie prevádzky je častokrát bezprostredne spojené priamo s prevádzkou a je súčasťou personálu prevádzky. Pri sledovaní efektívnosti organizačnej atmosféry sa stretávame s množstvom separátne založených výskumov, ktoré sú častokrát vytrhnuté z kontextu a nespájajú celú sústavu ukazovateľov takejto efektívnosti. Takéto výskumy zlyhávajú pre nedostatočnú podloženosť viacerých premenných a taktiež využitie takýchto čiastkových výsledkov je nepresné. Preto je pre sledovanie efektívnosti personálu prevádzky a miery ich pridanej hodnoty najvhodnejšie použiť komplexnú metódu na zistenie týchto ukazovateľov. Za veľmi vhodné analýzy považujeme viacvariačné čiastkové tabuľkové modely, obzvlášť Multivariate Partial Least Squares Models, ďalej MPLS⁵³. Za vhodné považujeme sledovať taktiež úroveň služieb prevádzky, dopad organizačnej atmosféry na personálne ekonomické výstupy, na spokojnosť zákazníkov a na finančné ukazovatele.

MPLS sleduje kľúčové tri interpretovateľné premenné faktory atmosféry a personálu podniku. Sú to:

- celková organizačná atmosféra,
- zamestnanecká efektívnosť verzus efektívnosť riadenia,
- miera kompetencií zamestnancov versus miera kompetencií manažmentu.

Tieto ukazovatele vychádzajú a poukazujú na tri dôležité obchodné výstupy a to zamestnaneckú fluktuáciu, zákaznícku spokojnosť a na odstupňovanú návratovosť investícií do atmosféry prevádzky (scaled revenue)⁵⁴.

Od začiatku vedeckého sledovania ľudských zdrojov a ich manažmentu v rámci podniku, bol pohľad na zamestnancov vedený z pohľadu a s cieľom zvyšovania pracovných výkonov. Už v roku 1911 Frederick Taylor v začiatkoch „vedeckého manažmentu“ 19. storočia tvrdil, že správne naprojektovanie pracovných procesov bude vplývať na plynulú pracovnú atmosféru, a tým sa dosiahne lepšia produktivita práce. Postupne sa pohľad na

⁵³ Multivariate Partial Least Squares Models – voľný preklad je Čiastkový tabuľkový model zložený z viac premenných

⁵⁴ COOIL, B.; AKSOY, L.; KEININGHAM, T. L.; MARYOTT, K. M.: The Relationship of Employee Perceptions of Organizational Climate to Business-Unit Outcomes, in: *Journal of Service Research*, 2009, s. 277

zamestnancov a sledovanie organizačnej atmosféry stal najskúmanejším aspektom manažmentu (dodnes bolo vydaných viac ako 10 000 článkov, zaoberajúcich sa touto témou)⁵⁵. Personálnou atmosférou sa začal zapodievať Lewin v roku 1939, ktorý vyzdvihol úlohu lídra (manažéra) v podniku, ktorý mal za úlohu vytvárať vhodnú atmosféru. V súčasnosti sa táto atmosféra nazýva *pracovné prostredie* (Rousseau 1988), pričom cieľom pri jej skúmaní je zistiť pracovné skúsenosti, ktoré zamestnanci prenášajú do pracovného procesu a zároveň spokojnosť zamestnancov. Spojením výskumu pracovného prostredia a organizačnej stránky podniku vzniká celkový pohľad na efektívnosť personálu, ktorý sa nazýva *organizačná atmosféra*. Existujú aj kritické postoje na tento pohľad (Dean 2004), ktoré považujú organizačnú atmosféru a zamestnanecký postoj voči práci za odlišné ukazovatele. Meranie organizačnej atmosféry je právom kritizované, ak poukazuje na množstvo výstupov s nízkou výpovednou hodnotou a konštatuje úspešné organizačné pôsobenie podniku⁵⁶. Tieto ukazovatele boli skúmané v závislosti od obratu, fluktuácie, tendencií opustiť miesto, zákazníckej spokojnosti a od finančných ukazovateľov výkonu ako rôzne nárasty finančných ukazovateľov, miery predaja, resp. obratu, návratovosti a ziskovosti.

Prostredníctvom analýzy MPLS bolo analyzovaných 107 prevádzok západnej Európy. Tento prieskum využil použitie troch premenných a to fluktuácia zamestnancov prevádzky, zákaznícka spokojnosť s personálom premenných a rýchlosť dopĺňania tovaru v predajni.

Organizačná atmosféra je prioritne založená na atribútoch, ktoré ovplyvňujú pracovné prostredie. Pri analyzovaní tejto atmosféry sú častokrát sledované faktory ako prostredie prevádzky, ktoré vplýva na celkovú atmosféru, na nákupné správanie zákazníkov, zloženie personálu a iné. Taktiež atribúty ako úroveň zásobovania prevádzky, ktoré ovplyvňujú faktory ako rýchlosť dopĺňania tovaru do regálov, sú do takýchto analýz zahrňované⁵⁷. Postupne začali byť medzi takéto atribúty zahrnuté aj rôzne psychologické faktory ako stres a úroveň spolupráce, miera samostatnosti pri práci, vplyv vedenia na organizačnú atmosféru, spolupráca pracovných skupín, priateľstvo v kolektíve a vybavenosť prevádzky (James a

⁵⁵ bližšie Harter, Schmidt, Hayes 2002; Salanova, Agut, Peiro 2005)

⁵⁶ Pozn.: z vedeckého pohľadu existuje len miera úspechu, ktorá je vždy realitívna, tzn. nedá sa hovoriť o absolútne úspešnej organizačnej štruktúre

⁵⁷ CAMPBELL, P. J.; DUNNETTE, M. D.; LAWLER, E. E.; WEICK, E.: Managerial Behavior, Performance and Effectiveness, in: *McCraw-Hill*, 1970.

James 1989; James a McIntyre 1996), psychologické atribúty a miera ochoty personálu (Payne a Mansfield 1978), toky informácií (Drexler 1977), atmosféra pri poskytovaní služieb a miera centralizácie riadenia podniku (Joyce a Slocum 1979).

Vplyv na organizačnú atmosféru má aj jej dimenzionalita. *Dimenzionalita organizačnej atmosféry* sa dá definovať ako atmosféra služieb (servis climate) podľa Schneidera z roku 1994, kde je táto atmosféra definovaná ako: „zvyky a procesy, ktoré existujú v organizácii s prihliadnutím na konkrétne výsledky. Atmosféra služieb zahŕňa tieto zvyky a procesy, ktoré existujú v organizácii a ktoré zvyšujú úroveň služieb k excelentnosti“⁵⁸.

Pre zistenie úrovne jednotlivých atribútov, ktoré vplyvajú na organizačnú atmosféru, vypracoval Quinn s kolegami (Quinn a Rohrbaugh 1981, 1983; Quinn a McGrath 1985) sériu štúdií a zostavil súbor takýchto dimenzií, ktoré nazval „model protichodných hodnôt (competing values model). Tento model empiricky hodnotí množstvo atribútov, pomocou ktorých má byť vyhodnotená organizačná atmosféra. Quinn s kolegami navrhol na overenie tejto atmosféry porovnávať klasické dimenzie a to:

- personálne vzťahy smerom von z podniku verzus personálne vzťahy vo vnútri podniku
- flexibilitu podniku verzus kontrolnú činnosť podniku.

Quinnové štúdie zároveň presadzujú do analyzovania personálnej situácie v podniku aj ciele, ktoré si podnik stanovil. Zároveň ich súčasťou sú psychologické postoje v organizácii a manažérske postoje, ktoré vplyvajú na chod podniku. Tieto postoje sú následovné: medziľudské vzťahy, postoj voči vnútorným procesom podniku, postoj voči procesom smerom von z podniku a postoj voči stanoveným cieľom podniku. Pod jednotlivé postoje spadá množstvo iných úrovní a premenných, ktoré môžu byť sledované.

Patterson navrhuje zaradiť medzi *postoje k medziľudským vzťahom* faktory ako zamestnanecký blahobyt, miera samostatnosti, závislosť na vedení, komunikácia, úroveň tréningových procesov, integrácia procesov a podpora nadriadených podriadeným. V rámci sledovania *postoja voči vnútorným procesom podniku* navrhuje zaradiť formalizačnú stránku a mieru tradicionality v podniku, pričom k *postojom voči procesom smerom von z podniku* zaraďuje úroveň flexibility, inovácií, exteriéru podniku a reflexivitu. Pre analyzovanie *postojov voči stanoveným cieľom podniku* navrhuje sledovať efektívnosť produkčnej činnosti

⁵⁸ SCHNEIDER, B.: HRM-A Service Perspective: Towards a Customer-Focused HRM, in: *International Journal of Service Industry Management*, 1994, s. 65.

(zameranie na kvantitatívne ukazovatele), úroveň kvality poskytovaného produktu a spätnú väzbu na výsledky takýchto úrovní. Quinnov a Pattersonov model sa spolieha na sledovanie rôznych premenných v podniku a na porovnávanie protichodných ukazovateľov v podniku s cieľom analyzovať celkovú úroveň organizačnej atmosféry podniku.

Sledovanie úrovne služieb (veľmi dôležitý aspekt aj v prevádzke v rámci činností personálu) najlepšie sleduje hodnotenie tzv. service profit chain (SPC)⁵⁹. Ide o koncept, ktorý poukazuje na mieru vnútornej úrovne kvality služieb a mieru pridanej hodnoty pre zákazníka. Obsahuje hodnotenie takých ukazovateľov a činností ako dizajn pracovného miesta, forma pracovnej náplne, výber a rozvoj zamestnancov a odmeňovanie zamestnancov. Skúmanie a následný rozvoj týchto činností má vplyv na nárast pridanej hodnoty pre zákazníka, čo sa preukazuje vo zvýšenej spokojnosti zákazníka s nákupom, vernosti zákazníka a vo zvýšenej miere ziskovosti prevádzky (Heskett 1994; Heskett, Sasser a Schlesinger 1997).

Pozitívne zmeny v zamestnaneckej atmosfére zvyšujú spokojnosť zamestnancov, ktorí následne svoju spokojnosť prenášajú na spokojnosť zákazníkov v predajni. Konečným výsledkom takéhoto úspechu je rast ziskovosti podniku, čo je v trhovej ekonomike hlavný faktor efektívnosti podniku.

Pri analýze SPC vznikajú stále polemiky o správnosti zavádzania jednotlivých premenných do hodnotenia úrovne zamestnaneckých služieb a do spôsobu výpočtov tejto úrovne, ale metóda MPLS (multivariate partial least squares) sa dá považovať za najvhodnejšiu metódu výpočtu. Tá v sebe zahŕňa možnosť využitia širokej škály premenných a vytvoreniu balíka korelácií jednotlivých výstupov, pričom nemusí zahŕňať len analyzovanie organizačnej atmosféry podniku. Medzi premenné, ktoré môžu byť použité pri analyzovaní úrovne služieb patria napríklad: kvalita e-služieb, atmosféra služieb, orientácia zákazníkov, vzťahy s manažmentom, vzťahové benefity, ktoré môžu byť rôzneho charakteru – napríklad uspokojenie zákazníckych potrieb, vernosť zákazníkov, postoje, návratovosť zákazníkov, obrat, ziskovosť a pod.⁶⁰ Predmetom štúdií pri analýze MPLS úrovne služieb zákazníkov je dosadzovanie jednotlivých premenných do rôznych výpočtových vzťahov, pričom cieľom je dosiahnuť výstupy s najväčšou možnou výpovednou hodnotou pre úroveň služieb prevádzky.

⁵⁹ voľný preklad: výnosový reťazec služieb

⁶⁰ COOIL, B.; AKSOY, L.; KEININGHAM, T. L.; MARYOTT, K. M.: The Relationship of Employee Perceptions of Organizational Climate to Business-Unit Outcomes, in: *Journal of Service Research*, 2009, s. 279

Ako už bolo spomínané, na vytvorenie *ukazovateľov organizačnej atmosféry* je potrebné zohľadniť niekoľko faktorov. Pre sledovanie vzťahu atmosféry v rámci maloobchodnej prevádzky sa veľa štúdií opiera o sledovanie hlavne finančných ukazovateľov, ukazovateľov spokojnosti zákazníkov s personálom prevádzky a fluktuácia zamestnancov (Harter a Creglow 1999, Keiningham 2006, Schneider 2003). Celkovo sa dá skonštatovať, že skúmanie vzťahov medzi organizačnou atmosférou a obchodnou činnosťou prevádzky je založený na troch kľúčových vzťahoch. Sú to:

1. organizačná atmosféra voči personálnym ekonomickým výstupom (obrat na zamestnanca, produktivita práce a pod.),
2. organizačná atmosféra voči spokojnosti zákazníkov,
3. organizačná atmosféra voči finančným ukazovateľom.

Organizačná atmosféra voči personálnym ekonomickým výstupom, hlavne voči obratu na zamestnanca je prvým skúmaným vzťahom väčšiny výskumov na skúmanie organizačnej atmosféry. Obrat na zamestnanca (resp. jeho detailnejšie analýzy) je veľmi dôležitý ukazovateľ pre manažment ľudských zdrojov podniku. Bol predmetom výskumu od polovice minulého storočia. Peterson považuje za kľúčové sledovanie dvoch línií pre personálnu politiku, pričom prvá línia je sledovanie zamestnaneckej stálosti, ktorá závisí od organizačnej štruktúry, očakávaní, uspokojenia a motivovania zamestnancov. Druhá línia je založená na sledovaní obratu na zamestnanca v jednotlivých oblastiach činnosti podniku.

V zásade empirický výskum tohto ukazovateľa potvrdzuje pozitívny vzťah medzi postojom zamestnancov voči celkovej atmosfére a zamestnaneckej fluktuácií v podniku. Napríklad Ryan, Schmit a Johnson v roku 1996 potvrdili pozitívnu koreláciu medzi vzťahom pracovníkov voči práci a medzi zamestnaneckou fluktuáciou v rámci jednej veľkej automobilovej finančnej spoločnosti. Vo farmaceutickom priemysle tento vzťah potvrdili Mulki, Jaramillo a Locander v roku 2006, pričom dokázali, že zvyšovaním kvality pracovnej atmosféry rastie aj obrat na zamestnanca podniku. Hemingway a Smith v roku 1999 zase dokázali pozitívny vzťah medzi organizačnou atmosférou, obratom a absentérstvom u zdravotných sestier. Sowinski, Fortmann a Lezotte v roku 2008 vypracovali štúdiu, v ktorej potvrdili pozitívny vzťah v rámci podniku služieb medzi atmosférou poskytovania služieb a obratu na zamestnanca.

Z týchto štúdií sa dá odvodiť, že korelačný vzťah medzi organizačnou atmosférou a personálnymi ekonomickými výstupmi (hlavne obratu na zamestnanca) je pozitívny.

Organizačná atmosféra voči spokojnosti zákazníkov. Pre sledovanie tohto vzťahu sa veľa výskumníkov zapodievalo SPC analýzou (úroveň služieb zákazníkom; napr. Hallowel a Schlesinger 2000; Gelade a Young 2005; Kamakura 2002, Loveman 1998; Rucci, Kirn, a Quinn 1998). Schneider, White a Paul v roku 1998 skúmali, ako vhodné správanie zamestnancov pri poskytovaní služieb v rámci podniku môže pozitívne vplývať na zákaznícku skúsenosť. Heskett, Sasser a Schlesinger (1997) vypracovali pohľad na vzťah medzi zákazníckou spokojnosťou a zamestnaneckými postojmi voči svojmu pôsobeniu v podniku, pričom tento vzťah sa vzájomne ovplyvňuje a to takým spôsobom, že čím viac sú zamestnanci spokojní, tým viac prenášajú svoju spokojnosť aj na zákazníkov, ktorí pozitívne reflektujú na túto spokojnosť. Konečným výsledkom tohto vzťahu v rámci reťazca služieb je efekt na rast profitability podniku.

Veľké množstvo ďalších výskumov potvrdilo pozitívny vzťah medzi organizačnou atmosférou (pri skúmaní v zastúpení hlavne s úrovňou služieb) a zákazníckou spokojnosťou (napr. Crotts, Dickson a Ford 2005; Dean 2004; Payne a Webber 2006; Schneider a White 2004). Preto sa dá konštatovať, že zvyšovaním úrovne organizačnej atmosféry sa zvyšuje spokojnosť zákazníka, zvyšuje sa profitabilita podniku a pridaná hodnota pre zákazníkov.

