

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107002/I/2021/36100138877158916

**MERANIE VÝKONNOSTI PODNIKOV
ZAMERANÝCH NA PREDAJ
AUTOMOBILOV**

Diplomová práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVOHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**MERANIE VÝKONNOSTI PODNIKOV
ZAMERANÝCH NA PREDAJ
AUTOMOBILOV**

Diplomová práca

Študijný program:	finančné riadenie podniku
Študijný odbor:	ekonómia a manažment
Školiace pracovisko:	Katedra kvantitatívnych metód
Vedúci záverečnej práce:	Dr. h. c. prof. RNDr. Michal Tkáč, CSc.

Košice 2021

Bc. Vladimír Balco

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradit' stranou z AIS-u).

Čestné vyhlásenie

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

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Podakovanie

Chcem sa poďakovať predovšetkým svojej rodine, ale aj ostatným, ktorí mi s prácou a celým štúdiom pomáhali. Rovnako by som sa rád poďakoval Dr. h. c. prof. RNDr. Michalovi Tkáčovi, CSc., za všetky pripomienky k písaniu práce a cenné rady do ďalšieho, nielen akademického života, ale aj osobného.

ABSTRAKT

BALCO, Vladimír, Bc.: Meranie výkonnosti podnikov zameraných na predaj automobilov – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra kvantitatívnych metód. – Vedúci záverečnej práce: Dr. h. c. prof. RNDr. Michal Tkáč, CSc. – Košice: PHF EU, 2021, počet strán 57.

Cieľom záverečnej práce je: výber a následná analýza metód vhodných na meranie výkonnosti spoločností zameraných na predaj automobilov na Slovensku. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 14 obrázkov, 17 tabuliek a 0 príloh. Prvá kapitola je venovaná opisu výkonnosti, jej meraniu, metódam merania, systémom merania. V danej časti je opísaná aj výkonnosť procesu predaja. V druhej kapitole sú opísané hlavný cieľ práce a aj čiastkové ciele. Tretia kapitola sa venuje charakteristike spoločnosti a metóde viackriteriálneho rozhodovania AHP. Štvrtá kapitola prezentuje výsledky práce použitím danej metódy. Záverečná kapitola sa venuje diskusii, konkrétne komplexnému vyhodnoteniu metódy AHP.

Výsledkom riešenia danej problematiky je implementácia metódy AHP zameranej na maximalizáciu výkonnosti spoločnosti. Ďalej spočíva v metodike, ktorá dáva návod konkrétnym spoločnostiam ako v praxi implementovať metódu AHP s cieľom zabezpečiť čo najvyššiu výkonnosť spoločnosti.

Kľúčové slová:

Výkonnosť spoločnosti, predaj automobilov, metóda AHP, čistá súčasná hodnota, upravená čistá súčasná hodnota, budúca hodnota

ABSTRACT

BALCO, Vladimír, Bc. : Measuring the performance of companies focused on car sales - University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Administration based in Košice; Department of Quantitative Methods. - Thesis supervisor: Dr. h. c. prof. RNDr. Michal Tkáč, CSc. - Košice: PHF EU, 2021, number of pages 57.

The aim of the final work is: is the selection and subsequent analysis of methods suitable for measuring the performance of companies focused on car sales in Slovakia. The work is divided into 5 chapters. It contains 14 figures, 17 tables and 0 appendices. The first chapter is devoted to the description of performance, its measurement, measurement methods by the measurement system. This section also describes the performance of the sales process. The second chapter describes the main goal of the work and its partial goals. The third chapter deals with the characteristics of society and the method of multicriteria decision - making AHP. The fourth chapter presents the results of the work using the given method. The final chapter deals with the discussion, specifically the comprehensive evaluation of the AHP method.

The result of solving the problem is the implementation of the AHP method aimed at maximizing the company's performance. It also consists of a methodology that gives instructions to specific companies on how to implement the AHP method in practice in order to ensure the highest possible company performance.

Keywords:

Company performance, car sales, AHP method, net present value, adjusted net present value, future value

OBSAH

Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	12
1.1 <i>Výkonnosť</i>	12
1.1.1 Meranie výkonnosti organizácie	14
1.1.2 Metódy merania výkonnosti organizácie	15
1.1.3 Systémy merania výkonnosti	22
1.2 <i>Výkonnosť procesu predaja</i>	24
1.2.1 Rast predaja obchodných oddelení	26
1.2.2 Predajné techniky	27
2 Cieľ práce	30
3 Metodika práce a metódy skúmania	31
3.1 <i>Charakteristika spoločnosti Autolux Košice s.r.o.</i>	31
3.2 <i>Metóda skúmania</i>	32
3.2.1 Analytický hierarchický proces - AHP	32
4 Výsledky práce	35
4.1 <i>Súčasný stav predajnosti motorových vozidiel na Slovensku</i>	35
4.2 <i>Predaj automobilov spoločnosťou Autolux</i>	38
4.3 <i>Meranie výkonnosti spoločnosti Autolux</i>	39
4.4 <i>Použitie metódy AHP</i>	41
4.4.1 Pesimistický scenár	41
4.4.2 Priemerný scenár	44
4.4.3 Optimistický scenár	46
5 Diskusia	49
5.1 <i>Komplexné vyhodnotenie metódy AHP</i>	49
Záver	53
Bibliografické zdroje	55

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

Obr. 1 Členenie pomerových ukazovateľov	13
Obr. 2 Členenie pomerových ukazovateľov	15
Obr. 3 Podstata metódy BSC	18
Obr. 4 Spolupráca medzi ABC a ABM	20
Obr. 5 Dôvody merania výkonnosti.....	23
Obr. 6 Proces zavedenia systému merania výkonnosti organizácie	23
Obr. 7 Autorizovaná sieť Toyota na Slovensku	31
Obr. 8 Vybrané automobily v predaji spoločnosti Autolux.....	32
Obr. 9 Hierarchická štruktúra rozhodovacej metódy AHP	33
Obr. 10 Umiestnenie vozidiel rôznych značiek podľa predaja za posledné dva roky	36
Obr. 11 Umiestnenie predaja modelov Toyota v rebríčku TOP20	37
Obr. 12 Zisk spoločnosti Autolux.....	38
Obr. 13 Tržby spoločnosti Autolux	38
Obr. 14 Percentuálne vyjadrenie priemerných váh pre jednotlivé varianty, kritéria a subkritéria	52
Tab. 1 Základná škála párového porovnania metódy AHP	33
Tab. 2 Príklad párového porovnania.....	33
Tab. 3 Kritéria a ich subkritéria	41
Tab. 4 Párové porovnávanie kritérii pri pesimistickom scenári	42
Tab. 5 Párové porovnávanie subkritérii pri pesimistickom scenári.....	42
Tab. 6 Párové porovnávanie alternív pri pesimistickom scenári z pohľadu jednotlivých subkritérii	43
Tab. 7 Pesimistický scenár.....	44
Tab. 8 Párové porovnávanie kritérii pri priemernom scenári	44

Tab. 9 Párové porovnávanie subkritérii pri priemernom scenári.....	45
Tab. 10 Párové porovnávanie alternív pri priemernom scenári z pohľadu jednotlivých subkritérii	45
Tab. 11 Priemerný scenár	46
Tab. 12 Hlavné kritéria Párové porovnávanie kritérii pri optimistickom scenári	47
Tab. 13 Párové porovnávanie subkritérii pri optimistickom scenári	47
Tab. 14 Párové porovnávanie alternív pri optimistickom scenári z pohľadu jednotlivých subkritérii	48
Tab. 15 Optimistický scenár	48
Tab. 16 Závažnosť kritérii pri jednotlivých scenároch.....	50
Tab. 17 Výsledky metódy AHP pre všetky scenáre	51

Úvod

Predaj automobilov v súčasnej globálnej ekonomike ovplyvňuje množstvo faktorov od rôznych geopolitických, ochranárskych, cez ekologické a bezpečnostné aspekty, až po tvrdý konkurenčný boj. Svetový trh s automobilmi ovládlo niekoľko značiek a z istého pohľadu môžeme povedať, že každá z nich vyniká v niektorom konkrétnom trhovom segmente. Toyota je veľmi obľúbenou značkou, ktorá má svoju dlhoročnú históriu. S menom Toyota sú spojené úspechy jej automobilov v súvislosti s ich spoľahlivosťou. Toyota dlhé roky po sebe vyhrávala rebríčky najspoľahlivejších a najmenej chybových automobilov. Jedným zo strategických zameraní koncernu Toyota bola orientácia na hybridné automobily, resp. elektromobily, ktoré sa v súčasnosti dostávajú do popredia záujmu zákazníkov.

Spoločnosť zameraná na predaj automobilov a ich servis má špecifické postavenie medzi spoločnosťami zabezpečujúcimi služby. Ak navyše ide o spoločnosť, ktorá sa úzko špecializuje na jedinú značku, je toto postavenie tým zvláštniejšie, že takto špecifikovaná franšíza prináša mnoho pozitívneho, ale aj niekoľko negatív. Medzi pozitívne aspekty takého podnikania patrí podpora zo strany franšízora v oblastiach reklamy, podpory predaja, bankového ratingu, vzdelávania, atď. K negatívnym stránkam patrí závislosť na jedinej značke, nutnosť dodržiavať určité všeobecné požiadavky franšízora, ktoré nemusia byť pre ten ktorý konkrétny región v danom čase vhodné.

Vývoj predaja vozidiel v Európe, ale i na Slovensku mal v poslednom období rastúci trend. Aj napriek tomu, že v roku 2020 predaj do istej miery obmedzila pandémia COVID-19, spomínaný rastúci trend sa nezastavil. Toto pozitívne konštatovanie však nevyplýva z toho, že by pandémia na predaj nemala vplyv. V skutočnosti ide o to, že vplyv negatívnych faktorov akými sú napr. spomalenie prác v automobilkách, resp. colné bariéry v súvislosti s lockdownom jednotlivých krajín, sa pravdepodobne začnú prejavovať až po určitom čase. Automobilka Toyota navyše v poslednom čase zaznamenala rast obľúbenosti svojich výrobkov deklarovaný rôznymi rebríčkami najúspešnejších svetových značiek automobilov z pohľadu predaja. Na druhej strane však vývoj v prvom kvartály 2021, ako aj odporúčania rôznych prognostikov, ohlasujú očakávaný celkový prepád predaja automobilov, tak v Európe, ako aj na Slovensku. Či sa tento prepád dotkne aj predaja značky Toyota a v akej miere, vnáša do rozhodnutí predajcov vozidiel tejto značky neurčitost', respektíve až neistotu.

Na konkrétnom príklade spoločnosti Autolux Košice, spol. s.r.o., ktorá je výhradným predajcom vozidiel značky Toyota v Košiciach ukážeme, akým spôsobom je možné spomínanú neurčitost', resp. neistotu redukovať v súvislosti s meraním výkonnosti spoločnosti.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Výkonnosť

Existuje veľa definícií výkonu, ktoré sa od seba dosť odlišujú a to z dôvodu, že organizácie majú rozdielne ciele a predstavy ako ich naplňať. Známym cieľom organizácii je maximalizovať svoje zisky. Tento cieľ je sprevádzaný rôznymi komplementárnymi cieľmi ako napr. servis, atď. Potom si organizácia na základe svojich cieľov vyberá vhodné techniky, či spôsoby ako ich dosahovať. Hall (1991) rozlišuje tvrdé a mäkké ukazovatele, ktoré sa odlišujú od seba vstupnými dátami. K tvrdým dátam môžeme zaradiť účtovné hodnoty, napr. zisk, či obrat a ku mäkkým dátam zaraďujeme napr. imidž, či hodnotenie spokojnosti zákazníkov. Výkonnosť (angl. performance) znamená všeobecne meradlo vynaloženej snahy jednotlivcov, oddelenia, či organizácie (Veber, 2009).

Normy ISO série 9000 pojem „výkonnosť“ často používajú, ale ju nedefinujú. Podľa Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (angl. European Foundation for Quality Management, EFQM) je výkonnosť definovaná ako „miera dosahovaných výsledkov jednotlivcami, skupinami, organizáciami a procesmi (EFQM, 1999).

Aby sa dala výkonnosť merať, musíme predmetné meranie vykonávať ako komparáciu s definovanou, cieľovou hodnotou daného výsledku. Podľa Lesákovej (2004) je výkonnosť spoločnosti definovaná ako schopnosť spoločnosti dosiahnuť požadované výstupy a to v podobe merateľných jednotiek. Na základe toho sa problém výkonnosti delí na dve otázky:

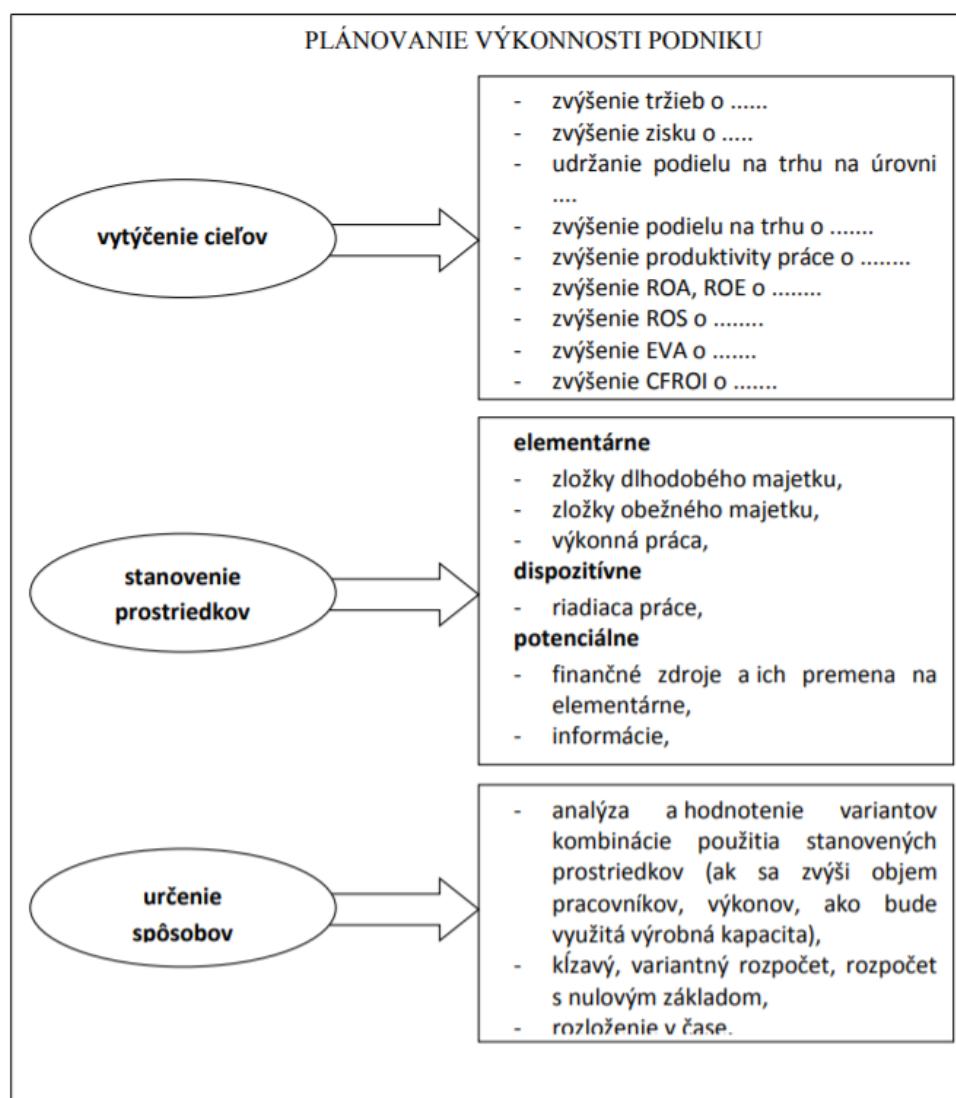
1. Aké sú požadované výstupy organizácie?
2. Ako uskutočniť hodnotenie výstupov a ako ich merať?

