

**Vedecká rada Fakulty ekonomiky a manažmentu Slovenskej  
poľnohospodárskej univerzity v Nitre**

**Ing. Dušan MIKA**

AUTOREFERÁT DIZERTAČNEJ PRÁCE

**Determinanty formovania obchodných podnikateľských  
štruktúr v Nitrianskom regióne**

na získanie vedecko-akademickej hodnosti **philosophiae Doctor**

v odbore doktorandského štúdia: **62 – 03 – 9 Odvetvové a prierezové ekonomiky**

v špecializácii: **Ekonomika a manažment poľnohospodárstva, potravinárstva a lesného hospodárstva**

Nitra, október 2007

Dizertačná práca bola vypracovaná v externej forme doktorandského štúdia na Katedre manažmentu Fakulty ekonomiky a manažmentu Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre.

**Predkladateľ:** Ing. Dušan Mika  
Všeobecná úverová banka, a.s.  
Mlynské nivy 1  
829 90 Bratislava 25

**Školiteľ:** doc. Ing. Mária Hambáľková, CSc.  
Katedra manažmentu Fakulty ekonomiky a manažmentu SPU v Nitre  
Tr. A. Hlinku 2  
949 76 Nitra

**Oponenti:** prof. Ing. Jaroslav Ďaďo, PhD. – EF UMB Banská Bystrica  
  
prof. Ing. Ferdinand Daňo, CSc. – OF EU Bratislava  
  
Doc. Ing. Jozef Drábek, CSc. – DF TU Zvolen

**Autoreferát bol rozoslaný:** 14.1.2008

Obhajoba dizertačnej práce sa koná 5.3.2008 o 11:00 h. pred komisiou pre obhajobu dizertačnej práce v odbore doktorandského štúdia, vymenovanou predsedom spoločnej odborovej komisie dňa 4.10.2007.

### **62-03-9 Odvetvové a prierezové ekonomiky**

**špecializácia:** Ekonomika a manažment poľnohospodárstva, potravinárstva a lesného hospodárstva

**na Fakulte ekonomiky a manažmentu SPU v Nitre, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra**

.....  
prof. Ing. Peter **Bielik**, PhD.  
dekan FEM  
**predseda spoločnej odborovej komisie**

# 1 Úvod do problematiky

Obchod a služby sú jednou z najvýznamnejších zložiek terciárneho sektora hospodárstva. Toto významné postavenie spočíva nielen v ich úlohe v oblasti distribúcie tovarov, ale aj v značnom podiele na počte podnikateľských subjektov. Zvlášť výrazný je podiel na počte podnikateľov – živnostníkov, ale aj podiel obchodu a služieb na tvorbe hrubého domáceho produktu. Nielen u nás, ale aj vo svete sa toto odvetvie v značnej miere podieľa i na celkovej zamestnanosti obyvateľstva .

Odvetvie obchodu a služieb v Slovenskej republike prešlo v uplynulých rokoch zásadnou transformáciou ekonomických podmienok a liberalizáciou podnikania. Privatizácia obchodu, vstup zahraničného kapitálu, relatívne nízka kapitálová náročnosť zakladania a prevádzkovania nových obchodných subjektov a v poslednom období aj prudký nárast predajnej plochy obchodných priestorov na jedného obyvateľa, to všetko postupne vytváralo priaznivé podmienky pre celkový dynamický rozmach tohto odvetvia. Obchodné podnikanie sa pretrvávajúcim pozitívnym ekonomickým prostredím stalo aj na Slovensku najvýznamnejším a najdynamickejšie sa rozvíjajúcim sektorom hospodárstva.

V súčasnosti sa ekonomické postavenie tohto odvetvia u nás postupne vyrovnáva s postavením obchodu v krajinách Európskej únie, pričom možno povedať, že sa jeho štruktúra pri transformácii na trhovú ekonomiku radikálne zmenila. Prejavuje sa to najmä v tom, že bol zaznamenaný dynamický nárast počtu podnikov a spoločností, pričom prevažujú najmä maloobchodné podniky, ktoré poskytujú najviac pracovných miest.

Charakteristickou črtou súčasného vývoja vnútorného obchodu v SR, ako už bolo naznačené, je postupná integrácia a koncentrácia obchodných činností, ktorých nositeľom sú domáce a zahraničné obchodné spoločnosti. Táto objektívna tendencia umocňuje vzájomnú konkurenciu, ktorá je zvlášť markantná v potravinárskom obchode. Rastúca koncentrácia vnútorného obchodu je objektívnym vývojovým procesom, ktorý prebiehal a prebieha vo všetkých vyspelých ekonomikách.

Stupeň koncentrácie obchodu SR je však zatiaľ relatívne nízky. Zatiaľ čo vo vyspelých ekonomikách patrí zhruba 70% ekonomického priestoru koncentrovanému obchodu, na Slovensku dosahuje tento podiel niečo viac ako 30%.

Pre porovnanie napríklad v Nemecku realizovalo 10 najväčších koncernov až 81%, v Nórsku 92%, v Rakúsku 57% podiel z celkových tržieb. V posledných rokoch však už aj na Slovensku dochádza k zrýchľovaniu procesu koncentrácie, keď silné firmy vytvárajú silné maloobchodné siete a odstavujú tak nezávislých obchodníkov.

Expanzia takých firiem ako Tesco, Kaufland, Billa, Metro, Ahold a z domácich najmä COOP Jednota, na jednej strane síce oslabuje pozície domácich súkromných obchodných firiem, na druhej strane však vytvára priestor pre proporcionálnu výrobu a distribúciu tovarov.

Väčšia časť domácich obchodníkov už pochopila zužujúci sa priestor na podnikanie, ktorý im čoraz viac obsadzuje medzinárodná konkurencia. Preto sa integrujú do väčších celkov, ktoré im poskytujú obchodný servis pre rôzne zoskupenia nezávislého obchodu.

Jednota na Slovensku predstavovala sieťou svojich predajní v počte 2 400 v roku 2006 najsilnejší obchodný systém s domácim kapitálom. Spôsobila to najmä ich prítomnosť na vidieku, kde absentujú veľké zahraničné reťazce z dôvodu odlišnej stratégie.

Družstevný obchod nie je síce štruktúrou svojej obchodnej siete alternatívou hypermarketov, ale využíva výhodu rozloženia maloobchodnej siete. V činnosti Jednoty je vidieť osvojovanie si takých prvkov, s ktorými sa presadili v zahraničí a teraz už aj na slovenskom trhu, nadnárodné obchodné siete. Je to nielen zvyšovanie objemu nákupu tovaru cez spoločnú nákupňu COOP Jednota Bratislava, ktorej tak rastie sila pri vyjednávaní s dodávateľmi, ale aj presadzovanie kooperácie medzi územne pôsobiacimi členmi.

Podniky, ktoré sa snažia o nepretržité zvyšovanie svojej výkonnosti, čaká aj ďalšia úloha, ktorou je neustále skúmanie hlavných podnikových funkcií. Medzi ne patria: marketing, financie, nákup, výskum a vývoj, ale aj ostatné, ktoré sú potrebné na zabezpečenie prispôbovania sa podniku aktuálnemu vývoju a meniacim sa podmienkam. Každá z týchto funkcií by mala byť podrobená systematickému auditu a v prípade zistenia istých nedostatkov a potrieb aj okamžitej náprave.

Jednou z najdôležitejších funkcií, ktoré treba pravidelne prehodnocovať, je marketing. Najlepším spôsobom na preskúmanie, vyhodnotenie a skvalitnenie marketingovej funkcie je realizácia marketingového auditu.

## 2 Súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí

Počas vývoja maloobchodu sa postupne ustálila del'ba činnosti medzi široko sortimentnými a špecializovanými jednotkami. Pokiaľ sa jednotky širokého sortimentu zameriavajú na bežné - najžiadanejšie druhy tovaru denného alebo častého dopytu, jednotky špecializované podľa príbuznosti výroby ponúkajú okrem nich ešte aj tie druhy tovarov a služieb, ktoré boli pre nízku obrátkovosť z profilu jednotiek širokého sortimentu odstránené.

Diskontná orientácia maloobchodných jednotiek môže mať rôznu intenzitu. Okrem diskontných jednotiek, označovaných ako „hard discount“, je určitá miera diskontnej orientácie zrejme aj u veľkokapacitných samoobslužných jednotiek širokosortimentného zamerania, akými sú najmä supermarkety a hypermarkety. Podľa

**Pražskej (1997)**, len veľké maloobchodné jednotky majú podmienky pre racionalizáciu prevádzky na základe vyššieho stupňa delby činností a viacfunkčnosti prevádzkových pracovníkov. Vysoký obrat pri optimálnom znížení počtu druhov tovarov vedie aj k priaznivým ekonomickým výsledkom. Dynamičnosť je teda odvodená najmä z možnosti predávať tovar za nižšie ceny pri znížených prevádzkových nákladoch. Charakteristickými znakmi jednotiek, označovaných ako „*soft discount*“, sú relatívne nižšie prevádzkové náklady, nižšie ceny a pružná cenová politika, dobré logistické riešenie zásobovania, prevaha tovaru s rýchlou obrátkou a široký výber, samoobslužná forma predaja a obmedzený rozsah služieb, veľká predajná plocha a racionalizácia prevádzkových operácií, dostatočné parkovacie plochy.

Spoločnosti, ktoré čelia zahraničným konkurentom, a ktoré buď podnikajú, alebo sa chystajú podnikat' na svetových trhoch, musia vykonávať strategické aktivity, ak sa chcú na týchto trhoch uplatniť. Schopnosť organizácie súťažiť v súčasnom podnikateľskom prostredí, ktoré sa neustále mení, si vyžaduje vysokokompetentné riadenie a kvalitné vedenie. Ak má byť firma hodnotená ako úspešná, musí dobre realizovať efektívnu podnikateľskú stratégiu. Podstatou formulovania podnikateľskej stratégie je prispôbenie firmy svojmu okoliu v záujme získania nových konkurenčných výhod. Táto stratégia je unikátnou konštrukciou reakcií firmy na zvláštne podmienky prostredia, v ktorom pôsobí, ako uvádza **Pitra (2001)**.

Dnešné globálne prostredie vyžaduje, aby mali organizácie k dispozícii jasnú víziu a smer, ktorým sa chcú ďalej uberať. Sú to strategické plány, podľa ktorých možno posudzovať kvalitu podnikateľského správania. Je pravdou, ako uvádza **Mallya (2007)**, že väčšina firiem nemala možnosť prejsť prirodzeným procesom vedúcim k dnešnej podobe strategického riadenia. Ale to im nebráni v tom, aby premýšľali o vlastnom prostredí na trhu a o zaistení trvajúcej istoty v konkurenčnom prostredí.

Výraz *stratégia* je v ľudskom vedomí a konaní zafixovaný už asi 2500 rokov, ako tvrdia **Hudák – Ubrežiová (2003)**. Pochádza z gréckeho slova „strategos“. Tento pojem sa vymedzuje ako určitý súhrn zásad či pravidiel, ktoré slúžia k riadeniu procesov alebo činností, resp. ako spôsob plánovania a riadenia činnosti, ktorými sa má dosiahnuť určitý cieľ. Stratégia rieši základné otázky existencie a rozvoja podniku, pričom si treba uvedomiť, že strategické rozhodnutia sú mimoriadne dôležité. Spravidla sú dlhodobejšie a poskytujú podniku dodatočnú oporu a orientáciu v zložitom a premenlivom prostredí.

Podľa **Murgaša (2001)** predstavuje stratégia v plánovaní či riadení určenie dlhodobých cieľov podniku a stanovenie potrebných činností a zdrojov vedúcich k daným cieľom. Stratégia sa teda vzťahuje na zmysel a poslanie podniku, ďalej na dlhodobé strategické ciele a úlohy na portfólio výroby, rozmiestnenie zdrojov vedúcich k daným cieľom.

Stratégia bezprostredne súvisí s taktikou. Účelom stratégie nie je spravidla určiť detailne, ako podnik dosiahne stanovené ciele. Je to úlohou plánov a rôznych podporných plánov. Stratégia vytvára rámec pre riadenie podnikov, pre jeho činnosť. Taktika vyjadruje voľnosť v rozhodovaní a konaní, ktorá musí zodpovedať stratégii, či daným hraniciam.

Ako uvádza **Lednický (2002)**, stratégia je určenie dlhodobých základných cieľov firmy a stanovenie nevyhnutných činností a zdrojov pre dosiahnutie týchto cieľov. Účelom stratégie je určiť prostredníctvom hlavných cieľov a taktiky vyjadriť predpovedajúci, teda budúci obraz firmy.

