Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

Studijní obor: Podnikové hospodářství

PRÍNOSY A RIZIKÁ ZAPOJENIA PODNIKU DO MEDZINÁRODNÉHO OBCHODU

Benefits and Risk of the Participation in the International Trade for the Enterprise

Diplomová práca

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Alena Šafrová Drášilová**

Autor: **Mgr. Andrej Krokoš**

Brno, 2014

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

Katedra podnikového hospodářství

Akademický rok 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pro:	**KROKOŠ Andrej**
Obor:	**Podniková ekonomika a management**
Název tématu:	**PŘÍNOSY A RIZIKA ZAPOJENÍ PODNIKU DO MEZINÁRODNÍHO OBCHODU** **Benefits and Risks of the Participation in the International Trade for the Enterprise**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Analyzovat přínosy a rizika vstupu konkrétního podniku do mezinárodního obchodu.
Postup práce a použité metody:
Předmětem teoretické části bude zpracování a představení problematiky vstupu podniku na mezinárodní trh a teoretický rozbor potřebných analytických metod. Praktická část bude zaměřena na analýzu situace v konkrétním podniku, rozbor problémových oblastí, vyhodnocení provedených analýz, diskusi a shrnutí získaných poznatků. Předpokládanými použitými metodami jsou zejména analytické postupy se zaměřením na vnější i vnitřní prostředí podniku, sekundární analýza dokumentů a strukturované rozhovory se zástupci vybraného podniku.

Rozsah grafických prací: dle pokynů vedoucího práce

Rozsah práce bez příloh: 60 – 80 stran

Seznam odborné literatury:

- SVATOŠ, Miroslav. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 367 s. ISBN 978-80-247-2708.
- ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
- TAPSCOTT, Don a Anthony D. WILLIAMS. *Wikinomie: jak masová spolupráce mění svět a obchod*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2010. 332 s. ISBN 9788025308639.
- VYKYPĚL, Oldřich a Miloslav KEŘKOVSKÝ. *Strategické řízení*. 2. vyd. Brno: PC-DIR Real, 1999. 157 s. ISBN 80-214-1406-5.
- ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. 1. vyd. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0683-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Alena Šafrová Drášilová**

Datum zadání diplomové práce: **5. 3. 2013**

Termín odevzdání diplomové práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

…… ……

vedoucí katedry **děkan**

V Brně dne 5. 3. 2013

Jméno a příjmení autora:	Andrej Krokoš
Název diplomové práce:	Prínosy a riziká zapojenia podniku do medzinárodného obchodu
Název práce v angličtině:	Benefits and Risks of the Participation in the International Trade for the Enterprise
Katedra:	Podnikové hospodářství
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Alena Šafrová Drášilová
Rok obhajoby:	2014

Anotace

Predmetom diplomovej práce "Prínosy a riziká zapojenia podniku do medzinárodného obchodu" je teoretický rozbor problematiky zapojenia podniku do zahraničnoobchodných aktivít a následná praktická analýza problematiky vo vzťahu ku konkrétnemu podniku. Prvá časť práce je zameraná na predstavenie analytických metód a teoretickú reflexiu zahraničného obchodu v rámci ekonomickej a podnikovohospodárskej vedy. Ďalšie časti práce majú praktický, resp. analytický charakter, pričom sa snažíme o uplatnenie teoretických poznatkov a analytických konceptov s dôrazom na definovaný manažérsky problém a jeho rozličné aspekty.

Annotation

The thesis „Benefits and Risks of the Participation in the International Trade for the Enterprise" discusses theoretical aspects of the business participation in international trade and analyses empirical issues in relation to a particular business enterprise. The first part of the thesis is devoted to the introduction of analytical methods and theoretical reflexion of international trade from the perspective of economics and management. The rest of the thesis is analytically focused, since we are seeking to apply theoretical knowledge and analytical concepts highlighting the defined management issue and its various aspects.