Organizačná atmosféra verus finančné ukazovatele. Niekoľko štúdií sa pokúšalo vytvoriť pohľad na vzťah medzi organizačnou atmosférou a podnikovým výkonom, ktorý obsahoval finančné ukazovatele ako rôzne druhy ekonomického rastu, návratovosť a profitabilita (Borucki a Burke 1999; Collins a Smith 2006; Gelade a Young 2005; Harter, Schmidt a Hayes 2002; Ozelik, Langton a Aldrich 2008; Schneider a kol. 2003). Napríklad Schneider v 2005 vytvoril štruktúru pre konečné hodnotenie organizačnej atmosféry voči obratu. Taktiež štúdie spomínaných autorov potvrdili pozitívny vzťah medzi organizačnou atmosférou a finančným výkonom podniku. No tieto výskumy sa nedajú považovať za jednoznačné, pretože výskum spoločnosti Paradise-Tornow v roku 1991 považuje korelačný vzťah medzi manažérskou kultúrou (obsahujúcou atmosféru služieb) a finančným výkonom za silne negatívny⁶¹.

Navzdory tejto štúdií sa domnievame, že vzťah medzi organizačnou atmosférou a finančným výkonom podniku je priamo úmerný a korelačný vzťah je pozitívny. Zmeny

⁶¹ COOIL, B.; AKSOY, L.; KEININGHAM, T. L.; MARYOTT, K. M.: The Relationship of Employee Perceptions of Organizational Climate to Business-Unit Outcomes, in: *Journal of Service Research*, 2009, s. 281

úrovne jednotlivých oblastí organizačnej atmosféry má priamy dopad na zmeny finančného výkonu a finančných ukazovateľov podniku.

Záver

Personál prevádzky predstavuje dôležitú zložku pre existenciu prevádzky, pretože kvalita personálu priamo pôsobí na spokojnosť zákazníka a úroveň služieb, ktoré personál poskytuje zákazníkovi. Tie zvyšujú v konečnom dôsledku efektívnosť prevádzky. Preto úroveň personálu prevádzky je jeden z kľúčových faktorov pre zvyšovanie pridanej hodnoty, ktorú prevádzka môže poskytnúť zákazníkovi. V rámci maloobchodnej prevádzky odporúčame sledovať personál ako organizačnú atmosféru. Jej súčasťou sú všetci zamestnanci prevádzky, vrátane vedenia. Za veľmi vhodné analýzy považujeme viacvariačné čiaskové tabuľkové modely, obzvlášť Multivariate Partial Least Squares Models (MPLS). Medzi ukazovatele, ktoré hodnotia úroveň personálu prevádzky taktiež radíme sledovanie úrovne služieb, organizačnej atmosféry voči personálnym ekonomickým výstupom, voči spokojnosti zákazníkom a voči finančným ukazovateľom.

4.1.2.4 Logistické procesy prevádzky ako zdroj pridanej hodnoty

Logistika ako komplexná veda o skúmaní a zvyšovaní efektívnosti hmotných a nehmotných tokov v rámci celku⁶² zahŕňa množstvo sledovaných oblastí. V rámci tejto práce nie je možné sledovať a zachytiť nespočetné množstvo týchto oblastí, ale je potrebné sa zamerať na podnikovú logistiku, ktorá je transformovaná na logistiku maloobchodnej prevádzky.

Logistika prevádzky predstavuje výber riešení toku tovaru, informácií, ľudí v prevádzkových jednotkách⁶³.

Logistických metód, ktoré je možné využiť pre zvyšovanie efektívnosti prevádzky je veľa, ale pre ich úspešné uplatnenie v prevádzke je potrebné dodržiavať niekoľko zásad,

⁶² pozn. – napr. makrologistika, mikrologistika, podniková logistika, logistika služieb, vojenská logistika, city logistika, green logistika, logistika doprava a iné.

⁶³ ŠÍBL, D. a i.: Veľká ekonomická encyklopédia; Sprint v.fra; Bratislava, 2002; s. 452, 453

ktoré sú v zásade hlavným zdrojom pridanej hodnoty v podniku. Tieto zásady najlepšie popisuje Peter Pernica, pričom ich nazval „logistických desatero“⁶⁴. Patrí sem:

1. zamerať sa na zákazníkov,
2. integrovať logistický systém,
3. prepojiť logistiku so stratégiou,
4. spružniť logistické reťazce,
5. vytvoriť logistický informačný systém,
6. vstupovať do strategických spojenectiev,
7. kvantifikovať, merať a počítať,
8. aplikovať logistický controlling,
9. sledovať finančné vzťahy,
10. vyškoliť personál.

Až po zohľadnení všetkých týchto zásad je podnik pripravený na aplikáciu konkrétnej logistickej metódy. Ako bolo spomenuté, logistická metóda sa skladá z množstva parciálnych logistických úkonov. Tieto jednotlivé úkony môžu byť realizované na širokej škále logistických činností, od skladovania cez dopravu, obalovú politiku atď. Vzhľadom na množstvo logistických metód a procesov, ktoré v sebe zahŕňajú ešte väčšie množstvo parciálnych skúmaní a analýz je ťažké obsiahnuť celý logistický proces v prevádzke. Domnievame sa, že problematika logistických procesov by mohla byť predmetom ďalšej dizertačnej práce, a preto sme sa rozhodli, že sa zameriame len na jednu kategóriu analýz. V rámci skúmania logistiky maloobchodnej prevádzky by sme sa chceli zamerať na geomarketingové analýzy.

Geomarketingové analýzy sú založené na spojení marketingových a geografických analýz. Geomarketingové analýzy sa zameriavajú na konkrétnu lokalitu konkrétnej prevádzky a boli odozvou na analyzovanie efektívnosti z pohľadu maloobchodnej siete, prípadne globálnej obchodnej siete. Ragby a Vishwananth (2006) považujú práve analýzy založené na šandardizácií pri sledovaní efektívnosti maloobchodu na základe sledovania celej siete za zastaralé. Preto ako odozvu odporúčajú sledovať práve geomarketingové analýzy. K tomuto postoju sa prikláňame.

⁶⁴ PERNICA, P.: Jak úspešne zavést logistiku (Logistické desatero), in: Logistika, měsíčník; ročník. 1995, č. 10

Pri spracovávaní geomarketingových analýz sa používajú geografické softwary s megadatabázami, ktoré zahŕňajú hlavne ukazovatele sortimentnej politiky, merchandisingu, cien, podporných činností predaja, úrovne služieb, ktoré daná prevádzka poskytuje pre určitú geografickú oblasť. Medzi faktory, ktoré ovplyvňujú efektívnosť prevádzky a ktoré sú priamo alebo nepriamo zahrňované do týchto analýz sú kvalita a imidž prevádzky, počet zamestnancov prevádzky, resp. obrat na zamestnanca, etnické zloženie zamestnancov, predajný priestor v prevádzke, vek prevádzky, príp. manažment prevádzky.

Optimalizácia týchto hodnôt pri riadení prevádzky vedie k rastu jej produktivity (Vyt 2008). Výpovedná hodnota týchto analýz je založená na internom benchmarkingu medzi jednotlivými prevádzkami v rámci siete. Najlepšiu výpovednú hodnotu pri sledovaní geomarketingovej efektívnosti má analýza DEA (Data Envelopment Analysis).

4.1.2.4.1 Data Envelopment Analysis

Data Envelopment Analysis (DEA) je neparametrická analýza, ktorá vyhodnocuje efektívnosť konkrétnej prevádzky s prihliadnutím na populáciu v okolí prevádzky. Prevádzky, ako aj iné subjekty na trhu (napríklad školy, banky a pod.) sú v takýchto analýzach označované ako „samostatne sa rozhodujúce jednotky“ – DMU (Decision Making Units). DEA vypočítava efektívnosť týchto jednotiek v závislosti minimálneho množstva možných vstupov pre dosiahnutie stanovených výstupov, resp. stanovuje maximálne množstvo výstupov pri stanovenom množstve vstupov. Čiže dá sa považovať za metódu analyzovania, ktorá sleduje efektívnosť logistických procesov v prevádzke. DEA je pomerový ukazovateľ medzi ukazovateľmi, resp. skupinami ukazovateľov. DEA analýz je viac variantov, a preto uvádzame základnú rovnicu výpočtu efektívnosti DMU, ktorá sa používa v určitých modifikáciách pri všetkých DEA analýzach (R.R. Thomas 1998). Vzorec je nasledovný:

$$\frac{\sum_r U_r O_r^{(j)}}{\sum_i V_i I_i^{(j)}} \leq 1, \quad j = 0, 1, \dots, m,$$

$$U_r, V_i \geq 0$$

pri zisťovaní maximálnej úrovne efektívnosti:
$$\frac{\sum_r U_r O_r^{(o)}}{\sum_i V_i I_i^{(o)}}$$

Zdroj: THOMAS, R.R.: *Intern. J. of Research in Marketing* 15 ; 1998; s.489

V tomto vzorci „j“ je špecifické indexné číslo závislé od množstva DMU v okolí a od obyvateľstva. „o“ je index analyzovanej DMU, pričom $O_r^{(j)}$ je r-tý sledovaný výstup jednotky „j“. $I_i^{(j)}$ je i-tý pozorovaný vstup jednotky „j“. U_r a V_i sú (neznáme) veličiny vplývajú na pozitívny výstup $O_r^{(j)}$ a na pozitívny vstup $I_i^{(j)}$.

Cieľom prevádzky by malo byť optimalizovať tieto veličiny U a V tak, aby bola dosahovaná maximálna úroveň efektívnosti DMU, v našom prípade prevádzky. Pri dosadzovaní hodnoty „j“ do týchto veličín efektívnosť nikdy nepresahuje hodnotu 1. Maximálne hodnoty očakávané pre každú DMU „o“ je „skóre efektívnosti“ na úrovni 1. Pri dosiahnutí tejto úrovne je prevádzka maximálne efektívna voči veličinám ako populácia okolia prevádzky, resp. rozdiel medzi touto hodnotou a reálnym výstupom určuje priestor na zvyšovanie efektívnosti prevádzky. Čiže výsledným hodnotiacim aspektom je rozdiel medzi maximálnou a skutočnou úrovňou efektívnosti.

Podľa R.R. Thomasa je vytváranie ukazovateľov efektívnosti prevádzky bez súvislosti s maloobchodnou sieťou dosť ohraničené. Pri analýze DEA je realizovaný štvorfázový proces, ktorý tieto časti spája. Pri riešení hodnotení efektívnosti prevádzky sa tieto fázy dajú použiť pre väčšinu hodnotení efektívnosti. Prvá fáza spočíva v identifikácii základných problémov, resp. oblastí skúmania. Druhá fáza spočíva vo vytvorení celkového súboru ukazovateľov, ktoré budú sledované ako vstupy a výstupy pri tejto analýze. Tretia fáza sa zapodieva vyvinutím modelov pre danú problematiku a štvrtá fáza spočíva v implementácii daného modelu do praxe.

Fáza *identifikovania problémov* a hľadania oblasti zvyšovania efektívnosti sa zameriava hlavne na alokáciu zdrojov v rámci podniku – prevádzky, oblasti kontroly jednotlivých operácií a kritických faktorov, ktoré vplývajú na efektívne existovanie podniku.

Pri fáze *získavania vstupných a výstupných veličín* pre DEA analýzu sa tieto ukazovatele členia na tri skupiny.

Prvá skupina zahŕňa ukazovatele, ktoré sledujú efektívnosť prevádzky z pohľadu manažmentu – subjektívne ukazovatele. Sem patria hodnoty stanovené ako podnikové ciele, podnikové strategické ukazovatele a ukazovatele, ktoré hodnotia, resp. kontrolujú činnosť manažmentu (hlavné premenné ako obrat a zisk).

Druhá skupina obsahuje ukazovatele, ktoré zahŕňajú faktory, ktoré vplývajú na konsenzus, resp. vývoj konsenzu prevádzky voči objektívnym hodnotám. Ide o adekvátne merateľné hodnoty, ktoré sú relevantné pre všetky prevádzky a sú zároveň dostupné na dátovej úrovni.

Tretia skupina merania na operatívnej úrovni, ktoré negatívne alebo pozitívne pôsobia na výstupné hodnoty. Tieto vstupné hodnoty obsahujú ukazovatele zamestnaneckej politiky (napr. mzdy, počet zamestnancov pracujúcich na plný úväzok alebo na polovičný úväzok a pod.), skúsenostné ukazovatele (napr. dĺžka pôsobenia zamestnanca alebo manažéra na danej pozícii, vek prevádzky a pod.), vplyv faktorov závislých na lokalite pôsobenia prevádzky (prevádzkové náklady prevádzky, operatívny výdavky, množstvo potenciálnych zákazníkov v okolí prevádzky, počet domácností a ich príjem, blízkosť k domácnostiam a pod.) a ukazovatele vnútroprevádzkových procesov (inventár prevádzky, počet transakcií v rámci prevádzky, obrat na zamestnanca, rozdiely v rámci inventarizácie).

Tretia fáza *vyvíjania modelov pre efektívne fungovanie prevádzky* vychádza z hodnotenia ukazovateľov, ktoré boli opísané v predchádzajúcej časti. Na základe týchto výsledkov sú dané výstupy a návrhy predkladané vrcholnému manažmentu. V rámci vyhodnocovania daných ukazovateľov je potrebné analyzovať aj príčiny existencie daných hodnôt. V prípade, že dané hodnoty nemajú patričnú výpovednú hodnotu pre manažment, prichádza na rad fáza *vytvárania modelov*. Táto spočíva v prípade analýzy DEA v tom, že sú priradené hodnoty maximálnej efektívnosti k jednotlivým vstupným a k výstupným hodnotám, ktoré sú vkladané do analýzy. Výsledky z tejto analýzy sú následne porovnávané s reálnym stavom. Napríklad v prípade analyzovania efektívnosti tržieb v závislosti od predaja, je potrebné porovnávať hodnoty pri plnej zamestnanosti a pri maximálnych tržbách oproti reálnemu stavu zamestnanosti a tržieb. Rozdiel medzi výsledkami týchto analýz predstavuje rezervu, ktorú by manažment mal eliminovať, aby prevádzka dosahovala maximálnu efektívnosť tohto ukazovateľa. Takýmto spôsobom môžu byť pomerované rôzne ukazovatele efektívnosti prevádzky. Pochopiteľné pri vytváraní sústavy ukazovateľov jednotlivých sledovaných ukazovateľov týmto spôsobom je potrebné určiť maximálne možné

vstupné hodnoty do DEA analýzy. Túto fázu považujeme za najproblematickejšiu obzvlášť pre malé maloobchodné prevádzky. Určiť maximálne hodnoty je možné dvomi spôsobmi.

Prvý spôsob je *subjektívny* a je určený manažmentom prevádzky, resp. vrcholovým manažmentom v rámci maloobchodnej siete. Daný spôsob určovania maximálnych hodnôt sa zakladá na prognózovaní a na očakávaníach manažmentu, pričom smerovanie týchto hodnôt vychádza zo stanovenia cieľov manažmentom a sú zameriavané na maximalizáciu obratu, resp. zisku.

Druhý spôsob určenia je *objektívny* a je založený na stanovení maximálnych hodnôt pre rôzne ukazovatele efektívnosti prevádzky. Tieto hodnoty vychádzajú z výskumov maximálnych možných hodnôt požadovaných ukazovateľov (opäť hlavne obratu a zisku) na základe rôznych premenných, ktorým sú pridávané rôzne váhové koeficienty.

V roku 1998 bol takýto spôsob využitý pri výskume efektívnosti 552 prevádzok v rámci maloobchodnej siete v USA. Daný výskum bol publikovaný v Elsevier Science⁶⁵. Pri analýze efektívnosti prevádzky prostredníctvom DEA analýzy boli sledované ako výstupné hodnoty (output) predpokladaný obrat a zisk zo strany manažmentu a to pri minimálnej očakávanej miere efektívnosti (40%) a pri maximálnej miere efektívnosti (60%) . Tie boli analyzované v závislosti od štyroch premenných (inputy), ktoré mali pridelené váhové koeficienty pri minimálnom efekte danej premennej na výstupy a pri maximálnom efekte danej premennej na výstupy. Boli to tieto premenné:

1. Premenné závislé na lokalite prevádzky (pridelené váhové koeficienty boli 50 bodov pri maximálnom efekte a 30 pri minimálnom efekte).
2. Premenné závislé od vnútorných procesov v rámci prevádzky (pridelené váhové koeficienty boli 32,5 bodov pri maximálnom efekte a 20 pri minimálnom efekte).
3. Premenné závislé od zamestnancov prevádzky (pridelené váhové koeficienty boli 30 bodov pri maximálnom efekte a 15 pri minimálnom efekte).
4. Premenné závislé od skúsenostného aspektu funkčnosti prevádzky (pridelené váhové koeficienty boli 17,5 bodov pri maximálnom efekte a 5 pri minimálnom efekte).