*Podniková stratégia* podľa **Murgaša (2000)**, predstavuje súhrn rozhodnutí, ktoré určia budúcu podnikateľskú aktivitu, podnikovú politiku, ciele, smery obchodovania, metódy podnikovej organizácie ako aj správanie sa podniku voči akcionárom a zamestnancom, obchodným partnerom a voči spoločnosti, s prihliadnutím na okolie podniku.

Akonáhle firma vyvinie svoje základné stratégie, musí vypracovať podporné programy potrebné na ich realizáciu. Pri vypracovaných programoch treba vyhodnotiť ich náklady, za účelom získania informácií o tom, či sa dosiahli požadované výsledky za prijateľnú cenu.

Druhým aspektom podnikateľského procesu je práca s podnikateľským plánom (business plán). Podnikateľský plán vo vzťahu k budúcim výsledkom chápe **Murgaš (2000)** ako najvýznamnejšiu časť podnikateľského procesu. Ide o rozvinutie príležitostí ktoré podnikatelia objavili a ohodnotili. Ďalej sa orientuje aj na zdroje, ktoré realizácia jeho plánu vyžaduje na úspešné dotiahnutie do cieľa.

Strategické možnosti obchodnej firmy podľa **Hambalkovej (2002)**, spočívajú vo *vertikálnej integrácii*, teda vo vzájomnom prepojení rôznych úrovní obchodného podnikania - maloobchod - veľkoobchod - výrobca, aby sa zabezpečila efektívna súťaž voči neustále vzrastajúcej konkurencii. Nevýhodou je potreba veľkého rozsahu kapitálu a vysoké nároky na manažment integrovanej obchodnej firmy a môže sa vyskytovať v dvoch formách:

- ⇒ *spätná* - ak maloobchod získava veľkoobchod, respektíve výrobcu. Výhodou je zachovanie ceny tovarov, pričom sa zabráňuje vysokému výkyvu cien,
- ⇒ *predná* – táto iniciatíva vychádza od výrobcu, respektíve od veľkoobchodníka (príkladom je integrácia Pepsi Cola s Pizza Hut).

Zložitosť reprodukčného procesu v podmienkach trhovej ekonomiky vyžaduje stále väčšie nároky na riadenie i na jeho poznávaciu stránku, s cieľom robiť čo najsprávnejšie rozhodnutia. Podľa **Bielika (1997)**, **Zalaia (2000)** a **Gurčika (2001)**, to vyžaduje zachytiť reprodukčný proces v celej jeho šírke a zložitosti. Čím pravdivejšie je poznanie reprodukčného procesu a jeho vývoja, tým objektívnejšie možno stanoviť ciele, prostriedky a cesty pre ich splnenie. Neobjektívne poznanie, prípadne nepresný obraz zákonitosti, má za následok nesprávne rozhodnutia ako aj vytýčenie nesprávnych cieľov.

Analýza je chápaná ako neoddeliteľná časť ľudského myslenia. Analyzovať znamená myslieť a myslieť- znamená analyzovať. Pre riadenie z toho vyplýva, že nerobiť analýzy by znamenalo riadiť

bezmyšlienkovite. Analýza teda vystupuje v riadení ako hlavný nástroj poznania. Podľa toho ju môžeme definovať ako noetickú súčasť riadiacej činnosti.

Podnik si stanovuje vlastné výkonnostné ciele, či už krátkodobé alebo dlhodobé, na základe vlastných preferencií a následne ich vyhodnocuje. Pri porovnaní dosiahnutého výsledku a stanoveného cieľa podnik konštatuje jeho splnenie, prípadne nespĺnenie. Naskytá sa tu však otázka, či stanovené ciele podniku boli vytýčené správne a či aj vystihujú podnikový úspech v danom období.

Podľa **Kotlera (2002)**, jednou z najväčších chýb akej sa môže podnik dopustiť, je stanovovanie a vyhodnocovanie len finančných cieľov a zanedbávanie ostatných kritérií podnikového zdravia. Pre hodnotenie výsledkov podniku preto odporúča využívanie troch rôznych výsledkových zoznamov, ktoré by mali byť zamerané na tri oblasti, ktorými sú finančné ciele, marketingové ciele a ciele zainteresovaných skupín.

Podniky, ktoré sa snažia o nepretržité zvyšovanie svojej výkonnosti, čaká aj ďalšia úloha. Je ňou neustále skúmanie hlavných podnikových funkcií – marketingu, financií, nákupu, výskumu a vývoja, ako aj ostatných funkcií, ktoré sú potrebné na zabezpečenie prispôsobovania sa podniku aktuálnemu vývoju i neustále sa meniacim podmienkam.

Každá z týchto funkcií by mala byť podrobená systematickému auditu a v prípade zistenia istých potrieb aj okamžitej náprave. Realizácia marketingového auditu je najlepším spôsobom na preskúmanie, vyhodnotenie a skvalitnenie marketingovej funkcie.

Marketingový audit je komplexné, systematické, nezávislé a periodické skúmanie marketingového prostredia, cieľov, stratégií a aktivít podniku, alebo podnikateľskej jednotky, za účelom identifikácie problémových oblastí a príležitostí a následných odporúčaní vo forme plánu konkrétnych opatrení na zlepšenie podnikovej marketingovej výkonnosti. Napriek tomu je však pri vypracovaní marketingového auditu nevyhnutné zachovávať opodstatnenosť jednotlivých otázok, čiže potrebný je individuálny prístup.

### 3 Cieľ a metodika práce

Rast predaja spotrebného tovaru a organizačná i prevádzková koncentrácia vytvorili z klasického vnútorného obchodu významnú ekonomickú kategóriu medzinárodného významu. Obchod, hlavne maloobchod, bol dlhé desaťročia pokladaný za prvok miestny- regionálny, ktorý neprekročil hranice mesta, alebo okresu. Postupom času, zvlášť v druhej polovici 20. storočia, sa však začínali výraznejšie presadzovať koncentračné tendencie aj v obchode.

Rast životnej úrovne obyvateľov, ich presun do miest, rapidný pokles naturálnej spotreby niektorých potravín, lepšia mobilita obyvateľstva, to všetko následne ovplyvňovalo postupný a v určitých obdobiach aj veľmi rýchly rast maloobchodného predaja. Rástol počet hlavne maloobchodných prevádzok, zväčšovala sa ich veľkosť, vytvárali sa obchodné reťazce.

Celý proces rastu obchodných firiem nadobúdala nový kvalitatívny charakter najmä v 70. rokoch minulého storočia. Jednotlivé obchodné podniky nerástli už len v dôsledku rozširovania vlastnej činnosti, ale postupne aj fúziami, odkupovaním ďalších firiem, rozširovaním vlastného kapitálu a tým, že do spoločností často vstupoval aj bankový kapitál.

### Cieľ práce

Hlavným cieľom dizertačnej práce bolo vymedziť jednotlivé determinanty, ktoré ovplyvňujú formovanie domácich i zahraničných obchodných podnikateľských štruktúr zameraných predovšetkým na predaj potravinárskeho tovaru v Nitrianskom regióne.

Na dosiahnutie hlavného cieľa práce sa stanovili nasledovné čiastkové ciele dizertačnej práce:

- ⇒ charakterizovať súčasné podnikateľské prostredie vo vnútornom obchode SR a Nitrianskeho regiónu
- ⇒ identifikovať procesy globalizácie a ich dopad na vnútorný obchod s osobitným aspektom na potravinársky obchod
- ⇒ vykonať marketingový audit vo vybraných domácich subjektoch,
- ⇒ uskutočniť SWOT analýzu a identifikovať silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia vo vybraných domácich subjektoch etablovaných v Nitrianskom regióne
- ⇒ vyvodiť koncepčné závery pre realizáciu v spoločenskej praxi
- ⇒ vyhodnotiť firemnú stratégiu účastníkov trhu s potravinárskym tovarom.

### Materiál

Pre spracovanie dizertačnej práce bolo žiaduce použiť faktografický materiál z primárnych a sekundárnych zdrojov podľa jednotlivých riešených problémových okruhov:

- prvotné informácie sa dali získať organizačno – ekonomickým prieskumom u domácich maloobchodných reťazcov etablovaných v Nitrianskom regióne
- využiť bolo možné aj aktuálne výsledky marketingového prieskumu „Nákupné správanie slovenského spotrebiteľa potravín“ vypracovaného agentúrou GfK Bratislava, ako aj výsledky prieskumov slovenského trhu, ktoré vypracovali ďalšie agentúry na Slovensku

- údaje sa dali hodnotiť aj z výsledkov unikátneho prieskumu spotrebiteľského správania, ktorý realizovala v roku 2003 agentúra TERNÓ, ale i z výsledkov za roky 2004 až 2006
- použité boli aj aktuálne informácie Ministerstva hospodárstva SR z materiálu „Strednodobý výhľad vývoja vnútorného obchodu a služieb v SR“.

Okrem toho bolo vhodné zaradiť do práce ďalšie získané informácie:

- údaje zo Štatistického úradu SR, hlavne z regiónu Nitrianskeho regiónu
- údaje zo Slovenskej obchodnej a priemyselnej komory
- informácie z odborných publikácií a tlače- predovšetkým z odborného mesačníka manažmentu a obchodu Slovenský výber z roku 2005 a 2006
- množstvo aktuálnych informácií z internetu.

Objektom výskumu boli vybrané obchodné subjekty z regiónu Nitra. Jedná sa o spoločnosti pôsobiace v Nitrianskom regióne, financované z domáceho kapitálu v odvetví maloobchodu. Ich hlavným predmetom podnikania je predaj potravinárskeho tovaru prostredníctvom dobre vybudovanej maloobchodnej siete.

Okrem Jednoty COOP Nitra sa pre lepšiu ilustráciu uvedenej problematiky dali využiť aj výsledky hodnotenia v Jednote COOP Topoľčany. V prípade hodnotenia zahraničných obchodných reťazcov sme vychádzali iba z verejne dostupných informácií.

Faktografický materiál je zozbieraný za roky 2000 - 2006, čiastočne aj za rok 2007 zo štatistických výkazov a ďalších dostupných materiálov analyzovaných podnikov.

## Metódy práce

Rozšírenie spoločného trhu pozitívne ovplyvňuje ekonomický rast daného regiónu najmä tým, že dáva možnosť expanzie na väčšie trhy. Narastá konkurencia, súčasne dochádza k rýchlejšiemu prenikaniu, ale aj k výmene nových produktov, postupov i výsledkov výskumu medzi národnými ekonomikami.

Predkladaná dizertačná práca vychádza z posudzovania dopytovo orientovaných vzťahov v rámci potravinových reťazcov. Popri tom analyzuje ekonomické prejavy rastu trhovej sily na strane dopytu, ako aj dôsledky vo vývoji trhových vzťahov.

Jej dôležitou časťou je objasnenie súčasnej situácie na trhu, možných príležitostí a rizík. Z tohto dôvodu bolo nevyhnutné zaoberať sa transformáciou obchodu na Slovensku, jeho integráciou a globalizáciou, celkovou ekonomickou situáciou a v neposlednom rade aj charakteristikou Nitrianskeho regiónu.

Na analýzu podnikateľských potenciálov sa musel použiť nasledujúci metodický aparát, ktorý umožnil kvantifikovať súčasnú situáciu v obchodnej firme, ako aj zvýrazniť jej budúce aspirácie v neustále sa stupňujúcej konkurencii.

**A) Postavenie v konkurencii** možno hodnotiť na základe podnikateľského postavenia, nákupného a marketingového postavenia, ako aj postavenia na úseku manažmentu a personálneho postavenia v podniku.

Charakterizovanie trhu sa dá uskutočniť prostredníctvom určenia zákazníkov, ktorí ho vlastne vytvárajú. Celkový trh je tvorený všetkými potenciálnymi záujemcami o produkty podniku.

Pre podnik však nie je dôležitá len kapacita celkového trhu. Význam má predovšetkým určenie podielov konkurenčných podnikov, ako aj vlastného podniku na základe ukazovateľov komerčnej analýzy podnikateľskej činnosti.