Klíčová slova

Medzinárodný obchod, Internacionalizácia, Strategický manažment, Podnik

Keywords

International trade, Internationalization, Strategic management, Business

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Prínosy a riziká zapojenia podniku do medzinárodného obchodu* vypracoval samostatně pod vedením Ing. Aleny Šafrové Drášilové a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Budapešti dne 6. května 2014

vlastnoruční podpis autora

Poďakovanie

Na tomto mieste by som rád poďakoval Ing. Aleny Šafrové Drášilové za cenné pripomienky a odborné rady, ktorými prispela k vypracovaniu tejto diplomovej práce. Ďalej ďakujem mojím rodinným blízkym a priateľke za poskytnutú podporu a trpezlivosť počas štúdia.

OBSAH

ÚVOD 8
1 METÓDY A ANALYTICKÉ POSTUPY 9
1.1 Ciele práce, výskumné otázky a hypotézy 9
1.2 Analýza okolia podniku 12
1.3 Analýza vnútorného prostredia podniku 15
1.4 Strategická analýza 17
2 TEÓRIE MEDZINÁRODNÉHO OBCHODU 20
2.1 Teórie na úrovni firmy 22
2.2 Koncept internacionalizácie 27
2.3 Prínosy a riziká podnikania na zahraničných trhoch 32
3 ANALYTICKÁ ČASŤ 37
3.1 Stručná história strojárskej výroby v regióne Podpoľania 37
3.2 PEST analýza 41
3.3 Analýza odborového okolia podniku: aplikácia Porterovho modelu 48
3.3.1 Zákazníci podniku PPS Group a.s. 54
3.3.2 Dodávatelia podniku PPS Group a.s. 56
3.3.3 Konkurenti podniku PPS Group a.s. 57
3.3.4 Substitúty a komplementy výrobného programu PPS Group a.s. 59
3.4 Analýza vnútorného prostredia podniku 61
3.4.1 Faktory výroby a riadenia výroby 61
3.4.2 Faktory marketingu, obchodu a distribúcie 65
3.4.3 Faktory ľudských zdrojov 67
3.4.4 Faktory vývoja a investičného rozvoja 71
3.4.5 Faktory podnikových financií: finančná analýza 73
4 FORMULÁCIA STRATEGICKÝCH ALTERNATÍV A SCENÁROV 78
5 DISKUSIA K VÝSKUMNÝM OTÁZKAM A HYPOTÉZAM 82
ZÁVER 85
ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV 86
ZDROJE 87

ÚVOD

Predmetom tejto práce s názvom *Prínosy a riziká zapojenia podniku do zahraničného obchodu* je teoretický rozbor problematiky zapojenia podniku do zahraničnoobchodných aktivít a následná praktická analýza problematiky vo vzťahu ku konkrétnemu podniku. Analyzovaným podnikom je spoločnosť PPS Group a.s. (tradičný názov Podpolianske strojárne Detva) so sídlom v meste Detva na Slovensku. Jedná sa o podnik s vyše 50-ročnou tradíciou v strojárenskej výrobe, ktorý sa v súčasnosti zameriava na výrobu stredne veľkých a stredne ťažkých zváraných konštrukcií pre celosvetovo známych zákazníkov. Výrobné portfólio tvoria prevažne rámy, výložníky či ramená pre banský, stavebný, drevospracujúci či transportný priemysel.

V úvodnej časti práce je predstavený manažérsky problém podniku, na základe ktorého formulujeme ciele práce a zodpovedajúce výskumné otázky a hypotézy. Po predstavení analytických postupov využitých v práci nasleduje teoretický úvod do problematiky medzinárodného obchodu z pohľadu súdobých ekonomických a podnikovo-hospodárskych teórií. Zameriavame sa predovšetkým na vývoj teoretického poznania na poli medzinárodného obchodu, ktorý sa vyznačuje posunom vo vzťahu k základnej jednotke analýzy a dôrazom na skúmané problémy. Vzhľadom k výskumným zámerom tejto práce je predstavený tiež rozšírený koncept internacionalizácie a otázka prínosov a rizík v zahraničnom obchode.