Pre investorov, pod výkonnosťou sa rozumie schopnosť spoločnosti, čo najlepšie vyhodnocovať investície, ktoré sú vložené do aktivít spoločnosti. Je potrebné si uvedomiť, že hodnota spoločnosti sa určuje výkonnosťou. Ak chceme zvýšiť výkonnosť spoločnosti, je potrebné zvyšovať výkonnosť procesov organizácie a to v prvom rade hlavných procesov. Výkonnosť spoločnosti sa dá hodnotiť rôzne. Napr. v závislosti od účastníka trhu delíme výkonnosť z pohľadu:

1. *zákazníka* – organizácia je výkonná, ak je schopná predvídať potreby zákazníka v mieste ich vzniku a ponúkať produkt, ktorý má požadovanú kvalitu, cenu a dodáciu lehotu,

2. *manažéra* – organizácia je výkonná, ak prosperuje, t. j. je stabilná na trhu, má lojálnych zákazníkov, nízke náklady, hospodárenie má rentabilné. Ako meradlo danej schopnosti je rýchlosť ako reaguje na zmeny externého prostredia.

Ciele v rámci výkonnosti organizácie tvoria vzájomne sa ovplyvňujúce komplexné ciele vyplývajúce zo zainteresovaných skupín organizácie. Nejde len o maximalizáciu zisku. Tieto komplexné ciele sa dajú prezentovať širokospektrálne cez finančné alebo aj nefinančné metriky. Ciele je treba nastaviť tak, aby pomohli zvýšiť výkonnosť organizácie, ale i ponúknuť trhové príležitosti vzhľadom na zdroje organizácie. Proces plánovania výkonnosti organizácie obsahuje vytýčenie cieľov, určuje prostriedky a spôsob ich dosiahnutia, ako to môžeme vidieť na nasledujúcom Obr. 1.



Obr. 1 Členenie pomerových ukazovateľov

1.1.1 Meranie výkonnosti organizácie

Meraním výkonnosti sa snažíme nielen zlepšovať súčasný stav organizácie, ale dosiahnuť aj vyššiu konkurencieschopnosť organizácii z dlhodobého pohľadu. Pre organizácie zo strategického hľadiska nepostačuje sa zaoberať krátkodobými cieľmi alebo čiastkovými riešeniami rôznych problémov. Vzhľadom k tomu potom rozlišujeme dva druhy výkonnosti (Gavurová, 2011):

1. *operatívna výkonnosť* – ide o prevádzkovú dokonalosť, ktorá sa zameriava na monitorovanie konkurencieschopnosti procesov v organizáciách. Pre jej zlepšovanie je charakteristické znižovať náklady jej prevádzky, zvyšovať kvalitu jej produktov, skracovať operačné časy. Nato, aby sme ich mohli dosiahnuť, existujú rôzne metódy a nástroje, napr. ABC, Six Sigma, atď.
2. *Strategická výkonnosť* – ide o schopnosť organizácie dosiahnuť strategické ciele, ktoré sú však dlhodobé. Tu je potrebné zlepšovať procesy organizácie práve determinované strategickými ukazovateľmi.

Aby sa zaistila kvalita produktov, či služieb, vyžaduje sa pravidelné sledovanie procesov a ich vyhodnocovanie. O to sa má starať vedenie organizácie. Jeho činnosti sú však podmienené dostatkom relevantných informácií, pomocou ktorých je možné organizáciu riadiť. Na tomto mieste je dobré použiť performance measurement koncepty, pomocou ktorých spravidla dostávame komplexné zobrazenie výkonnosti organizácie.

Meranie výkonnosti sa neberie ako samoúčelný proces. Jeho cieľom nie je len meranie, ale poskytuje zlepšovanie výkonnosti. To musí byť súčasťou neustáleho analyzovania výkonnosti prevádzky organizácie. Ak hodnotíme výkonnosť, musí sa určiť úroveň získaných výsledkov a dosiahnuté ciele. Za tým nasleduje meranie ukazovateľov, ktoré sme si vybrali. Tie porovnávame s dopredu stanovenou hodnotou. Tak zistíme rozdiely a stanovíme príčiny, prečo vznikli. Takto vzniká spravidla požiadavka uskutočnenia nápravných opatrení. Má to za následok charakter zmeny v procesoch výkonu u jednotlivých činností organizácie, tiež presmerovanie zdrojov, rôzne úpravy ukazovateľov výkonnosti, dokonca korekciu stratégie organizácie a jej cieľov (Hudymačová a Hila, 2011).

Šulák a Vacík (2005) rozlišujú tri prístupy týkajúce sa merania výkonnosti. Ide o tradičné, moderné a komplexné prístupy. Treba podotknúť, že delenie na tradičné a moderné môže viesť k zavádzaniu z pohľadu vnímania jednotlivých metrík znamenajúcich prínos alebo odporúčanie. Moderné metriky však väčšinou vychádzajú práve z tradičných

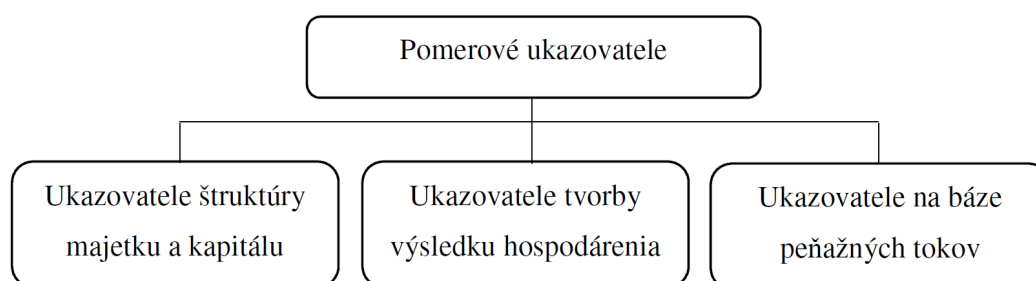
ukazovateľov, len ich dopĺňajú alebo modifikujú. Preto ich interpretácia, ako niečo úplne prevratné je nezriedka mylná.

1.1.2 Metódy merania výkonnosti organizácie

Metódy merania výkonnosti organizácie delíme podľa prístupu na:

A) tradičný prístup – meranie výkonnosti patrí aktivitám najrozšírenejším, ako aj najznámejším pre verejnosť, a preto asi aj najprepracovanejším. Základom sú finančné ukazovatele a zdroje informácií vychádzajúce zo súvahy, výkazu ziskov a strát, cash-flow. Na vyhodnotenie týchto ukazovateľov sa používa nástroj finančná analýza, ktorá hovorí o finančnom zdraví organizácie, vytyčuje jej slabiny, ktoré po určitej dobe môžu dospieť až k finančným problémom, ale aj silné stránky, na základe ktorých sa môže lepšie prosperovať, či zhodnotiť majetok (Grünwald a Holečková, 2007). Ukazovatele spravidla členíme do základných skupín:

- a. *absolútne ukazovatele* – vychádzajúce priamo z hodnotenia hodnôt jednotlivých položiek účtovných výkazov. Ide o dosť obmedzený postup, keďže nespracováva matematickú metódu.
- b. *Rozdielové a tokové ukazovatele* – sú to položky výkazu ziskov a strát, cash-flow, aj zo súvahy, kde sa analyzujú fondy rôznych finančných prostriedkov. Ide o čistý pracovný kapitál.
- c. *Pomerové ukazovatele* - používajú sa najčastejšie ako výsledok rozborového postupu pri účtovnom výkaze z pohľadu využiteľnosti a rôznych úrovní analýz, napr. sektorová analýza. Ako už bolo spomenuté, používajú sa údaje účtovných výkazov, a teda má k nim celkový prístup aj finančný analytik z vonku. Pomerové ukazovatele členíme na skupiny, ktoré vidíme na Obr. 2.



Obr. 2 Členenie pomerových ukazovateľov

Zdroj: Růčková, 2011

- d. *Pyramídová sústava pomerových ukazovateľov* – ide o zostavenie jednoduchého modelu zobrazujúci vzájomné väzby medzi jednotlivými čiastkovými ukazovateľmi vyššieho rádu. Vysvetľujú sa tu vzájomné väzby a prepojenia medzi ukazovateľmi a analyzujú vnútorné párové i viacrozmerné kauzality v rámci danej pyramídy.
- e. *Sústavy účelovo vybraných ukazovateľov* – vďaka spravidla jednočíselnému vyjadreniu a deklarovanej škály diagnostikujeme finančný stav organizácie. Patria tu modely finančného zdravia, bankrótne modely, či bonitné modely.

B) Moderný prístup – vznikol ako reakcia na spravidla chýbajúci presný odhad nákladov vlastného kapitálu. K tzv. novým, v praxi používaným ukazovateľom merania výkonnosti organizácie patrí:

- a. *ekonomická pridaná hodnota* (angl. Economic Value Added, EVA) – ide o populárny ukazovateľ, ktorému je venovaná veľká pozornosť. Ide o meradlo hodnotového riadenia. V podstate to je čistý výnos z činnosti organizácie, ktorý je znížený o kapitálové náklady. Ak výsledkom EVA je kladné číslo, hovoríme, že ide o vytvorenie novej hodnoty. Ak by bolo záporné číslo, môžeme povedať, že vzniká úbytok hodnoty organizácie.
- b. *Trhová pridaná hodnota* (angl. Market Value Added, MVA) – ide o rozdiel medzi trhovým ohodnotením vloženého majetku danej organizácie kótovaného na akciovom trhu a súhrnom účtovnej hodnoty investovaného kapitálu so záväzkami, ktorý je upravený.
- c. *Ukazovateľ rentability investícií na základe peňažných tokov* (angl. Cash Flow Return on Investment, CFROI) – ide o výpočet vnútorného výnosového percenta, ktorý sa sleduje na ročnej báze. Porovnáva budúce cash-flow, ktoré je zdanené a upravené o infláciu. Porovnáva sa aj s nákladmi na kapitál. Ak je hodnota CFROI kladná, vyplýva z toho, že nastalo zvýšenie hodnoty pre akcionárov.

C) Komplexný prístup – Predchádzajúce prístupy majú dosť zásadnú chybu. Ide o to, že spravidla hodnotia výkonnosť organizácie len z jednej stránky a to finančnej. Synek (2010) hovorí o niekoľkých dôvodoch, prečo nám finančné ukazovatele nepostačujú pre hodnotenie výkonnosti organizácie. Ide o tieto problémy:

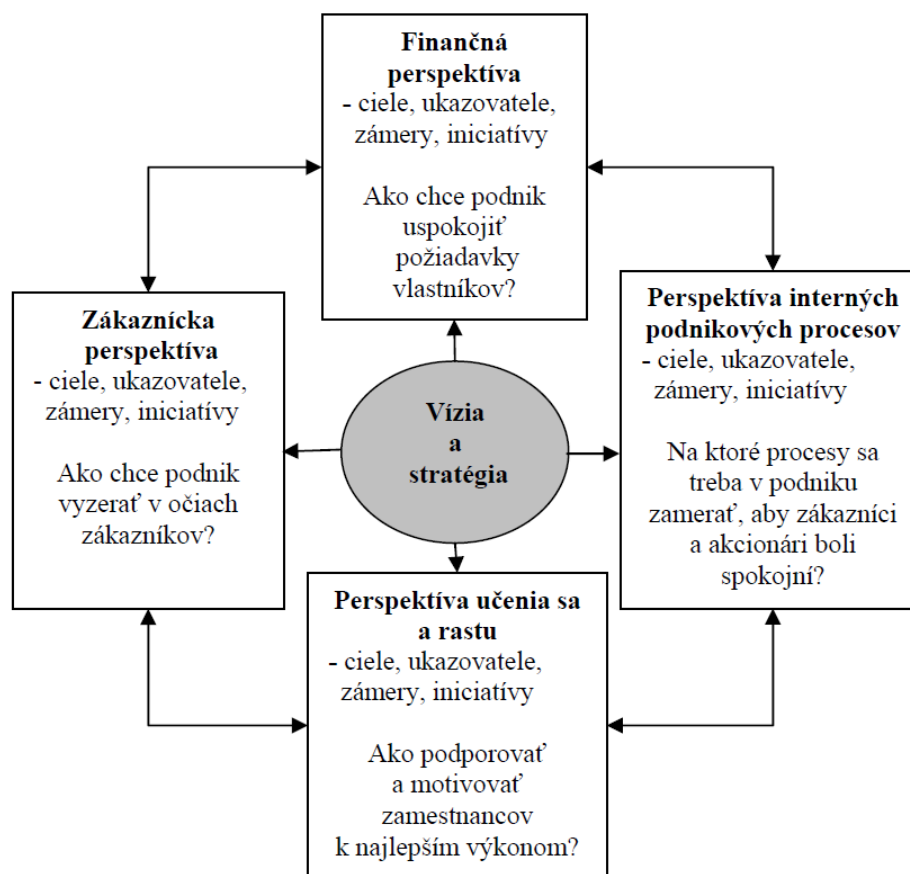
- väčšina ukazovateľov sa dá vypočítať až po ukončení účtovného obdobia, z toho vyplýva ich historický charakter.

- Dlhodobé ciele sa zanedbávajú a chýba ich prepojenie so stratégiou organizácie. Väčšinou sú neprehľadné a súčasne nespoľahlivé.
- Keďže finančné ukazovatele sa spájajú s krátkodobými cieľmi a s účtovnými (historickými) dátami, nepostihujú žiadne zo strategických významných oblastí.
- Ak ich použijeme na definovanie cieľov, je tu nebezpečenstvo, že vedenie organizácie bude nejakým spôsobom vedieť manipulovať s výsledkami hospodárenia a svoje údaje istým spôsobom prikrášľovať.
- Nimi sa dajú ukázať aj dôsledky negatívnych javov, ale nie príčiny a niektoré z aspektov neberú do úvahy.

Medzi najvýznamnejšie implementácie komplexného prístupu patria:

- a. *Balanced Scorecard* (BSC) – Je jednou z najznámejších metód merania výkonnosti organizácie a jej hodnotenia. Ide o vyvážený hodnotiaci systém ukazovateľov. V podstate ide o strategický systém, ktorým meriame výkonnosť. Vznikol začiatkom 90-tych rokov v minulom storočí vďaka americkým odborníkom Kaplana a Nortona (Gavurová, 2011). Proces vytvorenia BSC sa skladá z nasledujúcich krokov:
 1. upresnenie strategických cieľov.
 2. Prepojenosť strategických cieľov pomocou príčin a následkov.
 3. Výber a nasledujúci návrh ukazovateľov.
 4. Určenie cieľových hodnôt.
 5. Schválenie strategických akcií.