**Podiel podniku na trhu** je možné vypočítať nasledovne:

⇒ celkový podiel podniku na trhu

$$PoPo_c = \frac{\text{tržby podniku}}{\Sigma \text{tržieb za celkovú produkciu}} \times 100 (\%)$$

⇒ podiel podniku na obsluhovanom trhu

$$PoPo_h = \frac{\text{tržby podniku}}{\Sigma \text{tržieb za predaj určitých produktov (odvetvia, odboru)}} \times 100 (\%)$$

⇒ relatívny podiel podniku na trhu v porovnaní s tromi najväčšími konkurentmi

$$PoPo_r = \frac{\text{tržby podniku}}{\Sigma \text{tržieb troch najväčších konkurentov}} \times 100 (\%)$$

⇒ relatívny podiel podniku na trhu k hlavnému konkurentovi

$$PoPo_{rk} = \frac{\text{tržby podniku}}{\Sigma \text{tržieb hlavného konkurenta}} \times 100 (\%)$$

**B) Jednotlivé parametre dosiahnutých ekonomických výsledkov** treba analyzovať prostredníctvom rozkladu dvoch hlavných ukazovateľov:

- ⇒ pridanej hodnoty a
- ⇒ rentability vlastného kapitálu.

Na ich základe sa dajú charakterizovať hlavné procesy, ktoré ovplyvňujú ekonomickú výkonnosť podnikov.

Jednoduchý aditívny alebo multiplikatívny rozklad pridanej hodnoty má pomerne veľkú vypovedaciu schopnosť o jej hlavných zložkách. Jednoduché rozklady umožňujú analyzovať pridanú hodnotu staticky v jednom časovom období za jednu firmu a taktiež dynamicky v dvoch porovnávaných situáciách, najčastejšie tú istú firmu, v dvoch časových obdobiach. Multiplikatívny rozklad naopak poskytuje možnosť porovnania dvoch rôznych spoločností v rôznych časových obdobiach.

a) *Aditívny rozklad pridanej hodnoty*

$$PH = Z + ON + ODP + NU + OSTPH$$

- kde: PH - pridaná hodnota  
 Z - výsledok hospodárenia  
 ON - osobné náklady  
 ODP - odpisy  
 NU - nákladové úroky  
 OSTPH - ostatná pridaná hodnota (PH - Z - ON - ODP - NU)

Štruktúru pridanej hodnoty potom možno vyjadriť podľa vzorca:

$$\frac{PH}{PH} = \frac{Z}{PH} + \frac{ON}{PH} + \frac{ODP}{PH} + \frac{NU}{PH} + \frac{OSTPH}{PH}$$

b) *Multiplikatívny rozklad pridanej hodnoty vyjadruje nasledujúci vzťah:*

$$PH = \frac{PH}{V} \times \frac{V}{CK} \times \frac{CK}{ON} \times \frac{ON}{ZAM} \times ZAM$$

- kde: PH - pridaná hodnota  
 PH/V - podiel pridanej hodnoty na výnosoch  
 V/CK - produktivita celkového kapitálu meraná výnosmi  
 CK/ZAM - vybavenosť zamestnancov celkovým kapitálom  
 ZAM - počet zamestnancov  
 CK/ON - vybavenosť osobných nákladov celkovým kapitálom  
 ON/ZAM - vybavenosť zamestnancov osobnými nákladmi.

Vzťah zmien jednotlivých ukazovateľov sa dá vyjadriť pomocou indexov zmien jednotlivých ukazovateľov, pre ktoré platí nasledujúci vzťah:

$$I_{PH} = I_{PH/V} \times I_{V/CK} \times I_{CK/ON} \times I_{ON/ZAM} \times I_{ZAM}$$

Aj keď vzťah platí pre ľubovoľné hodnoty, vypovedaciu schopnosť dáva len v oblasti kladných čísel. Vplyv jednotlivých faktorov v tomto vzťahu je uvedený len vo forme indexov – pre vyjadrenie absolútneho vplyvu čiastkových ukazovateľov (faktory F1 až F5) na celkovej zmene pridanej hodnoty (F0), treba použiť logaritmický rozklad podľa nasledujúceho vzoru pre každý samostatne:

$$F1 = \frac{\log I_{F1}}{\log I_{F0}} \times F0$$

**C) Pre modelovanie firemnej stratégie** je potrebné aplikovať marketingový audit, na základe ktorého sa dá vyhodnotiť podniková marketingová činnosť.

Počas podnikateľskej činnosti sa totiž môžu vyskytnúť rôzne zmeny vo vnútornom i vonkajšom prostredí firmy. Preto by mal každý podnik občas posúdiť svoj celkový prístup k trhu, práve pomocou tohto nástroja – *marketingového auditu*.

**Marketingový audit**, ktorého výsledky sú uvedené v ďalšej časti práce, bude obsahovať nasledujúce okruhy:

- ⇒ audit marketingového makroprostredia
- ⇒ audit marketingového cieľového prostredia
- ⇒ audit marketingovej stratégie

- ⇒ audit organizácie marketingu
- ⇒ audit marketingového systému
- ⇒ audit marketingovej produktivity
- ⇒ audit marketingovej funkcie.

Marketingový audit začína externým auditom týkajúcim sa makro-environmentálnych síl, trhov a konkurentov, významných pre podnik. Interný audit stavia na externom audite posúdením miery, v akej podnik so svojou štruktúrou podnikania a zdrojmi môže čeliť tlakom prostredia. V tejto súvislosti bolo dôležité porovnať oblasť obchodných reťazcov na Slovensku a v Nitrianskom regióne a zvlášť vyhodnotiť audit obchodnej spoločnosti COOP Jednota SD Nitra a COOP Jednota SD Topoľčany.

**D) Pre vyhodnotenie silných a slabých stránok, ako aj príležitostí a rizík bude vyhodnotená SWOT analýza.**

Významným nástrojom strategického riadenia je tzv. SWOT analýza, t.j. analýza silných stránok (strengths), slabých stránok (weaknesses), príležitostí (opportunities) a hrozieb (threats) identifikovaných vo vonkajšom okolí podniku. Táto analýza je otvoreným ohodnotením podniku a predstavuje ľahko použiteľný nástroj pre rýchle a kvalitné spracovanie prehľadu o strategickej situácii podniku. Služí k určeniu dôležitých charakteristík, ktoré sú pri zostavovaní stratégie dôležité.

Silné stránky podniku tvoria tie aktivity, resp. faktory, v ktorých je podnik dobrý alebo inými slovami sila môže byť schopnosť, zvláštny nástroj alebo vlastnosť podniku, ktorá ho posúva do postavenia trhovej výhody.

Za slabé sa označujú tie, v ktorých je podnik horší ako konkurencia.

Príležitosťami sa nazývajú aktivity a činitele, ktoré vytvárajú predpoklady pre priaznivý rozvoj trhu.

Ohrozenia predstavujú faktory znamenajúce pre podnik zhoršenie podnikateľských možností.

Vymedzenie konkrétnych silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození pre daný podnik vychádza z už vyššie popísaných analýz a ich výsledky sumarizujeme. Kombinácia týchto štyroch dôležitých prvkov umožňuje, ako popisuje schéma 3, vytvoriť rad vhodných stratégií, ktoré môžu byť užitočné pri riešení vzniknutej situácie.

**SWOT matica**

	<b>Slabé stránky (W)</b> 1..... 2.....	<b>Silné stránky (S)</b> 1..... 2.....
<b>Príležitosti (O)</b> 1..... 2.....	<i>WO stratégia „hľadanie“</i> (prekonanie slabých stránok využitím príležitostí)	<i>SO stratégia „využitie“</i> (využitie silnej stránky v prospech príležitostí)
<b>Ohrozenia (T)</b> 1..... 2.....	<i>WT stratégia „vyhýbanie“</i> (minimalizácia slabej stránky a vyhnutie sa ohrozeniu)	<i>ST stratégia „konfrontácia“</i> (využitie silnej stránky k odvráteniu ohrozenia)

Usporiadanie týchto štyroch prvkov do SWOT matice umožňuje výber vhodnej stratégie.

Stratégia WO znamená prekonanie slabých stránok prostredníctvom maximalizácie príležitostí. Táto stratégia kladie dôraz na výrazné zmeny chovania podniku, preto sa často označuje ako metóda turnaround.

Stratégia SO je ofenzívna stratégia využívajúca silné stránky k zhotoveniu príležitostí identifikovaných vo vonkajšom prostredí. Tento kvadrant vymedzuje viac menej žiaduci stav, ku ktorému podnik smeruje.

Stratégia ST znamená včas identifikovať hrozby a využitím silných stránok ich premeniť na príležitosti. ST stratégie sú možné vtedy, ak je podnik silný na priamu konfrontáciu s ohrozením.

Stratégia WT má defenzívny charakter, je zameraná na odstránenie slabých stránok a na vyhnutie sa vonkajšiemu ohrozeniu. Podnik v tejto pozícii zvyčajne bojuje o prežitie a častými stratégiami sú fúzie, vyhlásenie bankrotu alebo likvidácie.

## 4 Výsledky a diskusia

V jednotlivých európskych krajinách pôsobili v roku 2005 viaceré obchodné reťazce, ktoré sa podieľali na ich trhovom podiele vo väčšine prípadov veľmi významne. V každej z týchto krajín bolo v rámci hodnotenia určených 5 najväčších obchodných spoločností, ktoré zaznamenali najvyšší trhovú podiel a získali tak umiestnenie v TOP 5.

Na Slovensku dosiahlo 5 najvýznamnejších obchodných reťazcov v hodnotenom období podiel na trhu vo výške 28 %. Na prvom mieste sa umiestnilo Tesco Stores SR, za ním na ďalších miestach Metro C & C Slovakia, Billa (Rewe), Kaufland SR a Carrefour SK.

V Českej republike tvorili TOP 5 nasledujúce obchodné spoločnosti: Makro C & C ČR, Ahold ČR, Skupina Schwarz (Kaufland ČR), Skupina Rewe a Tesco Stores ČR, ktoré dosiahli spolu 43,8 percentný podiel na trhu. V Poľsku bol podiel piatich najlepších spoločností 23 %, o ktorý sa zaslúžili: Makro C & C Polska, Jéronimo Martins, Aucha Polska, Géant Polska (Casino) a Tesco Polska. V Maďarsku dosiahli z V-4 najväčšie obchodné spoločnosti najvyšší podiel na trhu - až 62,4 %. Poradie bolo nasledujúce: Metro, Tesco, Cora, Pius Diszkont (Tengelmann) a SPAR Magyarország.



Pre porovnanie je vhodné uviesť, že obchodné spoločnosti zaradené do TOP 5 dosiahli v rámci európskych krajín najvyšší podiel na trhu vo Švédsku (94,7 %) a v Nórsku (91,7 %). Na ďalších miestach boli Švajčiarsko (85,6 %), Luxembursko (84,3 %), Írsko (83,6 %), Fínsko (83,5%), Rakúsko (78,6 %) a ďalšie. Posledné miesto obsadilo Poľsko s 23 % podielom svojich najväčších obchodných spoločností na trhu a Slovensko s 28 % bolo predposledné.

Impulzy v medzinárodnom obchode sú výrazné. Štyri vedúce európske obchodné koncerny - Metro Group, Tesco, Carrefour a Ahold - zakončili rok 2005 s podstatným nárastom obratu. Až na Ahold bol tento nárast spôsobený podstatným zvýšením obratu v zahraničí.

Zaujímavá situácia je aj v samotnom potravinárskom obchode. Pri súčasnom, viac než 32 % zastúpení na globálnom trhu, rastie podiel TOP 30 potravinárskych maloobchodných firiem na svete rýchlejšie tempom než obchod s potravinami ako celok. Podľa výsledkov za rok 2005 má tento obchod, pri hodnotení domáceho predaja, dvoch jasných víťazov: Wal-Mart a Tesco.

S maloobchodným objemom predaja takmer 339 mld.USD a celosvetovým trhovým podielom, ktorý sa takmer rovná podielu zbytku veľkej päťky (TOP 5) spolu, je **Wal-Mart** aj naďalej nespornou jednotkou na trhu. Tento americký gigant v súčasnosti neustále zväčšuje už aj tak veľký náskok nad svojimi najväčšími konkurentmi. Predaj potravín zabezpečil na 44,9 %, domáci predaj na 77,6 % a zahraničný predaj na 22,4 %. V rebríčku TOP 30 svetového potravinárskeho obchodu v roku 2005 sa umiestnil na prvom mieste.

Odvetvie obchodu a služieb sa najmä pretrvávajúcím pozitívnym ekonomickým prostredím stalo postupom rokov 2000 - 2005 v Slovenskej republike najvýznamnejším a najdynamickejšie sa rozvíjajúcim sektorom národného hospodárstva. Podľa výsledkov štatistického hodnotenia bol v roku 2005 jeho podiel na celkovom HDP vo výške 14,1 %.