Praktická časť práce má formu prípadovej štúdie konkrétneho podniku – akciovej spoločnosti PPS Group – pričom postupujeme od analýzy vonkajšieho prostredia podniku k jeho vnútorným pomerom a aktuálnej situácii. Dôraz je kladený na rozmer významu zahraničnoobchodných aktivít pre podnikateľskú činnosť podniku. Získané empirické poznatky a výstupy z čiastkových analýz sú následne schematicky zatriedené do SWOT matice, na základe ktorej formulujeme strategické alternatívy (rozvojové scenáre) relevantné pre podnik PPS Group a.s. v oblasti zapojenia do zahraničného obchodu a strategického rozvoja. Záverečná časť práce predstavuje diskusiu k výskumným otázkam a hypotézam, stanoveným v úvodnej časti.

Ambíciou tejto práce nie je len prispieť k riešeniu manažérskeho problému, ale tiež analyzovať príklad zapojenia do medzinárodného obchodu reprezentujúceho širší okruh podnikov a firiem pôsobiacich v post-transformačnej strednej Európe.

1 METÓDY A ANALYTICKÉ POSTUPY

1.1 Ciele práce, výskumné otázky a hypotézy

Základným rámcom pre formuláciu výskumných cieľov a hypotéz v tejto práci je konkrétny manažérsky problém skúmaného podniku a snaha nájsť adekvátne riešenie. Manažérsky problém podniku PPS Group a.s. spočíva v tom, že podnik s bohatou tradíciou výroby komplexných stavebných strojov a iných mechanizmov v súčasnosti produkuje finálnu výrobu len vo veľmi obmedzenej miere, pričom je závislý na fixných odberateľských vzťahoch ako dodávateľ komponentov pre výrobcov svetových značiek. Produktové portfólio podniku tvoria najmä výrobky s nižšou pridanou hodnotou, ktoré nezodpovedajú inovačnému, výrobnému a obchodnému potenciálu podniku z minulosti. Zákazníkmi a zadávateľmi objednávok pre podnik sú hlavne firmy v sektore banského a stavebného priemyslu, čo so sebou prináša zraniteľnosť voči ekonomickým cyklom.

Keďže podnik viac ako 90 % svojej súčasnej produkcie vyrába pre export, predložený manažérsky problém súvisí predovšetkým s postavením podniku v medzinárodnom obchode a možnosťami rozvoja jeho zahraničných aktivít. Preto je obecným výskumným cieľom tejto práce **analýza zapojenia podniku PPS Group, a.s. do zahraničného obchodu**, rozvinutý do dvoch subsidiárnych cieľov:

- Dôkladné poznanie súčasnej situácie ako východiskového stavu;
- Návrh opatrení a zmien pre zlepšenie súčasného postavenia podniku;

Ciele práce ako obecné smery aplikovaného výskumu sú v práci ďalej konkretizované pomocou výskumných otázok a naznačených hypotéz ako možných východísk empirickej analýzy, ktoré sa môžu potvrdiť, alebo vyvrátiť. Hypotézy stanovené v tejto práci nemajú charakter korelačných či kauzálnych vzťahov medzi premennými, ale slúžia skôr na predstavenie apriórnych predpokladov študovanej problematiky relevantnej pre aplikovaný výskum. Výskumné otázky a zodpovedajúce hypotézy použité v práci, spolu s odkazom na využité analytické metódy:

Výskumná otázka 1.: Zodpovedajú zahraničnoobchodné stratégie spoločnosti PPS Group a.s. teoretickým predpokladom o prínosoch a rizikách zahraničného obchodu?

Hypotéza 1: Spoločnosť PPS Group a.s. je na zapojení do medzinárodného obchodu v súčasnosti existenčne závislá, pričom najväčšie riziká sú ekonomickej povahy v zmysle Dvořáčkovho[1] (2006) vymedzenia.

V reflexii na túto výskumnú otázku overujeme platnosť záverov súčasných teórií medzinárodného obchodu na úrovni firmy na prípade podniku PPS Group a.s. Za týmto účelom predstavujeme v teoretickej časti jednotlivé teoretické koncepty a ich pozorovateľné aspekty, zároveň charakterizujeme problematiku prínosov a rizík v medzinárodnom obchode. V hypotéze je vyslovený predpoklad, že zapojenie do medzinárodného obchodu môže byť v súčasnosti pre niektoré firmy často jedinou dostupnou stratégiou prežitia, čo však zároveň vyvoláva zraniteľnosť vzhľadom na existujúce riziká ekonomickej povahy. Analytické metódy využité na reflexiu tejto výskumnej otázky bude analýza vonkajšieho prostredia podniku (kapitola 1.2) a rozbor marketingových a distribučných faktorov v rámci analýzy vnútorného prostredia podniku (kapitola 1.3).