Schéma opisujúca podstatu metódy je na Obr. 3. Cieľom BSC je analýza väzieb medzi víziou a stratégiou organizácie a jej súčasťami, ktoré sa musia objaviť vo všetkých častiach organizácie. Ak sa zmení cieľ a vízia, hneď sa to premietne do všetkých štyroch oblastí (perspektív) organizácie. Všetky šípky smerujúce do všetkých oblastí znamenajú, že ide o neustály kolobeh vyvažovania daných perspektív. Každéj perspektíve by mala byť venovaná pozornosť.



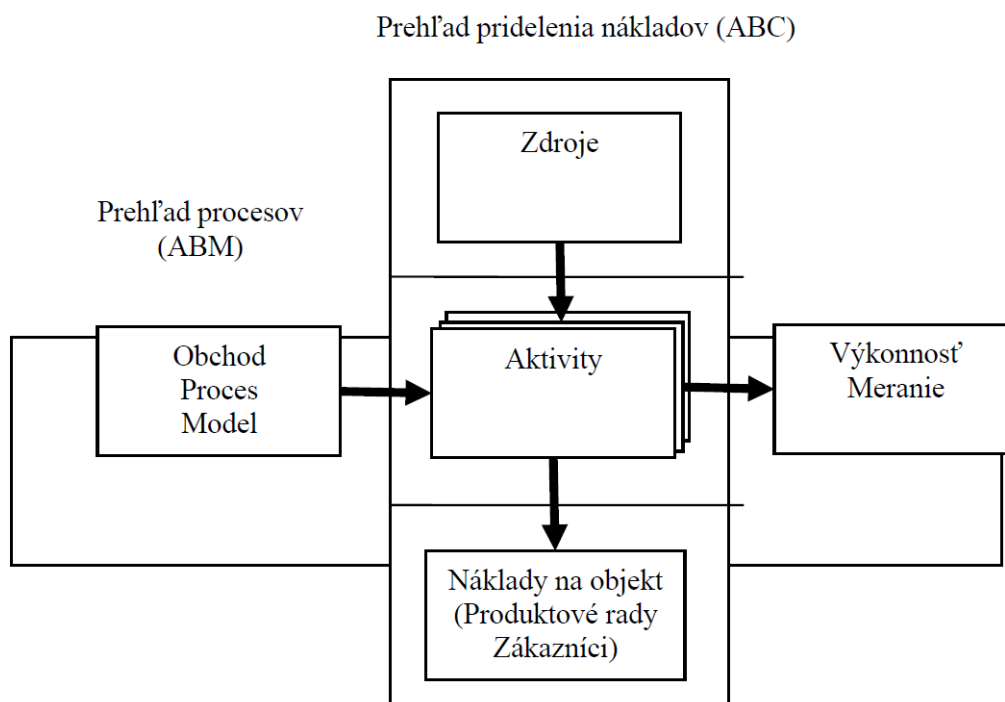
Obr. 3 Podstata metódy BSC

Zdroj: Hudymačová a Hila, 2011

b. Key Performance Indicators (KPI) – Ide o súbor indikátorov a z nich vyplývajúcich opatrení, ktoré sa zameriavajú na aspekty výkonnosti organizácie. Opatrenia sú dôležité pre súčasné, ale aj pre budúce úspechy danej organizácie (Parmenter, 2007). Aby boli správne nastavené KPI, je dôležité rozpoznať a definovať kritické faktory úspechu organizácie. Sú to faktory s najväčším vplyvom na výsledky organizácie. KPI sú merateľné a nehovoria o činnostiach, ale o výsledkoch organizácie. Ďalej sú definované tak, aby boli zrozumiteľné a správne pochopené. KPI by mali byť tvorené tímom a nie jednotlivcom. Parmenter (2007) definovať sedem vlastností, ktoré by mali KPI obsahovať:

1. nefinančné meradlá,
2. časový rámec,
3. prekonzultované s vedením organizácie,

4. opatrenia ľahko pochopené všetkými pracovníkmi,
 5. väzby zodpovednosti tímu či jednotlivca,
 6. významný vplyv na jeden z kritických faktorov úspechu organizácie,
 7. pozitívny vplyv.
- c. *Benchmarking* – Je to nepretržitý a systematický proces, ktorý sa zameriava na porovnanie vlastnej spoločnosti s ostatnými spoločnosťami. Porovnávať sa dajú štruktúry, procesy, kvalita, konkurencieschopnosť produktov, či služieb a to všetko s cieľom zdokonaľiť vlastnú organizáciu. Koncept benchmarkingu vychádza z toho, že sa učíme z pozorovania prístupov, ktoré sa používajú v iných organizáciách, aby sme na základe spoločného problému vytvorili alternatívne riešenia. Táto metóda rozpoznáva problémy vo výkonnosti organizácie a definuje príležitosti pre rôzne zlepšovania pozície organizácie ku konkurencii. Nachádza spravidla spôsob zlepšenia výkonnosti a jeho dohľad nad samotným zlepšovaním procesu v organizácii.
- d. *EFQM Model výnimočnosti* – Bol vytvorený na základe konceptu TQM (angl. Total Quality Management), kde kvalita je integrujúcim prvkom. Dôraz sa kladie na výsledky organizácie. Je štruktúrovaný do siedmich základných kritérií, kde prvých päť tvoria predpoklady a zvyšné dve kritéria tvoria výsledky. Každéj kategórii je priradené bodové hodnotenie (EFQM, 2020).
- e. *Metóda hodnotenia vitality organizácii* – Organizácia je hodnotená na základe desiatich kritérií, ku ktorým sú priradené body, súčet bodov je vyjadrený v percentách, ktorá udáva vitalitu organizácie. Za hodnotiace kritéria uvažujeme napr. spokojnosť zákazníkov, kladný postoj k environmentu, atď. K nim sa priradujú ukazovatele (skôr nefinančné), ktorým sa priradujú body a to na základe plnenia. (Pollák, 2004).
- f. *ABC/ABM* (angl. Activity-based Costing/Activity-Based Management) – V súčasnom ekonomickom vývoji vedenie organizácie používa aj nefinančné meradla a kritériá výkonnosti. Môže to byť spôsobené tým, že spravidla nepostačuje tradičné obmedzené kritérium v tvare odhadu maximálneho zisku ako nástroja skoro výhradne používaného na meranie výkonnosti organizácie. Preto metódy, ako ABC/ABM sú výborným doplnkom pri manažérskom riadení organizácií. Spolupráca medzi obidvoma metódami je zobrazená na nasledujúcom Obr. 4.



Obr. 4 Spolupráca medzi ABC a ABM

Zdroj: Hudymačová a Hila, 2011

D) Tvorba hodnoty pre vlastníkov – výkonnosť rôznych organizácií je spájaný s tvorbou hodnoty. Riadenie danej hodnoty znamená systém, stratégiu, procesy, rôzne analytické techniky merania výkonnosti organizácií. Medzi metódy, ktoré sa používajú, patria tieto najvýznamnejšie:

- a. *Čistá súčasná hodnota* (angl. Net present value, *NPV*) – Ide o významný parameter, ktorý sa používa v rámci projektovania efektívnosti podnikateľského plánu. Hlavne pri výraznom zvýšení fixných aktív financovaných z investičného úveru. Jeho matematické vyjadrenie je nasledovné:

$$NPV = -IN + \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n}$$

alebo

$$NPV = -IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i},$$

kde:

i – jednotlivé roky životnosti,

n – doba životnosti,

k – úroková miera (požadovaná výkonnosť),

IN – počiatočná investícia,

CF – cash flow (tok peňazí).

Výsledok NPV udáva, akú investičnú čiastku získa organizácia navyše, t. j. o koľko by vzrástla výkonnosť (hodnota) organizácie. K znamená kapitálovú investíciu získanú z vlastných zdrojov. Organizácia ju získala akumuláciou cash flow z minulých rokov a takým spôsobom spolufinancovala danú investíciu.

Aby hodnota organizácie rástla, mali by byť prijaté určité rozhodovacie pravidlá:

- Ak $NPV > 0$, investičný projekt je prijateľný.
 - Ak $NPV < 0$, investičný projekt je neprijateľný.
- b. *Upravená čistá súčasná hodnota* – berie do úvahy spôsob financovania investičného projektu a to:
- vlastnými zdrojmi, či emisiou nových akcií,
 - rôznymi cudzími zdrojmi,
 - finančnými zdrojmi so špeciálnym charakterom, napr. dotácia.

Platí vzťah:

$$NPV_U = NPV \pm F$$

kde

NPV_U je tzv. upravená čistá súčasná hodnota,

F – súhrn čistých súčasných hodnôt vzniknutých z finančných dôsledkov investičného projektu.

- c. *Hodnota budúcich peňažných tokov (FV)* – je významným a najpoužívanejším dynamickým ukazovateľom.

Pre ňu platí vzťah:

$$FV = PV(1 + r)^n,$$

kde:

FV – budúca hodnota (angl. future value),

PV – súčasná hodnota (angl. present value),

R – úroková miera,

n – počet rokov, v ktorých bola daná čiastka investovaná.

Metóda NPV sa často používa pri výbere optimálneho investičného variantu projektu. Ide o porovnávanie dvoch alebo viacerých investičných príležitostí. Jej nevýhodou je samotná filozofia, s akou je táto hodnota vypočítavaná. Hovorí totiž o absolútnom výsledku a o výhodnosti investícií. Výnos z investície nie je súčasťou čiastky, ktorý organizácia vyžaduje k uskutočneniu danej investície. Preto sa používajú okrem tejto metódy na hodnotenie investičných projektov aj iné metódy (*NPV_U*, respektíve dynamická *FV*), ktoré poskytujú ďalší potrebný pohľad na danú investíciu (Levy a Sarnat, 1999).

1.1.3 Systémy merania výkonnosti

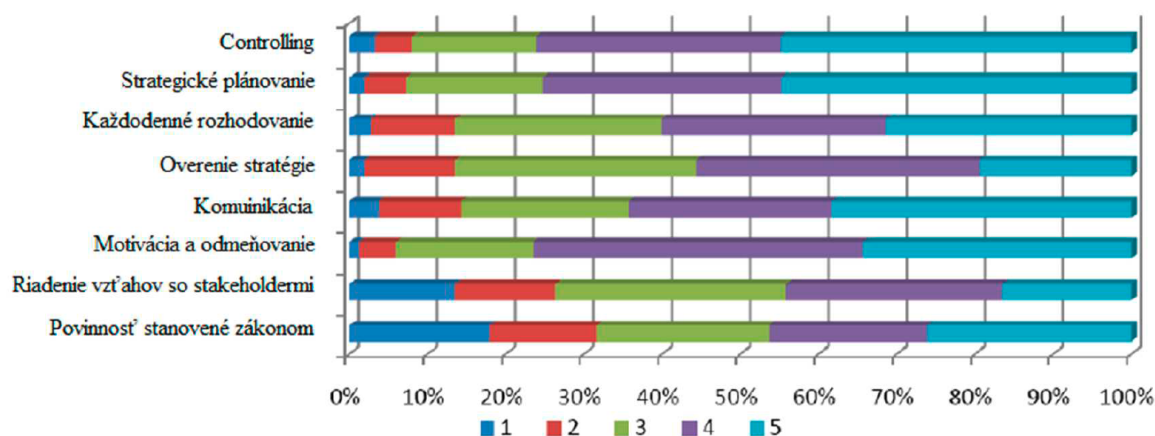
Systém merania výkonnosti organizácie definujeme ako súbor väzieb a vzájomne prepojených rôznych procesov za účelom (Olsen et al., 2007):

- zozbierať údaje o výkonnosti činností organizácie,
- transformovať zozbierané údaje na informácie, ktoré sú zrozumiteľné aj interpretovateľné,
- vyhodnocovať plnenia cieľov a to strategických, taktických, či operatívnych,
- vytvoriť základ pre rozhodnutie vedenia organizácia a jej manažérov.

Organizácie majú veľa dôvodov zavedenie funkčného systému merania výkonnosti. Ide o dôvody strategické, plánovacie, motivačné, odmeňovacie, či v oblasti controllingu, komunikácie, denného rozhodovania, či verifikácie napĺňania stratégie. Medzi nemenej významné dôvody patria povinnosti stanovené zákonom, riadenie vzťahov s rôznymi akcionármi (Obr. 5). Systém merania výkonnosti, aby bol efektívny, mal by (Rachan, 2012):

- byť praktický a spoľahlivý,
- byť s možnými nízkymi nákladmi (operatívnymi),

- obsahovať merateľné ukazovatele,
- byť porovnateľný aj so systémami iných organizácií.

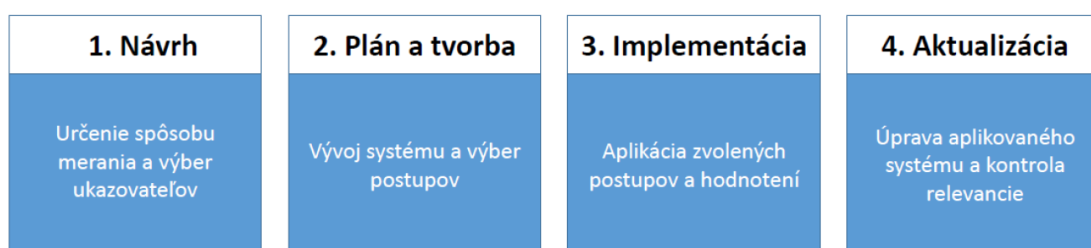


Legenda: Hodnotiaca škála 1 – nevýznamný dôvod, ..., 5 – veľmi významný dôvod.

Obr. 5 Dôvody merania výkonnosti

Zdroj: CAFIN

Dumond (1996) okrem daných kritérií kladie dôraz na dôležitosť spätnej väzby. Na základe toho sa môže organizácia rozhodnúť ako nedostatky odstrániť alebo zlepšiť. Prv než začneme zavádzať systém merania výkonnosti je dôležité analyzovať ciele organizácie, vízie a spôsob riadenia. Je potrebné si uvedomiť, že meranie výkonnosti organizácie by malo byť pravidelné a zároveň súvislé. Proces tvorby systému merania výkonnosti je na Obr. 6.



Obr. 6 Proces zavedenia systému merania výkonnosti organizácie

Zdroj: Demartini, 2014

Na začiatku si treba určiť spôsob merania, postupnosť ako bude prebiehať, ktoré údaje je potrebné v organizácii sledovať. Za týmto krokom nasleduje plánovanie a tvorba systému. Súčasťou je výber správnych postupov a definovanie určitých cieľov. Ďalej

nasleduje implementácia návrhov, ktorá zahŕňa aj kontrolu a spätnú väzbu týkajúcu sa úpravy systému a jeho overenie.

1.2 Výkonnosť procesu predaja

Ak sa zameriame na predaj, vidíme za tým zisk, obrat, ale i riadenie rôznych predpokladov, ktoré vplývajú na dosiahnutie kladného výsledku. Zjednodušená definícia výkonnosti vraví o množstve rôznych aktivít, ktoré sa vykonávajú za časovú jednotku.