Z domácich obchodných spoločností je v Nitrianskom kraji zo strany spotrebiteľskej verejnosti stále najintenzívnejšie vnímaná **COOP Jednota SD**. Jej hlavným zameraním je aj v súčasnosti maloobchodná činnosť, pričom sa orientuje na predaj potravinárskeho tovaru a základného sortimentu priemyselného tovaru. Najlepšie výsledky dosahujú COOP Jednota Nové Zámky a COOP Jednota Nitra.

#### **MO obrat spoločností COOP Jednota v Nitrianskom kraji a ich podiel na celkovom obrate COOP Jednota na Slovensku za rok 2005**

<b>COOP JEDNOTA</b>	<b>Maloobchodný obrat (tis. Sk)</b>	<b>Podiel na celkovom maloobchodnom obrate COOP Jednota v SR (%)</b>
Nové Zámky	2 431 861	8,09%
Nitra	2 027 771	6,75%
Topoľčany	854 230	2,84%
Levice	512 157	1,70%
Komárno	372 959	1,24%
<b>COOP Jednota Slovensko spolu:</b>	<b>30 041 702</b>	<b>100,00%</b>
<b>Z toho Nitriansky kraj:</b>	<b>6 198 978</b>	<b>20,63%</b>

Zdroj: Vlastné prepočty

V celoslovenskom hodnotení dosiahli najlepší obrat: Jednota Bratislava, Nové Zámky, Nitra, Krupina, Liptovský Mikuláš, Čadca, Galanta, a po nich ďalšie z Nitrianskeho kraja a ostatných slovenských regiónov. Keďže ani jedna z týchto spoločností nedosiahla obrat 3 mld.Sk, nemohla byť ani jedna z COOP Jednota Slovensko zaradená do vybraných spoločností TOP 10 Slovenského obchodu.

V roku 2005 obchodný systém COOP Jednota, ktorý združuje spotrebné družstvá na Slovensku, zaznamenal v celkovom obrate mierny pokles. Jeho predstavitelia to považujú za prirodzený dôsledok rastúceho počtu účastníkov na trhu. Na celkový pokles obratu mohlo vplývať aj to, že obchod spotrebných družstiev stavil na kvalitu, zatiaľ čo väčšina konkurencie oslovovala zákazníkov hlavne cenou. Jednota sa sústredila predovšetkým na potravinársky tovar a niektorým reťazcom tak nedokázala konkurovať v šírke sortimentu. Tu je dôležité pripomenúť, že družstevný obchod robí neustále priekopnícku prácu aj pri predaji slovenských výrobkov. Vedenie COOP Jednota na Slovensku však stále považuje vývoj maloobchodného obratu v tomto systéme za lepší ako je tendencia, ktorú vykazuje Štatistický úrad v spotrebe potravín na Slovensku. Aj napriek nástupu nadnárodných obchodných reťazcov sa trhoví podiel spotrebných družstiev v podstate nezmenil.

#### **Vzťah spotrebiteľov k nákupu potravín**

Zmenu stravovacích návykov, ku ktorej v poslednom období u nás došlo, sprevádza celková nižšia spotreba mlieka. V roku 2005 z počtu 2 122 respondentov prieskumu, ktorý uskutočnila Agentúra AC Nielsen, 70,3 % nekonzumovalo za uplynulý rok jogurtové mlieka a kyslomliečne nápoje. Čerstvé mlieko konzumuje 79% a trvanlivé 77,9 % respondentov.

Nielen u mlieka a mliečnych výrobkov všeobecne, ale aj u ostatných potravín rastlinného i živočíšneho pôvodu sa čoraz častejšie hovorí o ekologických potravinách. Sú totiž pozitívnym príspevkom k zdravej výžive ľudí i k ochrane životného prostredia. Na slovenskom trhu potravín však doteraz stále predstavujú len trhovú medzeru a na pulkoch predajní a v regáloch je z nich len veľmi úzky sortiment. Z výsledkov prieskumu je možné usúdiť, že ponuku tvoria prevažne bylinkové čaje, špaldová múka, niektoré pekárenské výrobky, vložky,

strukoviny a z ovocia najmä jablká. Všeobecným trendom posledných rokov pri kúpe potravín je celková preferencia potravín rastlinného pôvodu pred živočíšnymi a snaha predchádzať civilizačným ochoreniam racionálnejšou stravou. Aj napriek tomu, že spotreba mäsa a mäsových výrobkov je u nás ešte stále pomerne vysoká, predsa len u pomerne veľkej časti spotrebiteľov stále rastie dopyt po výrobkoch bez cholesterolu, s nižším obsahom tuku a vyšším podielom vlákniny. Z pekárenských výrobkov sa dostávajú do popredia rôzne druhy celozrnného pečiva a tmavý chlieb. Aktuálne sú aj novinky rôznych cereálnych výrobkov.

V poslednej dobe je zo správania spotrebiteľa zrejmy aj ďalší posun v jeho vývoji. Nejde pritom iba o kozmetické, ale signifikantné zmeny v spotrebiteľskom správaní v čase. K jeho hlavným posunom v správaní patria oblasti ako: *spotrebiteľia si môžu dovoliť o trochu viac* (priemerná mesačná suma vreckového rastie), *ľuďi prestávajú tešiť ich práca* (práca sa považuje stále viac za povinnosť a určitú istotu), *rodina je viac než peniaze* (mať dobré rodinné zázemie, vychovávať deti je pre Slovákov dôležitejšie než zarábať čo najviac peňazí), *spotrebiteľia chcú lepšie bývať, menej zdravého spôsobu života* (čo vyplynulo z neustále zvyšujúceho sa % odpovedí o trávení voľného času, kde dochádza neustále k znižovaniu aktívnych foriem a zvyšovaniu pasívnych foriem trávenia voľného času), *bežné nákupy sa presúvajú do veľkometrážnych predajní*, čo súvisí s nárastom počtu hypermarketov, *nárast významu televízie a internetu* pri vyhľadávaní informácii a pod.

V spotrebiteľskom správaní, podľa štúdie, ktorú vypracovala spoločnosť Roper Reports Worldwide a ktorá bola predstavená na pražskej stredoeurópskej konferencii o obchode Retail Summit 2007, vyplýva niekoľko ďalších závažných zistení. Podľa nej sa bude v budúcnosti význam hypermarketov ako miest veľkého nákupu znižovať. Rodiny sa totiž zmenšujú, pribúda počet „singles“, ktorí nakupujú inak. Napríklad nepotrebujú robiť veľké nákupy a kupujú impulzívne – najbližšie kde sa dá. Ďalší faktor je stárnutie populácie. Starší ľudia uprednostňujú obchody, ktoré sú blízko k ich bydlisku. Navyše sa potrebujú s predavačom porozprávať, čo je vo veľkých obchodoch ťažko možné. Čoraz väčšiu úlohu bude zohrávať aj to, že chcú nakupovať bez stresu, vystávania v radoch, a tieto požiadavky lepšie splňajú menšie obchody.

### Hodnotenie podnikateľského subjektu COOP Jednota Nitra

Hlavným zameraním družstva je maloobchodná činnosť, pričom sa orientuje na predaj potravinárskeho tovaru a základného sortimentu priemyselného tovaru. Túto činnosť vykonáva v 150 predajniach, ktoré sa nachádzajú v okresoch *Nitra, Zlaté Moravce, Šaľa, Levice, Trebišov a Michalovce*.

V súčasnosti má COOP Jednota ako celok jednotnú politiku politiku merchandisingu, pričom svoje predajne člení do troch hlavných kategórií podľa veľkosti predajne na Terno, Supermarket a potraviny. Ďalšími činnosťami, ktorými sa družstvo zaoberá, je pekárenská výroba a nákupná činnosť. Ťažisko pekárenskej výroby spočíva vo výrobe chleba, pečiva a lístkového cesta. Cieľom nákupnej činnosti je nákup čerstvej zeleniny a ovocia pre vlastnú maloobchodnú sieť. Družstvo je vlastníkom značného počtu nehnuteľností, ktoré prenajíma v prevažnej miere drobným živnostníkom. Pre bezporuchový chod svojich hlavných činností má vlastnú údržbu i dopravu. Zabezpečuje aj výchovu učňovskej mládeže, keďže má zriadené Stredisko praktického vyučovania. V ňom realizuje odborný výcvik a výchovu učňovskej mládeže v profesii predavač rozličného tovaru.

#### ❖ Postavenie v konkurencii

Trhovú pozíciu podnikateľského subjektu COOP Jednota Nitra charakterizujeme ukazovateľmi, podrobnejšie špecifikovaných v metódach práce. Pri výpočte podielov firmy na trhu sme vychádzali z TOP 50 obchodných spoločností potravinárskeho obchodu SR za rok 2005, uvedených v prílohe 6.

2,03 mld. Sk

$$\Rightarrow \text{celkový podiel podniku na trhu}^* = \frac{2,03 \text{ mld. Sk}}{194,114 \text{ mld. Sk}} \times 100 = 1,046 \%$$

\*Trh sme charakterizovali tržbami z nešpecializovaného a potravinárskeho maloobchodu za rok 2005

Jednota SR Nitra mala 1,046 % podiel na trhu potravinárskeho obchodu v roku 2005

2,03 mld. Sk

$$\Rightarrow \text{podiel firmy na obsluhovanom trhu} = \frac{2,03 \text{ mld. Sk}}{30,02 \text{ mld. Sk}} \times 100 = 6,762 \%$$

Spotrebné družstvo Jednota Nitra malo 6,762 % podiel na obsluhovanom trhu, t. j. trhu všetkých spotrebných družstiev Jednota.

$$\Rightarrow \text{relatívny podiel firmy na trhu} \\ \text{v porovnaní s tromi najväčšími konkurentmi} = \frac{2,03 \text{ mld. Sk}}{48,7 \text{ mld. Sk}} \times 100 = 4,168 \%$$

V porovnaní s tromi najväčšími konkurentmi (Tesco, Metro, Billa) mala Jednota SD Nitra 4,168 % relatívny podiel.

$$\Rightarrow \text{relatívny podiel firmy k hlavnému konkurentovi} = \frac{2,03 \text{ mld. Sk}}{\dots} \times 100 = 9,186 \%$$

Jednota Nitra mala 9,186 % podiel na trhu vzhľadom k hlavnému konkurentovi Tesco Stores SR.

Hlavným cieľom podniku je získať čo najväčší podiel na trhu. Poznať podiel na trhu je predpokladom prijatia marketingovej stratégie. Za vysoký relatívny podiel sa považuje taký, ktorý je väčší ako jedna, vzhľadom k najväčšiemu konkurentovi. Dôležité je i tempo rastu trhu. Na rýchlo rastúcom trhu totiž predaj tovaru môže rásť oveľa rýchlejšie ako na pomaly rastúcom - stabilnom, zrelom trhu. Za vysoké tempo rastu trhu sa považuje 10 a viacpercentné tempo rastu.

❖ **Analýza finančných výsledkov spoločnosti**

Hlavnou zmenou ktorá je aj z pohľadu výkazov evidentná je nárast tržieb v roku 2002, kedy COOP Jednota Nitra pohltila COOP Jednotu Trebišov, ktorá dosahovala ročné tržby na úrovni cca 300 mil. Sk.

**Vstupné údaje pre analýzu pridanej hodnoty**

Ukazovateľ	2001	2002	2003	2004	2005
Pridaná hodnota	215 526	248 168	229 366	223 951	253 008
Tržby	1 627 611	1 928 646	1 984 988	1 812 682	1 790 828
Celkový kapitál	739 274	795 868	812 195	755 900	742 679
Osobné náklady	165 127	189 842	195 519	176 080	178 259
Zamestnanci	867	959	992	963	954

Zdroj: Obchodný vestník a vlastné zistenia

Rozdielové hodnoty skúmaných faktorov nevyhnutné pre výpočet celkového vplyvu na zmenu pridanej hodnoty.

**Výpočet rozdielu vybraných podnikových ukazovateľov**

Ukazovateľ	2001	2002	2003	2004	2005	ROZDIEL			
						2002-2001	2003-2002	2004-2003	2005-2004
	12	12	12	12	12				
PH	215 526	248 168	229 366	223 951	253 008	32 642	-18 802	-5 415	29 057
F1 = PH/T	0,132	0,129	0,116	0,124	0,141	-0,004	-0,013	0,008	0,018
F2 = T/CK	2,202	2,423	2,444	2,398	2,411	0,222	0,021	-0,046	0,013
F3 = CK/ON	4,477	4,192	4,154	4,293	4,166	-0,285	-0,038	0,139	-0,127
F4 = ON/ZAM	190,458	197,958	197,096	182,845	186,854	7,500	-0,863	-14,250	4,009
F5 = ZAM	867	959	992	963	954	92	33	-29	-9

Zdroj: Vlastné prepočty

Prvým uvedeným údajom je absolútna hodnota pridanej hodnoty. Z rozdielu dosiahnutých hodnôt v jednotlivých obdobiach je vidieť priaznivý vývoj v období rokov 2000 – 2002 a opäť v roku 2005, kedy tento ukazovateľ každoročne rástol. V roku 2003 a 2004 však hodnota PH nemala priaznivý vývoj.