Výskumná otázka 2: Aký stupeň internacionalizácie z pohľadu modelu Daniels and Radebaugh[2] (1998) dosahuje spoločnosť PPS Group a.s. v súčasnosti?

Hypotéza 2: Spoločnosť PPS Group a.s. dosahuje z pohľadu modelu Daniels and Radebaugh (1998) nízky stupeň internacionalizácie, čo vychádza z charakteru jej výrobného programu.

Táto výskumná otázka má za cieľ zadefinovať súčasný stav internacionalizácie podniku PPS Group a.s. ako východisko pre ďalší rozvoj. Za týmto účelom je v teoretickej časti práce charakterizovaný koncept internacionalizácie v teórii medzinárodného manažmentu, vrátane veľmi rozšíreného modelu autorov Danielsa a Radebaugha. Vstupná znalosť podniku a jeho manažérskeho problému nám dovoľuje formulovať hypotézu, podľa ktorej podnik dosahuje nízky stupeň internacionalizácie. Reálnu mieru internacionalizácie podniku PPS Group a.s. budeme

---

[1] Pozri DVOŘÁČEK, J. *Společné a nadnárodní podniky*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, VŠE Praha, 2006

[2] Pozri DANIELS, John D. – RADEBAUGH, Lee H. *International Business: Environments and Operations*. Delhi: Addison Wesley. 1998. 944 str.

schopní identifikovať najmä na základe poznatkov získaných aplikáciou Porterovho modelu (kapitola 1.2), analýzou vnútorného prostredia podniku (kapitola 1.3) a deskripciou vývoja podniku PPS Group v poslednom období.

Výskumná otázka 3: Aké možnosti a perspektívy vyplývajú spoločnosti PPS Group a.s. zo strategickej analýzy?

Hypotéza 3: Spoločnosť PPS Group a.s. . by sa mala popri pokračovaní v existujúcich výrobných programoch pokúsiť o zvyšovanie pridanej hodnoty prostredníctvom vývoja produktov na vyššom stupni finalizácie, čo by vytvorilo priestor pre rozšírenie zahraničných aktivít a zníženie rizika závislosti na fixných odberateľských vzťahoch.

Posledná výskumná otázka v tejto práci už má preskriptívny charakter, pričom snahou bude navrhnúť konkrétne opatrenia a zmeny na zlepšenie súčasného postavenia podniku, teda nájsť riešenie predstaveného manažérskeho problému. Poznatky teórií medzinárodného obchodu ponúkajú hypotézu postupného zvyšovania pridanej hodnoty prostredníctvom zvyšovania produktivity výroby a inovácií, ktoré poskytnú priestor na úspešné marketingové pôsobenie podniku na medzinárodných trhoch. Základným analytickým postupom v zodpovedaní tejto výskumnej otázky bude strategická analýza, ktorá je vyvrcholením čiastkových analýz využitých v tejto práci.

Vzhľadom na stanovené ciele, zodpovedajúce výskumné otázky a hypotézy sme si tak za obecný metodologický postup zvolili analýzu, ktorá spočíva v rozklade celku na jednotlivé časti a skúmanie vzťahov medzi nimi. Dôkladná analýza zozbieraných empirických dát, podložená relevantnými teoretickými poznatkami z oblasti medzinárodného obchodu nám následne umožní formulovať adekvátne podnikové stratégie pre potreby strategického manažmentu.