⁶⁵ THOMAS. R. R, BARR R. S., CRON W. L., SLOCUM J. W. Jr.: A process for evaluating retail store efficiency: a restricted DEA approach, in: *Intern. J. of Research in Marketing*, ročník 1998, č. 15; s. 487 – 503.

Pri tomto výskume bolo ale vynechané sledovanie mnohých kritických ukazovateľov v rámci prevádzky, a preto bol tento nebol považovaný za komplexné analyzovanie efektívnosti prevádzok. No aj tak sa zistilo, že najväčšie nedostatky prevádzky v USA pri dosahovaní maximálnej efektívnosti spočívajú hlavne v dvoch oblastiach a to v lokalizačnej politike sietí (tzn. náklady na prevádzky, ktoré boli nevhodne umiestnené, náklady na promotion danej prevádzky na jej presadenie sa kvôli zlej lokalizácií a iné náklady spojené s výberom zlej lokality – celkovo predstavovali 50% až 82,5% mieru neefektívnosti v jednotlivých prevádzkach) a v systéme interných procesov v prevádzke. Pre tieto oblasti bola zároveň v rámci tohto výskumu určená postupnosť významu jednotlivých vstupov podľa najvyššej miery neefektívnosti v rámci prevádzky. Pri lokalizačnej politike boli určené za najdôležitejšie náklady na údržbu, následne prevádzkové výdavky, populácia, príjem domácností, počet domácnosti a blízkosť k infraštruktúre. Pri sledovaní systému interných procesov bol za hlavnú oblasť dopadu na efektívnosť prevádzky určený inventár, resp. výdavky na jeho obstarávanie, následne transakcie, obrat na zamestnanca a neriešenie úbytku obratu.

Posledná štvrtá fáza pri DEA analýze je *manažérska implementácia výsledkov*. Spočíva hlavne v demonštrovaní daných výstupov vrcholovému manažmentu, pričom následne sa očakáva stanovenie cieľov pre vedenie prevádzok. DEA analýza má tak zároveň funkciu overenia efektívnosti prevádzky a jej vedenia.

Na základe už spomínaného výskumu v USA bolo určených len 7 prevádzok za efektívnych podľa očakávania, 520 prevádzok na základe tohto výskumu urobilo kroky na zvýšenie svojej efektívnosti a v 30 prevádzkach boli vymenení riadiaci manažéri, ktorí boli za nepriaznivý stav zodpovední.

Súčasťou tohto výskumu v USA boli ešte použité analýzy CSF (Critical Success Factors), MANOVA (Multivariate Analysis of Variance), ktorá bola zameraná na oblasti zadĺženosti prevádzky, lokalizácie prevádzky a manažmentu ľudských zdrojov a iných premenných, ktoré sú uvedené nižšie.

CSF je analýza, ktorej cieľom je poukazovať na kritické body funkčnosti prevádzky. Vychádza z jednotlivých parciálnych ukazovateľov efektívnosti a v prípade tohto

výskumu vychádzala z jednotlivých parciálnych častí DEA analýzy. Poukázala na 16 kritických vstupných faktorov, ktoré najviac znižovali efektívnosť sledovaných prevádzok.

MANOVA (Multivariate Analysis of Variance) je analýza podielov viacerých premenných. V prípade spomínaného výskumu boli ako vstupné hodnoty použité obrat a zisk v pomere voči zamestnanosti v prevádzke, skúsenostnému ratingu manažmentu, lokalizácie prevádzky, vnútorných procesov a celkového výkonu prevádzky (obrat a zisk), pričom boli sledované v prevádzkach počas štyroch ročných kvartálov.

V prípade sledovania *efektívnosti zamestnaneckej politiky* boli dané do MANOVA analýzy následovné ukazovatele:

- zamestnanci na plný úväzok a na čiastočný pracovný úväzok na 10 000 ft² ⁶⁶ predajného miesta. Výsledkom bol ukazovateľ efektívnosti zamestnancov na plný úväzok 0,99 a zamestnancov na čiastočný úväzok 0,63.

- efektívnosť zamestnancov v prepočte na pracovný čas v hodinách. Záverom bolo konštatovanie, že zamestnanie a využívanie skúsených zamestnancov je viac efektívne, ako získavanie neskúsených zamestnancov a následné ich tréningy.

- sledovanie skúsenostného aspektu manažmentu na prevádzkovú efektívnosť. Za vysoko efektívne boli stanovené manažmenty, resp. riadiaci pracovníci s minimálne 7 ročnou praxou, za nízko efektívne boli určené manažmenty s minimálne 5 ročnou praxou.

V rámci sledovania efektívnosti lokalizácie prevádzky boli stanovené optimálne hodnoty faktorov lokality pre vysokú efektívnosť prevádzky. Pre priemernú výšku príjmu domácnosti bola stanovená hodnota 40 000 USD, pre priemerný počet populácie v akčnom rádiu prevádzky na 261 000 ľudí a to pri žiadnej konkurencii v oblasti. Záverečným konštatovaním bol aj fakt, že za najefektívnejšie oblasti v USA pre prevádzku predajne sú miesta v blízkosti vysokých škôl a metropolitných oblastí, kde kvartálne transakcie na jedného človeka v oblasti predstavovali až 35 USD.

DEA analýza je vhodná pre vyhodnocovanie efektívnosti prevádzky bez ohľadu na zaradenia prevádzky do obchodného reťazca, resp. maloobchodnej siete. Prevádzka je sledovaná ako samostatne sa rozhodujúca jednotka na trhu (DMU), pričom ohodnocovanie

⁶⁶ ft. – je jednotka dĺžky, pričom angloamerická stopa má 0,3048 metra.

efektívnosti je spojené s očakávaniami vrcholového manažmentu. Táto forma analýzy je vhodná aj pre ohodnotenie celkovej efektívnosti prevádzky vo všetkých parciálnych ukazovateľoch efektívnosti.

Záver

Logistiku považujeme za komplexnú vednú disciplínu, ktorá sa zapodieva skúmaním hmotných a nehmotných tokov. V rámci maloobchodnej prevádzky považujeme za vhodné skúmať logistické procesy komplexnými logistickými analýzami. Zamerali sme sa na DEA (Data Envelopment Analysis), ktorú považujeme za analýzu, ktorá zodpovedá požiadavkam na skúmanie týchto procesov. Súčasťou tejto analýzy sú aj metódy výskumu CSF (Critical Success Factors) a MANOVA (Multivariate Analysis of Variance).

4. 1. 3 Prehľad ukazovateľov efektívnosti maloobchodnej prevádzky

Pre sprehľadnenie všetkých ukazovateľov spomenutých v predchádzajúcich kapitolách uvádzame sumár ukazovateľov vo forme tabuliek. Dané ukazovatele sme rozdelili do štyroch tabuliek. Prvá predstavuje prehľad vhodných ukazovateľov ekonomickej efektívnosti maloobchodnej prevádzky, druhá súbor ukazovateľov mimoekonomickej efektívnosti. Tretia a štvrtá tabuľka zobrazuje ukazovatele, ktoré sme navrhli sledovať v rámci diskusie. Tretia zobrazuje sumár vhodných ekonomických ukazovateľov a štvrtá mimoekonomických ukazovateľov.

Tabuľka č. 1: Prehľad vhodných ukazovateľov ekonomickej efektívnosti maloobchodnej prevádzky

Finančné ukazovatele				
Likvidita	Aktivita	Finančná štruktúra	Rentabilita	Modifikované ukazovatele
Celková likvidita	Doba obratu zásob (tovaru)	Platobná neschopnosť prevádzky	Rentabilita celkového kapitálu	EVA (ekonomická pridaná hodnota)
Doba úhrady vlastných záväzkov	Doba splácania záväzkov	Doba splácania cudzieho kapitálu	Rentabilita vlastného kapitálu	MVA (hodnota pridaná trhom)
			Rentabilita jednotlivých položiek sortimentu	
Nefinančné ukazovatele				
Indexy				
Pridaná hodnota				

Tabuľka č. 2: Prehľad vhodných ukazovateľov mimoekonomickej efektívnosti maloobchodnej prevádzky

Interiér	Personál	Logistické procesy
Rentabilita predajnej plochy	Frekvenčné testy	Ukazovatele logistických metód
	Cyklické nástupy	
	Pracovné štúdie	
	Teória radov	

Tabuľka č. 3: Prehľad ukazovateľov ekonomickej efektívnosti v rámci diskusie

Finančné ukazovatele			
Likvidita	Aktivita	Finančná štruktúra	Rentabilita
Korigovaná úroveň celkovej likvidity	Doba splácania záväzkov	Priemerná platobná neschopnosť	Rentabilita vlastného kapitálu
Defenzívny interval	Doba obratu tovaru		Rentabilita celkového kapitálu
Defenzívne aktíva (množstvo, efektívnosť)			Subjektívna efektívnosť rentability
Miera pokrytia výdavkov			Objektívna efektívnosť rentability
Nefinančné ukazovatele			
Indexy			
Pridaná hodnota			

Tabuľka č. 4: Prehľad ukazovateľov mimoekonomickej efektívnosti v rámci diskusie

Flexibilita	Atmosféra	Personál	Logistické procesy
Sledovanie kvality, nákladov a času na realizáciu produktu	Hodnotenie základných, pasívnych a aktívnych prvkov atmosféry	MPLS (Multivariate Partial Least Squares Models)	Geomarketingové analýzy (DEA – Data Envelopment Analysis)
Určenie „dosahu“ prevádzky	Efekt na obrat	Sledovanie úrovne služieb (SPC)	CSF (Critical Success Factors)
	Priblíženie alebo vzdialenie sa správaniu zákazníkov	Organizačná atmosféra voči personálnym ekonomickým výstupom	MANOVA (Multivariate Analysis of Variance)
	Imidž prevádzky	Organizačná atmosféra voči spokojnosti zákazníkov	
	Miera udržania si zákazníkov	Organizačná atmosféra voči finančným ukazovateľom	
	Segmentácia trhu a uniformita dizajnu		
	Vplyv a dopad zamestnancov na atmosféru prevádzky		
	Schopnosť reagovať na vzniknuté problémy		
	Projektovanie prostredia prevádzky a miera jeho dopadu		

4.2 Prieskum sledovania efektívnosti maloobchodných prevádzok v SR

Sledovanie efektívnosti vo vybraných maloobchodných prevádzkach v tejto časti realizujeme prostredníctvom prieskumu v rámci slovenského trhu. Vychádzajúc z prioritného cieľa dizertačnej práce, čiže so zvýšeným akcentom sledovať efektívnosť v rámci maloobchodných prevádzok, je aj tento prieskum primárne zameraný na prieskum efektívnosti v maloobchodných prevádzkach.

V rámci prieskumu sme zároveň chceli potvrdiť alebo vyvrátiť stanovené hypotézy:

H1: *„V Slovenskej republike sú najviac využívanými ukazovateľmi efektívnosti maloobchodnej prevádzky ukazovatele rentability.“*

H2: *„Viac ako polovica maloobchodných prevádzok v Slovenskej republike nesleduje mimoekonomickú efektívnosť.“*

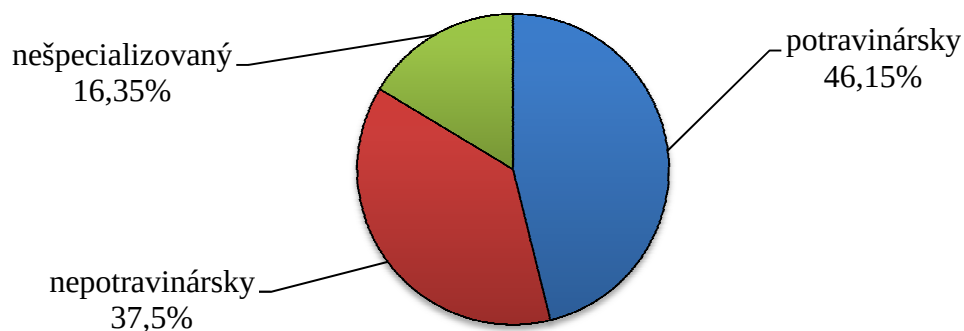
Prieskum sledovania efektívnosti obchodných prevádzok sa uskutočnil v priebehu mesiacov február až december v roku 2009 na území celého Slovenska. Tento prieskum bol vykonávaný prostredníctvom študentov denného a externého štúdia Obchodnej fakulty EU v Bratislave, pričom bola použitá metóda náhodného výberu. Zdrojom získavania informácií o sledovaní efektívnosti obchodných prevádzok od respondentov bol realizovaný prostredníctvom kvantitatívneho výskumu – dotazníkom (príloha č. 1). Dotazník pozostával z 9 otázok. Do spracovania po vyradení nevhodných dotazníkov bolo použitých 312 dotazníkov. Získané informácie boli komparované a analyzované prostredníctvom programu STATGRAPHICS Plus for Windows 3.0. Následne sme získali pohľad na postoj a sledovanie efektívnosti prevádzky.

Cieľom prieskumu bolo zistiť akým spôsobom sledujú efektívnosť maloobchodné prevádzky v SR. Kľúčové otázky boli zamerané na zistenie, či sleduje daná prevádzka efektívnosť, akým spôsobom, z akých zdrojov a či a akým spôsobom sleduje mimoekonomickú efektívnosť.

V nasledujúcom texte uvádzame základné charakteristiky prevádzok, ktoré sa prieskumu zúčastnili:

Prieskumu sa z celkového počtu 312 zúčastnilo 144 prevádzok špecializovaných na potravinársky sortiment, čo predstavovalo 46,15% z celkového počtu. 117 prevádzok uviedlo svoju špecializáciu na nepotravinársky sortiment, čo predstavovalo 37,5% a 51 prevádzok sa v rámci svojej sortimentnej politiky nešpecializuje, čo predstavuje 16,35%.

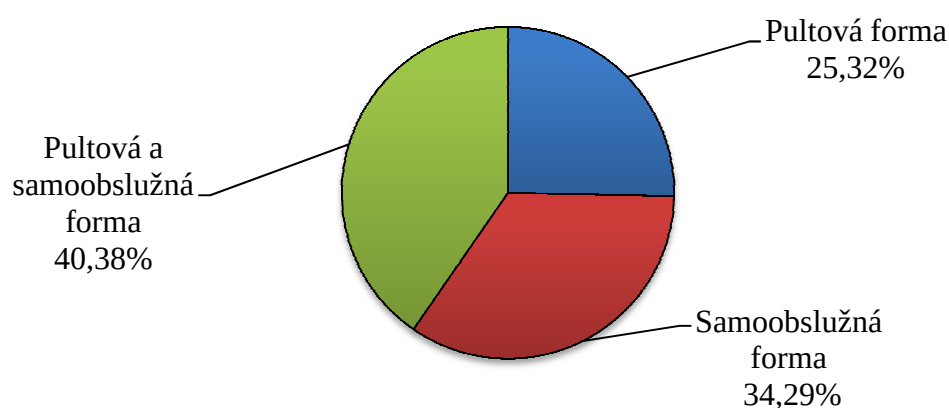
Graf č. 1: Členenie prevádzok podľa špecializácie na sortiment



Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa formy predaja uviedlo 79 prevádzok, že prevádzkuje pultovú formu predaja, čo predstavuje 25,32% dotazovaných prevádzok. 107 prevádzok poskytuje samoobslužnú formu predaja, čo predstavuje 34,29% prevádzok a 126 prevádzok ponúka pultovú aj samoobslužnú formu predaja, čo predstavuje 40,38% prevádzok.

Graf č.2: Členenie podľa formy predaja



Zdroj: Vlastné spracovanie

V rámci prieskumu boli analyzované veľkosti dotazovaných prevádzok, pričom ich veľkosť bola sledovaná na základe počtu zamestnancov a na základe rozlohy sledovanej prevádzky. Prevádzky boli rozdelené podľa počtu zamestnancov na 5 kategórií a to na 0-9

zamestnancov, 10-19 zamestnancov, 20-29 zamestnancov, 30-39 zamestnancov a 40 a viac zamestnancov. V kategórii od 0-9 zamestnancov bolo zaevidovaných 195 prevádzok, čo predstavuje 62,5% z celkového počtu 312. V kategórii 10-19 zamestnancov to bolo 65 prevádzok, čo predstavuje 20,83%, v kategórii 20-29 zamestnancov to bolo 22 prevádzok, čo predstavuje 7,05%, v kategórii 30-39 zamestnancov to bolo 17 prevádzok, čo predstavuje 5,45% a kategórii 40 a viac zamestnancov bolo dotazovaných 19 prevádzok, čo je 4,17% z celkového počtu.