Ak sa snažíme zvýšiť výkonnosť v procese predaja, musíme mať viac obchodných kontaktov za deň, obchodných návštev, vypracovaných ponúk a nakoniec viac času na zákazníkov. Na dosiahnutie tých cieľov je potrebné (Líška, 2021):

1. *zefektívniť čas pri spracovaní daných ponúk* - Sú obchodníci, ktorí chcú mať pripravené ponuky, pri ktorých sa dá využiť ich odbornosť. Vzniká tu možnosť oddýchnuť si buď od zákazníkov, či kolegov, keďže inak by pri nich trávili veľa času. Vytvorenie takého to extra času pre návštevy umožňuje zrealizovať viac obchodných návštev za danú jednotku času. Vzniká jednoduchá otázka: „Aký priestor vzniká na zvýšenie obchodných návštev v organizácii?“.
2. *Využívať call centrá na dohováranie rôznych návštev* - Telefonické dohováranie naplánovania návštev je energeticky dosť náročná činnosť. Čiastočné presunutie návštev od obchodníkov na call centrum predstavuje väčšiu koncentráciu pre riadenie rokovaní počas návštev a súčasne viac času pre samotné návštevy.
3. *Optimalizovať prejazdy autami* - Obchodníci trávia dosť času v mobilných kanceláriách na kolesách. Stanovenie presných pravidiel, optimalizovanie a nastavenie lepšieho systému návštev je zvyčajne v rozpore s chápaním obchodníkov a ich nutnosťou nízkej kontroly. Je to ale zároveň cesta k oveľa väčšiemu počtu obchodných návštev, t. j. k samotnej vyššej výkonnosti.
4. *Zmeniť zameranie svojich aktivít* – Nazývame to tiež pracovný model obchodníka. Pri preorganizovaní a zmene určitých dní vzniká nutnosť popremýšľať nad aktivitami, zameraním a potrebami dosahovania výsledkov z predaja.
5. *Porovnať ciele, kľúčové ukazovatele výkonnosti, či schopnosti a prístupu* – Obchodné príležitosti, objednávky, ponuky, priemerný počet návštev za daný obchodný deň sú súčasťou obchodných tímov. Ich prezentovanie, porovnávanie, počítanie pomerov vzájomne medzi nimi dáva obraz aj o slabých miestach. Prepojenie cieľov v obchode so správnymi ukazovateľmi výkonnosti (KPI) a

jej predpokladmi, je vlastne priestorom pre nájdenie zdrojov vyššej úrovne výkonnosti.

6. *Zvýšiť objem obchodnej komunikácie a koučovanie určitých obchodníkov* - Samotná diskusia o výkonnosti sústreďuje pozornosť obchodníkov daným smerom. Systematické a kvalitné koučovanie hovorí o zlepšovaní. Práca s uvedomením, motiváciou aj iniciatívou smeruje k zmene správania sa, osvojenia si správnych návykov, a súčasne vedie k vyššej výkonnosti.
7. *Vymeniť, doplniť členov obchodného tímu* – Vysoký tlak na ceny, konkurenciu, frustrácia, neúspech, neschopnosť sa dostať do toho správneho tempa je vlastne katalyzátor negatívnych emócií, ktoré majú vplyv na obchodný tím. Zmeniť túto situáciu bez výmeny členov obchodného tímu je cesta neprinášajúca adekvátne účinnok. Výmenou málo výkonných členov obchodného tímu za nových členov obchodného tímu, dosiahneme spravidla pozitívnu energiu, tiež motiváciu a kreativitu, keďže v dnešnej dobe toho nikdy nie je dosť.

Výkonnosť, ak chceme aby bola vysoká je obvykle úzko spájaná s reálnymi merateľnými výsledkami predaja. Toto však nemusí vždy platiť. Pritlačenie obchodníkov, aby zvýšili svoje aktivity, vedie po určitom čase k psychickej únave, či k znižovaniu koncentrácie na obchodných návštevách, ďalej k postupujúcej demotivácii a nakoniec až k vyhoreniu. Ide spravidla o dôsledok zvýšenej náročnosti pri tejto profesii. Je tú možnosť, ako sa s danou situáciou dá vyrovnať a to hľadať a realizovať zmeny prostredníctvom manažérov. Napr. to môžu byť tieto riešenia zníženia náročnosti procesu predaja:

- nájdenie priestoru v lepšom riadení a systéme práce,
- motivácia a lepšia komunikácia,
- posilňovanie psychickej odolnosti.

Skutočná hodnota vykonanej práce s KPI je v prehľadoch, ktoré vieme získať z analýz údajov. Pomocou nich sa vieme rozhodnúť, ako budú nasledovať kroky v podnikaní. Výsledkom je lepšia stratégia zvýšenia procesu predaja, čiže zvýšenie zisku. Údaje získané z KPI môžu byť dodané aj tímu ľudí a takto vieme množstvo informácií odovzdať zamestnancom organizácie. Ak by sme hovorili o e-commerce, KPI sa dá začleniť do jednej z kategórií:

- predaj,
- projektový manažment,

- zákaznícka podpora,
- marketing.

1.2.1 Rast predaja obchodných oddelení

V odbornej literatúre bolo publikovaných šesť trikov pre zvyšujúci sa rast predaja obchodných oddelení (Millennium, 2021):

1. *rozprávanie nie je predávanie* - hlavné pravidlo predaja nie je rozprávanie, ale hlavne počúvanie a venovanie pozornosti požiadavkám zákazníka. Aktivita predaja by mala byť zložená zo 60% z počúvania a 40% z rozprávania. Pri takomto rozhovore je obchodný manažér schopný analyzovať požiadavky a potreby zákazníka, identifikovať signály od zákazníka, ktoré by viedli k nákupu a uzavretiu obchodu.
2. *Analyzovať potreby zákazníka predtým, ako sa mu predloží obchodná ponuka* – Dôležitá je hĺbková analýza súčasnej situácie zákazníka a správne pochopenie problému. Skôr než sa zákazníkovi zašle obchodná ponuka, či navrhnuté riešenie, mali by sa pracovníci predajne najprv dostať k jadru problému, aby zistili, čo je potrebné riešiť. Cez správne otázky tak vieme spravidla identifikovať, čo vplýva na nákupné správanie toho – ktorého zákazníka. Keď sú správne definované potreby a požiadavky zákazníka, tak obchodný zástupca vie potenciálnemu zákazníkovi dať ponuku presne šitú na jeho mieru a na podstatu jeho problému, s ktorým určitým spôsobom bojuje. Ponuka by mala zákazníka hravo presvedčiť o jeho správnom rozhodnutí, o kúpe s výhodami voči konkurencii.
3. *Využívať technológie na vyťaženie maxima zo zákazníckych údajov* – Údaje sú cenným prínosom pre organizáciu. Pre obchodných zástupcov je dôležité pracovať s takými to údajmi, aby ich jednanie bolo efektívne, komunikácia bola cielená a hlavne rýchla. Preto údaje o zákazníkovi musia byť stále aktuálne, tiež prehľadné a zároveň dostupné pre zamestnancov organizácie (obchodného oddelenia) z akéhokoľvek miesta a v akomkoľvek čase.
4. *Prepojiť svoje zákaznícke, marketingové a obchodné oddelenia a zabezpečiť všetkým zákazníkom zážitok z obsluhy cez všetky kanály* – V súčasnosti je zákaznícka cesta (angl. Customer journey) čoraz komplikovanejšia a nelineárna. Na základe toho je potrebná spolupráca medzi kľúčovými oddeleniami organizácie, aby sa zabezpečilo uspokojovanie potrieb a požiadaviek zákazníka. Obchodní reprezentanti majú

náročnú prácu pri identifikácii kontaktných bodov takzvanej zákaznickej cesty, keďže hĺbková analýza vyžaduje spoluprácu rôznych tímov. To umožňuje presne definovať procesy v obchodnom konaní, ktoré sa dotýkajú zákazníka a identifikujú tú jeho zákaznickú cestu. Máme množstvo technológií umožňujúcich podporu medzi predajnými, marketingovými, či servisnými oddeleniami, tiež využívajúcich údaje vo vlastný prospech s cieľom zefektívnenia komunikácie so zákazníkom.

5. *Využiť mobilné technológie na prácu s údajmi a osloviť zákazníkov kedykoľvek a kdekoľvek* – Základnými charakteristikami sú rýchlosť a agilita, ktoré vopred určujú úspech obchodných manažérov a reprezentantov. Musia stále byť v strehu a pripravení správne reagovať na dopyt zákazníkov, osloviť ich v správnom čase s ponukou s použitím komunikačného kanála. Éra digitalizácie spravidla núti obchodných reprezentantov používať mobilné aplikácie, keď chcú úspešne poskytovať svoje produkty a služby.
6. *Merať každý krok na odstránenie možných nedostatkov* – Používanie metrík ovplyvňuje obrat organizácie a spokojnosť zákazníkov je súčasťou každého konkrétneho úspešného predaja. Je dôležité merať výkonnosť týchto obchodných reprezentantov pomocou výkonnostných ukazovateľov (KPI). Je potrebné si uvedomiť zlaté pravidlo: „Všetko, čo sa dá merať, sa dá zlepšiť“. Nie všetky organizácie v súčasnosti si sledujú hovory a emaily, reakcie alebo iné KPI reprezentujúce ich výkonnosť. Práve týmito KPI vie organizácia byť úspešnejšia, vie zefektívniť svoje aktivity predaja a dosiahnuť tak svoje ciele.

1.2.2 Predajné techniky

V súčasnosti, v čase digitálne vzdelaných zákazníkov, je predaj čoraz náročnejší i napriek tomu, že organizácie vynaložia veľké balíky peňazí na predané tímy, ktoré majú veľké skúsenosti. Aby úspešne uzavreli obchod, musia obchodní reprezentanti zachovávať pravidlá úspešného predaja. Predajcovia, ktorí sú úspešní vedia, že úspech sa dosiahne vtedy, keď sa presadzujú základné princípy.

Na základe predchádzajúceho textu môžeme si povedať o predajných technikách, ktoré zvyšujú výkonnosť organizácie (CRMMALINA, 2021):

1. *zvyšovanie výkonnosti obchodníkov* – meranie výkonnosti obchodných predajcov dáva manažérovi celkový pohľad na činnosť v obchodnom tíme. Tiež je to podklad pre rozvíjanie ich kompetentnosti. Analýza výstupov z daného merania umožňuje

detailný pohľad na oblasti, v ktorých by sa mal obchodník zlepšiť. Obchodný manažér si môže zistenia overiť cez spoločné návštevy v teréne a na základe toho potom určí, akým spôsobom by sa mal ďalej rozvíjať.

2. *Produktové znalosti sú základom úspechu* – základným predpokladom obchodníkovho úspechu je poznanie produktového portfólia, jeho produktov, schopností vytvárať riešenia s vysokou hodnotou pre daného zákazníka. Preto je v každej organizácii, zaoberajúcej sa obchodom, spravidla zavedený systém školenia pred nástupom obchodníkov do terénu. Potrebujeme si uvedomiť, že produktová znalosť získaná z úvodného školenia nestačí. Jej rozvoj je zabezpečovaný manažmentom cez koučing v teréne alebo individuálnym školením.
3. *Vplyv predajnej techniky na výkonnosť obchodníka* – Do pozície obchodníka sa môže dostať každý, kto je komunikatívny a dosť asertívny človek. Aby dosiahol kvalitné výsledky v predaji, mali by mu byť poskytnuté predajné techniky pre osvojenie normálnych obchodných situácií. Telefonické dohadovanie obchodných stretnutí, vedenie daného obchodného stretnutia, celkové zvládanie námietok, či schopnosť viesť účty, ďalej territory management sú základnou výbavou obchodníka. Obchodník takto so získanými zručnosťami je pri obchodovaní úspešný a pravidelné úspechy sú silnou motiváciou pre zotrvanie v organizácii.
4. *Aktivita obchodníkov tvorí výsledok* – Predaju nestačí mať vysoko kompetentných predajných reprezentantov, ale je dôležité mať ochotu a chuť pobiť sa za svoj výsledok. Čím je obchodník aktívnejší a kompetentnejší, tak sú spravidla jeho výsledky oveľa lepšie. Po dlhodobom pozorovaní sa dajú v organizácii nastaviť rôzne benchmarky v oblasti predaja a tak štandardizovať celý predajný proces.
5. *Territory management* – Vytýčenie aktivít na správnych zákazníkov vedie ku kvalitnému vedeniu obchodníkov, a to v závislosti od celkovej úrovne ich zrelosti. Napomáha dosiahnuť ciele aj pri menej kompetentných obchodníkoch. Poznanie platformy, potenciálu zákazníkov, vyhodnocovanie a určenie hodnoty potenciálu je vlastne základom nastavenia plánov pre tím obchodníkov.
6. *Zvyšovanie kvality predajných aktivít* – Celý proces obchodovania, od nájdenia zákazníka až po opakovaný predaj, je skoro v každej organizácii iný a má dané špecifiká. Úspech jednotlivých krokov pri predajnom procese má spravidla za následok zlepšenie predajnej techniky, motivácie a tiež systému práce daného obchodníka. Po nastavení parametrov výkonnosti, je vhodné poskytnúť zákazníkovi poradenstvo a to tak, aby boli dosahované presné a aj merateľné ukazovatele. Potom

spravidla vieme identifikovať oblasti potrebné pre rozvoj obchodníka a aký typ aktivity treba zvoliť. Takéto zefektívnenie práce obchodníka v daných oblastiach vedie k lepšej výkonnosti a výsledku celej organizácie.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je výber a následná analýza metód vhodných na meranie výkonnosti spoločností zameraných na predaj automobilov na Slovensku.

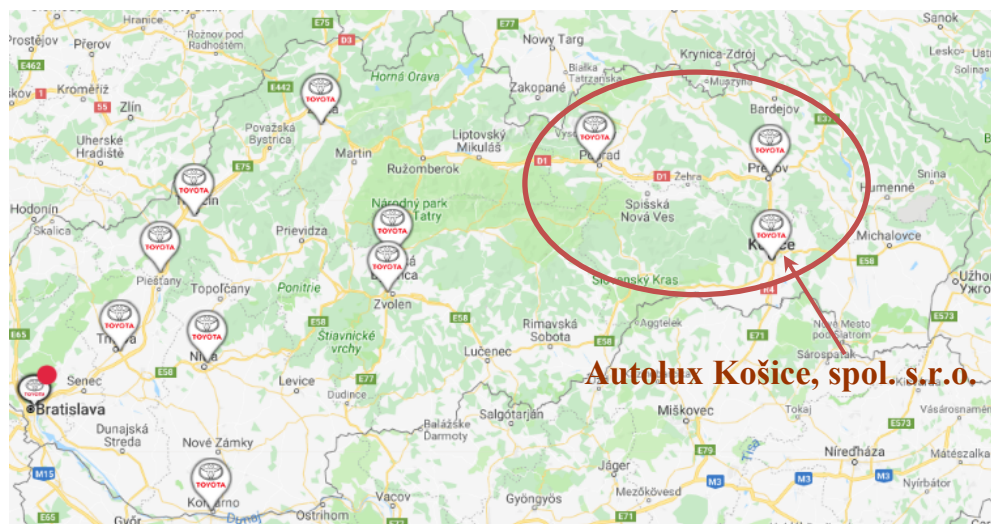
Na dosiahnutie tohto cieľa je potrebné naplniť nasledovné čiastkové ciele:

1. Štúdium odbornej a vedeckej literatúry, vybrať vhodné metódy a postupy pomocou ktorých by bolo možné merať výkonnosť spoločností zameraných na predaj automobilov v aktuálnych podmienkach neurčitosti vývoja slovenského trhu.
2. Prispôsobenie jednotlivých vybraných metód pre potreby konkrétnej spoločnosti zameranej na predaj automobilov.
3. Implementácia výsledkov štúdia literatúry v reálnych podmienkach vybranej spoločnosti.
4. Prezentovať prínos výsledkov v tejto práci z hľadiska teórie a použiteľnosti v praxi.