Každoročný pokles obchodnej marže pri predaji tovaru sa podarilo eliminovať až v roku 2005. Bol to dôsledok neustále sa zvyšujúcej konkurencie a potreby nižších cien na prilákanie spotrebiteľov do predajní. Rok 2005 bol prelomový zrejme aj vďaka neustále sa zvyšujúcemu podielu tovarov nakupovaných centrálnou, čo umožňuje stláčať nákupné ceny tovarov a udržať obchodnú maržu na prijateľnej úrovni.

Produktivita celkového kapitálu zase hovorí o využití kapitálu vloženého do podniku, či už sa jedná o vlastný, alebo cudzí kapitál. Pre podnik je priaznivá čo najvyššia hodnota tohto ukazovateľa, ktorú podnik dosiahol v roku 2003. Dôležitá je však aj stabilita ukazovateľa, a tá bola počas sledovaného obdobia zachovaná, takže aj tento ukazovateľ hodnotíme pozitívne.

Posledné dva podielové ukazovatele sa v rokoch 2002 až 2005 menili čiastočne kvôli poklesu celkového kapitálu, čo bolo dôsledkom odpredaja nepotrebného majetku, ako aj nerovnomerným vývojom zamestnancov a rastom mzdových nákladov.

Podiel vybraných ukazovateľov ako aj ich vplyv na vývoji pridanej hodnoty.

**Výpočet podielu vybraných ukazovateľov a ich vplyv na pridanú hodnotu**

Faktor	PODIEL				Vplyv faktorov na pridanú hodnotu			
	2002/2001	2003/2002	2004/2003	2005/2004	2002	2003	2004	2005
F1 = PH/T	0,972	0,898	1,069	1,144	-6 638,5	-25 673,7	15 165,8	31 946,0
F2 = T/CK	1,101	1,009	0,981	1,006	22 206,7	2 025,5	-4 300,4	1 313,8
F3 = CK/ON	0,936	0,991	1,033	0,970	-15 210,1	-2 185,6	7 453,9	-7 132,3
F4 = ON/ZAM	1,039	0,996	0,928	1,022	8 940,3	-1 042,1	-17 009,8	5 165,9
F5 = ZAM	1,106	1,034	0,971	0,991	23 343,6	8 073,8	-6 724,6	-2 236,5
F0 = Zmena PH	x	x	x	x	32 642,0	-18 802,0	-5 415,0	29 057,0

Zdroj: Vlastné prepočty

Rozklad pridanej hodnoty poukazuje celkovo na postupný pokles jej prírastkov počas uvedených rokov. Z jednotlivých faktorov vplyvajúcich na dosahované hodnoty, mal najvýraznejší vplyv ukazovateľ *pridaná hodnota z tržieb* v roku 2005 a najmenší *produktivita celkového kapitálu* v roku 2005.

Na záver tejto analýzy je možné konštatovať, že pridanú hodnotu v roku 2003 negatívne ovplyvnil predovšetkým vývoj celkových tržieb, vďaka ktorému pridaná hodnota zaznamenala pokles o takmer 10%. Ostatné faktory túto stratu nedokázali eliminovať. Spoločnosť by sa preto mala v budúcnosti zamerať najmä na dosahovanie primeranej hodnoty prvého faktora a to dvomi spôsobmi - zvyšovaním objemu celkových tržieb, alebo rastu obchodnej marže. Ako vidno z vývoja v rokoch 2004 a 2005 spoločnosti sa nedarí ďalší rast v oblasti tržieb, avšak pravdepodobne vďaka spolupráci s ostatnými členmi pri nákupe tovarov sa darí stláčať nákupné ceny a tým udržiavať tvorbu pridanej hodnoty na prijateľnej úrovni.

#### Ukazovatele rentability

Ukazovateľ	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ROE	0,015	0,027	0,025	0,013	0,019	0,020
ROA	0,002	0,012	0,010	0,005	0,009	0,009
Z/T	0,003	0,005	0,004	0,002	0,0036	0,0039

Zdroj: Vlastné prepočty

Z tabuľky je zrejмый pokles rentability vlastného kapitálu podniku v roku 2003 (takmer o polovicu v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi). Podobný vývoj postihol aj rentabilitu celkového kapitálu, ako aj rentabilitu tržieb našťastie sa nepriaznivý vývoj podniku podarilo obrátiť a v roku 2005 už opäť dosahuje priaznivejšie hodnoty.

#### ❖ Marketingový audit

Počas podnikania sa môžu v každej firme vyskytnúť rôzne zmeny v jej vnútornom i vonkajšom prostredí. Všetky podniky by mali preto občas posúdiť svoj celkový prístup k trhu pomocou marketingového auditu. Pomocou tohto nástroja je možné včas identifikovať vnútorné rezervy, ktorých využitím je možné dosahovať väčšiu efektivitu v riadení podniku, organizácii manažmentu, komunikácii so zákazníkmi, alebo v boji s konkurenciou.

Za Jednotu Nitra bol vypracovaný v nasledovnej štruktúre:

- 1) Audit marketingového makroprostredia
- 2) Audit marketingového cieľového prostredia
- 3) Audit marketingovej stratégie
- 4) Audit organizácie marketingu
- 5) Audit marketingového systému
- 6) Audit marketingovej produktivity
- 7) Audit marketingových funkcií

Celý proces marketingového auditu sledoval kontrolu strategického smerovania. Tento nástroj by mal zabezpečiť, aby marketingové ciele, stratégie a systémy firmy zodpovedali aktuálnemu a predpokladanému konkurenčnému prostrediu. Na základe výsledkov bolo možné zvoliť krátkodobé alebo dlhodobé akcie na zlepšenie celkového marketingového výkonu.

Úlohou marketingu je ovplyvňovať nákupné správanie a predpokladom úspešného obchodu (splnenia ekonomických cieľov) je dosiahnutie psychologického účinku u kupujúceho. Preto sa psychografické marketingové ciele dajú považovať za rozhodujúce. Patrí k nim zvýšenie úrovne známosti firmy a značky, zmena alebo posilnenie jej postoja, ale aj zvýšenia preferencií a počtu opakovaných nákupov. To ovplyvňuje ekonomické marketingové ciele, akými sú obrat, rentabilita, trhový podiel. Jasne a presne stanovené ciele vytvárajú bázu pre realizáciu poslania, ktoré má byť oporou pre ciele a zábery firmy.

#### ❖ SWOT analýza

Získané poznatky o spoločnosti z marketingového auditu nám slúžia ako dobrý základ pre vypracovanie SWOT analýzy. Podľa tejto metódy sa identifikujú štyri kľúčové faktory podniku a vonkajšieho prostredia a to silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby.

Ide o poznanie konkurenčnej pozície na trhu. Konkurenciechopnosť firmy vyplýva z jej konkurenčnej výhody, ktorá spôsobuje, že určitá činnosť je v porovnaní s ostatnými konkurentmi realizovaná lacnejšie alebo efektívnejšie pri uspokojovaní potrieb zákazníka. Pomocou S-W analýzy sme sa zamerali na analýzu silných a slabých stránok prostredníctvom faktorov z oblasti marketingu, financií a ľudských zdrojov.

## Analýza silných a slabých stránok COOP Jednota Nitra

Faktory úspechu	Hodnotenie silných a slabých stránok					Dôležitosť faktora		
	veľmi silná	silná stránka	priemer	slabá stránka	veľmi slabá	vysoká	stredná	nízka
<b>Marketingové charakteristiky</b>								
Šírka sortimentu			x			x		
Predajné miesto	x					x		
Znalosť siete zákazníkami	x						x	
Kvalita výrobkov	x					x		
Značka spoločnosti		x				x		
Cenová úroveň			x			x		
Reklama a propagácia		x					x	
Personál spoločnosti			x			x		
Početnosť prevádzok	x						x	
Akcie, zľavy		x					x	
Ostatné služby zákazníkom			x				x	
<b>Finančné charakteristiky</b>								
Úroveň výšky nákladov				x		x		
Ziskovosť			x			x		
Finančná stabilita			x			x		
Celková zadĺženosť				x			x	
<b>Charakteristiky z oblasti ľudských zdrojov</b>								
Úroveň manažmentu		x				x		
Lojalita zamestnancov			x				x	
Pružnosť, prispôsobivosť			x			x		
Strategické plánovanie				x		x		
Operatívne plánovanie			x			x		

Zdroj: Výkazy a vlastné zistenia

Pre úplnosť SWOT analýzy je potrebné ešte zhrnúť hlavné oblasti príležitostí a hrozieb, ktoré boli zistené:

### Príležitosti

- vybudovať jednotný logistický systém distribúcie a zásobovania,
- rozvoj komunikačných technológií a informačných systémov,
- zvýšiť sortiment výrobkov pre uspokojenie širokej škály zákazníkov,
- rekonštrukcia modernizácia už existujúcich predajní s cieľom rozšírenia predajnej plochy,
- zabezpečiť vybavenie predajní moderným obchodným zariadením, aby úroveň interiérov a poskytovaných obchodných služieb zodpovedala európskemu štandardu,
- venovať pozornosť predajniam navidielu z hľadiska zlepšovania podmienok v záujme zachovania obchodného priestoru a zvyšovania kultúrnosti novým zariadením,
- zavedenie jednotných cien v rámci celého systému COOP Jednota Slovensko,
- rozšírenie portfólia tovarov pod vlastnou značkou,
- zvyšovanie sortimentu Biopotravín (napriek tomu že sú drahšie je trend jednoznačný a je možné predpokladať posilňovanie ich zastúpenia na pultoch v obchodoch)
- otváranie predajní v novobudovaných obchodných centrách.

### Hrozby

- rast konkurenčného tlaku,
- zastaralosť už existujúcich predajných miest, nedostatočná modernizácia,
- neprehľadnosť sortimentu tovarov najmä v menších prevádzkových jednotkách,
- potreba zabezpečenia vzdelávacích programov pre zamestnancov a doškoľovanie personálu,
- rastúca vyjednávací sila zákazníkov alebo dodávateľov,
- ďalšie rozširovanie obchodnej siete hlavných konkurentov,
- zmena potrieb a vkusu zákazníkov,
- strata záujmu a náklonnosti k značke mladej generácie.

Všetky takto získané poznatky je potrebné zohľadniť pri ďalšom strategickom plánovaní jednotlivých činností či už v oblasti manažmentu alebo marketingu. Dôležité je pritom samozrejme podriaďovať zapracovanie jednotlivých opatrení podľa priorit, ktoré stanoví manažment podniku.

Rovnakým spôsobom je v práci spracované aj hodnotenie druhého subjektu COOP Jednota Topoľčany.

## 5 Teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce

Obchod sa dotýka všetkých aspektov nášho života. Je vedúcou silou európskej ekonomiky, ktorá nespočetnekrát denne aktivuje vzťah medzi výrobcami a 450 miliónmi spotrebiteľov v Európe. Počet obchodných transakcií presahuje denne jednu miliardu. Je dynamickým a pracovne intenzívnym sektorom, ktorý dnes zastáva smerodajnú úlohu v európskom hospodárstve. Sektor obchodu v celoeurópskom meradle generuje 13 % HDP, tvorí ho viac ako 5,5 milióna spoločností, z čoho 95 % sú malé a stredné podniky, ktoré zabezpečujú prácu viac ako 27 miliónom Európanom.

Je jedným z mála sektorov, ktoré aktívne vytvárajú pracovné miesta. Okrem toho garantuje aj pracovné miesta ďalším miliónom ľudí, ktorí pracujú v dodávateľskej reťazi a to od malých- miestnych dodávateľov až k veľkým medzinárodným podnikom. Tak prináša dynamiku, nové podniky, investície, konkurenciu a pracovné miesta až na lokálnu úroveň v celej Európe.