Na základe veľkosti podľa prevádzkovej plochy boli sledované prevádzky rozdelené do štyroch kategórií a to na prevádzky s plochou 0-20 m², 21-100 m², 101-500 m², 501 m² a viac. V kategórii plochy od 0-20 m² bolo zaevidovaných 75 prevádzok, čo predstavuje 24,04% z celkového počtu, v kategórii 21-100 m² 141 prevádzok, čo predstavovalo 45,19% z celku, v kategórii 101-500 m² 72 prevádzok, čo predstavuje 23,08% z celku a v kategórii 501 m² a viac bolo dotazovaných 24 prevádzok, čo predstavuje 7,69% z celkového počtu.

Pre lepšie a zrozumiteľnejšie spracovanie údajov o veľkosti prevádzky, boli vytvorené kategórie malá, stredná a veľká prevádzka.

Malá prevádzka je prevádzka, ktorá má 0 až 9 zamestnancov a predajnú plochu do 100 m². Z celkového počtu 312 túto charakteristiku spĺňalo 171 prevádzok, čo predstavuje 54,81% z celkového počtu.

Stredná prevádzka je prevádzka, ktorá má 10 až 29 zamestnancov a predajnú plochu od 101 m² do 500 m². Z celkového počtu do tejto kategórie spadá 125 prevádzok, čo je 40,06% z celkového počtu.

Veľká prevádzka je prevádzka, ktorej počet zamestnancov presahuje 30 zamestnancov a plochu 501 m². Týmto hodnotám zodpovedalo 16 prevádzok, čo tvorí 5,13% z celkového počtu.

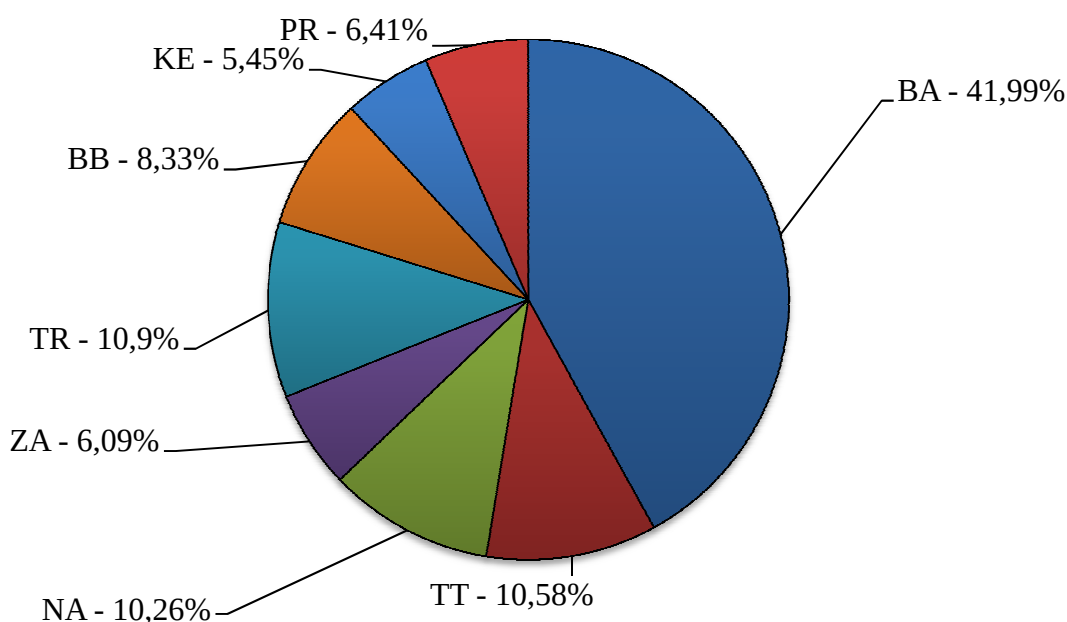
Tabuľka č. 1 Členenie prevádzok podľa veľkosti

Veľkosť prevádzky	Počet prevádzok	Podiel na celkovom počte
Malá prevádzka	171	54,81%
Stredná prevádzka	125	40,06%
Veľká prevádzka	16	5,13%

Zdroj: vlastné spracovanie

Z geografického hľadiska sa prieskumu zúčastnilo 131 prevádzok z Bratislavského kraja (41,99%), 33 prevádzok z Trnavského kraja (10,58%), 32 prevádzok z Nitrianskeho kraja (10,26%), 19 prevádzok zo Žilinského kraja (6,09%), 34 prevádzok z Trenčianskeho kraja (10,9%), 26 prevádzok z Banskobystrického kraja (8,33%), 17 prevádzok z Košického kraja (5,45%) a 20 prevádzok z Prešovského kraja (6,41%).

Graf č. 3: Členenie sledovaných prevádzok podľa pôsobiska prevádzky v rámci samosprávnych krajov



Zdroj: Vlastné spracovanie

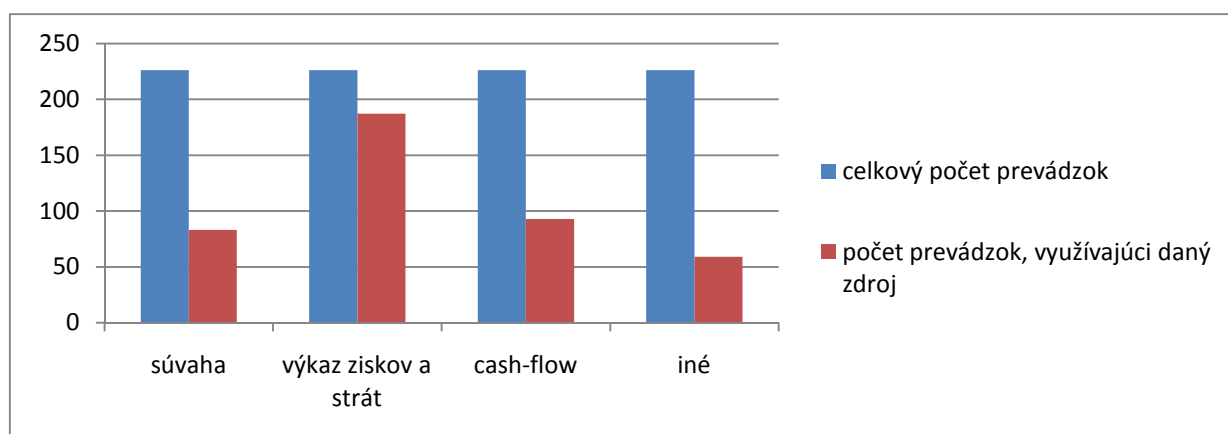
4.2.1 Sledovanie efektívnosti v prevádzkach v SR

Z celkového počtu dotazovaných prevádzok uviedlo 226 prevádzok, že sleduje svoju efektívnosť, čo predstavuje 72,44% z celku. 86 (27,56%) prevádzok efektívnosť nesleduje. Dôvody prečo takýto vysoký počet prevádzok uviedlo negatívne stanovisko voči sledovaniu efektívnosti môžu byť rôzne, ale domnievame sa, že svoj dopad môže mať nevedomosť o pojme efektívnosť prevádzky (pretože každý podnik svojim spôsobom sleduje efektívnosť). Toto tvrdenie potvrdzuje fakt, že niektoré prevádzky aj napriek negatívne stanovisku voči sledovaniu efektívnosti, pokračovali vo vyplňaní dotazníka a tým, kvázi

potvrdili, že efektívnosť sledujú (išlo o 6 prevádzok). Druhým dôvodom negatívneho stanoviska považujeme jednoducho nezáujem o spoluprácu hlavne z dôvodu časovej zaneprázdnenosti, čo je na Slovensku dosť častý jav.

Z 226 prevádzok, ktoré uviedli, že sledujú efektívnosť, 83 prevádzok uviedlo ako informačný zdroj pre sledovanie efektívnosti súvahu. 187 prevádzok uviedlo ako zdroj informácií výkaz ziskov a strát a 93 prevádzok uviedlo výkaz cash-flow. 59 prevádzok ako zdroj informácií uviedlo aj iné zdroje. Medzi iné zdroje boli uvádzané sledovanie skladových zásob, interné účtovníctvo, podnikové spravodajstvo a výkazy jednoduchého účtovníctva (napr. peňažný denník a pod.).

Graf č. 4 Využívanie zdrojov informácií pre sledovanie efektívnosti prevádzok



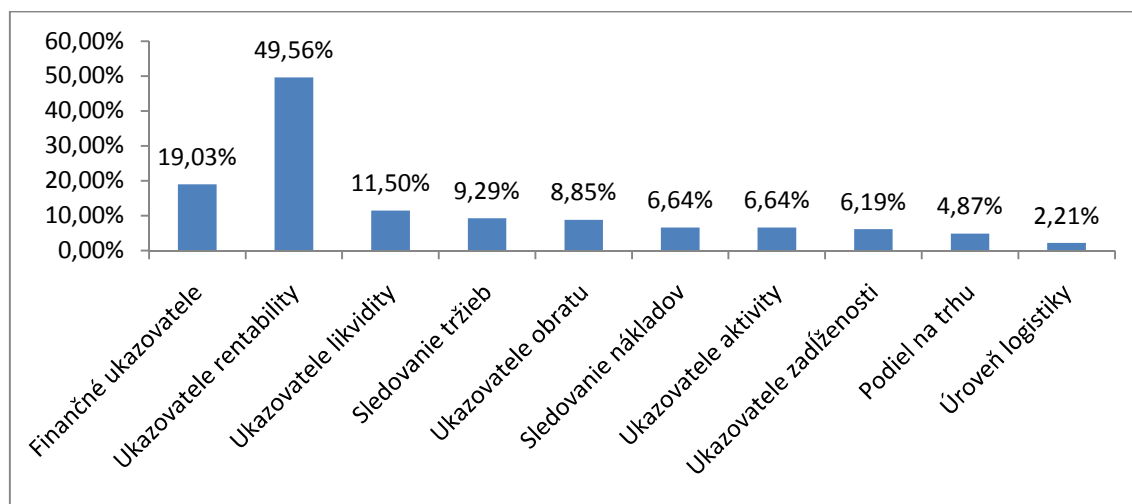
Zdroj: Vlastné spracovanie

Medzi kľúčové ukazovatele, ktoré sledované prevádzky uviedli ako ukazovatele hodnotenia efektívnosti boli najviac uvedené finančné ukazovatele. Všeobecné uvedenie finančných ukazovateľov bolo v 43 prevádzkach (19,03% z celku), v 112 prípadoch bola za ukazovateľ efektívnosti označená rentabilita, príp. miera zisku⁶⁷ (49,56% z celku), v 26 prípadoch boli udané ukazovatele likvidity (11,5% z celku), v 21 prípadoch boli ako ukazovateľ efektívnosti udané sledovania tržieb (9,29% z celku), v 20 prípadoch boli za formu merania efektívnosti označené ukazovatele obratu (8,85% z celku), v 15 prípadoch bolo udané sledovanie nákladov (6,64% z celku), v 15 prípadoch bola označené ukazovatele

⁶⁷ pozn. presnejšie v 94 prípadoch rentabilita konkrétne a v 18 prípadoch ziskovosť

aktivity (6,64% z celku), v 14 prípadoch išlo o ukazovatele zadlženosti (6,19% z celku), v 11 prípadoch podiel na trhu (4,87% z celku) a v 5 prípadoch úroveň logistického zabezpečenia (2,21% z celku).

Graf č.5 Ukazovatele využívané na sledovanie efektívnosti prevádzky v SR



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe tejto štúdie sa dá konštatovať, že za kľúčové ukazovatele hodnotenia efektívnosti sú na Slovensku považované finančné ukazovatele. Obzvlášť za kľúčový ukazovateľ je udávaný ukazovateľ rentability, ktorý taktiež považujeme za hlavný ukazovateľ efektívnosti prevádzky v podmienkach trhovej ekonomiky.

Táto štúdia nám zároveň potvrdila prvú hypotézu.

H1: „V Slovenskej republike sú najviac využívanými ukazovateľmi efektívnosti maloobchodnej prevádzky ukazovatele rentability.“

Na základe výskumu, sme dospeli k záveru, že 49,56% prevádzok v Slovenskej republike považuje rentabilitu za jeden z kľúčových ukazovateľov svojej efektívnosti. Vzhľadom na to, že ide o najviac uvádzaný ukazovateľ, tak *potvrdzujeme hypotézu č. 1.*

Na otázku, či daná prevádzka sleduje mimoekonomickú efektívnosť odpovedalo z celkového počtu 312 prevádzok kladne 108 prevádzok, čo predstavuje 34,62%

z celkového počtu dotazovaných prevádzok. 204 prevádzok uviedlo, že mimoekonomickú efektívnosť nesleduje, čo tvorí 65,38% z celkového počtu. Takýto výsledok bol v celku očakávateľný, pretože problematika sledovania mimoeconomickej efektívnosti prevádzky a hodnotenie pridanej hodnoty prevádzky je v slovenských podmienkach relatívne nová.

Z počtu 108 prevádzok, ktoré uviedli, že sledujú mimoekonomickú efektívnosť, 17 uviedlo za spôsob sledovania mimoeconomickej efektívnosti sledovanie pridanej hodnoty, 34 prevádzok uviedlo ako formu sledovania mimoeconomickej efektívnosti reklamu, 18 prevádzok úroveň interiéru prevádzky, 15 prevádzok uviedlo za hodnotenie mimoeconomickej efektívnosti úspešnosť rôznych foriem podporných sekcií, 12 prevádzok spokojnosť zákazníkov, 10 prevádzok úroveň personálu, 6 prevádzok marketingové činnosti, 4 prevádzky podporu predaja a 4 prevádzky spokojnosť zamestnancov. Za ukazovatele mimoeconomickej efektívnosti boli uvedené aj kvalita ako spôsob sledovania efektívnosti, kvalita dodávateľov, poradenstvo, promotion, správanie spotrebiteľa, obľúbenosť u zákazníkov, úspešnosť vernostných zliav, úroveň servisu, usporiadanosť prevádzky, navštevovanosť a solventnosť prevádzky.

Z danej analýzy je možné konštatovať, že v rámci sledovania mimoeconomickej efektívnosti je považovaná úspešnosť reklamy za hlavný mimoekonomický ukazovateľ efektívnosti, pričom paradoxne úspešnosť reklamy je len do určitej miery mimoekonomický ukazovateľ.

Na základe tejto štúdie sme zároveň chceli potvrdiť alebo vyvrátiť hypotézu č.2.

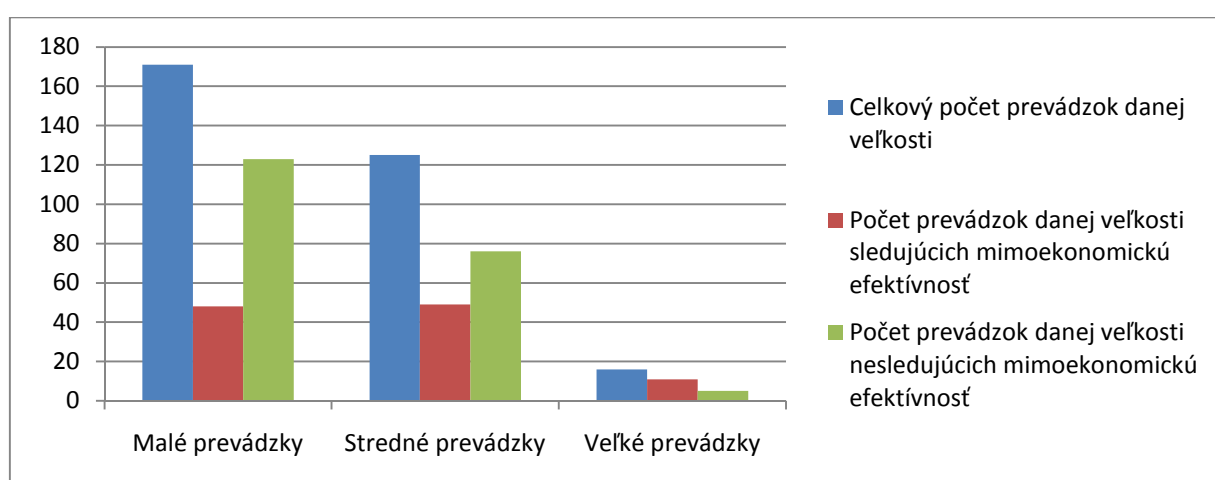
H2: „Viac ako polovica maloobchodných prevádzok v Slovenskej republike nesleduje mimoekonomickú efektívnosť.“

Vzhľadom na to, že 65,38% prevádzok uviedlo, že mimoekonomickú efektívnosť nesleduje, tak *potvrdzujeme hypotézu č.2*, že väčšina maloobchodných prevádzok v Slovenskej republike túto efektívnosť nesleduje.