3 Metodika práce a metódy skúmania

3.1 Charakteristika spoločnosti Autolux Košice s.r.o.

Slovenská republika má predajnú sieť automobilov značky Toyota a tvorí ju 12 autorizovaných predajcov, ktorí sú asymetricky rozmiestnení na území Slovenska. Ako vidíme na Obr. 7, vo východoslovenskom kraji sú iba traja autorizovaní predajcovia.



Obr. 7 Autorizovaná sieť Toyota na Slovensku

Zdroj: vlastné spracovanie

Spoločnosť Autolux Košice, spol. s.r.o. (ďalej Autolux) patrí medzi najúspešnejších predajcov motorových vozidiel značky Toyota vo východoslovenskom kraji. Okrem predaja automobilov značky Toyota poskytuje spoločnosť popredajné služby ako sú:

- záruka automobilu a jeho asistenčné služby,
- predĺženie záruky asistenčných služieb u automobilov,
- predaj originálneho príslušenstva a
- predaj originálnych dielov.

Okrem toho ponúka spôsob financovania a poistenia automobilu pri jeho predaji:

- úrokové produkty (Toyota Kredit, Toyota Garant, Toyota Genio),
- leasingové produkty (Toyota Leasing),
- poistenie (Toyota Poistenie).

Toyota vyrába okrem iného mestské automobily cez hybridné modely a SUV až po úžitkové automobily. Autolux ponúka na predaj všetky tieto modely (Obr. 8).



Obr. 8 Vybrané automobily v predaji spoločnosti Autolux

Zdroj: vlastné spracovanie

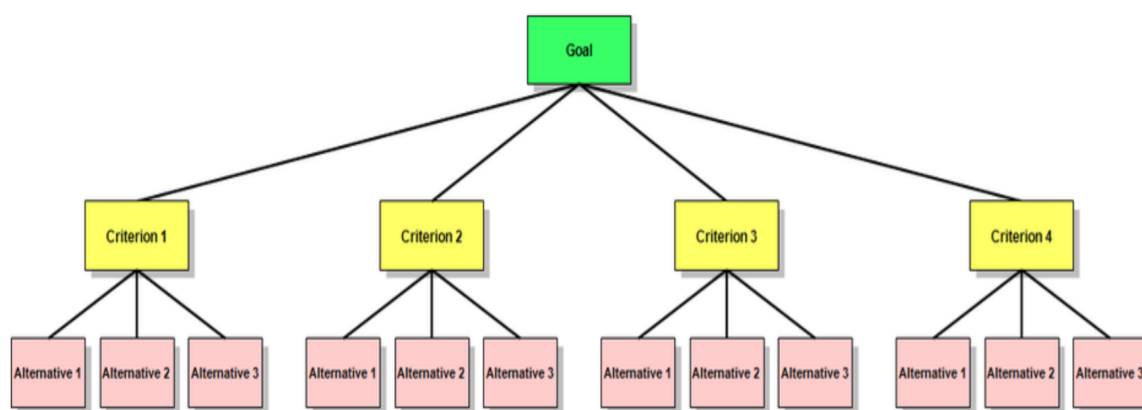
3.2 Metóda skúmania

3.2.1 Analytický hierarchický proces - AHP

Metóda AHP (angl. Analytic Hierarchy Process) sa prvýkrát objavila v 70-tych rokoch a odvtedy bola veľakrát publikovaná v rôznych vedeckých časopisoch a vydalo sa na túto tému niekoľko kníh. AHP prešla od svojho vzniku niekoľkými modifikáciami a bola aplikovaná pri rôznych rozhodnutiach v oblastiach ako je školstvo, zdravotníctvo, priemysel, atď. Dôvod, prečo sa stala rozhodovacia metóda AHP populárna je, jej univerzálnosť. Vie sa prispôbiť aj takým údajom ako je cena, rýchlosť dodávky, flexibilita, skúsenosti, či intuícia.

Flexibilita rozhodovacej metódy AHP pomáha určiť optimálne riešenie medzi ostatnými riešeniami. Rozhodnutia vieme rozdeliť do troch skupín (Baďo a Vrablic, 2011):

1. *hierarchickosť* – definujeme ju ako systém, ktorý klasifikuje jednotlivé prvky. Prvky systému, okrem toho vrcholového, sú podriadené buď jednému alebo viacerým iným prvkom. Tvar tejto hierarchie zodpovedá pyramíde, ale nemusí to tak byť. Vypracovanie hierarchie napomáha zrozumiteľnejšie definovať prvky, ktoré sú rozhodujúce, ale tiež rozpoznáva väzby medzi prvkami. Príklad takejto hierarchickej štruktúry rozhodovacej metódy AHP je znázornený na Obr. 9.



Obr. 9 Hierarchická štruktúra rozhodovacej metódy AHP

Zdroj: Baďo a Vrablic (2011)

Základná škála párového porovnania je zobrazená v Tab. 1 a príklad takéhoto párového porovnania zobrazuje Tab. 2.

Tab. 1 Základná škála párového porovnania metódy AHP

Intenzita dôležitosti	Definícia	Vysvetlenie
1	Rovnaká dôležitosť.	Dva prvky sa rovnako podieľajú na intervencii cieľa.
3	Menšia dôležitosť jedného prvku vzhľadom k druhému.	Skúsenosti a názory jemne preferujú jeden atribút pred druhým.
5	Podstatná alebo silná dôležitosť.	Skúsenosti a názory silne preferujú jeden atribút pred druhým.
7	Demonštrovateľná dôležitosť.	Jeden atribút je veľmi preferovaný a jeho dominancia je demonštrovaná v praxi.
9	Absolútna dôležitosť.	Evidentné favorizovanie jedného atribútu pred druhým je na najvyššom možnom stupni vyjadrenia.
2,4,6,8	Stredné hodnoty medzi dvoma susednými posúdeniami.	Ak je potrebný kompromis vzhľadom k nejednoznačnosti priradenia k uvedeným definíciám dôležitosti.

Zdroj: Baďo a Vrablic (2011)

Tab. 2 Príklad párového porovnania

A	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	B
A	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	C
B	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	C

Zdroj: Baďo a Vrablic (2011)

2. *Priorita* – Keď sa vytvorí hierarchia aj zostava vlastných kritérií a alternatív, potom sa na všetkých úrovniach navzájom porovnávajú. Výsledok je určený váhou v tzv. pomerovej stupnici. Pre hodnotenie sa často používajú vhodné číselné škály. V Tab. 2 je škála od 9 klesajúca po 1 a následne rastúca po 9. Pri párovom porovnávaní sa kritéria (dve) napíšu na opačné konce riadku s takouto škálou a tak sa potom podľa nej porovnávajú, ktoré je dôležitejšie. V strede daného riadku je číslo 1 predstavujúce rovnakú dôležitosť. V riadku máme ostatné čísla od 1 po 9, kde napríklad číslo 9 na strane kritéria A hovorí, že kritérium A s týmto číslom je jednoznačne dôležitejšie ako kritérium B na druhej strane v danom riadku.
3. *Konzistentnosť* – Pri používaní rozhodovacej metódy AHP sa musia plniť 4 axiómy a to (Baďo a Vrablic (2011)):
 - a. inverzná axióma,
 - b. homogénna axióma,
 - c. závislá axióma,
 - d. dôsledková axióma.

4 Výsledky práce

4.1 Súčasný stav predajnosti motorových vozidiel na Slovensku

Automobilky majú za sebou jeden z najťažších a najturbulentnejších rokov v novodobej histórii. Rok 2019 bol z pohľadu predaja vozidiel na Slovensku celkom výborný, až dokonca rekordný. Na Slovensku sa predalo 101 568 osobných vozidiel a 8 508 ľahkých úžitkových vozidiel.

Očakávalo sa, že rok 2020 bude tiež rovnaký, alebo že padne nový rekord. To vydržalo len prvý mesiac v danom roku, potom sa však začala hlásiť pandémia COVID-19. Tá začala naberať na obrátkach, keď sa v marci, vo veľa európskych krajinách zavŕšila tvrdým lockdownom.

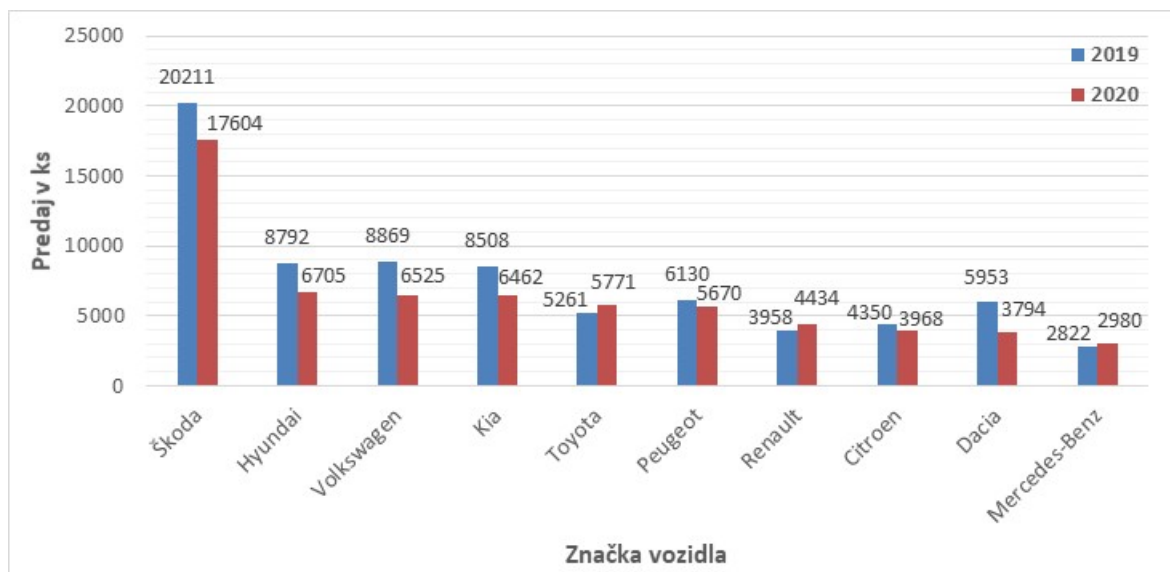
V Slovenskej republike sa postupne prerušila výroba všetkých štyroch automobiliek, a to sa odrazilo historicky na najvyššom prepade predaja nových vozidiel. U nás bol prepad o 45 až 62%.

V letných mesiacoch roku 2020 sa začal postupne zotavovať aj trh. September bol napríklad s predajom skoro 4 700 vozidiel medziročne o tretinu lepší. V týchto číslach ešte doznieval tret'okvartálový „postkoronový“ optimizmus. Avšak pandémia v mesiacoch október a november opäť nabrala na sile a udrela na všetky, nielen európske krajiny.

V mesiaci október nastal medziročný pokles predaja vozidiel o 29 percent. Horšie to vyzeralo pri porovnaní mesiacov september a október. Z pohľadu poklesu v rámci registrácie nových vozidiel medzi dvoma po sebe idúcimi mesiacmi išlo v mesiaci október o najstrmší prepád predaja vozidiel v tomto roku. Taký nebol zaznamenaný dokonca ani medzi mesiacmi február a marec, keď prepukla prvá vlna pandémie COVID-19.

V Slovenskej republike bolo v roku 2020 celkom zaregistrovaných 82 676 nových vozidiel. Celkový trh vozidiel poklesol takmer o 25% oproti roku 2019. Avšak dočkali sme sa aj zopár prekvapení.

Pri predaji vozidiel (Obr. 10), napr. značka Hyundai sa dostala na druhé miesto pred značkou VW. Do Top 10 sa dostala aj jedna prémiová značka, a to Mercedes-Benz. Prekvapila aj značka Toyota, ktorá sa v Slovenskej republike s takmer 7%-tným podielom na predaji nových vozidiel vôbec po prvýkrát umiestnila do najlepšej päťky značiek.



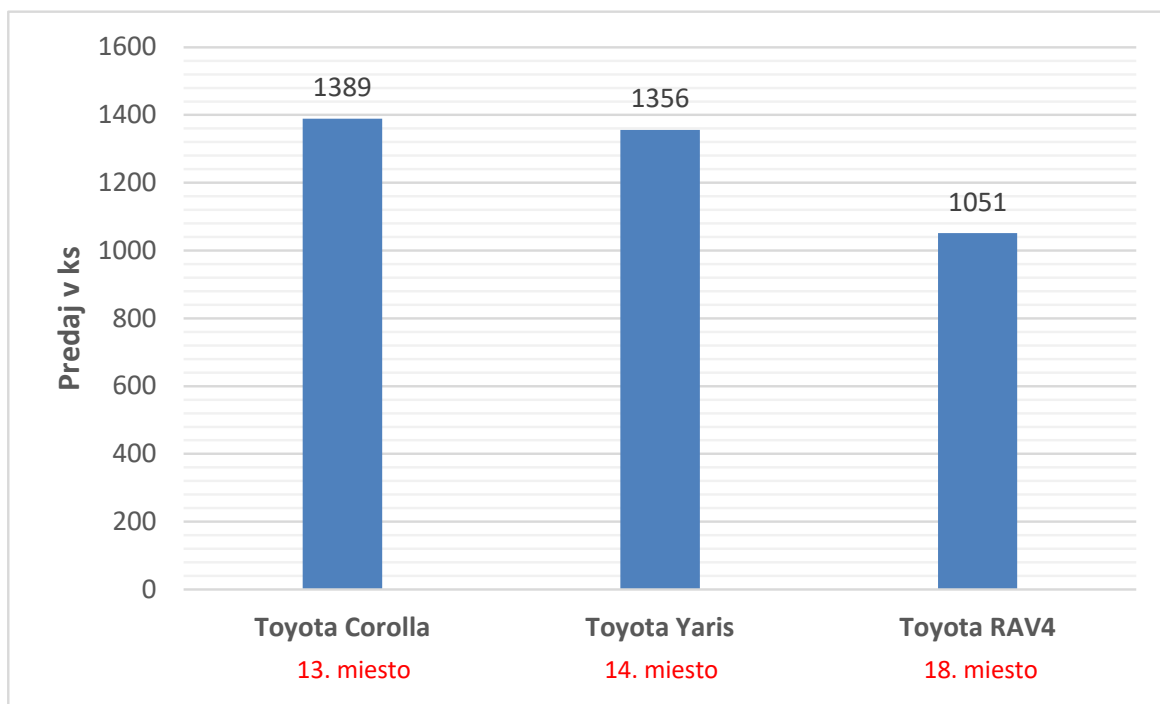
Obr. 10 Umiestnenie vozidiel rôznych značiek podľa predaja za posledné dva roky

Zdroj: vlastné spracovanie podľa ŠÚSR

Ak by sme chceli vyhlásiť niečo ako „prekvapenie roka 2020“, tak jeden z aspirantov na daný titul by mohlo byť automobil Toyota Yaris. To si na konci roku 2020 v predajoch dost' výrazne polepšilo a nakoniec sa stalo v novembri druhým najpredávanejším automobilom v Európe. Samozrejme, že škodovka má naďalej u nás neotrasiteľnú pozíciu. Predaje vozidiel ukázali, že zaradenie automobilu Kamiq do portfólia mladoboleslavskej značky bolo dobrým krokom, i keď táto s ním prišla dost' neskoro. Očakávanie úspechu, ktorý by v tomto roku mohli dosiahnuť automobily značky Toyota, má dve stránky. Tá pozitívna vychádza z faktu, že značka má v rebríčku najúspešnejších vozidiel roku 2020 hneď trojnásobné zastúpenie, aj keď sú umiestnené iba v jeho spodnej časti (Obr. 11). Druhú stránku očakávaní tvorí celkový spomínaný prepád predaja automobilov vo svete.