Hlavným cieľom dizertačnej práce bolo definovať determinanty vplyvajúce na vývoj subjektov podnikajúcich v obchode s potravinárskym tovarom a splnenie cieľa považujeme súčasne za teoretický ako aj praktický prínos práce. Za hlavné determinanty považujeme:

- Historické východiská obchodu v SR, ktoré predstavovali štartovaciu pozíciu celého odvetvia pri prechode na trhovú ekonomiku. Tieto sme podrobne analyzovali a charakterizovali v druhej kapitole. Ich hlavný vplyv sa prejavil v súčasnosti, kedy je zrejme, že spomedzi všetkých domácich subjektov, je jedine aliancia COOP Jednota schopná efektívne konkurovať zahraničným reťazcom. Prevažná väčšina domácich subjektov nedokázala za krátke obdobie, od transformácie po vstup zahraničných subjektov, naakumulovať dostatočný kapitál a najmä skúsenosti v oblasti manažmentu a marketingu. Jednotu sa to podarilo nielen vďaka jej veľkosti a počtu predajní, ale najmä vďaka rýchlemu osvojeniu si manažérskych a marketingových nástrojov, ktoré sú v odvetví obchodu rozhodujúce pri snahe o udržanie si pozície na trhu a v boji o zákazníka.
- Špecifiká regiónu Nitrianskeho samosprávneho kraja, ktorý charakterizujeme v štvrtej kapitole. Zamerali sme sa pritom na analýzu štruktúry a rozloženia obyvateľstva, ktoré je rozhodujúce pri rozhodovaní o umiestnení obchodných jednotiek a použití konkrétnych marketingových nástrojov. Upozorňujeme tu na pravdepodobné príčiny výrazného úspechu COOP Jednoty Nové Zámky a Nitra, ktoré patria k lídrom celej aliancie čo do veľkosti. Vysoký počet menších obcí kraja prispieva k tomu, že pokrytie celého trhu sieťou hypermarketov nie je jednoduché a vyžaduje si čas. A ten hrá v prospech Jednot, ktoré si postupne zefektívňujú svoju predajnú sieť a stávajú sa stále vážnejším konkurentom zahraničných obchodných reťazcov.
- Faktory vnútorné, ktoré sú dané jedinečnosťou každého subjektu – boli identifikované prostredníctvom analýzy hlavných ekonomických veličín (tržby a pridaná hodnota), zrealizovaním marketingového auditu a SWOT analýzou. Z takto spracovaných údajov je možné utvoriť si dobrý obraz o budúcom smerovaní manažérskych rozhodnutí a marketingových cieľov. V porovnaní na jednotlivé etapy vývoja obchodu v SR, je možné sledovať, ako sa podnik snažil prispôsobiť makroprostrediu.
- Faktory vonkajšieho prostredia, najmä globalizácia a internacionalizácia obchodu, ktorá je považovaná za hlavný faktor vplyvajúci na neprirodzene rýchly vývoj v odvetví obchodu s jeho všetkými pozitívami, ale aj negatívami. Medzi hlavné pozitíva považujeme samozrejme rýchle zvýšenie komfortu pre spotrebiteľa najmä čo sa týka vnútorného vybavenia predajne, prístupnosti obchodných domov, parkovacích miest, otváraciej doby, šírky sortimentu, poklesu cenovej hladiny. Na druhej strane však sú aj negatíva ktoré spotrebiteľa poškodzovali, ako znížená kvalita niektorých tovarov, zmena životného štýlu, zavádzanie spotrebiteľa názvom produktu a pod. Možno však povedať, že tlak konkurencie na rozvoj odvetvia je v prevažnej miere pozitívny, v každom prípade je nezvratný.

V práci je zhromaždená rozsiahla údajová základňa týkajúca sa vývoja a transformácie v odvetví obchodu v rokoch 1990 – 2005, ako aj komplexné zhrnutie hlavných parametrov, ktoré charakterizujú štruktúru trhu konečného spotrebiteľa v Nitrianskom kraji. Tento materiál je možné využiť pri riešení ďalších výskumných úloh.

Teoretickým prínosom práce, ktorý môže byť využitý vo vzdelávacom procese. predmetov so zameraním sa na podnikový manažment a marketing, je najmä spôsob:

- realizácie marketingového auditu, ktorý bol vykonaný na dvoch subjektoch. Marketingový audit ako komplexné, systematické a periodické skúmanie marketingového prostredia, cieľov, stratégií a aktivít podniku, alebo podnikateľskej jednotky, za účelom identifikácie problémových oblastí a príležitostí a následných odporúčaní vo forme plánu konkrétnych opatrení na zlepšenie podnikovej marketingovej výkonnosti je výborným nástrojom na lepšie pochopenie situácie a správne nastavenie ďalšej stratégie podniku.
- realizácie SWOT analýzy, ktorá je významným nástrojom strategického riadenia. Táto analýza je otvoreným ohodnotením podniku a predstavuje ľahko použiteľný nástroj pre rýchle a kvalitné spracovanie prehľadu o strategickú situáciu podniku. Slúži k určeniu dôležitých charakteristík, ktoré sú pri zostavovaní stratégie dôležité najmä z pohľadu na analýzu silných

stránok (strengths), slabých stránok (weaknesses), príležitostí (opportunities) a hrozieb (threats) identifikovaných vo vonkajšom okolí podniku.

- Podrobný popis uplatňovania základných marketingových nástrojov v praxi zase umožňuje lepšiu predstavu a spôsobe uplatňovania teórie v praxi, ako aj približuje spôsob, akým COOP Jednota bránili svoje pozície na trhu pred silným tlakom konkurencie.
- Okrem toho je praktickým prínosom aj odporúčanie na zavedenie vyhodnocovania ukazovateľa Trhovej bonity firmy na pravidelnej báze v sledovaných podnikoch. Hlavným prínosom bude exaktné sledovanie úspešnosti podnikových procesov smerujúcich k dosahovaniu podnikových cieľov.

Praktickým prínosom práce je poznanie historického vývoja a transformácie v odvetví obchodu v Slovenskej republike od roku 1990 až po súčasnosť. Prostredníctvom analýzy sme zistili trvale klesajúci počet podnikateľských subjektov na trhu v tomto odvetví a neustále zväčšujúcu sa bariéru vstupu nových účastníkov na trh. Toto má za následok zvyšujúcu sa koncentráciu obchodu čo dokumentuje aj každoročne rastúci podiel najväčších 10 spoločností na celkovom obchode s potravinami, kedy od roku 2001 vzrástol tento podiel takmer stopercentne na 91,1 mld. Sk v roku 2006. Z poznania minulého vývoja ako aj súčasných trendov predpokladáme, že podnikateľské prostredie je už stabilizované a vstup nových subjektov na trh už nebude tak masívny ako v rokoch 2002 až 2005. Vývoj bude smerovať skôr k prerozdeľovaniu pozícií medzi už etabovanými spoločnosťami, resp. ďalší rast bude realizovaný pohlcovaním slabších hráčov na trhu (prevzatím pozície už udomácnenej siete, ako napr. v prípade francuzského reťazca Carrefour), alebo prienikom do segmentu, ktorý je momentálne neobsadený, resp. má rezervy. Naďalej bude podľa všetkého pokračovať oslabovanie pozície domácich subjektov. Napriek tomu však spotrebné družstvá COOP Jednota majú všetky predpoklady na to, aby si svoje pozície ubránili, pokiaľ si zachovajú úzku spoluprácu a budú aj naďalej dôsledne rozvíjať svoje aktivity v oblasti inovácii, strategického plánovania a marketingu.

Okrem vývoja v SR práca dáva aj prehľad o hodnotení obchodných reťazcov vo svete, ich pozíciách či odlišných stratégiách. Aktuálny vývoj charakterizuje z pohľadu na dosiahnutú koncentráciu tržieb obchodných spoločností zaradených do TOP 5. Tá dosiahla v rámci európskych krajín najvyšší podiel na trhu vo Švédsku (94,7 %) a v Nórsku (91,7 %). Na ďalších miestach boli Švajčiarsko (85,6 %), Luxembursko (84,3 %), Írsko (83,6 %), Fínsko (83,5%), Rakúsko (78,6 %) a ďalšie. Posledné miesto obsadilo Poľsko s 23 % podielom svojich najväčších obchodných spoločností na trhu a Slovensko s 28 % bolo predposledné.

Zachytáva aktuálne trendy vo vývoji obchodných formátov, ktoré sa vplyvom zmien v spotrebiteľskom správaní preorientovávajú z veľkých na menšie formáty. Napr. britské TESCO sa roky riadilo stratégiou „čím väčší, tým lepší“. A stávalo hypermarkety, ktoré majú na regáloch uložených aj 60 – tisíc druhov tovarov a rozlohu väčšiu ako 12 tisíc m<sup>2</sup>. Postupne však začína prenikať do menších miest a stavať menšie predajne, najskôr do 3 tisíc m<sup>2</sup>, neskôr v mestách s počtom obyvateľov do 10 000 aj s celkovou predajnou plochou do tisíc m<sup>2</sup>.

A takéto malé TESCO (napríklad vo Vrábľoch) sa už stáva konkurentom najmä pre supermarkety COOP Jednota, resp. pre predajne Billa. A toto nie je pravdepodobne koniec zmenšovania predajní TESCO. Na budúci rok (2008) plánuje otvoriť prvé predajne formátu TESCO expres. Vo Veľkej Británii už gunguje vyše 10 rokov a je tam momentálne najrýchlejšie rastúcim formátom predajne s plochou 300 – 400 m<sup>2</sup>. Popri TESCO sa v súvislosti s našim trhom v poslednom období hovorí aj o poľskej sieti Żabka Polska. Tá sa vyhýba priamej konkurencii supermarketom a hypermarketom. Jej predajne majú zvyčajne okolo 100 m<sup>2</sup> a filozofia spoločnosti je založená práve na tom, že sú bližšie k zákazníkovi, ako obchody ostatných sietí.

Praktickým prínosom je aj sledovanie aktuálneho vzťahu spotrebiteľov k nákupu potravín. Pri nákupe potravín rastlinného i živočíšneho pôvodu sa čoraz častejšie hovorí o ekologických potravinách. Sú totiž pozitívnym príspevkom k zdravej výžive ľudí i k ochrane životného prostredia. Na slovenskom trhu potravín však doteraz stále predstavujú len trhovú medzeru a na pulloch predajní a v regáloch je z nich len veľmi úzky sortiment. Tieto potraviny sa vyskytujú prevažne v menších prevádzkových jednotkách. Mliečne BIO produkty bežne dostať nielen v supermarketoch a menších predajniach potravín, ale aj v sieti zahraničných obchodných reťazcov. Pri nákupoch ich vyhľadávajú najmä spotrebiteľia strednej a mladšej vekovej kategórie, predovšetkým ženy. Tieto produkty majú totiž vysokú výživovú hodnotu a spĺňajú kritériá zdravej a racionálnej výživy. Rast spotreby ekologických potravín je stále podmienený opatreniami na strane ponuky i dopytu. Žiaľ, Slovensko je známe tým, že svoju bioprodukciiu prevažne exportuje, lebo pre domácich konzumentov sú bioprodukty drahšie a ekologické povedomie nášho obyvateľstva ešte stále nie je na postačujúcej úrovni. Vyššia cena bioproduktov v porovnaní s bežnými konvenčnými potravinami je daná predovšetkým vyššími nákladmi pri ich pestovaní a kvalitnom spracovaní. Pri ich spracovaní nie sú používané žiadne chemikálie, emulgátory a podobne. Za najvýznamnejšie motívy možno označiť: zdravie, kvalitu, primeranú cenovú úroveň, pestrosť ponuky v predaji, ale aj istotu pôvodu.

Ponuka kvalitných potravín sa stala v súčasnosti samozrejmosťou. Pre ich úspech na trhu je ale dôležitá nielen výrobová a procesná kvalita, ale aj emocionálna kvalita ponuky. Problémom odbytu ekologických potravín sú aj bariéry ich kúpy, ktoré všeobecne pôsobia záporne na rozhodovanie sa potencionálneho, ale aj reálneho spotrebiteľa. Medzi bariéry kúpy ekologických potravín patria: kvalitatívna, cenová, situačná, zvyklostná, motivačná, informačná a bariéra dôvery, ktorých pôsobenie je prekážkou ich systematických

nákupov. K prekonaniu týchto bariér je aktuálne využívať cieľavedomé pôsobenie marketingových nástrojov výrobovej, cenovej a komunikačnej politiky.

Rozvoj obchodu závisí predovšetkým od jeho kvality. Obchod a s ním bezprostredne spojené progresívne sa rozvíjajúce služby, ako dôležitý článok spojenia výroba- obchod – spotrebiteľ, charakterizuje koncentrácia a posilňovanie trhovej pozície veľkých obchodných reťazcov, ako aj internacionalizácia, ktorá sa vyznačuje silnou pozíciou predovšetkým nadnárodných obchodných subjektov na vnútornom trhu Európskej únie.