Posledná štúdia je zameraná na prieskum sledovania mimoeconomickej efektívnosti v závislosti od veľkosti prevádzky. Pri tejto analýze len 48 malých prevádzok (28,07% z celkového počtu malých prevádzok) uviedlo, že sleduje mimoekonomickú efektívnosť. Negatívne stanovisko k sledovaniu mimoeconomickej efektívnosti vyjadrilo 123 prevádzok

(71,93% z celkového počtu malých prevádzok). U stredných prevádzok 49 prevádzok (39,2% z celkového počtu stredných prevádzok) uviedlo, že mimoekonomickú efektívnosť sleduje a 76 prevádzok (60,8% z celkového počtu stredných prevádzok) túto efektívnosť nesleduje. 11 veľkých prevádzok uviedlo, že sleduje mimoekonomickú efektívnosť, čo predstavuje 68,75% prevádzok z celkového počtu sledovaných veľkých prevádzok a 5 prevádzok (31,25% z celkového počtu veľkých prevádzok) mimoekonomickú efektívnosť nesleduje.

Graf č. 6 Sledovanie mimoekonomickej efektívnosti v závislosti o veľkosti prevádzky



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe tejto štúdie je možné konštatovať, že existuje vzťah medzi veľkosťou prevádzky a sledovaním mimoekonomickej efektívnosti. Čím je prevádzka väčšia, tým sa aj viac zvyšuje záujem jej vedenia o sledovanie mimoekonomickej efektívnosti.

Záver

Prieskum sledovania efektívnosti maloobchodných prevádzok v SR bol realizovaný na 312 prevádzkach. Na jeho základe sme potvrdili obe stanovené hypotézy. Prvá hypotéza potvrdila, že v Slovenskej republike sú najviac využívanými ukazovateľmi efektívnosti maloobchodnej prevádzky ukazovatele rentability. Druhá, že väčšina maloobchodných prevádzok v Slovenskej republike nesleduje mimoekonomickú efektívnosť. Zároveň sme zistili, že existuje vzťah medzi veľkosťou maloobchodnej prevádzky a sledovaním

mimoekonomickej efektívnosti. Menšie prevádzky prejavujú nižší záujem o sledovanie mimoekonomickej efektívnosti ako väčšie.

4.3 Diskusia

Problematika efektívnosti prevádzky je svojim spôsobom veľmi sledovaná a v mnohých smeroch detailne spracovaná problematika. Problém je ale správne definovanie a pochopenie pojmu „efektívnosť“, ktorý v sebe zahŕňa veľké množstvo pohľadov. Zároveň je stále v diskutabilnej rovine. V skutočnosti je hodnotenie efektívnosti prevádzky založený na subjektívnom výbere kritérií, ktoré určujú hodnotenie a stupeň efektívnosti.

Ekonomická efektívnosť ako taká je chápaná ako úroveň využívania vstupov do ekonomických procesov (Sullivan, Sheffrin, 2003). Podniková ekonomická efektívnosť je následne chápaná ako úroveň využívania vstupov do podniku a úroveň výstupov. Za rozhodujúce hodnotenie efektívnosti podniku sa podľa prof. Strážovskej (2003) dajú považovať v závislosti od pohľadu, dva ukazovatele. Ide o ekonomickú a manažérsku efektívnosť, ktoré sú sledované v závislosti od vzťahu medzi maximálnou možnou a reálnou hodnotou výstupov v prípade ekonomickej efektívnosti a v závislosti od požadovanej a reálnej hodnoty výstupov v prípade manažérskej efektívnosti. Tieto pohľady na podnikovú efektívnosť sú totožné aj pri sledovaní efektívnosti maloobchodnej prevádzky ako celku, pretože maloobchodná prevádzka je taktiež podnik vystupujúci na trhu.

Za hlavnú dilemu sledovania efektívnosti podnikov a obchodných prevádzok považujeme výber vhodného ukazovateľa, resp. ukazovateľov efektívnosti. Z parciálnych ukazovateľov ekonomickej efektívnosti prevádzky sa za vhodné dajú považovať ukazovatele rentability (hlavne rentabilita vlastného majetku), ktoré musia byť na udržateľnej úrovni (v závislosti od platobnej schopnosti prevádzky) a ukazovatele trhovej hodnoty. Uvedené ukazovatele sú hodnotením efektívnosti z pohľadu efektívnosti investovania do podnikania a nehodnotia efektívnosť prevádzky ako podnikateľského subjektu, ktorého úlohou nie je len maximalizácia zisku. Taktiež ostatné ukazovatele, či už finančné alebo nefinančné poukazujú len na parciálne sledovanie jednotlivých častí efektívnosti prevádzky.

Novými pohľadmi na celkové sledovanie efektívnosti sa zapodieva čím ďalej viac autorov, pričom sa obracajú hlavne na mimoekonomické sledovanie efektívnosti. Za určitý determinant mimoekonomickej efektívnosti sa dá považovať pridaná hodnota prevádzky. Diskutabilné sú ale postoje jednotlivých autorov, ako danú pridanú hodnotu vyjadrovať. V princípe sa všetci opierajú o ekonomické riešenia a o ekonomické ukazovatele, ale spôsob získavania tejto pridanej hodnoty a tým aj spôsob analyzovania úrovne prevádzky, vidia v rôznych spôsoboch hodnotenia.

Krijnen, Volberda, Sushil, Slack, Ansari a iní autori majú pohľad na efektívny podnik založený na sledovaní a regulovaní organizačnej štruktúry a od jej flexibility na trhu, pričom flexibilitu a organizačnú štruktúru považujú za kľúčový faktor všetkých činností prevádzky.

Quinn, Patterson, Harter a Creglow, Keiningham, Schneider a iní autori vidia hlavný zdroj pridanej hodnoty a miery efektívnosti prevádzky v úrovni a kvalite personálu. Považujú za kľúčové hodnotenie organizačnej atmosféry a úrovne personálu prevádzky.

Pernica, Viestová, Drucker, Shulte, Elram a iní autori vyzdvihujú význam a zdroj pridanej hodnoty v logistických procesoch. Práve činnosti v rámci logistiky títo autori považujú za kľúčové pri získavaní konkurenčnej výhody na trhu.

Wilsonová, Rosenbaum, Turley, Chebat a iní považujú za rozhodujúci faktor na pridanú hodnotu, ktorú prevádzka poskytuje v atmosfére prevádzky. Považujú za kľúčové sledovať atmosféru a následne robiť všetky kroky pre zvyšovanie pozitívneho vnímania atmosféry zákazníkmi, pretože atmosféra prevádzky je kľúčová pre rozhodovanie zákazníka o realizácii nákupu.

Postoje spomínaných autorov sú opodstatnené a je veľmi ťažké vyzdvihovať jeden postoj, resp. pohľad na pridanú hodnotu nad druhý. V každom prípade je ale možné konštatovať, že všetky pohľady majú spoločný cieľ a to vyvodzovať výsledné odporúčania a následne realizáciu týchto odporúčaní pre rast pridanej hodnoty pre zákazníka.

Spôsoby hodnotenia efektívnosti prevádzky sa vývojom tohto sledovania rozčlenili na sledovania efektívnosti prevádzky ako súčasti celku (maloobchodnej siete) a ako samostatne rozhodujúcej sa jednotky (kvázi bez sledovania okolia prevádzky).

Nasledujúc Farrela z roku 1957 sa pre sledovanie efektívnosti prevádzky ako súčasti celku používa matematicko-programovateľná metóda merania efektívnosti DEA (Data Envelopment Analysis). Túto metódu najviac podporujú v súčasnosti Balakrishnan, Athanassopoulos, Kamakura, Donthu, Yoo, Thomas, Barr, Cron a Slocum. V rámci DEA autori navrhli možnosti vylepšenia daného sledovanie prostredníctvom skúmania vstupov a konštantného sledovania obratu (CRS – Constant returns-to scale). Mnohé modifikácie tohto modelu poskytli napr. Banker, Fare, Coelli a Thanassoulis.

Ako určitú formu odozvy na túto metódu sa dá považovať reakcia Charnesa v 1978, ktorý ako prvý použil pojem DMU (decision-making unit). Charnesová reakcia bola zameraná na sledovanie prevádzky nie z pohľadu sledovania vstupných faktorov na chod prevádzky tak ako v DEA, ale sledovanie výstupov prevádzky a následné sledovanie odozvy na vstupy.

Obidve tieto analýzy efektívnosti prevádzky sledujú efektívnosť v rámci maloobchodnej siete, čiže sledujú prevádzku ako súčasť určitého celku v rámci určitého prostredia.

Analýza efektívnosti obchodnej prevádzky a štúdie efektívnosti prevádzky sú stále veľmi aktuálne a dynamicky sa vyvíjajúce. Zároveň vytvárajú priestor pre možnosť ďalších analýz a výskumov sledovania efektívnosti prevádzky a to hlavne novými pohľadmi na mimoekonomickú efektívnosť.

5. Teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce

Hlavným cieľom predkladanej dizertačnej práce bolo vytvorenie sústavy ukazovateľov efektívnosti obchodnej prevádzky so zameraním tak na ekonomické ako aj mimoekonomické sledovanie efektívnosti prevádzky. Cieľom bolo podať ucelený pohľad na možnosti sledovania ekonomickej efektívnosti a zamerať sa v rámci mimoekonomickej efektívnosti hlavne na pridanú hodnotu obchodu pre udržanie si zákazníka a vytvoriť priestor možnosti pre ďalšie skúmanie pridanej hodnoty obchodu v rámci obchodnej prevádzky. Zároveň v zozname použitých bibliografických odkazov sú uvedené preštudované odborné publikácie, ktoré boli použité v procese písania dizertačnej práce, a tým bol vymedzený okruh možností výberu vhodnej literatúry danej problematiky.

5. 1 Teoretické prínosy riešenia dizertačnej práce

Predkladaná dizertačná práca podáva prehľad základných spôsobov sledovania a analyzovania efektívnosti maloobchodnej prevádzky. Z teoretických prínosov išlo hlavne o zhromažďovanie, analyzovanie a sumarizovanie domácej i zahraničnej literatúry, na základe ktorej bola daná problematika spracovaná. Splnenie jedného čiastkového cieľa práce, čiže rozpracovať na teoretickej úrovni problematiku efektívnosti obchodnej prevádzky s akcentom na maloobchodnú prevádzku, opierajúc sa pritom o poznatky domácich a aj zahraničných autorov považujeme za najvýznamnejší prínos v tejto oblasti. Za prínosy práce na teoretickej úrovni v rámci predkladanej práce považujeme:

- Definovanie a analyzovanie pojmu efektívnosť maloobchodnej prevádzky,
- analyzovanie a charakterizovanie výkonu maloobchodnej prevádzky,
- vypracovanie prehľadu sledovania ekonomickej efektívnosti prevádzky,
- sprístupnenie rôznych pohľadov a možností sledovania mimoekonomickej efektívnosti a to hlavne s akcentom na sledovanie pridanej hodnoty obchodu,
- v odbornej literatúre na Slovensku sa sledovaniu efektívnosti prevádzky prostredníctvom pridanej hodnoty a efektívnosti ako takej venuje malá pozornosť.

Teoretické poznatky, ktoré sú obsiahnuté v predkladanej doktorandskej dizertačnej práci sú súčasťou riešenia vedeckého projektu VEGA 1/3760/06 „Trh, obchod

a individuálna spotreba“. Prínos pre tento projekt bol realizovaný prostredníctvom 2 čiastkových výstupov počas rokov 2007 a 2008, ktoré boli publikované v zborníkoch k vedeckému projektu a to:

- Príspevok „Efficient Consumer Response“ v zborníku Vedecká rozprava o trhu, obchode a individuálnej spotrebe. Príspevok sa zaoberal problematikou zavádzania nových logistických systémov do obchodu a možnosti zvyšovania efektívnosti pomocou týchto systémov, medzi ktoré ECR patrí.
- Príspevok „Efektívnosť maloobchodu“ v zborníku Vedecká rozprava o trhu, obchode a individuálnej spotrebe. Príspevok bol zameraný na navrhnutie efektívneho systému ukazovateľov efektívnosti a polemike o problematike efektívnosti v maloobchode.

Na základe zistenia malej pozornosti problematike efektívnosti maloobchodnej prevádzky z pohľadu pridanej hodnoty je potreba o bádanie a aktualizovanie teoretických poznatkov v tejto oblasti. Tie môžu byť významné pre teóriu a aj pre prax na Slovensku. Táto práca by mohla predstavovať základ pre ďalšie bádania vedecko-výskumných pracovníkov so zameraním sa na slovenské pomery.

5.2 Praktické prínosy riešenia dizertačnej práce

Prínosom pre prax sú jednotlivé state 4. kapitoly Výsledky a diskusia. Predmetom skúmania bolo navrhnuť sústavu ukazovateľov efektívnosti maloobchodnej prevádzky a stanoviť možnosti zlepšovania hodnotenia efektívnosti maloobchodnej prevádzky. Pod mierou efektívnosti rozumieme vzťah medzi očakávanou, resp. možnou úrovňou daného výstupu voči reálnemu stavu výstupov. Pre možnosti sledovania ekonomickej efektívnosti maloobchodnej prevádzky boli na základe porovnávania navrhnuté ukazovatele efektívnosti jednotlivých parciálnych častí sledovania efektívnosti. V rámci ekonomickej efektívnosti je navrhnutý model sledovania finančnej efektívnosti prevádzky v závislosti od finančnej stability a od miery efektívnosti v závislosti od rentability prevádzky, ktorý sa pokúsime overiť v praxi.

Praktickým prínosom práce je prehľad možnosti sledovania mimoekonomickej efektívnosti prevádzky, resp. pridanej hodnoty. Jednotlivé časti práce zapodievajúce sa analýzou miery pridanej hodnoty obsahujú možnosti zvyšovania efektívnosti v závislosti od využitia možností daného pohľadu, resp. formy pridanej hodnoty.

V praktickej resp. výskumnej časti sa predkladaná doktorandská dizertačná práca zaoberala aj prieskumom sledovania efektívnosti maloobchodnej prevádzky v SR. Na základe výsledkov z prieskumu môžeme konštatovať, že viac ako polovica prevádzok sleduje svoju efektívnosť. Za kľúčové ukazovatele efektívnosti prevádzky v SR sa dajú považovať finančné ukazovatele, pričom hlavným ukazovateľom efektívnosti obchodnej prevádzky v SR je rentabilita, resp. ziskovosť (daný ukazovateľ označilo až 49,56% prevádzok za ukazovateľ sledovania efektívnosti v svojej prevádzke). Zámerom prieskumu bolo taktiež zistiť úroveň sledovanie mimoekonomickej efektívnosti prevádzky, pričom záverom je fakt, že väčšina prevádzok nesleduje mimoekonomickú efektívnosť (len 34,62% z celkového počtu dotazovaných prevádzok). Výskum poukázal zároveň na vzťah medzi veľkosťou prevádzky a sledovaním mimoekonomickej efektívnosti. Čím je prevádzka väčšia, tým skôr sleduje aj mimoekonomickú efektívnosť. V rámci daného prieskumu boli potvrdené obidve stanovené hypotézy. Prvá hypotéza potvrdila, že v Slovenskej republike sú najviac využívanými ukazovateľmi efektívnosti maloobchodnej prevádzky ukazovatele rentability. Druhá, že väčšina maloobchodných prevádzok v Slovenskej republike nesleduje mimoekonomickú efektívnosť.

Spracovanie témy efektívnosti obchodnej prevádzky je zaujímavá pre odbornú ako aj súkromnú verejnosť pretože daná problematika je dosť málo sledovaná. Na základe výskumov realizovaných v tejto oblasti a poznatkov počas vypracovávania práce by tieto mohli byť motivačným akceleratorom pre zvýšenie záujmu o spracovanú problematiku. Zároveň problematika pridanej hodnoty obchodu a sledovanie efektívnosti prevádzky vytvára priestor pre nové možnosti výskumu.