Spomenuli sme, že minulý rok bol pre automobilky dost' ťažký. Ani tento rok 2021 nebude ľahký. Minimálne prvý polrok je významne ovplyvnený pandémiou COVID-19. Odhadnúť hĺbku týchto prepádov a vývoj v druhom polroku nie je zďaleka jednoduchou záležitosťou.

Treba si uvedomiť, že v roku 2021 sa ku pandémii pridá zrušenie emisnej výnimky. Z toho vyplýva, že emisný kôš jednotlivých vozidiel bude „nadlimitný“ a môžeme sa teda popri poklese predaja v Európe „tešiť“ aj na mnohomiliónové „ekopokuty“. Veľa závisí od toho, či Európska Únia zohľadní ťažkú situáciu a prijme nejaké zmierlivejšie opatrenia.



Obr. 11 Umiestnenie predaja modelov Toyota v rebríčku TOP20

Zdroj: vlastné spracovanie

Sprísňovanie noriem, či sankcií môže v súčasnosti viesť k tomu, že automobilky ukončia svoju činnosť, t. j. skrachujú, alebo opustia Európu, či sa preorientujú na výrobu elektrických vozidiel. Treba si tiež uvedomiť, že od roku 2025 má byť platná nová emisná norma Euro 7, ktorá automobilky dosť prekvapila. Je totiž oveľa prísnejšia, než sa očakávalo. Automobily by mali mať nízku spotrebu a emisie, čo s čisto spaľovacími motormi nebude také ľahké, skôr nemožné. Benzínové automobily by mali jazdiť so 4-litrovou priemernou spotrebou a naftové automobily by mali mať spotrebu okolo 3,6 litra.

Napriek týmto okolnostiam môžeme spomenúť, že aj v roku 2021 by sme sa mali dočkať nejakých dotácií na elektrické automobily. Ministerstvo hospodárstva sa rozhodlo ich financovať z eurofondov programového obdobia 2021 – 2027. Výzva však nebude vypísaná skôr než koncom tohto roka. Bude to nižšia suma ako bola minule, ale bude nárokovateľná pre každého, kto o ňu bude mať záujem a bude spĺňať podmienky. No premietne sa to až do predaja vozidiel od roku 2022.

4.2 Predaj automobilov spoločnosťou Autolux

Spoločnosť Autolux má za sebou historicky rekordný nárast výsledkov čiastočne premietnutých aj do zisku za obdobie rokov 2015 až 2018. Potom nastal prepád v roku 2019, ktorý sa podarilo mierne vylepšiť v roku 2020 (Obr. 12).



Obr. 12 Zisk spoločnosti Autolux

Zdroj: Finstat.sk

Vývoj posledných rokov, a to aj napriek pandémie Covid-19 je dôkazom dobrého nastavenia obchodnej politiky značky Toyota, vysokej úrovne kvality vozidiel a poskytovaných služieb. V neposlednom rade ide o veľmi atraktívne modely, ktoré neboli nikdy také dobré ako v súčasnosti. Značka Toyota z roka na rok získava stále viac zákazníkov. Spoločnosť Autolux v predaji vozidiel značky Toyota má tiež solídne tržby, a to aj v poslednom roku 2020 (Obr. 13). Rastúci predaj značky je v súlade s plánom ďalšieho zvýšenia predaja.



Obr. 13 Tržby spoločnosti Autolux

Zdroj: Finstat.sk

4.3 Meranie výkonnosti spoločnosti Autolux

Ako sme ukázali v teoretickej časti, na meranie výkonnosti spoločností sa používajú tak, tradičné ako aj moderné metódy. V tejto práci sa však sústreďíme na meranie troch parametrov opísaných v predchádzajúcej časti, ide o čistú súčasnú hodnotu, upravenú čistú súčasnú hodnotu a budúcu hodnotu. Spoločnosť Autolux totiž vzhľadom na rastúci záujem, ktorý okrem iného vyplýva aj z nárastu tržieb, sa rozhodol investovať do budúceho rozvoja. Vypracoval preto v rokoch 2019 a 2020 investičný plán rozvoja a rozšírenia prevádzky a to tak v oblasti predaja ako aj servisu automobilov. Predmetný plán sa mal začať realizovať už v roku 2020, ale z dôvodu pandémie COVID-19 sa jeho realizácia pozastavila. V súčasnosti stojí majiteľ spoločnosti pred rozhodnutím, akým spôsobom zabezpečiť žiadúci rast výkonnosti spoločnosti. Ide teda o rozhodnutie o realizácii investície, ktorej financovanie je plánované z cudzích zdrojov. Keďže cestou k maximalizácii výkonnosti spoločnosti Autolux je z hľadiska vlastníka maximalizácia ukazovateľa NPV , použili sme ako ukazovatele merania výkonnosti nasledovné tri ukazovatele opísané v teoretickej časti:

1. čistá hodnota investície (NPV),
2. upravená čistá súčasná hodnota (NPV_u),
3. budúca hodnota (FV).

Spomínané rozhodnutie musí majiteľ vykonať v čase, keď je vývoj parametrov, ktoré tvoria vstupy do spomínaných metód neurčitý až neistý. Preto sme v ďalšom použili metódu multikriteriálneho rozhodovania AHP, ktorá istým spôsobom redukuje spomínanú neistotu a tvorí podporu rozhodovania majiteľa spoločnosti. Je zrejmé, že výkonnosť spoločnosti sa odvíja od jej rozhodnutia, akým spôsobom projekt rozvoja spoločnosti realizovať. Kvôli zjednodušeniu predpokladáme štyri možné varianty realizácie projektu:

Variant 1 – Plný rozsah – Realizovať projekt bez akýchkoľvek zásahov, využiť dojednanú pôžičku z banky, financovať preškolenie personálu na novú techniku, atď. Poznamenávame, že pri tomto variante by bola spoločnosť Autolux pripravená v 2. polroku 2021 zvýšiť kapacitu svojich služieb o cca 40%, ale aj kvalitu ich poskytovania.

Variant 2 – Dvojtretinové financovanie – V plnej miere zabezpečiť renováciu existujúcich zariadení, z nových plánovaných zariadení realizovať iba 50%. Úverové zaťaženie v súvislosti s projektom by bolo na úrovni cca 60% pôvodného zámeru. Pri tomto variante by bola spoločnosť Autolux pripravená v 2. polroku 2021 zvýšiť kapacitu svojich služieb o cca 10%.

Variant 3 – *Tretinové financovania* – Rekonštrukcia existujúcich zariadení bez zavádzania novej techniky. Úverové zaťaženie v súvislosti s projektom by bolo na úrovni cca 30% pôvodného zámeru. Pri tomto variante by bola spoločnosť Autolux pripravená v 2. polroku 2021 zachovať existujúcu kapacitu svojich služieb, pričom ich kvalita by sa mierne zvýšila.

Variant 4 – *Zastavenie financovania* – Zrušenie projektu, žiadna rekonštrukcia a ani obnova. Dohodnutý úver by sa nečerpал. Pri tomto variante by spoločnosť Autolux nebola pripravená v 2. polroku 2021 zachovať existujúcu kapacitu pri požadovanej kvalite.

Spomínaný investičný projekt by v prípade pretrvávajúceho záujmu zákazníkov významným spôsobom zvýšil výkonnosť spoločnosti Autolux. V prípade prepadu ako predaja tak servisu, by však znamenal istú stratu a teda výkonnosť spoločnosti by tiež významne mohla poklesnúť. Pri ďalšom úvahách ako v tejto situácii merať výkonnosť, sme sa rozhodli uvažovať tri základné scenáre:

1. **optimistický scenár** – predpokladá minimálny zásah pandémie COVID-19 do doterajšieho vývoja predaja a servisu automobilov v 2. polroku 2021. Vstupné parametre pri meraní výkonnosti by teda vychádzali z rastúcich trendov za posledné obdobia.
2. **Priemerný scenár** – znamená dosiahnutie úrovne 2. polroka 2020. Vtedy obdobie s dobrými výsledkami (leto) sa striedalo s obdobím so slabými výsledkami (zima) približne v pomere 1:1.
3. **Pesimistický scenár** – predpokladáme situáciu aká bola začiatkom roku 2021, pri ktorej zásahom štátu bol minimalizovaný, tak predaj automobilov, ako aj záujem o servisné služby.

Keďže výkonnosť spoločnosti Autolux priamo závisí na konkrétnom variante, pre ktorý sa rozhodne majiteľ, v kombinácii s externými podmienkami na trhu, použili sme metódou viackriteriálneho rozhodovania AHP, pomocou ktorej sme sa snažili nájsť najvhodnejšie rozhodnutie v súvislosti s plánovaným investičným projektom, ktoré by v daných podmienkach čo najviac zvýšilo výkonnosť spoločnosti Autolux. Konkrétne hodnoty jednotlivých parametrov vyplývajú z dlhodobých analýz spoločnosti a z údajov, ktoré sú duševným vlastníctvom spoločnosti Toyota. Preto ich v ďalšom nezverejníme. Ukážeme však výsledky párového porovnávania, ktoré vychádzajú z týchto číselných hodnôt a boli odhadnuté tímom expertov v zložení: majiteľ spoločnosti, riaditeľ spoločnosti a zástupca dodávateľa technológie.

4.4 Použitie metódy AHP

V spoločnosti Autolux sme z dôvodu maximalizácie výkonnosti v súvislosti s plánovaným investičným projektom použili metódu viackriteriálneho rozhodovania AHP. Ako vstup do tejto metódy sme použili nasledovne tri kritéria:

1. náklady,
2. výnosy,
3. hodnota investície.

Každé z týchto troch kritérií je rozčlenené na ďalšie tri subkritéria, ktoré sú zobrazené v nasledujúcej Tab. 3.

Tab. 3 Kritéria a ich subkritéria

Kritéria	Subkritéria
Náklady	a) Investičné b) Prevádzkové c) Ostatné náklady
Výnosy	a) Tržby b) Dotácia c) Ostatné výnosy
Hodnota investície	a) Čistá súčasná hodnota investície b) Upravená čistá súčasná hodnota investície c) Budúca hodnota

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako sme opísali v predchádzajúcej časti, vstup do metódy AHP tvoria nasledovné štyri varianty rozhodnutia: plný rozsah, dvoj tretinové financovanie, tretinové financovanie a zastavenie financovania. Všetky tieto vstupné parametre sú posudzované v rámci troch scenárov, ktoré boli takisto opísané v predchádzajúcej časti. Ide o pesimistický, priemerný a optimistický scenár.

4.4.1 Pesimistický scenár

V Tab. 4 je prezentované párové porovnávanie vykonané tímom expertov, zamerané na vzájomné porovnávanie hlavných kritérií pri očakávanom vývoji opísanom v pesimistickom scenári.

Tab. 4 Párové porovnávanie kritérií pri pesimistickom scenári

Comparative matrices of evaluator Pesimistický scénár: On criteria:			
Criteria	Náklady	Výnosy	Hodnota investície
Náklady	1	7	4
Výnosy	0,1428571	1	4
Hodnota investície	0,25	0,25	1

Zdroj: vlastné spracovanie

Párové porovnávanie subkritérií v rovnakých podmienkach pesimistického scenára z pohľadu jednotlivých kritérií je ukázané v Tab. 5.

Tab. 5 Párové porovnávanie subkritérií pri pesimistickom scenári

On subcriteria of criterion Náklady:				On subcriteria of criterion Výnosy:			
Subcriteria	Investičné	Prevádzkové	Ostatné náklady	Subcriteria	Tržby	Dotácie	Ostatné výnosy
Investičné	1	3	5	Tržby	1	0,1428571	0,5
Prevádzkové	0,3333333	1	0,142857143	Dotácie	7	1	0,14285714
Ostatné náklady	0,2	7	1	Ostatné výnosy	2	7	1

On subcriteria of criterion Hodnota podniku:			
Subcriteria	Čistá hodnota investície NPV	Upravená čistá súčasná hodnota ČU	Budúca hodnota
Čistá hodnota investície NPV	1	6	8
Upravená čistá súčasná hodnota ČU	0,166666667	1	6
Budúca hodnota	0,125	0,166666667	1

Zdroj: vlastné spracovanie

V ďalšom ukážeme párové porovnávanie jednotlivých variantov rozhodnutia z pohľadu všetkých subkritérií uvažované pri podmienkach opísaných ako pesimistický scenár (Tab. 6).

Tab. 6 Párové porovnávanie alternatív pri pesimistickom scenári z pohľadu jednotlivých subkritérií

Alternatives for subcriterion Investičné:					Alternatives for subcriterion Prevádzkové:				
Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania	Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania
Plný rozsah	1	0,166666667	0,142857143	0,125	Plný rozsah	1	0,25	0,2	0,142857143
Dvojtretinové financovanie	6	1	0,166666667	0,142857143	Dvojtretinové financovanie	4	1	0,25	0,2
Tretinové financovanie	7	6	1	0,166666667	Tretinové financovanie	5	4	1	0,25
Zastavenie financovania	8	7	6	1	Zastavenie financovania	7	5	4	1
Alternatives for subcriterion Ostatné náklady:					Alternatives for subcriterion Tržby:				
Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania	Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania
Plný rozsah	1	0,5	0,333333333	0,333333333	Plný rozsah	1	0,166666667	0,125	0,111111111
Dvojtretinové financovanie	2	1	0,5	0,333333333	Dvojtretinové financovanie	6	1	0,166666667	0,125
Tretinové financovanie	3	2	1	0,5	Tretinové financovanie	8	6	1	0,166666667
Zastavenie financovania	3	3	2	1	Zastavenie financovania	9	8	6	1
Alternatives for subcriterion Dotácie:					Alternatives for subcriterion Ostatné výnosy:				
Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania	Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania
Plný rozsah	1	4	5	6	Plný rozsah	1	0,5	1	2
Dvojtretinové financovanie	0,25	1	4	5	Dvojtretinové financovanie	2	1	0,5	1
Tretinové financovanie	0,2	0,25	1	4	Tretinové financovanie	1	2	1	0,5
Zastavenie financovania	0,166667	0,2	0,25	1	Zastavenie financovania	0,5	1	2	1
Alternatives for subcriterion Čistá hodnota investície NPV:					Alternatives for subcriterion Upravená čistá súčasná hodnota ČU:				
Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania	Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania
Plný rozsah	1	0,333333333	0,25	0,166666667	Plný rozsah	1	0,333333333	0,2	0,166666667
Dvojtretinové financovanie	3	1	0,333333333	0,25	Dvojtretinové financovanie	3	1	0,333333333	0,2
Tretinové financovanie	4	3	1	0,333333333	Tretinové financovanie	5	3	1	0,333333333
Zastavenie financovania	6	4	3	1	Zastavenie financovania	6	5	3	1
Alternatives for subcriterion Budúca hodnota:									
Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania					
Plný rozsah	1	0,166666667	0,142857143	0,125					
Dvojtretinové financovanie	6	1	0,166666667	0,142857143					
Tretinové financovanie	7	6	1	0,166666667					
Zastavenie financovania	8	7	6	1					

Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky z implementácie metódy AHP na predchádzajúce párové porovnávanie sú zhrnuté v Tab. 7. V jednotlivých riadkoch sú prezentované všetky použité kritériá a subkritériá a v jednotlivých stĺpcoch všetky varianty rozhodnutia. Hodnoty v jednotlivých okienkach tabuľky predstavujú konkrétnu váhu pri danom variante (stĺpec) a pri danom kritériu (riadok). Posledný riadok tabuľky je venovaný stĺpcovým súčtom všetkých váh. Stĺpec s najväčším stĺpcovým súčtom predstavuje najviac odporúčaný variant rozhodnutia. Z tabuľky je zjavné, že v prípade pesimistického scenára metóda AHP odporúča jednoznačne „zastaviť financovanie“.