Praktickým a teoretickým prínosom je aj bližšia charakteristika spotrebiteľského správania. Pretrvávajúca expanzia veľkých obchodných spoločností aj u nás zásadne ovplyvňuje charakter siete maloobchodu a má bezprostredný dopad na nákupné správanie spotrebiteľov. Prostredníctvom materiálne-technickej základne, ľudských zdrojov, rozsahu a štruktúry ponuky tovaru a služieb, technológií, distribučných i logistických systémov a iných určujúcich činiteľov výrazne ovplyvňuje spotrebiteľov. Pôsobí však aj spätná väzba spotrebiteľov. Práve tam zaznamenávame v poslednej dobe ďalší posun. Z rôznych prieskumov a pri ich porovnaní s výsledkami dosiahnutými v predchádzajúcich rokoch sú viditeľné zmeny najmä v tom, že spotrebiteľia si môžu dovoliť míňať o trochu viac, ľudia prestáva tešiť ich práca (postupne prichádzajú na rad ostatné hodnoty), rodina je viac než peniaze, spotrebiteľia chcú lepšie bývať, začína im stále viac záležať na pohodlí, menej zdravého spôsobu života (dochádza neustále k znižovaniu aktívnych foriem a zvyšovaniu pasívnych foriem trávenia voľného času), bežné nákupy sa presúvajú do veľkometrážnych predajní, nárast významu televízie a internetu pri vyhľadávaní informácií.

Zo štúdie, ktorú vypracovala spoločnosť Roper Reports Worldwide, a ktorá bola predstavená na pražskej stredo európskej konferencii o obchode Retail Summit 2007 vyplýva niekoľko ďalších zistení. Podľa nej sa bude v budúcnosti význam hypermarketov, ako miest veľkého nákupu znižovať. Rodiny sa totiž zmenšujú, pribúda počet „singles“, ktorí nakupujú inak. Napríklad nepotrebujú robiť veľké nákupy a kupujú impulzívne – najbližšie kde sa dá. Ďalší faktor je starnutie populácie. Starší ľudia uprednostňujú obchody, ktoré sú blízko k ich bydlisku. Navyše sa potrebujú s predavačom porozprávať, čo je vo veľkých obchodoch ťažko možné. Čoraz väčšiu úlohu bude zohrávať aj to, že chcú nakupovať bez stresu, vystávania v radoch, a tieto požiadavky lepšie splňajú menšie obchody.

Ďalší rozvoj obchodu na všetkých úrovniach bude do značnej miery závisieť od úsilia a spolupráce všetkých aktérov, od kvality poskytovaných služieb v obchode a službách, kvality ľudských zdrojov, ale aj od rozvoja technológií vrátane informačných (propagácie a reklamy), vynaložených finančných zdrojov, etiky podnikania a iných ukazovateľov. Podľa prognostikov bude obchod na Slovensku v nasledujúcich rokoch prudko rásť a súčasne bude odvetvím schopným do značnej miery absorbovať pracovné sily uvoľnené z iných odvetví hospodárstva, ktoré v záujme zvýšenia konkurencieschopnosti budú musieť pristúpiť k racionálnemu nakladaniu s pracovnými miestami. Pritom je však dôležité, neustále dotvárať podnikateľské prostredie odstraňovaním bariér v legislatívnej i nelegislatívnej oblasti.

## 6 Záver

Obchod na Slovensku zaznamenal v posledných rokoch intenzívny rozmach vďaka expanzii zahraničných reťazcov, ale aj samotnému rozvoju lokálnych sietí. V súčasnosti sa jeho ekonomické postavenie vyrovnáva s postavením obchodu v krajinách Európskej únie. Štruktúra obchodu SR sa pri transformácii na trhový ekonomiku radikálne zmenila a dnes má inú podobu.

Jedným z výrazných znakov ekonomických premien, ktorý v rozhodujúcej miere ovplyvňuje prechod na trhový mechanizmus sa stal manažment a marketing. Táto filozofia reprezentuje moderný spôsob podnikateľského správania, myslenia, ale najmä konania. V obchode je potrebné neustále inovovať, dokonale informovať zákazníkov a predviesť, že obchodník je pripravený splniť im všetky želania a predstavy v tejto oblasti. Záleží však na tom kde, kedy a akým spôsobom. Každý tovar i službu je potrebné obratne a niekedy aj obradne ponúknuť novým i netradičným spôsobom, so znakmi modernosti tretieho tisícročia. Budúcnosť obchodu nemôže byť ani u nás založená na priemernosti, preto aj v tomto rezorte nadobúda snaha o žitie a prežitie rýchle tempo. Procedúry moderného riadenia disciplinujú celý manažment a vedú ho k racionálnemu rozhodovaniu, založenému na overených faktoch a pravdepodobnostných predpokladoch o analyzovaných marketingových procesoch.

Tieto i ďalšie atribúty, ktoré majú vplyv na rozvoj obchodnej sféry na Slovensku a zvlášť v Nitrianskom kraji, bolo potrebné rozpracovať v tejto dizertačnej práci. Jej cieľom bolo vymedziť determinanty, ktoré ovplyvňujú formovanie domácich podnikateľských štruktúr. Pre lepšie objasnenie problematiky je porovnávaná situácia v domácich obchodných reťazcoch so zahraničnými, ktoré na našom trhu pôsobia, zvlášť so zameraním na predaj potravinárskeho tovaru. Na zdokumentovanie údajov je v práci použitý faktografický materiál z odbornej literatúry, marketingových prieskumov, tlače a z internetu. Cenným prínosom pri jeho získavaní boli aj osobné stretnutia s manažermi vybraných podnikov.

Potrebné je pripomenúť, že získané výsledky sú kvôli porovnaniu spracované za uplynulých 6 rokov, od roku 2000-2006, predovšetkým z údajov Štatistického úradu SR. Na ich vyhodnotenie sa aplikovali viaceré metódy, pričom najväčšia pozornosť bola venovaná manažmentu a marketingu. Objektom sledovania bol



predovšetkým nitriansky región a v rámci neho minulý, ale aj súčasný stav domácich i zahraničných obchodných reťazcov.

V druhej kapitole je znázornená teoretická rovina uvedenej problematiky, pričom bolo nevyhnutné poukázať na špecifické prístupy k modelovaniu stratégie podnikateľských subjektov. Analyzovali sa kritériá a ciele, vďaka ktorým môže manažment pri globalizácii dosiahnuť úspešnosť. Zvlášť sa pritom zvyrazňuje marketingový audit ako dôležitý prvok v činnosti podniku. Značná pozornosť je venovaná hodnoteniu rozhodujúcich vývojových etáp vo vývoji obchodu na Slovensku od roku 1990. Tretia kapitola obsahuje špecifikáciu cieľov dizertačnej práce a súčasne aj podrobnú špecifikáciu celého metodologického aparátu použitého v práci.

Súčasťou štvrtej kapitoly je prehľad aktuálneho hodnotenia svetového obchodu a obchodu SR v rokoch 2005 a 2006, kde sú popri hodnotení ekonomických ukazovateľov uvedené aj výsledky rôznych prieskumov, ktoré na Slovensku realizovali viaceré agentúry. Zdôrazňujú sa v nich jednotlivé faktory, ktoré ovplyvňujú celkový kredit firmiem - marketingová komunikácia, privátne značky, indikátor dôvery, marketing vzťahov, distribúcia tovarov, dodávatelia, vybavenie predajní, etika obchodovania, bezpečnosť a hygiena predávaných potravín, reklama a vzťah k spotrebiteľom. Vhodné bolo do práce zaradiť nielen súčasné postavenie domácich a zahraničných obchodných spoločností pôsobiacich na slovenskom trhu, ale aj ich perspektívy do budúcnosti. Na ilustráciu je uvedený prehľad o pôsobení najväčších obchodných spoločností vo svete a ich účasť zvlášť na trhu s potravinami.

Nevyhnutné bolo upriamiť pozornosť osobitne na Nitriansky kraj, na jeho charakteristiku a celkový vývoj obchodných sietí až po súčasnosť. Získané poznatky a údaje sú vyhodnotené v rámci dostupných možností čo najpodrobnejšie a najvierohodnejšie. Vybrané ukazovatele - tržby veľkoobchodu i maloobchodu, zamestnanosť a mzdy, ako aj podiel Nitrianskeho kraja na celkovom obchode SR, sú spracované súčasne okrem textovej časti aj v prehľadných tabuľkách. Hodnotenie celkovej činnosti zahraničných obchodných reťazcov sme považovali za vhodné porovnať s aktivitou domácich obchodných sietí. Spomedzi nich je to najmä COOP Jednota, ktorá si na Slovensku už dlhodobo udržuje prioritnú pozíciu. Formou vytýčených metód bola zrealizovaná analýza trhovej pozície, pridanej hodnoty, marketingový audit a SWOT analýzy v dvoch vybraných podnikateľských subjektoch v COOP Jednota Nitra a v COOP Jednota Topoľčany.

Zvýrazniť treba aj skutočnosť, že spektrum maloobchodných konceptov, obchodných zón a polyfunkčných centier na Slovensku sa v súčasnosti rozširuje v súlade so spotrebiteľskou a regionálnou diferenciaciou a rozvojom spotrebiteľského vnímania, správania a potrieb. Problém prípadného živelného rozširovania siete veľkých obchodných reťazcov v SR a ich dopad na supermarkety a malé samoobsluhy však naďalej zostáva predmetom mnohých diskusií, nielen u odborníkov, ale aj u širokej spotrebiteľskej verejnosti. Obchod v Nitrianskom kraji je vo výsledkoch v rámci celoslovenského hodnotenia už niekoľko rokov na 4.-5.mieste. Jeho celková sieť sa stále rozširuje i skvalitňuje. Primeraná podmienkam je tu aj skladba obchodných reťazcov – zahraničných i domácich. Ponuka potravinárskeho tovaru je dostatočne pestrá a spokojnosť spotrebiteľov je takisto na dobrej úrovni. V dnešnej trhovej ekonomike nie je hlavným a určujúcim problémom tovar vyrobiť, ale ho aj predať. Každý obchodník chce byť v súťaži o spotrebiteľa čoraz lepší, čo však znamená ponúknuť mu to, čo si želá. Základom úspechu je ponuka kvalitného produktu za prijateľnú cenu, v takom množstve, takým spôsobom a na takom mieste, ako si to želá zákazník.

A v tomto smere je v súčasnosti na celom Slovensku mimoriadne priaznivé obdobie, kedy sa neustále objavujú informácie o nových developerských projektoch na výstavbu obchodných centier. V poslednej dobe sa dokonca samotná Nitra, ako centrum nitrianskeho regiónu stáva jednotkou. Po nedávnom otvorení dvoch obchodných centier Centro a Max, sú ohlásené ďalšie projekty. Rozbehla sa výstavba Mlynov v centre a ohlásená je aj premena areálu bývalého pivovaru Corgoň na polyfunkčné centrum. Ponuku doplnia ešte nákupné City Center, CityPark a možno aj Family Center. Vzhľadom na početnosť projektov musia investori dôkladne zvažovať inovácie a využitie každého metra štvorcového zastavanej plochy. Napríklad CityPark prinesie okrem nákupných priestorov aj exteriérové športoviská, dostavba druhej fázy projektu Centro, zase pridáva priestory pre voľný čas a zábavu. Toto rozširovanie služieb sa stáva základom pre dlhodobé udržanie dominantného postavenia nákupného centra. Porovnania so susednými krajinami v oblasti maloobchodného obratu na jedného obyvateľa či celkovej prenajímateľnej plochy obchodných priestorov v pomere k počtu obyvateľstva dávajú jasne najavo, že Slovensko v týchto ukazovateľoch stále nedosahuje parametre európskej úrovne. Aj to je jeden z dôvodov prečo očakávame v nasledujúcich rokoch 2007 a 2008 ďalšiu expanziu obchodných priestorov, zvyšovanie kultúry predaja a zostrovanie konkurenčného boja o zákazníka.