Doktorandská práca by mohla byť prínosom pre obchodné prevádzky, hlavne maloobchodné prevádzky, pretože poukazuje na možnosti zvyšovania pridanej hodnoty pre zákazníka.

Na pedagogickej rovine by spracovanie efektívnosti obchodnej prevádzky mohlo byť prínosom pri výučbe predmetov ako Obchodná prevádzky maloobchodnej jednotky, Distribučné systémy a logistika, príp. Teória obchodu na Obchodnej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave, ale aj na iných vysokých školách na Slovensku podobného študijného zamerania. Výsledky zistené v tejto práci môžu byť prínosom pri zostavovaní skrípt a študijného materiálu pre spomínané predmety.

6. Záver

Obchod patrí v súčasnosti medzi najdynamickejšie sa rozvíjajúce odvetvia hospodárstva. Sme svedkami procesu modernizácie nákupných prostriedkov a taktiež foriem maloobchodných prevádzok. Táto éra taktiež so sebou prináša otázky na možnosti merania a ohodnocovania efektívnosti prevádzok a dáva priestor pre stále nové možnosti zvyšovania svojej efektívnosti. Obchodníci sa snažia ohodnocovať efektívnosť svojich výkonov a práve oni sú hlavným nositeľom pridanej hodnoty obchodu, ktorú môže zákazník získať.

Zámerom predkladanej dizertačnej práce bolo vytvoriť návrh sústavy ukazovateľov efektívnosti maloobchodnej prevádzky. Táto sústava sleduje efektívnosť tak na ekonomickej úrovni ako aj na mimoekonomickej efektívnosti maloobchodnej prevádzky. Ďalším zámerom bolo navrhnúť možnosti hodnotenia mimoekonomickej efektívnosti a zachytiť sledovanosť efektívnosti prevádzok v podmienkach Slovenskej republiky. Predmetná problematika bola spracovaná na základe teórií, vedomostí, názorov, diskusií a výskumov domácich a hlavne zahraničných autorov. Výsledkom tohto skúmania, úvah a analýz je prínos pre pochopenie a hodnotenie efektívnosti obchodnej prevádzky.

Za ďalší výsledok práce považujeme prínos pre ďalšie možnosti výskumu efektívnosti prevádzky a to hlavne v slovenských podmienkach a prínos pre hospodársku prax v rámci maloobchodných prevádzok.

Aj keď meranie, analyzovanie a sledovanie prevádzkovej efektívnosti je na čiastkových úrovniach skúmané už stáročia, ak nie tisícročia, tak pohľad na pridanú hodnotu obchodu je relatívne nový. Obzvlášť po zmenách po roku 1989 je sledovanie efektívnosti v našich podmienkach stále otvorená téma. Dnes je na prvom mieste zákazník a jeho požiadavky, jeho uspokojenie po všetkých stránkach a v konečnom dôsledku zabezpečenie si dobrého mena na trhu a zabezpečenie si opätovnej realizácie obchodu. Klasické formy uspokojovania potrieb zákazníka ako stanovenie primeranej ceny, požadovaného tovaru a vhodné umiestnenie v predajni sú považované za štandardné, a preto sa stále viac vytvára priestor pre získavanie zákazníkov prostredníctvom pridanej hodnoty, ktorá sa nachádza v rôznych formách. Preto je otázka merateľnosti efektívnosti prevádzky a merateľnosť

pridanej hodnoty a jej možnosti zvyšovania stále otvorená. V rámci možností je spracovaná v tejto práci.

Možnosti merania efektívnosti prevádzky na základe klasických ekonomických ukazovateľov sa nachádzajú v prvej časti 2. kapitoly. Návrh na alternatívne možnosti ohodnotenie ekonomickej efektívnosti sú v prvej časti 4. kapitoly. Ekonomická efektívnosť prevádzky je v zásade determinovaná a závislá od úrovne rentability vlastného kapitálu, pričom táto musí byť podložená aj udržateľnou platobnou schopnosťou prevádzky a primeraným viazaním prostriedkov pre zabezpečenie primeranej likvidity. Daný návrh hodnotenia finančnej efektívnosti prevádzky vychádza práve z tohto tvrdenia.

Spôsoby sledovania a možnosti zvyšovania mimoekonomickej efektívnosti s akcentom na pridanú hodnotu obchodu, sa taktiež nachádzajú v 4. kapitole. Dovoľujeme si konštatovať, že hlavné možnosti zvyšovania pridanej hodnoty spočívajú v zabezpečení flexibility prevádzky, v kvalite personálu prevádzky, v zabezpečení vhodnej atmosféry v prevádzke a sústreďenie sa na zvyšovanie úrovne logistických procesov prevádzky. Jednotlivé možnosti pridanej hodnoty obchodu pochopiteľne neexistujú separátne, ale sú úzko prepojené. V rámci jednotlivých kapitol sú uvedené možnosti sledovania pridanej hodnoty prevádzky.

Vychádzajúc z preštudovanej literatúry a uvedených príkladov pre jednotlivé možnosti zvyšovania pridanej hodnoty obchodu sa dá konštatovať, že sledovanie efektívnosti ako také nezvyšuje hospodársky výsledok prevádzky, ale je nevyhnutné ako podklad pre manažment. Následné vyhodnotenie a naplánovanie cieľov chodu prevádzky spočíva na vedení prevádzky a realizácia stanovených cieľov na personály. Čiže teoreticky môžu byť stanovené ciele a aj celý riadiaci aparát na cieľoch, ktoré nie sú reálne podložené skúmaním efektívnosti v minulosti, ale v modernom svete je nemožné úspešne viesť obchodný podnik bez primeranej analýzy efektívnosti minulých krokov.

Súčasťou práce je realizovaný prieskum sledovania efektívnosti obchodných prevádzok v SR. Daný prieskum potvrdil, že kľúčový ukazovateľ ekonomickej efektívnosti sa dá považovať za rentabilita, ktorá je hlavným determinantom úspešnosti podnikateľského zámeru v podmienkach trhovej ekonomiky. Pri sledovaní mimoekonomickej efektívnosti prevádzok na území SR daný prieskum potvrdil, že viac ako polovica maloobchodných

prevádzok túto efektívnosť nesleduje. Daný prieskum taktiež potvrdil, vzťah medzi veľkosťou prevádzky a jej sledovaním mimoekonomickej efektívnosti. Väčšie maloobchodné prevádzky sledujú svoju mimoekonomickú efektívnosť do väčšej miery ako malé prevádzky.

Ukazovatele ekonomickej efektívnosti, či už finančné alebo nefinančné sú dosť známe a spracované v rámci svetovej aj slovenskej literatúry. Taktiež si dovoľíme tvrdiť, že sú primerane sledované a to aj v podmienkach SR. V tejto práci sú uvedené tie, ktoré sú najviac využívané v rámci SR.

Ukazovatele mimoekonomickej efektívnosti sú menej známe vo svetovej literatúre a aj vo svetovej praxi, ale v slovenských podmienkach sú pojmom skoro neznámym, a preto by mal byť ďalej vytváraný priestor tak na akademickej pôde ako aj na úrovni hospodárskej praxe pre rozvoj sledovania a zvyšovania pridanej hodnoty maloobchodnej prevádzky.

Táto práca obsahuje vysvetlenie pojmu pridanej hodnoty obchodu, možnosti a návrhy sledovania pridanej hodnoty a mohla by byť odrazovým mostíkom pre ďalšie skúmanie tejto problematiky.

Zoznam bibliografických odkazov

Bibliografické odkazy na knižné publikácie

1. BAJAJ, CH. – TULI, R. – SRIVASTAVA, K. V.: *Retail Management*. India: Oxford University Press, 2005. 698 s. ISBN 978-0-19-566986-2
2. BURSTINER, I.: *Základy maloobchodního podnikání*. 1. vydanie. Praha: Victoria Publishing, 1994. 880s. ISBN 80-85605-55-4
3. CIMLER, P. – ZADRAŽILOVÁ, D.: *Retail managment*. Praha: Managment Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6
4. ČIHOVSKÁ, V.: *Manažment obchodného podniku*. Bratislava: EKONÓM, 2007. 378 s. ISBN 978-80-225-2396-7
5. DAŇO, F - KITA, J: *Distribučný manažment*. 3. dopln. vyd. Hronský Beňadik:. Daniel NETRI. 2009. 232 s. ISBN 978-80-89416-00-4
6. GONDA, V.: *Metodika vedeckej práce pre doktorandov: doktorandské štúdium a dizertačná práca*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. 275 s. ISBN 80-225-2250-3
7. HADRAVOVÁ, Z.: *Obchodně provozní jednotky*. 1. vyd. Bratislava: Alfa 1985. 239 s. ISBN 04-327-85
8. HESKOVÁ, M.: *Category management*. Praha: Profess Consulting, s.r.o., 2006. 184 s. ISBN 80-7259-049-9
9. HOLKOVÁ, V. a kol.: *Mikroekonómia*, Bratislava, SPRINT VFRA, 2003, 320 s. ISBN 80-89085-26-1
10. CHMELÍKOVÁ, Ľ.: *Obchod: minulosť, súčasnosť, perspektívy*. Bratislava: EPOS, 2002. 362 s. ISBN 80-8057-470-7
11. KITA, J. a kol.: *Marketing*. 3. vyd. Bratislava: Jura Edition 2002. 431 s. ISBN 80-89047-23-8
12. KONŠTIAK, P.: Situácia na MO trhu s rýchloobrátkovým tovarom 1,5 roka po vstupe do EÚ. In: *Vývoj ekonomickej teórie a vzdelávania, uplatnenie a perspektívy v SR*. Bratislava: Vydavateľstvo: EKONÓM, 2005.. 218-224 s. ISBN 80-225-2110-8
13. KOTLER, P. - ARMSTRONG, G.: *Marketing*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1992. 441 s. ISBN 80-08-02042-3

14. KOTLER, P.: *Marketing Management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 980 s. ISBN 80-247-0016-6
15. KUBIŠ, J.: *Mikrologistika*. 1. vyd. Bratislava: Elita, 1995. 150 s. ISBN 80-85353-72-9
16. LAMBERT, D. M. – STOCK, J. R. – ELLRAM, L. M.: *Logistika : příkladové studie : řízení zásob : přeprava a skladování : balení zboží*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0
17. PERNICA, P.: *Logistický manažment*. 1. vyd. Praha: RADIX. 1998. 660 s. ISBN 80-86031-13-6
18. PERNICA, P, Mosolf J. H.: *Partnership in logistics*, 1. vyd., Praha, Radix, 1998, ISBN: 80-86031-24-1
19. PRAŽSKÁ, L.: *Management obchodního podniku*, Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 310 s. ISBN 80-7079-050-4
20. PRAŽSKÁ, L.: *Obchodní podnikání*. 2. preprac. vyd. Praha: Managment Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7
21. RICHTEROVÁ, K. a kol.: *Marketingový výskum*, 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2004. 379 s. ISBN 80-225-1903-0
22. SCHOENHEIT, I. - GRÜNEWALD, M. – KRISCHAK, S.: *CSR und Einzelhandel*. Hannover: imug Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V. an der Leibniz Universität Hannover, 2008.
23. SCHULTE, Ch.: *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publ, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2
24. SLOBODNÍK, B. a kol.: *Obchodná technológia*, 1 vyd. Bratislava: SPN. 1991. 271 s. ISBN 80-08-00364-2
25. STRÁŽOVSKÁ, H. a kol.: *Podnikovohospodárska náuka obchodu*. Bratislava: SPRINT. 2003. 386 s. ISBN 80-89085-12-1
26. SULLIVAN, A.; SHEFFRIN, M. S.: *Economics: Principles in action*. New Jersey: Pearson Prentice Hall. 2003. 589 s., ISBN 0-13-063085-3
27. ŠALING, S. – IVANOVÁ-ŠALINGOVÁ, M. – MANÍKOVÁ, Z.: *Veľký slovník cudzích slov*. Bratislava: Vydavateľstvo SAMO, 2000. ISBN 80-967524-6-4
28. ŠÍBL, D. a i.: *Veľká ekonomická encyklopédia*. Bratislava: SPRINT. 2002. 967 s. ISBN 80-89085-04-0

29. ŠLOSÁR, R. – ŠLOSÁROVÁ, A. . – MAJTÁN, Š.: *Výkladový slovník ekonomických pojmov*. 3. upravené vydanie. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2002. ISBN 80-08-03334-7
30. ŠULGAN, M.- SOSEDOVÁ, J.- RIEVAJ, V.: *Európske dopravné koridory a Slovensko*. EDIS - vydavateľstvo ŽU Žilina, 2001, ISBN-80-7100-903-2.
31. THIES, G.: *Vertikales Marketing*. Berlin, New York, 1976. 147 s. ISBN 3110066777
32. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: *Malý výkladový slovník marketingu*, Praha: Aplus. 1997. 168 s. ISBN 80-902514-1-2
33. *Trvalo udržateľný rozvoj – výzvy pre Slovensko*. Bratislava: Regionálne environmentálne centrum pre krajiny strednej a východnej Európy, REC Slovensko, 2001. ISBN 80-968591-7-X
34. TAYLOR, F. W.: *Principles of Scientific Management*, New York: Norton. 1911. 269 s. ISBN: 0-393-00398-1
35. VALACH, E. a kol.: *Finančné riadenie podniku*, Banská Bystrica: EF Univerzity Mateja Bela. 2005. 133 s. ISBN 80-237-1123-2
36. *Veľká ekonomická encyklopédia*. Bratislava: Vydavateľstvo Šprint 1996. ISBN 80-88848-02-4
37. VIESTOVÁ, K. – ŠTOFILOVÁ, J.: *Distribučné systémy a logistika*. 2. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2004. 300 s. ISBN 80-225-1821-2
38. VIESTOVÁ, K. a kol.: *Lexikón logistiky*, 2. prepral. doplň. vyd. Bratislava: Jura Edition, 2007. 204 s. ISBN 978-80-8078-160-6
39. VIESTOVÁ, K. a kol.: *Lexikón obchodu (2): predajňa, obchodný podnik*. Bratislava: EKONÓM, 2006. 261 s. ISBN 80-225-2131-0
40. VIESTOVÁ, K. a kol.: *Obchodná prevádzka maloobchodnej jednotky*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM 2008. 214 s. ISBN 978-80-225-2600-5
41. VIESTOVÁ, K. a kol.: *Teória obchodu*. Bratislava: EKONÓM, 2008. 288 s. ISBN 978-80-225-2505-3
42. ZALAI, K. a kol.: *Finančno-ekonomická analýza podnik*. 6. rozšír. vyd. Bratislava: Šprint vara, 2008. 385 s. ISBN 978-80-89085-99-6

43. ZAMAZALOVÁ, M.: *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grapa Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4
44. ŽÁK, M. A KOL.: *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. rozšířené vyd. Praha: LINDE, 2002. 887 s. ISBN 80-7201-381-5

Bibliografické odkazy na články v časopisech

1. ANSARI, S. A., BELL, J., KLAMMER, T., LAWRENCE, C.: Target Costing: The Next Frontier in Strategic Cost Management: A CAM-I/CMS Model for Profit Planning and Cost Management. In: *Homewood*. ISSN: 0028-0836, 1997b, č. 3
2. BANKER, R.D, CHARNES, A., COOPER, W.W.: Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. In: *Management Science*. ISSN 121-6610, 1984, č. 30, s. 1078-92.
3. BENNET, R.: Queues, Customer Characteristics and Policies for Managing Waiting-Lines in Supermarkets. In: *International Journal of Retail and Distribution Management*. 1998, č. 26(2), s. 78-87.
4. BETTIS, R. A., HITT, M. A.: The New Competitive Landscape. In: *Strategic Management*. Vol.16, ISSN: 0143-2095, 1995, č. 4
5. BITNER, M. J.: Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. In: *Journal of Marketing*. ISSN: 0309-0566, 1992, č. 56, s. 57-71.
6. CAMPBELL, P. J.; DUNNETTE, M. D.; LAWLER, E. E.; WEICK, E.: Managerial Behavior, Performance and Effectiveness. In: *McCraw-Hill*. ISSN: 0012-3692, 1970, č. 27
7. CAMERON, K. S.; WHETTEN, D. A.: Some conclusions about organizational effectiveness: One model or several?. In: *Organizational effectiveness: A comparison of multiple methods*. ISSN: 1463-5771, 1983, s. 1-24.
8. CAMERON, K. S.; WHETTEN, D. A.: Some conclusions about organizational effectiveness. In: *Organizational effectiveness: A comparison of multiple methods*. ISSN: 0025-1909, 1983, s. 261-277.
9. CHARNES, A., COOPER, W.W.: Measuring the efficiency of decision-making units. In: *European Journal of Operations Research*. ISSN: 0101-7438, 1978, s. 429-444.
10. CHAUDHURI, R.: Mapping Flexibility in Retail Strategy. In: *Global Journal of Flexible Systems Management*. ISSN: 0736-5845, 2009, č. 1, s. 11-20.