Tab. 7 Pesimistický scenár

Crit./Alt.	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania
Náklady	4,21	8,89	17,44	36,50
Investičné	1,59	4,52	9,66	23,07
Prevádzkové	0,39	0,93	1,90	4,19
Ostatné náklady	2,23	3,43	5,88	9,23
Výnosy	6,95	5,19	4,74	5,39
Tržby	0,12	0,34	0,77	1,91
Dotácie	3,74	1,76	0,87	0,38
Ostatné výnosy	3,10	3,10	3,10	3,10
Hodnota investície	0,67	1,43	2,82	5,78
Čistá hodnota investície NPV	0,50	1,05	2,02	4,08
Upravená čistá súčasná hodnota ČU	0,15	0,30	0,64	1,30
Budúca hodnota	0,03	0,08	0,17	0,40
	23,67	31,00	50,00	95,33

Zdroj: vlastné spracovanie

4.4.2 Priemerný scenár

Tím expertov vykonal párové porovnanie pre jednotlivé kritériá, subkritériá a varianty rozhodnutia aj v prípade priemerného scenára. Tab. 8 obsahuje výsledky takého to párového porovnávania pre jednotlivé kritériá.

Tab. 8 Párové porovnávanie kritérii pri priemernom scenári

Comparative matrices of evaluator Priemerný scénár: On criteria:			
Criteria	Náklady	Výnosy	Hodnota investície
Náklady	1	1	0,2
Výnosy	1	1	0,25
Hodnota investície	5	4	1

Zdroj: vlastné spracovanie

Podobne ako v predchádzajúcej časti Tab. 9 obsahuje párové porovnávanie jednotlivých subkritérií, avšak tentoraz pri podmienkach predstavujúcich priemerný scenár. Nasleduje teda párové porovnávanie jednotlivých variantov rozhodovania pri priemernom scenári. Jeho výsledky z pohľadu každého subkritéria sú prezentované v Tab. 10.

Tab. 9 Párové porovnávanie subkritérií pri priemernom scenári

On subcriteria of criterion Náklady:				On subcriteria of criterion Výnosy:			
Subcriteria	Investičné	Prevádzkové	Ostatné náklady	Subcriteria	Tržby	Dotácie	Ostatné výnosy
Investičné	1	4	6	Tržby	1	0,3333333	3
Prevádzkové	0,25	1	4	Dotácie	3	1	0,3333333
Ostatné náklady	0,1666667	0,25	1	Ostatné výnosy	0,3333333	3	1

On subcriteria of criterion Hodnota investície:			
Subcriteria	Čistá hodnota investície NPV	Upravená čistá súčasná hodnota ČU	Budúca hodnota
Čistá hodnota investície NPV	1	2	3
Upravená čistá súčasná hodnota ČU	0,5	1	2
Budúca hodnota	0,33333333	0,5	1

Zdroj: vlastné spracovanie

Tab. 10 Párové porovnávanie alternív pri priemernom scenári z pohľadu jednotlivých subkritérií

Alternatives for subcriterion Investičné:

Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania
Plný rozsah	1	2	3	4
Dvojtretinové financovanie	0,5	1	2	3
Tretinové financovanie	0,3333333	0,5	1	2
Zastavenie financovania	0,25	0,33333333	0,5	1

Alternatives for subcriterion Ostatné náklady:

Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania
Plný rozsah	1	0,33333333	1	2
Dvojtretinové financovanie	3	1	0,33333333	1
Tretinové financovanie	1	3	1	0,33333333
Zastavenie financovania	0,5	1	3	1

Alternatives for subcriterion Dotácie:

Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania
Plný rozsah	1	0,16666667	0,142857143	0,142857143
Dvojtretinové financovanie	6	1	0,16666667	0,142857143
Tretinové financovanie	7	6	1	0,16666667
Zastavenie financovania	7	7	6	1

Alternatives for subcriterion Čistá hodnota investície NPV:

Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania
Plný rozsah	1	0,33333333	0,5	1
Dvojtretinové financovanie	3	1	0,33333333	0,5
Tretinové financovanie	2	3	1	0,33333333
Zastavenie financovania	1	2	3	1

Alternatives for subcriterion Budúca hodnota:

Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania
Plný rozsah	1	0,5	1	3
Dvojtretinové financovanie	2	1	0,5	1
Tretinové financovanie	1	2	1	0,5
Zastavenie financovania	0,333333	1	2	1

Alternatives for subcriterion Prevádzkové:

Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania
Plný rozsah	1	2	3	4
Dvojtretinové financovanie	0,5	1	2	3
Tretinové financovanie	0,3333333	0,5	1	2
Zastavenie financovania	0,25	0,33333333	0,5	1

Alternatives for subcriterion Tržby:

Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania
Plný rozsah	1	4	6	8
Dvojtretinové financovanie	0,25	1	4	6
Tretinové financovanie	0,16667	0,25	1	4
Zastavenie financovania	0,125	0,16666667	0,25	1

Alternatives for subcriterion Ostatné výnosy:

Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania
Plný rozsah	1	0,5	1	2
Dvojtretinové financovanie	2	1	0,5	1
Tretinové financovanie	1	2	1	0,5
Zastavenie financovania	0,5	1	2	1

Alternatives for subcriterion Upravená čistá súčasná hodnota ČU:

Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania
Plný rozsah	1	0,33333333	1	2
Dvojtretinové financovanie	3	1	0,33333333	1
Tretinové financovanie	1	3	1	0,33333333
Zastavenie financovania	0,5	1	3	1

Zdroj: vlastné spracovanie

Analýzou všetkých predchádzajúcich párových porovnávaní odhadnutých expertnou skupinou na základe predpokladaného vývoja opísaného v priemernom scenári bola vytvorená Tab. 11. Podobne ako pri Tab. 7 z predchádzajúcej časti, hodnoty v poslednom riadku predstavujú stĺpcové súčty jednotlivých váh, ktoré zohľadňujú kombináciu konkrétneho subkritéria (riadok) a variantu rozhodnutia (stĺpec). Stĺpec s najväčšou hodnotou predstavuje odporúčanie metódy AHP.

Z Tab. 11 je zrejmé, že podobne ako v predchádzajúcom prípade, aj v prípade priemerného scenára vývoja trhu s automobilmi na Slovensku spomínaná metóda odporúča „zastaviť financovanie“.

Tab. 11 Priemerný scenár

Crit./Alt.	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania
Náklady	6,64	4,11	2,52	1,65
Investičné	4,66	2,77	1,61	0,96
Prevádzkové	1,69	1,01	0,59	0,35
Ostatné náklady	0,28	0,33	0,32	0,34
Výnosy	4,71	3,34	3,30	4,72
Tržby	3,13	1,36	0,61	0,25
Dotácie	0,24	0,64	1,35	3,13
Ostatné výnosy	1,34	1,34	1,34	1,34
Hodnota investície	13,78	15,76	18,05	21,43
Čistá hodnota investície NPV	6,06	7,74	10,08	13,32
Upravená čistá súčasná hodnota ČU	4,58	5,26	5,17	5,50
Budúca hodnota	3,14	2,76	2,79	2,62
	50,26	46,42	47,72	55,60

Zdroj: vlastné spracovanie

4.4.3 Optimistický scenár

V ďalšom predstavíme párové porovnávanie pri poslednom analyzovanom, t. j. optimistickom scenári. Tab. 12 obsahuje párové porovnávanie troch kritérií.

Tri samostatné časti v Tab. 13 predstavujú rozhodovacie matice párového porovnávania vytvorené tímom expertov a zohľadňujúce optimisticky očakávaný vývoj na slovenskom trhu.

Tab. 12 Hlavné kritéria Párové porovnávanie kritérií pri optimistickom scenári

Comparative matrices of evaluator Optimistický scénár:			
On criteria:			
Criteria	Náklady	Výnosy	Hodnota investície
Náklady	1	0,125	0,11111111
Výnosy	8	1	0,142857143
Hodnota investície	9	7	1

Zdroj: vlastné spracovanie

Tab. 13 Párové porovnávanie subkritérií pri optimistickom scenári

On subcriteria of criterion Náklady:				On subcriteria of criterion Výnosy:			
Subcriteria	Investičné	Prevádzkové	Ostatné náklady	Subcriteria	Tržby	Dotácie	Ostatné výnosy
Investičné	1	0,142857143	8	Tržby	1	9	7
Prevádzkové	7	1	8	Dotácie	0,11111111	1	0,14285714
Ostatné náklady	0,125	0,125	1	Ostatné výnosy	0,1428571	7	1

On subcriteria of criterion Hodnota investície:			
Subcriteria	Čistá hodnota investície NPV	Upravená čistá súčasná hodnota ČU	Budúca hodnota
Čistá hodnota investície NPV	1	2	3
Upravená čistá súčasná hodnota ČU	0,5	1	2
Budúca hodnota	0,33333333	0,5	1

Zdroj: vlastné spracovanie

Všetky uvažované varianty použité v metóde AHP sú analyzované z hľadiska všetkých subkritérií. Hodnoty takýchto párových porovnávaní sú predmetom Tab. 14.

Podobne ako v predchádzajúcich dvoch prípadoch, aj v tomto výsledkom viackriteriálnej metódy rozhodovania AHP je Tab. 15, v ktorej riadky predstavujú závislosť jednotlivých váh od kritérií a stĺpce ich závislosť od jednotlivých variantov rozhodnutia. Maximálny stĺpcový súčet v poslednom riadku naznačuje, že metóda AHP odporúča v prípade pozitívneho vývoja na trhu použiť variant rozhodnutia „plný rozsah“.

Tab. 14 Párové porovnávanie alternív pri optimistickom scenári z pohľadu jednotlivých subkritérií

Alternatives for subcriterion Investičné:					Alternatives for subcriterion Prevádzkové:				
Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania	Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania
Plný rozsah	1	2	4	6	Plný rozsah	1	3	4	6
Dvojtretinové financovanie	0,5	1	2	4	Dvojtretinové financovanie	0,3333333	1	3	5
Tretinové financovanie	0,25	0,5	1	2	Tretinové financovanie	0,25	0,333333333	1	4
Zastavenie financovania	0,1666667	0,25	0,5	1	Zastavenie financovania	0,1666667	0,2	0,25	1

Alternatives for subcriterion Ostatné náklady:					Alternatives for subcriterion Tržby:				
Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania	Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania
Plný rozsah	1	0,25	0,166666667	0,125	Plný rozsah	1	7	8	9
Dvojtretinové financovanie	4	1	0,166666667	0,166666667	Dvojtretinové financovanie	0,14286	1	7	8
Tretinové financovanie	6	6	1	0,25	Tretinové financovanie	0,125	0,142857143	1	9
Zastavenie financovania	8	6	4	1	Zastavenie financovania	0,11111	0,125	0,111111111	1

Alternatives for subcriterion Dotácie:					Alternatives for subcriterion Ostatné výnosy:				
Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania	Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania
Plný rozsah	1	0,25	0,2	0,2	Plný rozsah	1	2	3	4
Dvojtretinové financovanie	4	1	0,25	0,2	Dvojtretinové financovanie	0,5	1	2	3
Tretinové financovanie	5	4	1	0,25	Tretinové financovanie	0,333333	0,5	1	2
Zastavenie financovania	5	5	4	1	Zastavenie financovania	0,25	0,333333333	0,5	1

Alternatives for subcriterion Čistá hodnota investície NPV:					Alternatives for subcriterion Upravená čistá súčasná hodnota ČU:				
Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania	Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania
Plný rozsah	1	4	6	8	Plný rozsah	1	5	7	9
Dvojtretinové financovanie	0,25	1	4	6	Dvojtretinové financovanie	0,2	1	5	7
Tretinové financovanie	0,166667	0,25	1	4	Tretinové financovanie	0,142857	0,2	1	5
Zastavenie financovania	0,125	0,166666667	0,25	1	Zastavenie financovania	0,111111	0,142857143	0,2	1

Alternatives for subcriterion Budúca hodnota:				
Alternatives	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania
Plný rozsah	1	3	5	7
Dvojtretinové financovanie	0,333333	1	3	5
Tretinové financovanie	0,2	0,333333333	1	3
Zastavenie financovania	0,142857	0,2	0,333333333	1

Zdroj: vlastné spracovanie

Tab. 15 Optimistický scenár

Crit./Alt.	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania
Náklady	2,62	1,40	0,81	0,49
Investičné	0,64	0,34	0,17	0,09
Prevádzkové	1,97	1,02	0,55	0,22
Ostatné náklady	0,01	0,03	0,09	0,17
Výnosy	12,31	5,48	3,20	1,72
Tržby	9,94	3,95	2,08	0,58
Dotácie	0,08	0,17	0,33	0,67
Ostatné výnosy	2,29	1,36	0,79	0,47
Hodnota investície	42,20	18,28	8,15	3,33
Čistá hodnota investície NPV	22,71	9,87	4,40	1,81
Upravená čistá súčasná hodnota ČU	12,92	5,31	2,31	0,85
Budúca hodnota	6,58	3,10	1,44	0,67
	114,26	50,33	24,33	11,09

Zdroj: vlastné spracovanie

5 Diskusia

V predchádzajúcej časti sme opísali čiastkové výsledky metódy AHP pre jednotlivé scenáre vývoja AHP. V dvoch z týchto scenárov (pesimistickom a priemernom) metóda odporučila ukončiť projekt a takým spôsobom zabezpečiť optimalizáciu výkonnosti spoločnosti. Iba v optimistickom scenári sa metóda priklonila k inému variantu, konkrétne k plnej realizácii projektu. Je zaujímavé, že ani v jednom z týchto scenárov neboli varianty čiastočného riešenia projektu (dvojtretinové a trojtretinové financovanie) vybrané metódou AHP ako najvhodnejšie. Tento stav možno interpretovať vznikom ďalších dodatočných nákladov pri nedosiahnutí relevantne zvýšených výnosov. Pri všetkých troch scenároch teda metóda AHP odporúča krajné riešenia, alebo zastaviť projekt a jeho financovanie, alebo ho zrealizovať v plnej výške podľa harmonogramu.