Strategické riadenie možno definovať ako udržiavanie dlhodobého súladu medzi poslaním podniku, jeho dlhodobými cieľmi a disponibilnými zdrojmi a zároveň

medzi podnikom a prostredím v ktorom existuje.[3] Tento súlad však nemožno dosiahnuť bez poznania podniku a jeho okolia, či už z hľadiska makroúrovne celého hospodárstva alebo mikroúrovne relevantného trhu, na ktorom podnik pôsobí. V súčasnom globálne prepojenom svete síce dochádza k stieraniu rozdielov medzi domácim a zahraničným okolím podniku – o to viac pri štúdiu medzinárodného obchodu – ťažiskom analýzy v tejto práci však napriek tomu bude predovšetkým hospodársky priestor Slovenskej republiky a jej blízkeho okolia. Ak to bude žiaduce vzhľadom na náš vybraný podnik a jeho medzinárodných partnerov či aktivity, zameriame sa tiež na niektoré zahraničné trhy. Koncepčným vyústením analýz okolia podniku a jeho vnútorného prostredia bude vytvorenie matice SWOT, na základe ktorej bude možné formulovať alternatívne stratégie a scenáre možného vývoja podniku PPS Group a. s. v budúcnosti.

V tejto práci je využitých niekoľko metód zberu dát, ktorých účelom je zhromaždenie čo najrelevantnejších informácií a poznatkov o súčasnom stave podniku a jeho aktivitách. Predovšetkým ide o kvalitatívnu a kvantitatívnu analýzu primárnych a sekundárnych dokumentov, akými sú napríklad výročné správy, podnikové prezentácie či tlačové výstupy súvisiace s aktivitami podniku. Podnik PPS Group a. s. vydáva tiež podnikový časopis „Strojár“, ktorý je výdatným zdrojom informácii pre jednotlivých stakeholderov o dianí v podniku. V rámci zberu empirických dát využívame tiež neštandardizované rozhovory s predstaviteľmi podniku či zúčastnené pozorovanie počas návštev rodinných príslušníkov pracujúcich v podniku.

1.2 Analýza okolia podniku

V snahe o analýzu obecného okolia podniku je často využívaným analytickým nástrojom tzv. PEST analýza, ktorá spočíva v abstrahovaní spoločenskej reality na štúdium štyroch skupín aspektov súvisiacich s politickými, ekonomickými, sociálnymi a technologickými otázkami. Výhodou tohto prístupu je transparentnosť a ucelenosť konečného výstupu, ktorý umožňuje obsiahnuť mnoho relevantných fenoménov. Okrem týchto predností PEST analýzy bol tento nástroj pre účely práce

[3] VYKYPĚL, O. – KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení*. Brno: PC-DIR Real, 1999. str. 8.

zvolený tiež preto, lebo umožňuje zahrnúť aj niektoré procesy majúce svoj pôvod v zahraničí, čím vyhovieme požiadavkám štúdia medzinárodného obchodu. Ako veľmi relevantné sa v tejto súvislosti javia napríklad dopady európskej integrácie či volatility svetovej ekonomiky. Posledným, nemenej dôležitým dôvodom výberu PEST analýzy je jej rozšírenosť jej používania v akademickej sfére, čo umožňuje prípadnú komparáciu jej záverov. Jednotlivé skúmané aspekty PEST analýzy sú schematicky znázornené na obrázku:

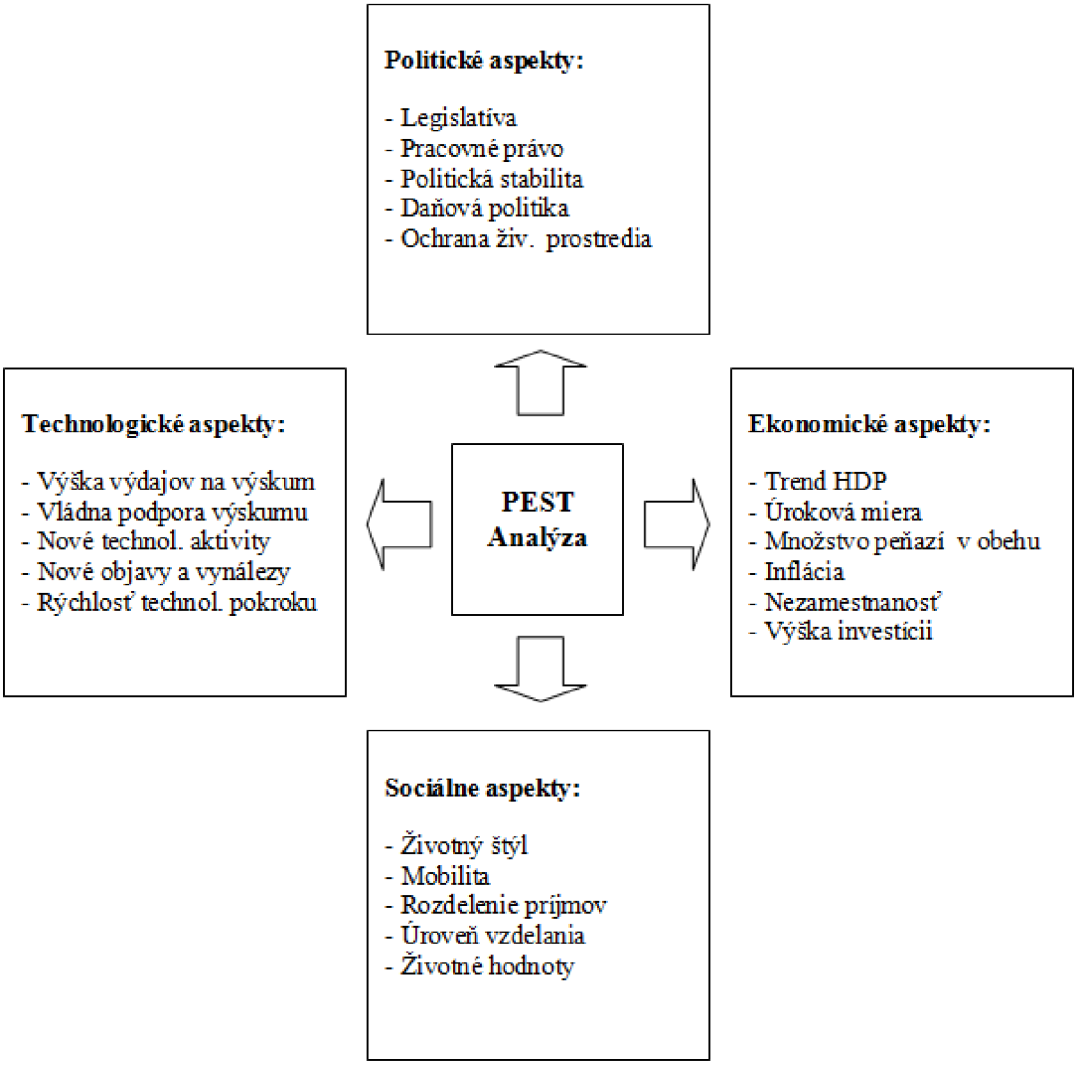


Schéma 1: PEST analýza a jej aspekty (spracované podľa BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. 2006, upravené autorom)

Kým PEST analýza je zameraná na makroprocesy prebiehajúce v prostredí celého hospodárstva, pre detailnejšie poznanie okolitého prostredia podniku je potrebné zvoliť iný prístup. V rámci takéhoto detailnejšieho prístupu by už malo ísť o skúmanie určitej adekvátnej časti empirickej reality, ktorou je odborové okolie podniku – relevantný trh pôsobenia podniku. Vhodným analytickým nástrojom pre tento účel je Porterov model piatich trhových síl, voči ktorým sa podnik musí nejakým spôsobom vo svojej stratégií vymedziť. Týmito silami sú existujúce a vznikajúce konkurenčné podniky, dodávatelia, zákazníci a substitučné výrobky. Ako vyplýva zo schematického znázornenia, kým substitučné výrobky a konkurenčné podniky predstavujú hrozbu pre úspech podniku, dodávatelia a zákazníci determinujú jeho umiestnenie v dodávateľsko-odberateľskom reťazci. Vstupom do tvorby adekvátnej podnikovej stratégie musí byť na jednej strane poznanie konkurentov, ich zámerov a predvídanie produktového portfólia vo forme možných substitútov a komplementov. Na strane druhej by mal podnik poznávať strategické postavenie najvýznamnejších dodávateľov a zákazníkov, ich vyjednávaciu silu a udržateľnosť vzájomných obchodných vzťahov.