11. CHEBAT, J. C.; MICHON, R.: Impact of Ambient Odors on Mall Shoppers Emotions, Congnition and Spending: A Test of Competitive Causal Theories. In: *Journal of Business Research*. ISSN: 0148-2963, 2001, č. 17, s. 144-158.
12. COELLI, T.J., PRASAD, R., BATTESE, G. E.: An Introduction of Efficiency and Productivity Analysis. In: *Kluwer Academic Publischers, Boston*. ISSN: 2345-78901998, s. 115-120.
13. COOIL, B.; AKSOY, L.; KEININGHAM, T. L.; MARYOTT, K. M.: The Relationship of Employee Perceptions of Organizational Climate to Business-Unit Outcomes. In: *Journal of Service Research*. ISSN: 10-1287, 2009, č. 11, s. 277-294.
14. DAY, G. S.: The Capabilities of Market-Driven Organizations. In: *Journal of Service Research*. ISSN: 0956-4233, 1994, č. 58, s. 37-52.
15. DEAN, A. M.: Links between Organisational and Customer Variables in Service Delivery: Evidence, Contradictions, and Challanges. In: *International Journal of Service Industry Management*. ISSN: 0956-4233, 2004, č. 15, s. 332-350.
16. DERRY, S. J.; MAHONY A.: Temporal Flexibility: Management Strategies and Employee Preferences in the Retail Industry. In: *Journal of Industrial Relations*. ISSN 00221856, 1994, č. 36, s. 332-352
17. DESS, G. G; ROBINSON, R. B. Jr.: Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. In: *Strategic Management Journal*. ISSN: 0025-1747, 1984, č.5, s. 265-273.
18. DONOVAN, R. J. ROSSITER, J. R.: Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach. In: *Journal of Retailing*. ISSN: 0959-0552, 1982, č. 58(1), s. 34-57.
19. DREXLER, J.: Organizational Climate: Its Homogeneity with Organizations. In: *Journal of Applied Psychology*. ISSN: 0146-6216, 1977, č. 62, s. 38-42.
20. FARE, R.S., GROSSKOPF, S, LOVEL, C.A.K.: Production Frontiers. In: *Cambridge University Press*. ISSN: 0024-998X, 1994
21. FLORY, S.M. – WELKER R.: Pinpointing profitability through an accounting information system. In: *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, ISSN: 00472778, júl 1976, č. 16, s. 31-37
22. FORD, J. D.; SCHELLENBERG, D. A.: Conceptual issues of linkge in the assessment of organizational performance; In: *Academy of Management Review*. 1982, s. 49-58.
23. GALLINGER, G.: The defensive interval: A Better Liquidity Measure store efficiency. In: *Business Credit*. ISSN: 0363-7425, 1997, č. 8.; s. 26-28.

24. HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; HAYES T. L.: Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. In: *Journal of Applied Psychology*. ISSN: 1533-1571, 2002, č. 87, s. 268-279.
25. HEENE, A., SANCHEZ, R.: Managing for an Uncertain Future: A Systems View of Strategic Organizational Change. In: *International Studies of Management and Organization*. ISSN: 0143-7739, 1997, č. 27
26. HESKETT, J. L.; SASSER W. E. Jr.; SCHLESINGER A.: The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value. In: *New York: Free Press*. ISSN: 0077-8923, 1997, s. 1234-1256.
27. HESKETT, J. L.; JONES, T. O.; LOVEMAN, G. W.; SASSER W. E. Jr.; SCHLESINGER, A.: Putting the Service-Profit Chain to Work. In: *Harvard Business Review*. ISSN: 0017-8012, 1994, č. 72, s. 164-174.
28. HOFER, C.; SCHENDEL, D.: Strategy formulation: Analytical Concepts. In: *West*, ISSN: 0140-2382, 1978
29. ITTNER, C. D., KOGUT, B.: How Control Systems can Support Organizational Flexibility. In: *Redesigning the firm, New York: Oxford University Press*. ISSN: 0885-8624, vol. 24, 1995, s. 487-495.
30. JAMES, A. L.; McINTYRE, M. D.: Perceptions of Organizational Climate. In: *Individual Differences and Behavior in Organizationsm*. ISSN: 1455-1616, 1996, s. 416-450.
31. JAMES, A. L.; JAMES, R. L.: Integrating Work Environment Perceptions: Explorations into the Measurement of Meaning. In: *Journal of Applied Psychology*. ISSN: 0021-9010, 1989, č. 74, s. 739-751.
32. JOYCE, W. F.; SLOCUM, Jr. J. W.: Climates in Organizations. In: *Organizational Behavior*. ISSN: 0030-5073, 1979, č. 10, s. 317-333.
33. KALAFÚTOVÁ, Ľ.: Hodnotenie likvidity podniku. In: *BIATEC*. ISSN: 1335-0900, 1997, č. 6.
34. KANTER, R. M.; BRINKERHOFF, D.: Organizational performance: Recent developments in measurement. In: *Annual Review of Sociology*. ISSN: 03600572, 1981, č. 7, s. 322-349.
35. KANTER, R. M., STONHAN, P.: Change in the Global Economy: An Interview with Rosabeth Moss Kanter. In: *European Management Journal*. ISSN: 10570810, 1994, č. 12, s. 1-9.
36. KEININGHAM, T. L.; AKSOY, L.; COOIL, B.; PETERSON, K.; VAVRA, T. G.: A Longitudinal Examination of the Asymmetric Impact of Employee and Customer

- Satisfaction on Retail Sales. In: *Managing Service Quality*. ISSN: 0960-4529, 2006, č. 16, s. 442-459.
37. LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K.: Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. In: *Journal of Social Psychology*. ISSN: 0036-5521, 1939, č. 10, s. 271-301.
38. NADLER, D. A.; SHAW, R. B.: Change leadership: Core Competency for the Twenty First Century. In: *Discontinuous change: leading organizational transformation*. 1995.
39. PATTERSON, G. M.; WEST, M. A.; SHACKLETON, V. J.; DAWSON, J. F.; LAWTHORN, R.; MAITLIS, S.; ROBINSON, D. L.; WALLACE, A. M.: Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation. In: *Journal of Organizational Behavior*. ISSN: 1540-8604, 2005, č. 26, s. 379-408.
40. PAVELKOVÁ, D. W.: Merchandisingové minimum. In: *Moderní obchod*. ISSN: 1210-4094, 2002, č. 3, s. 37-41.
41. PAYNE, R.; MANSFIELD, R.: Correlates of Individuals' Perceptions of Organizational Climate. In: *Journal of Occupational Psychology*. ISSN: 0305-8107, 1978, č. 54, s. 209-218.
42. PERNICA, P.: Jak úspešne zavést logistiku (Logistické desatero). In: *Logistika*. roč. 18. ISSN: 1211-0957, 1995, č. 10, s. 24-26
43. PETERSON, S. L.: Toward a Theoretical Model of Employee Turnover: A Human Resource Perspective. In: *Human Resource Development Review*. ISSN: 0967-0734, 2004, č. 3, s. 209-227.
44. POLIAK, M.: Merchandising – trvalá starostlivosť o predajné miesto. In: *Stratégie*. ISSN: 1363-951X, 1997, č. 5, s. 12.
45. QUINN, R. E.; McGRATH, M. R.: The Transformation of Organizational Culture: A Competing Values Perspective. In: *Organizational Culture*. ISSN: 0008-1256, 1985, č. 12, s. 315-344.
46. QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J.: A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. In: *Management Science*. ISSN: 0939-1983, 1983, č. 29, s. 363-377.
47. QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J.: A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. In: *Public Productivity Review*. ISSN: 007-1870, 1981, č. 5, s. 122-140.
48. ROUSSEAU, M. D.: The Construction of Climate in Organizational Research. In: *International Review of Industrial Psychology*. ISSN: 0886-1528, 1988, č. 3, s. 139-158.

49. SALANOVA, M.; AGUT, S.; PEIRO, J. M.: Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. In: *Journal of Applied Psychology*. ISSN: 1533-1571, 2005, č. 90, s. 1217-1227.
50. SANCHEZ, R., MAHONEY, J. T.: Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design. In: *Strategic, Management Journal; Special Issue: Knowledge and the Firm*. ISSN: 0143-2095, 1996, č. 17, s. 63-76
51. SHENDEL, D., HOFER, C.: Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. In: *Little, Brown and Co.*, ISSN: 0003-2999, 1979.
52. SLACK, N.: Flexibility as a Manufacturing Objective. In: *International Journal of Operations and Production Management*. ISSN: 0144-3577, 1983, č. 3, s. 4-13
53. SCHNEIDER, B.: HRM-A Service Perspective: Towards a Customer-Focused HRM. In: *International Journal of Service Industry Management*. ISSN: 0956-4233, 1994, č. 5, s. 64-76.
54. SCHNEIDER, B.; HANGES, P. J.; SMITH, D. B.; SALVAGGIO, A. N.: Which Comes First: Employee Perceptions or Organizational Financial and Market Performance? In: *Journal of Applied Psychology*. ISSN: 0954-9029, 2003, č. 88, s. 836-851.
55. SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MAYER, M. D.; SALTZ, J. L.; NILES-JOLLY, K.: Understanding Organization-Customer Links in Service Settings. In: *Academy of Management Journal*. ISSN: 1823-4992, 2005, č. 48, s. 1017-1032.
56. STEWART, T. A.: A new 500 for the New Economy. In: *Fortune*. ISSN: 0014-1240, 1995, s. 165-178.
57. STEERS, R. M.: Problems in the measurement of organizational effectiveness. In: *Administrative Science Quarterly*. ISSN: 0021-9010, 1975, č. 20, s. 546-558.
58. SUSHIL, S.: Flexible Systems Management: An Evolving Paradigm. In: *System Research and Behavioural Science*. ISSN: 0138-9130, 1997, č. 14(4), s. 259-275.
59. THANASOULIS, E.: Introduction to the Theory and Application of Data Envelopment Analysis: A Foundation Text with Integrated Software. In: *Kluwer Academic Publishers*. ISSN: 0923-7534, 2001
60. TURLEY, L. W.; CHEBAT, J.C.: Linking Retail Strategy, Atmospheric Design and Shopping Behaviour. In: *Journal of Marketing Management*. ISSN: 0267-257X, 2002, č. 18, s. 125-144.
61. VANKTRAMAN, N.; RAMANUJAM, V.: Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. In: *Academy of Management Review*. ISSN: 0363-7425, 1986, č. 11, s. 801-814.

62. VOLBERDA, H. W.: Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive. In: *New york: Oxford University Press*. ISSN: 0014-0856, jeseň/1998, s. 6.
63. VYT, D.: Retail network performance evaluation: a DEA approach considering retailers' geomarketing. In: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer*. ISSN: 1286-2532, máj/2008, č.18/2, s. 235-253.
64. WILSON, M.: Atmosphere Key to Well-Being. In: *Chain Store Age*. ISSN: 1087-0601, 2005, č. 10, s. 94.

Internetové zdroje

1. BARZILAJ-NAHON, Karin. *Karine Barzilai-Nahon – Publications* [on-line]. [cit. 2007-11-06]. Dostupné na internete:
<<http://projects.ischool.washington.edu/karineb/html/publications.html>>
2. DOKTOR, V. *Najväčší obchodníci narástli o trinásť percent*. [online]. Publikované 15.1. 2008. [cit. 21.3.2008]. Dostupné na internete: <<http://ekonomika.hnonline.sk/c1-22759400-najvacsi-obchodnici-narastli-o-trinast-percent>>
3. <http://www.pearsonschool.com/index.cfm?locator=PSZ3R9&PMDbSiteId=2781&PMDbSolutionId=6724&PMDbCategoryId=&PMDbProgramId=12881&level=4>.
4. http://ec.europa.eu/consumers/overview/cons_policy/doc/SK_99.pdf
5. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:162:0020:0023:SK:PDF>
6. <http://www.e-katalog.sk/spravodajstvo/8339>
7. <http://gmk.hlava.sk/article.php?article=213>
8. <http://www.mobchod.cz/index.php?itemid=4983>
9. Zákon o obchodných reťazcoch č. 358/2003 Z.z
10. <http://www.ecrnet.org/>.
11. www.ec.europa.eu/comm/transport/maritime/sss/bottlenecks/index_en.htm

Prílohy

Zoznam príloh

Príloha č. 1 Dotazník

Príloha č. 2 Náklady a výnosy v obchodnej prevádzke

Príloha č. 1 Dotazník

Dotazník

V rámci vypracovávania dizertačnej práce na tému: „Efektívnosť obchodnej prevádzky“ by som Vás chcel požiadať o vypracovanie tohto dotazníka. Dotazník je anonymný a s jeho pomocou by som chcel zistiť akým spôsobom sledujú efektívnosť obchodné prevádzky v SR. Otázky č. 2, 3, 4, 5, a 8 sú škálovacie a máte v nich na výber z rôznych odpovedí. Zakrúžkujte prosím Vás len jednu z nich. Otázka č. 7 je taktiež škálovacia, ale je možnosť zakrúžkovať viac odpovedí. Ostatné otázky sú otvorené, v ktorých by som Vás prosil o stručné a jasné odpovede. Za Váš čas venovaný mojim dotazníkom, Vám úprimne ďakujem.

1) V ktorom meste a okrese sa sledovaná maloobchodná prevádzka nachádza?

2) Na aký sortiment sa daná prevádzka špecializuje?

a) potravinársky b) nepotravinársky c) nešpecializuje sa

3) Akú formu predaja prevádzka poskytuje:

a) pultová forma b) samoobslužná forma c) pultová aj samoobslužná forma

4) Aká veľká je sledovaná prevádzka?

Podľa počtu zamestnancov:

a) 0 – 9 b) 10 – 19 c) 20 – 29 d) 30 – 39 e) 40 a viac

Podľa rozlohy:

a) 0 – 20 m² b) 21 – 100 m² c) 101 m² – 500 m² d) 501 m² a viac

5) Sleduje daná prevádzka efektívnosť?

a) áno b) nie

6) Ak áno, tak akými ukazovateľmi sleduje efektívnosť?

7) Pri sledovaní ekonomickej efektívnosti z ktorých informačných zdrojov sa v prevádzke čerpá?

a) súvaha b) výkaz ziskov a strát c) cash-flow d) iné -

8) Sledujete mimoekonomickú efektívnosť?

a) áno b) nie

9) Ak áno, tak akým spôsobom sledujete mimoekonomickú efektívnosť?

Vysvetlivky

Pre zlepšenie práce s týmto dotazníkom sú jeho súčasťou vysvetlivky základných pojmov.

Maloobchodná prevádzka - Pod pojmom maloobchodná prevádzka sa rozumejú stavebné objekty predajní, obchodných domov, nákupných stredísk, alebo časti iných objektov, ktoré slúžia na tento účel podľa platných predpisov riadiacich orgánov obchodu, tieto objekty vo vymedzenom priestore predávajú tovar za maloobchodné ceny priamym spotrebiteľom.

Ekonomická efektívnosť - Ekonomické ukazovatele efektívnosti vyjadrujú vzťah medzi hodnotovo vyjadrenými vstupmi a efektmi, tzn. sú to kvantifikovateľné pomerové ukazovatele ekonomickej činnosti podniku. V podniku sa tieto ukazovatele dajú členiť na finančné a nefinančné ukazovatele ekonomickej efektívnosti.

Finančné ukazovatele ekonomickej efektívnosti - Finančná analýza predstavuje ohodnotenie minulosti, súčasnosti a predpokladanej budúcnosti finančného hospodárenia podniku. Najčastejšie sa vymedzujú tieto skupiny finančných ukazovateľov: ukazovatele likvidity, ukazovatele rentability, ukazovatele zadlženosti a ukazovatele aktivity.

Nefinančné ukazovatele ekonomickej efektívnosti - Nefinančné ukazovatele ekonomickej efektívnosti sú kvantitatívne ukazovatele rôznych nefinančných premenných. Najčastejšie používane merania nefinančnej ekonomickej efektívnosti sa realizujú prostredníctvom indexov (sledovanie ukazovateľov v čase tjst. sledovanie prírastkov) a merania trhovej hodnoty, resp. podielu na trhu.