Obchod a s ním bezprostredne spojené ďalšie články v rámci reťazca výroba- obchod- spotrebiteľ, dnes charakterizuje koncentrácia a posilňovanie trhovej pozície. Jeho ďalší rozvoj bude závisieť od kvality poskytovaných služieb i ľudských zdrojov, od rozvoja technológií (vrátane informačných-propagácie a reklamy), finančných zdrojov a v neposlednom rade od etiky obchodovania a zdravej konkurencie. Dôležité je dotvárať aj podnikové prostredie odstraňovaním bariér v legislatívnej i nelegislatívnej oblasti a tak docieľiť, aby podmienky podnikania v obchode boli primerané, rešpektujúce právo uplatňované na jednotnom európskom trhu. Každá firma musí byť nasmerovaná na trend 21.storočia. Obchod dnes patrí medzi priority. Veľa sa v ňom za posledné roky u nás zmenilo, veľa sa mení v súčasnosti, ale ešte viac sa bude meniť v budúcnosti. Potešiteľné však je, že sa konečne dostáva na pozíciu, ktorá mu v našom národnom hospodárstve právom patrí.

## 7 Summary

A typical feature of the current development in the area of Slovakia's internal market is gradual integration and concentration of trading activities. These activities are carried out by domestic and foreign retail companies which are currently expanding their chains. A natural consequence is that there exists considerable competition. In order to succeed in the competition fight, a trading company introduces in its practices several determinants that help it adapt to the current development and changing conditions in the domestic market. Among the indicators that are necessary to ensure such a task are marketing, finances, purchase, research and development. Here, the crucial task of any retail company is to harmonize factual and human factors in such a way that they would have the best possible effects on the company and help increase its prosperity.

Due to the intricacy of the reproduction process in the conditions of market economy, increasing demands are placed on the management, with the aim of reaching the best possible decisions. At this point, the most important thing is the company strategy. It consists in a group of decisions that determine the goals and main trade orientations, as well as the future business activity. Once the company has set its basic strategies, it also has to develop support programmes for their realisation. Thus, the most important part of the business process is the business plan. It should include information on the market (size, potential growth, development trends, competition), as well as operational information (the company's total market share, locality, production, retail store, equipment, employees, cash flow etc.). The plan sets the goals for the business process, the basic indicators for the company management and management style – key alternatives for achieving economic success. No less important are the main marketing indicators (market, customer, services). Their aim is to keep customers loyal as a guarantee of future revenues.

The main goal of the dissertation work was to evaluate the particular indicators which influence the formation of domestic and foreign retail structures, focused chiefly on retailing food products in Nitra region. Research in retail chains established in the region confirmed the fact that in the past 6 years there have been dynamic changes, especially as a consequence of concentration. Specific food retail marketing has arisen; centralised decision making has begun to be the approach in questions of taking brand names into retail assortment, but also in questions of their promotion; the purchase has become more concentrated and the retail activities more diversified and internationalised. All these factors were aimed at keeping competitiveness, especially the market share in competition against supranational competitors.

The whole retail network of both domestic and foreign retail chains has changed markedly. In 2002 the region's food market was varied as for retail companies represented in it. From among domestic retail chains, COOP Jednota SD took the lion's share of the retail market, followed by Nitrazdroj, Zdroj HOS and M-Market. From among foreign companies, the one that dominated was Billa, followed by Hypernova, Kaufland, Metro and Tesco. In 2005 the number of foreign retail chains represented in the region grew and, on the other hand, several smaller retail stores that failed to keep up with the competition closed down. In 2006 the number of retail stores in the region reached 1197 with a total store area of 217 007 sqm. There were 33 supermarkets and 12 hypermarkets. Nevertheless, domestic retail chains still continued dominating the market.

The main goal of the marketing and communication strategy is to maintain one's market share and a weighty factor in achieving success are the right marketing solutions. They should always lead to such decisions that give answers to the principal questions regarding the target market, market position, services and goods assortment, prices and pricing strategy, promotion and location of retail facilities. The store's accessibility and pleasing interior environment, proper assortment of goods, quality services and consulting, communicative staff, friendly atmosphere – these are the indicators that make a significant contribution to the overall success. Besides, the consumers' perception is considerably influenced by syndicated activities – advertising, promotion, product and trademark presentation directly at the stores.

Strong product communication (offering value products or the chain's own trademark), loyalty cards, merchandising, the chain's own magazine, communication support, contests for consumer, web-page, appropriate slogans and foundations – these are indicators that also help guarantee business success.

The retail network in Nitra region is markedly influenced by the presence and distribution of towns and villages, distribution of population and level of education. With regard to the existing conditions, the overall structure of the retail chains in the region is appropriate. The turnover in retail sales increased not merely as a result of the fact that people buy more, but chiefly due to an increase in their real salaries reflected in an increase in their buying power. A vast and ever-expanding network of supermarkets suits the needs of a wide range of consumers. However, hypermarkets are typically preferred by young and middle-aged higher-education consumers, which means by higher-income consumers. As has been observed, over the past few years the region's retail sector has become stabilised. It presents all the forms – from hypermarkets and megamarkets through supermarkets, department stores and shopping centres to self-service and specialised shops. In the Slovak Republic it occupies the 3rd – 4th position. Its further development will depend on all the participants involved, on the quality of the services, on human resources, marketing, development of technologies, including IT, financial resources used and the business ethics. After all, it is a universal truth that business development depends on its quality in the first place.

## 8 Použitá literatúra

- Ácsová, B.: Kvalita na každý deň, Slovenský výber 3/2006 roč.X.,str.3, Bratislava, 2006
- Bielik, P.: Ekonomika podnikov, ES VŠP Nitra, 1997, ISBN 80-7137-214-5
- Čihovská, V.: Integrácia a koncentrácia súčasného európskeho obchodu, Ekonomický časopis, 52, 2004, č.9, s. 1123-1135, ISBN-1335-6186
- Čihovská, V. a kol.: Ako efektívne riadiť obchodnú firmu. Eurounion, Bratislava 1996, ISBN 80-85568-70-5
- Čunderlík, D.: Manažment firemných činností. EPOS Bratislava 1998, ISBN 80-8057-006-X
- Drucker, P. F.: O budúcnosti manažmentu. Moderní řízení 12/98, *Economia*, a. s., ISBN 0026-8720
- Dudinská, E. – Novotná, L.: Problematika relačného marketingu z pohľadu súčasnej marketingovej teórie a praxe, *Ekonomický časopis* 53, 2005, č.8, s.794-807, ISSN-1335-6186
- Gozora, V.: Efektívnosť podnikateľských foriem a organizačných zdrojov podnikového manažmentu v poľnohospodársko-potravinárskom komplexe. Zborník vedeckých prác z medzinárodných vedeckých dní, SPU Nitra 1997, ISBN 80-7137-43707
- Gozora, V.: Podnikový manažment. Nitra, VŠP 1996, ISBN 80-7137-139-4
- Gozora, V. a kol.: Štruktúrne procesné zmeny v poľnohospodársko-potravinárskom komplexe transformujúcich sa krajín strednej a východnej Európy, Nitra 1999, ISBN 80-7137-657-4
- Gurčík, L.: Podnikateľská analýza a kontroling, Nitra, SPU, 2001, ISBN 807137-958-1
- Hambalková, M.: Komerčná činnosť v agropotravinárstve. VŠP Nitra 1996, ISBN 80-7137-267-6
- Hambalková, M.: Zahraničný agrárny obchod. SPU Nitra 1999, ISBN 80-7137-267-6
- Hudák, J.: Organizačno-právne formy podnikania v poľnohospodárstve, *Acta Operativo-oekonomika*, Nitra SPU 1997, ISBN 80-7137-532-2
- Hudák, J. – Ubrežiová, L.: Strategické prístupy v riadení podnikov mliekarenského priemyslu. Monografia 1. vyd. Nitra: SPU, 2003, s. 106, ISBN 80-8069-188-6
- Chajdiak, J.: Ekonomická analýza stavu a vývoja firmy, *Statis*, BA 2004, ISBN 80-85659-32-8
- Chrastinová, Z.: Metódy hodnotenia ekonomickej bonity a predikcia finančnej situácie poľnohospodárskych podnikov. Bratislava: VÚEPP 1998, ISBN 80-8058-105-3
- Kislingerová, E.: Čo znamená EVA a MVA? *Moderní řízení* 10/1998, ISSN 0026-8720
- Kita, J. a kol.: Marketing, Bratislava, IURA EDITION, spol.s.r.o. 2002, str.284
- Konštiak, P.: Obchod má byť korektným partnerom zákazníka, *Slovenský výber* č.12/2005 roč. IX., str.22, Bratislava 2005
- Konštiak, P.: Obrat v obchode vzrástol, *Slovenský výber* č.2/2006, roč.X, str.6, Bratislava
- Kotler, P.: Marketing management, A. Simon and Schuster company, Upper Saddle River, Nex Jersey 1996, ISBN 0-13-722851-1
- Kotler, P.: Marketing podle Kotlera, Management press, Praha 2002, ISBN 80-7261-010-4
- Kretter, A.: Motívy a bariéry kúpy ekologických potravín, prednáška na seminári „Biologická bezpečnosť a agropotravinárstvo '05“, SPU Nitra 13.apríla 2005
- Lednický, V.: Základy manažmentu. 3 vyd. Ostrava: Akadémie Jana Amose Komenského, 2002, str. 165, ISBN 80-7048-017-3
- Machútová, N.: Etika obchodovania versus dôvera, *Slovenský výber* č.12/2005, roč.9, str.4, Bratislava 2005
- Malchárek, J.: Rozvoj obchodu závisí od jeho kvality, *Slovenský výber* č.2/2006, roč.X, str.3, Bratislava 2006
- Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007, str. 246, ISBN 97880-247-1911-5
- Murgaš, J.: Plánovanie marketingu a výroby. Nitra 2000, ISBN 80-7139-058-5
- Murgaš, J.: Plánovanie. Teória a metodológia. 2 vyd. Nitra: Agroinštitút, 2001, str. 90, ISBN 80-7139-051-8
- Pauhofová, I.: Špecifiká rozvoja zónovaného vidieckeho regiónu, *Ekonomický časopis*. 52, 2004, č.7, s. 835-850, ISBN-1335-6186
- Pauhofová, I. – Páleník, M.: Dôchodková situácia a formovanie spotrebiteľských zvyklostí obyvateľstva Slovenska, *Ekonomický časopis*, 53, 2005, č. 10, s. 972-990, ISBN-1335-6186
- Pitra, Z.: Zvyšovanie podnikateľskej výkonnosti firmy, *Strategický obrat v podnikateľskom chovaní*. Praha: Ekopress, ISBN 80-86119-64-5
- Pražská, L. - Jindra, J. a kol.: Obchodní podnikání. Retail management. Management press, Praha 1997, ISBN 80-85943-48-4
- Slávik, Š.: Stratégia riadenia podniku. SPRINT vfra 1999, ISBN 80-88848-41-05
- Strážovská, E. - Cibáková, V.: Ako analyzovať podnikateľský proces v obchode a službách. Vydavateľstvo SOFA, Bratislava 1997, ISBN 80-85752-21-2
- Šimo, D.: Agrárny marketing. Nitra FEMSPU 2000, ISBN 80-7137-709-0
- Vicen, J.: Finančná analýza podniku, Bratislava Sprint 1997, ISBN 80-967862-1-0
- Vlachynský, K. a kol.: Finančný manažment, Bratislava, Elita 1996
- Zalai, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. SPRINT vfra, Bratislava 2000, ISBN 80-88848-61-X
- Zadrazilová, D. – Khelerová, V.: Management obchodní firmy, Praha: Grada 1994, ISBN 80-85623-72-

- Okrem uvedenej literatúry boli cenným zdrojom informácií nasledujúce materiály:
- Program rozvoja Nitrianskeho samosprávneho kraja ( NSK) na roky 2003-2013, Akčný plán rozvoja NSK a Situačná analýza Nitrianskeho kraja - vydal Úrad Nitrianskeho samosprávneho kraja Nitra v rokoch 2003- 2005
  - Štatistická ročenka SR 2005- vydal ŠÚ SR, VEDA 2005, ISBN 80-224-0882-4
  - Mesačník manažmentu obchodu Slovenský výber roč.IX.č.12/2005 a roč. X. č.1-5/2006, vydal: SON MEDIA, s.r.o. Bratislava, ISSN 1335-9266
  - Mesačník Moderní obchod č.2/2004, č.3,4,5 a 6/2006, vydáva České a slovenské nakladatelství, spol s r.o; Praha, ISSN: 1210-409
  - Internet a tlač.

## **9 Publikované práce súvisiace s problematikou**

Mika, D.: Marketingová komunikácia v maloobchodných prevádzkových jednotkách COOP Jednota Slovensko a vývoj spotrebného družstevníctva, In: Zemědělská pŕdohospodárska škola, č. 10, 2004, s. 5-7, ISSN 0044-3875

Mika, D.: Zdravé a bezpečné potraviny prioritou, In: Zemědělská pŕdohospodárska škola, č. 10, 2005, s. 14, ISSN 0044-3875