V ďalšom predstavíme výstupy metódy viackriteriálneho rozhodovania AHP, ktoré sa týkali celkového zhodnotenia, nezávislého na jednotlivých scenároch. Upozorňujeme, že pri interpretácii týchto výsledkov je treba si uvedomiť, že jednotlivé odporúčania ako aj premenné majú stochastický charakter. Ak by sme chceli spomínané výsledky viac priblížiť realite, museli by sme vykonať analýzu senzitivnosti pre všetky kombinácie na základe možných zmien všetkých vstupných parametrov. Takáto analýza sa kvôli svojmu veľkému rozsahu spravidla nevykonáva. Čiastočne tento prístup možno použiť v prípade, že sa dozvieme nejaké ďalšie vstupné informácie, ktoré možný vývoj vybraných parametrov istým spôsobom upresnia. Napr. v prípade vyhlásenia vlády o ukončení mimoriadneho stavu, resp. napr. o lockdowne, zákaz vycestovania, zákaz opustiť okres. Takéto vyhlásenia dovoľujú presnejšie špecifikovať jednotlivé scenáre, čím by sa tabuľky jednotlivých párových porovnávaní podstatným spôsobom zmenili. Znížila by sa tak neurčitost' daného rozhodovania a výsledky metódy AHP by tak získali väčšiu vierohodnosť.

5.1 Komplexné vyhodnotenie metódy AHP

V ďalšom predstavíme výstupy metódy AHP získané pre všetky scenáre budúceho vývoja trhu s automobilmi na Slovensku. Tab. 16 opisuje závažnosť kritérií pri jednotlivých scenároch. Pri pesimistickom scenári najväčšiu významnosť zaujalo kritérium náklady.

Tab. 16 Závažnosť kritérií pri jednotlivých scenároch

Results obtained from the ratings of evaluator Pesimistický scénár: Priorities by criterion:	
Criteria	%
Náklady	67,03
Výnosy	22,27
Hodnota investície	10,70
Results obtained from the ratings of evaluator Priemerný scénár: Priorities by criterion:	
Criteria	%
Náklady	14,92
Výnosy	16,06
Hodnota investície	69,02
Results obtained from the ratings of evaluator Optimistický scénár: Priorities by criterion:	
Criteria	%
Náklady	5,32
Výnosy	22,71
Hodnota investície	71,97

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri priemernom scenári to boli hodnoty investície a toto kritérium bolo dominantné aj v prípade optimistického scenára. Dané výsledky možno interpretovať tak, že iba v prípade veľmi negatívneho vývoja nebude hrať hodnota investície (ako ukazovateľ výkonnosti) najdôležitejšiu rolu. V takomto prípade totiž najdôležitejšie kritérium, ktoré rozhodne o výbere variantu, bude kritérium založené na predikcii nákladov.

Podobne, ako v predchádzajúcej časti pre jednotlivé scenáre, tak aj v celkovom hodnotení (nezávislom od scenárov) sú výstupy AHP prezentované v tvare matice (Tab. 17), kde stĺpce tvoria váhy v závislosti od rozhodovacích variantov a riadky tvoria tie isté váhy, avšak závisle od jednotlivých kritérií a subkritérií. Obdobne ako v predchádzajúcich častiach aj tu posledný riadok predstavuje stĺpcové súčty. Z tabuľky je zrejmé, že najväčší stĺpcový súčet má stĺpec predstavujúci variant „plný rozsah“ projektu. Hneď za ním je stĺpec predstavujúci úplné „zastavenie financovania“ projektu.

Tab. 17 Výsledky metódy AHP pre všetky scenáre

Mean priorities by alternative:

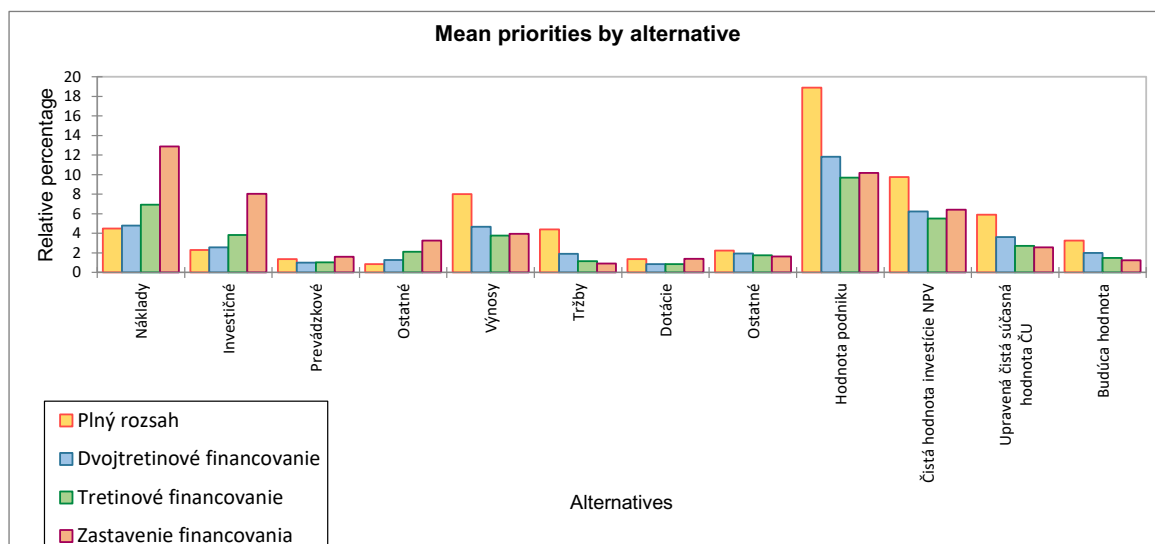
Crit./Alt.	Plný rozsah	Dvojtretinové financovanie	Tretinové financovanie	Zastavenie financovania
Náklady	4,49	4,80	6,92	12,88
Investičné	2,30	2,55	3,82	8,04
Prevádzkové	1,35	0,99	1,01	1,58
Ostatné náklady	0,84	1,26	2,10	3,25
Výnosy	7,99	4,67	3,75	3,94
Tržby	4,40	1,88	1,15	0,91
Dotácie	1,35	0,85	0,85	1,40
Ostatné výnosy	2,24	1,93	1,74	1,64
Hodnota investície	18,88	11,82	9,67	10,18
Čistá hodnota investície NPV	9,76	6,22	5,50	6,40
Upravená čistá súčasná hodnota ČU	5,88	3,62	2,71	2,55
Budúca hodnota	3,25	1,98	1,47	1,23
	62,73	42,58	40,69	54,00

Zdroj: vlastné spracovanie

To znamená, že variant plného financovania projektu má približne cca 33%, tak variant úplného zastavenia financovania má 27% zo všetkých pridelených váh v tabuľke. Rozdiel medzi jednotlivými variantami v percentách je teda cca 6%.

Interpretácia výsledkov metódy môže byť nasledovná. Na základe vstupných číselných údajov, ktoré boli následne transponované do jednotlivých váh pomocou párových porovnávaní, sme implementáciou metódy AHP dospeli k záveru, že predmetný investičný projekt je potrebné realizovať v plnom rozsahu. Spomínané rozhodnutie by nám malo zabezpečiť, že výkonnosť spoločnosti Autolux bude primeraná, z pohľadu majiteľa spoločnosti a možného vývoja najlepšie možná.

Na Obr. 14 sú opísané jednotlivé varianty (angl. alternative) a ich jednotlivé percentuálne zastúpenie pre všetky kritéria a subkritéria a pre všetky tri scenáre možného vývoja. Z obrázku je zrejmé dominantné postavenie kritéria, ktoré sme nazvali „hodnota investície“.



Obr. 14 Percentuálne vyjadrenie priemerných váh pre jednotlivé varianty, kritéria a subkritéria

Zdroj: vlastné spracovanie

Toto kritérium v sebe zahŕňa subkritéria: čistú hodnotu investície, upravenú čistú súčasnú hodnotu investície a budúcu hodnotu investície. Ide zjavne o parametre, ktoré svojim zameraním vzhľadom na spomínaný investičný projekt priamo ovplyvňujú výkonnosť spoločnosti Autolux.

Záver

Predaj automobilov má na Slovensku svoje špecifiká. Sme súčasťou Európskej únie, z čoho vyplýva, že sme tiež súčasťou jeho trhu s automobilmi. Konkurenčný boj jednotlivých automobiliek o zákazníka je sprevádzaný rôznymi politickými, environmentálnymi, ekonomickými a inými zásahmi do predaja. Ide napríklad o kvóty v súvislosti s emisiami, o colnú politiku pri dovoze, o rôzne bezpečnostné požiadavky jednotkových krajín, atď. Slovensko, aj keď je asi najväčším výrobcom automobilov na jedného obyvateľa na svete, nemá vlastnú automobilku. V predaji automobilov na Slovensku dominuje značka Škoda.

Ako sme ukázali v predchádzajúcich kapitolách, značka Toyota má na slovenskom trhu s automobilmi význačné postavenie, ktoré si hlavne v poslednom období stále upevňuje a zlepšuje. Spoločnosť Autolux, ktorá bola predmetom nášho skúmania, je výhradným dodávateľom značky Toyota v Košiciach. Za posledné roky táto spoločnosť má za sebou výrazne rastúci trend tržieb. Takýto vývoj spravidla predpokladá ďalšiu expanziu a v normálnych podmienkach je preto investícia do rozširovania spoločnosti celkom prirodzená. Pandémia COVID-19 podstatným spôsobom zasiahla do predaja automobilov na celom svete, ale aj na Slovensku. V spoločnosti Autolux sa to prejavilo na miernom poklese ziskov. Vývoj v 1. kvartáli 2021, ako aj odhady odborníkov prognózujú prudký prepád predaja automobilov na Slovensku. Tento by mohol rast výkonnosti spoločnosti Autolux nielenže spomaliť, ale aj zvrátiť. Je na vedení spoločnosti, aby prijali také rozhodnutia, aby výkonnosť spoločnosti bola pri akomkoľvek budúcom vývoji na trhu s automobilmi z pohľadu spoločnosti primeraná, resp. vzhľadom na okolnosti čo najviac možná.

V tejto diplomovej práci sme ukázali, ako je možné využiť metódu viackriteriálneho rozhodovania AHP (angl. Analytic Hierarchy Process) na zabezpečenie dosiahnutia čo najväčšej výkonnosti spoločnosti. Táto metóda je konštruovaná takým spôsobom, že na základe vybraných kritérií odporúča predmetnej spoločnosti zvoliť taký variant investovania do rozvoja, ktorý by nezávisle od vývoja na trhu predstavoval čo najlepšie zhodnotenie spomínanej investície. Implementácia spomínanej metódy je zvlášť príhodná v období pandémie COVID-19, keď sú mnohé spoločnosti nútené prijímať závažné strategické rozhodnutia, aby nejakým spôsobom zabezpečili dosahovanie prijateľnej výkonnosti svojich spoločností, resp. zabránili ich likvidácii.

Teoretickým prínosom tejto práce je implementácia metódy AHP zameraná na maximalizáciu výkonnosti spoločnosti. Praktický prínos spočíva v metodike, ktorá dáva návod konkrétnym spoločnostiam ako v praxi implementovať metódu AHP s cieľom zabezpečiť čo najvyššiu výkonnosť spoločnosti.

Bibliografické zdroje

1. BAĎO, Radomír – VRABLIC, Pavol. Využitie metódy multikriteriálneho rozhodovania metódou AHP pri rozhodovaní v podnikateľskom prostredí. 2011. Transfer informácií 21/2011.
2. CAFIN. Česká asociace pro finanční řízení. Dotazník měření a řízení výkonnosti podniku – závěrečná zpráva. 2021. [online] [cit. 15-04-2021]. Dostupné na: <<http://cafin.cz/wp-content/uploads/2015/01/Zprava.pdf>>.
3. CRMMALINA. Predajné techniky. 2021. [online] [cit. 15-04-2021]. Dostupné na: <<https://crmmalina.sk/kontakt>>.
4. DEMARTINI, Chiara. Performance management systems. Contributions to Management Science, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg. 2014. ISBN 978-36-423-6684-0 (eBook).
5. DUMOND, J. Ellen. Applying value-based management to procurement. 1996. Int. J. Phys. Distrib. Log., 26: 5–24.
6. ĎURIŠOVÁ, Mária. a kol. Plánovanie výkonnosti podniku ako zdroj informácií pre manažment podniku. 2017. In Časopis znalostní společnosti. č. 2 roč. 5, 2017
7. EFQM E. Model excellence. 1999. Brussels.
8. EFQM, E. Model—EFQM. 2020. Brussels.
9. GAVUROVÁ, Beáta. Význam Balanced Scorecard pre meranie a riadenie výkonnosti podniku. 2011. Ekonomika firiem 2007. 195-205 [online] [cit. 15-04-2021]. Dostupné na: <http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/gavurova.pdf>.
10. GRÜNWALD, Rolf – HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza a plánování podniku. 2007. Ekopress. Praha: EKOPRESS. ISBN 978-80-869-2926-2.
11. HALL, H. Richard. Organizations: Structures, Processes and Outcomes. 1991. London: Prentice-Hall. ISBN 978-01-324-4840-6.
12. HUDYMAČOVÁ, Martina – HILA, Marek. Výkonnosť podniku. 2011. QMagazín: internetový časopis o jakosti [online]. [cit. 02-05-2017]. ISSN 1213-0451. Dostupné z: <http://www.fmmi.vsb.cz/639/clanek.html>.

13. KAMENCAYOVÁ, Stanislava. Aké KPI môžete sledovať pri predaji a marketingu? 2021. Madviso – online marketing that works. [online]. [cit. 15-04-2021]. Bratislava. Dostupné z: <<https://madviso.sk/ecommerce-kpi/>>.
14. LESÁKOVÁ, Ľubica. Metódy hodnotenia malých a stredných podnikov. 2004. Banská Bystrica: UMB, EF v Banskej Bystrici, 2004. ISBN 80-8055-914-7.
15. LEVY, Haim – SARNAT, Marshall. Kapitálové investície a finanční rozhodování. 1999. Praha Grada Publishing, 942 s. ISBN 80-7169-504-1.
16. LÍŠKA, Juraj. 7 tipov ako zvýšiť výkonnosť v predaji. 2021. Libellius s.r.o. [online]. [cit. 15-04-2021]. Bratislava. Dostupné z: <<https://www.libellius.com/blog/7-tipov-ako-zvysit-vykonnost-v-predaji/>>.
17. MILENNIUM. 6 trikov pre nárast predaja a produktivity vášho obchodného oddelenia. 2021. [online]. [cit. 15-04-2021]. Bratislava. Dostupné z: <https://www.millennium.sk/wp-content/uploads/2018/12/6_trikov_pre_narast_predaja_eBook.pdf>.
18. NENÁDAL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2004. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
19. OLSEN, O. Eric. at al. Performance measurement system and relationships with performance results. 2007. International Journal of Productivity and Performance Management, 56(7), pp.559–582.
20. PARMENTER, David. Key performance indicators: developing, implementing and using winning KPIs. 2007. Hoboken, Wiley. 236 p. ISBN 978-0-470-09588-1.
21. RACHAN, Wilfred. The effects of collaborative supply chain solutions on strategic performance management. 2012. Leiden University Press. 241 p. ISBN 978-90-872-8176-2.
22. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 2011. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
23. SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 2010. 4. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. 526 s. ISBN 978-80-740-0336-3.
24. ŠULÁK, Milan – VACÍK, Emil. Měření výkonnosti firem. 2005. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 89 s. ISBN 80-867-5433-2.

25. VEBER, Jaromír. a kol. Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita 2. vyd. 2009. Praha : Management Press. 734 s. ISBN 978-80-726-1200-0.