Ukazovatele mimoekonomickej efektívnosti - Medzi ukazovatele mimoekonomickej efektívnosti zaraďujeme také ukazovatele, ktoré sú hodnotovo ťažko merateľné tzn. ich hodnotenie je výsledkom synteticko-analytických metód, ktoré sú výsledkom určitého subjektívneho hodnotenia daného stavu v podniku. V prípade maloobchodnej prevádzky je hlavným ukazovateľom mimoekonomickej efektívnosti pridaná hodnota. Maloobchodná prevádzka môže nadobúdať pridanú hodnotu hlavne z marketingových činností (interiér predajne, reklama, podporné predajné akcie a pod), logistických činností (dodávateľské vzťahy, optimalizácia nákladov,, usporiadanie predajne a pod.) a z prínosu vlastného personálu predajne, resp. súladom všetkých daných činností, ktoré v konečnom zúčtovaní sú prínosom - pridanou hodnotou pre zákazníka.

Príloha č. 2 Náklady a výnosy v obchodnej prevádzke

Náklady a výnosy v obchodnej prevádzke

Ukazovateľov efektívnosti je dosť veľa, ako už bolo spomenuté v predchádzajúcich častiach práce a preto považujeme za dôležité venovať sa skúmaniu problematiky nákladov a výnosov v obchodnej prevádzke. Pri vytváraní sústavy ukazovateľov efektívnosti maloobchodnej prevádzky je práve analýza nákladov a výnosov ako kľúčových vstupných premenných hlavným zdrojom údajov veľmi dôležitá. Väčšina matematicko-štatistických ukazovateľov je práve závislá na výpovedných hodnotách týchto ukazovateľov, tak isto ako aj výsledný výsledok hospodárenia podniku. Analýza nákladov a výnosov spadá pod finančno-ekonomickú analýzu podniku, pričom sa jedná o analýzu absolútnych ukazovateľov. Hlavným zdrojom informácií o výnosoch a nákladoch je výkaz ziskov a strát. Výkaz ziskov a strát (výsledovka) sprostredkuje informácie o výnosoch a nákladoch v členení podľa jednotlivých činností. Z ich pomerovania vznikne výsledok hospodárenia. Výkaz rozlišuje tri druhy činnosti podniku a tomu zodpovedajúce hospodárske výsledky:

1. *hospodársku činnosť*, ktorej úspešnosť, resp. neúspešnosť vyjadruje výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti. Hospodárska činnosť sústreďuje výnosy a náklady späť s obchodnou činnosťou, t. j. s kúpou a predajom tovaru (v prípade maloobchodnej prevádzky hlavne ide o efekt obchodnej marže), s výrobou a predajom vlastných výrobkov a služieb (pridaná hodnota), ostatnej prevádzkovej činnosti. Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti tvorí základ výsledku hospodárenia maloobchodnej prevádzky.
1. *výsledok hospodárenia z finančnej činnosti* vzniká z „pohybu“ v oblasti dlhodobého finančného majetku (dividendy, cenné papiere, výnosové úroky a pod.). V prípade maloobchodnej prevádzky ide hlavne o operácie z „doplácania“ úverovej zadĺženosti, náklady spojené so stykom s finančnými inštitúciami, v súčasnosti po prechode na Euro v menšej miere aj finančné zmeny spojené s úrovňou devízových kurzov a devízových rozdielov. Súčet prevádzkového a finančného výsledku hospodárenia po odpočítaní dane z príjmov dáva výsledok hospodárenia z bežnej činnosti.

2. *mimoriadny výsledok hospodárenia* je oddelený od bežnej činnosti, pretože vzniká nepravidelne, resp. náhodne. Ide hlavne o zmeny metódy účtovania, opravy nákladov a výnosov, v prípade maloobchodných jednotiek hlavne ide o manká a škody.

Úlohou výsledovky je podať informácie o výkonnosti podniku, t. j. s akým efektom sa premieňa produkčná sila podniku na výnosovú, prostredníctvom analýzy nákladov a výnosov. Základnými prvkami výsledovky sú teda výnosy a náklady. Sú to absolútne tokové ukazovatele, t. j. poskytujú informácie o vzniku nákladov a výnosov za určité obdobie.

Výnosy v obchodnej prevádzke

Výnosy predstavujú zvýšenie ekonomických úžitkov účtovnej jednotky v účtovnom období, pričom predstavujú ekonomický úžitok, čiže možnosť priamo alebo nepriamo prispieť k toku peňažných prostriedkov. Výnosmi z účtovníckeho hľadiska sú tržby za predané výrobky, tržby za poskytnuté služby, tržby za predaný tovar, prijaté úroky z vkladov, a pod, pričom sú zachytávané vo výkaze ziskov a strát. Členenie výnosov z hľadiska výsledku hospodárenia poznáme:

- *výnosy z hospodárskej činnosti* – tvoria ich účtovné prípady, ktoré sa vzťahujú k bežnej pravidelne sa opakujúcej činnosti. Patria sem: tržby za vlastné výrobky a tovar, - *zmeny vnútroorganizačných zásob*, aktivizácia a iné výnosy z hospodárskej činnosti,
- *finančné výnosy* – tvoria ich účtovné prípady súvisiace s finančnými operáciami uskutočňovanými účtovnými jednotkami
- *mimoriadne výnosy* – vznikajú v súvislosti s mimoriadne vzniknutými účtovnými prípadmi, ktoré sú neobvyklé vzhľadom k bežnej činnosti.

V prípade sledovania výkonov obchodnej činnosti v rámci národného hospodárstva, ale viac sledujeme ukazovateľ tržieb. Pričom v prípade vnútornej štruktúry maloobchodného predaja bola táto štruktúra usporiadaná ako súčet maloobchodného obratu, tržieb za vlastné výrobky, tržby v pohostinstve, tržby za ubytovanie a tržby z opráv motorových vozidiel. Od

roku 2001, resp. od roku 2002, keď boli vytvorené metodické vysvetlivky k obsahu základných kategórií v obchode, pričom sa používa táto metóda výpočtu maloobchodného predaja v celom hospodárstve. Tzn. všetky už spomenuté tržby sú súčasťou skúmania maloobchodu a výsledkom činností maloobchodných jednotiek. Pri analýze tržieb obchodu ako celku je ale potrebné uvedomiť si fakt, že tržby z obchodu sa delia na tržby maloobchodu a tržby veľkoobchodu. Čiže pri analýzach maloobchodnej činnosti sa sledujú tržby za predaj potravinárskeho a nepotravinárskeho tovaru konečnému spotrebiteľovi, tržby z lekární, tržby za požitý tovar a starožitnosti a osobitnú kapitolu tvorí zásielkový predaj, tržby z pohostinstva, tržby z ubytovania, tržby za predaj vlastných výrobkov konečnému spotrebiteľovi a za maloobchodné tržby súvisiace s obchodnou činnosťou. Všetky ostatné obchodné predaje, ktoré nie sú priamo určené na realizáciu produktu konečnému spotrebiteľovi spadajú pod tržby veľkoobchodu. Maloobchodný predaj sa zároveň sleduje tiež podľa smerovania maloobchodného predaja a vo verejnom alebo v súkromnom sektore. Maloobchodný predaj vo verejnom sektore je zameraný na predaj štátu, obcí alebo medzinárodných organizácií. Maloobchodný predaj v súkromnom sektore je zložený z tržieb súkromného vlastníctva, tržby zahraničných podnikov, tržby podnikov v medzinárodnom vlastníctve, tržby podnikov v zmiešanom vlastníctve, tržby združení, politických strán, cirkví a podnikov súkromných fyzických osôb zapísaných do živnostenského registra. Treba zároveň uviesť, že mnohé takéto ukazovatele sú sledované vo fyzických jednotkách (napr. automobily v ks, pohonné zmesi v tonách alebo pivo v hl.). Do sledovania maloobchodného predaja spadá aj predaj neobchodných podnikov (v SR približne 13 – 15 % z celkového maloobchodného predaja). Sem spadajú tržby z poľnohospodárstva, rybolovu, ťažby nerastných surovín, priemyselnej výroby, výroby a rozvodu plynu a vody, elektriny, stavebníctva, dopravy, nehnuteľností, prenájmu, obchodných služieb, školstva, zdravotníctva a sociálnej starostlivosti a ostatných verejných sociálnych a osobných služieb. Sledovanie tržieb celého obchodu je dôležité pre vytváranie sústavy ukazovateľov efektívnosti hlavne z pohľadu vonkajšej efektívnosti, čiže mimopodnikovej.

Náklady v obchodnej prevádzke

Náklady firmy tvoria ceny výrobných činiteľov, ktoré sú súčasťou vytvoreného tovaru. V obchodnej prevádzke vznikajú hlavne pri nákupe, skladovaní, predaji, preprave, dodatočnej úprave, kompletovaní, triedení a iných činnostiach. Podľa nákladových druhov

člením náklady na spotrebu materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok, spotrebu nakupovaných služieb, náklady vynaložené na predaný tovar, mzdy a náhrady mzdy, peňažné plnenia zo zisku, odpisy, manká a škody na zásobách, spotrebované nákupy, služby, osobné náklady, dane a poplatky, iné prevádzkové náklady, odpisy a rezervy, finančné náklady, rezervy a opravné položky finančných nákladov a daní z príjmov. Náklady sú teda vyjadrením finančných prostriedkov na zabezpečenie konkrétnej činnosti, predaja tovaru a služieb ako výsledkov obchodného procesu.⁶⁸

Z hľadiska formy prejavu môžu byť náklady:

- explicitné náklady
- implicitné náklady

Ak je kapitál požičaný a podnikateľ teda musí napr. banke platiť úrok, tieto náklady sa stávajú explicitnými. Podobne to platí aj v prípade pôdy. Explicitné a implicitné náklady tvoria súhrnné náklady, ktoré z hľadiska vzťahu nákladov k zmenám objemu výroby členíme na:

- fixné náklady
- variabilné náklady

Variabilnými nákladmi v obchodnej prevádzke rozumieme náklady, ktoré sa menia pri zmene obchodného predaja (poznáme proporcionálne, podproportionálne, progresívne a regresívne variabilné náklady).

Fixnými nákladmi rozumieme náklady, ktoré nie sú bezprostredne citlivé na zmeny obchodného predaja, sú podmienené existenciou obchodnej jednotky (ide o náklady prevádzkovej pohotovosti). Zvláštnu kapitolu tvoria náklady indiferentné. Ide o náklady, ktoré sa nemenia na báze závislosti od zmien maloobchodného predaja (napr. náklady na reklamu, ale aj cestovné).

⁶⁸ STRÁŽOVSKÁ H. a kol: Podnikovohospodárska náuka obchodu; Sprint; Bratislava 2003; s. 207

Pri analýze efektívnosti nákladov v obchode je rozhodujúca primeranosť nákladov k výkonom v obchode. Pri analýze nákladov používame niekoľko metodických postupov analýz. Používajú sa následovné analýzy nákladov.

1. *Hodnotenie celkového objemu skutočných nákladov spojených s činnosťou obchodného podniku* sa sleduje na celkové zhodnotenie nákladov v podniku. Treba si ale uvedomiť, že zmeny nákladov sú rôzne od zmien obrátov, objem nákladov je závislý od sortimentu tovaru a cenové výkyvy v maloobchodnom sektore sú veľmi časté.
2. *Náklady ako funkcia obrátu* sú sledované ako ukazovateľ závislý na obrate. Vyjadrujeme náklady v absolútnom vyjadrení (tzn. jednoduchý pomer absolútnych nákladov dvoch sledovaných období, resp. plánovaného ukazovateľa), náklady priemerné (tzn. podiel nákladov z obrátu), náklady v relatívnom vyjadrení (pomer medzi nákladmi a obratom) a marginálne náklady (zmeny nákladov pri zmene obrátu o jednotku).
3. *Hodnotenie nákladov v závislosti relatívneho vyjadrenia od zloženia celkových nákladov a od zmien obrátu* sa sleduje hlavne v prípade pružnosti reagovania nákladov na zmeny obrátu. V zásade platí, že nižší podiel fixných nákladov v celkových nákladoch sa prejavuje tým spôsobom, že úroveň nákladov citlivejšie reaguje na zmeny obrátu a naopak. Tzn. vyšší podiel fixných nákladov pri rastúcom obrate sa prejavuje ako pokles úrovne nákladov a naopak.
4. *Analýza vplyvu zmeny štruktúry obrátu a hospodárnosti na náklady – prepočítané náklady.* Pri tejto analýze je potrebné brať do úvahy fakt rozdielnosti štruktúry obrátu spojenej s rozdielnou prácnosťou jednotlivých sortimentov, ktorá vplýva na objem a úroveň nákladov. Faktom je aj konštatovanie, že rastúca prácnosť ovplyvňuje negatívne produktivitu práce. Pri tejto analýze sledujeme zmeny hospodárnosti, zmeny štruktúry obrátu a vplyv týchto zmien. Na báze daných analýz je možné vytvoriť metodicky hranicu primeranosti nákladov vo vzťahu k zmenám obrátu, tzv. prepočítanými nákladmi. Prepočítané náklady možno vytvoriť zo vzťahu obrátu skutočného a plánovanej, resp. predpokladanej úrovne nákladov.
5. *Analýza vplyvu cenových zmien na náklady* možno individuálne hodnotiť pomocou cenového indexu $p_1:p_0$, pričom p je v tomto prípade cena.

6. *Analýza marginálnych (prírastkových) nákladov* poukazuje ako ktoré náklady a do akej miery sú menené zmenami obratu. Výsledkom je ukazovateľ primeranosti zmenám obratu. Pri tejto analýze sledujeme obrat vo vzťahu k nákladom a zároveň sledujeme veľkosť obratu, pri ktorom možno dosiahnuť najnižšie marginálne, resp. príspevkové náklady. Z podnikateľského hľadiska je tiež významná veľkosť obratu, pri ktorom sú variabilné náklady na jednotku najnižšie a zároveň veľkosť obratu, pri ktorom podnikateľ môže dosiahnuť celkové priemerné náklady na jednotku na najnižšej úrovni.
7. *Analýza dynamiky nákladov pomocou ich úrovne* sleduje náklady vo vývoji. Pre hodnotenie vývoja nákladov sa sleduje rozsah zmien nákladov (pomer medzi minulým a súčasným obdobím), tempo zmien nákladov (v percentách vyjadruje rýchlosť rastu alebo poklesu úrovne nákladov), úspora nákladov, resp. prekročenie nákladov v závislosti od rozsahu zmien nákladov, zmena podielu nákladov na obrate účinnosť, resp. efektívnosť nákladov (pomer obratu a nákladov).

Vytvorenie sústavy ukazovateľov a analýz nákladov je potrebné, pretože pri fungujúcom trhu, ktorý sa vyznačuje konkurenciou výrobcov, majú výrobcovia všeobecný záujem na znižovaní nákladov, pretože len tak sú schopní obstať v konkurencii a dosiahnuť zisk.

V rámci štruktúry výnosov získavame informácie o základných objemových ukazovateľov (výnosy, tržby, pridaná hodnota), ktoré slúžia ako kvantitatívne vyjadrenie výstupu z podniku za sledované obdobie a to na výpočet dôležitých ukazovateľov, ktoré sa používajú na hodnotenie efektívnosti transformačného procesu vo firme – rentabilita, produktivita práce, využitie majetku a pod. Štruktúra nákladov a vzájomný pomer nákladov a výnosov informuje o hospodárnosti a výnosovosti v podniku. V prípade maloobchodnej jednotky sú najdôležitejšie ukazovatele trendovej analýzy tržby a pridaná hodnota. Medziročný rast objemu tržieb hovorí o stabilite podniku. Tržby sú neredukované objemové ukazovatele, t. j. ukazovatele tvorené na báze nákladov (vstupov).⁶⁹ Čiže zisk vzniká ako reziduálna veličina. Objem tržieb môže rásť rôznym spôsobom, ale neudáva akú hodnotu podnik vyprodukoval a ani či je hospodárny. Informácie o vytvorených hodnotách v podniku ukazuje pridaná hodnota.

⁶⁹ ZALAI K., KALAFUTOVÁ L., ŠNIROCOVÁ J.: Finančno-ekonomická analýza podniku, EKONÓM; Bratislava 2008; s. 47

Náklady a výnosy v obchodnej jednotke majú len minimálnu výpovednú hodnotu pre stanovenie efektívnosti, no sú hlavným nositeľom pre výpočet väčšiny ekonomických ukazovateľov efektívnosti v podniku a tak aj v obchodnej jednotke.