Analýzu obecného a odborového okolia podnikov pôsobiacich v medzinárodnom obchode komplikuje skutočnosť, že musíme zohľadniť vývojové trendy a partnerov zo zahraničia. Minimálne je potrebné zamerať sa na tie zahraničné faktory, ktoré majú priamy a bezprostredný vplyv na aktivity podniku a jeho stratégiu.

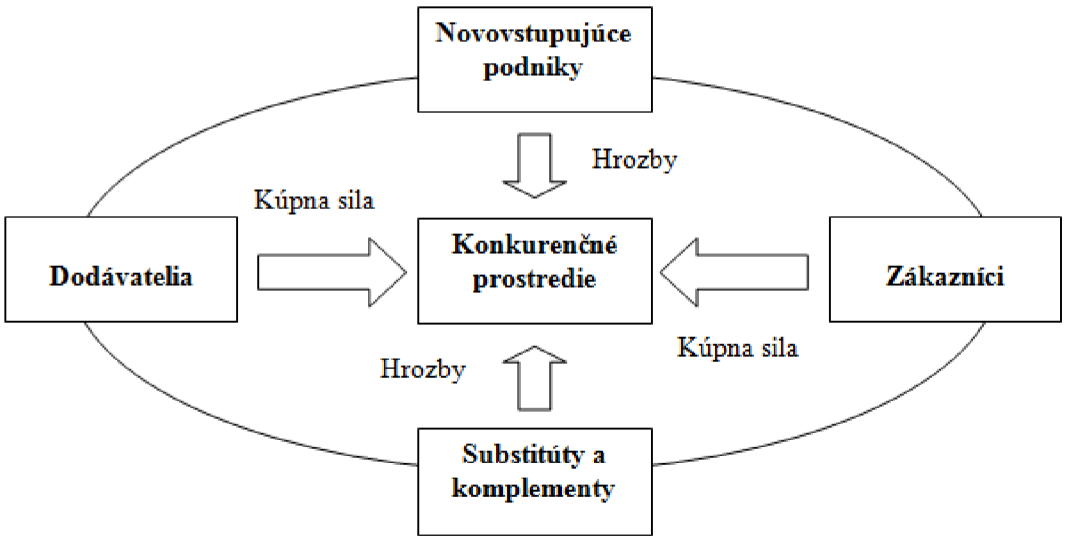


Schéma 2: Porterov model (spracované podľa KOVÁŘ, F. 2008, upravené autorom)

1.3 Analýza vnútorného prostredia podniku

Analýza vnútorného prostredia podniku je zameraná na rozbor rozličných aspektov pôsobiacich v rámci podniku ako jednotného systému. Z tohto systému najprv abstrahujeme jednotlivé faktory, ktoré potom študujeme samostatne. Na základe našich zistení sa následne pokúšame postihnúť silné a slabé stránky podniku ako uceleného systému a jeho vzájomne previazaných prvkov. Autori Keřkovský a Vykypěl udávajú nasledovných päť faktorov, na ktoré je potrebné sa v súvislosti s analýzou vnútorného prostredia podniku zamerať:[4]

- Faktory vedecko-technického rozvoja
- Marketingové a distribučné faktory
- Faktory výroby a riadenia výroby
- Faktory podnikových a pracovných zdrojov
- Faktory finančné a rozpočtové

Hoci každý z týchto piatich faktorov je veľmi dôležitý pre úspešný rozvoj podniku a zaslúžil by si samostatnú pozornosť, vzhľadom na zvládnuteľnosť štúdie a jej výskumné zameranie sa sústredíme len na niektoré aspekty jednotlivých faktorov. Ako rozhodujúce kritérium sme zvolili mieru relevantnosti daných aspektov pre vstup podniku na zahraničné trhy a úspešné pôsobenie v medzinárodnom obchode. V rámci faktorov vedecko-technického rozvoja je tak mimoriadne dôležitá schopnosť podniku prichádzať s inováciami a ich následná implementácia. Inovácie spájajú so schopnosťou podniku internacionalizovať sa priamo niektoré taxonómie internacionalizácie[5], alebo nepriamo teórie medzinárodného obchodu prostredníctvom zvyšovania produktivity[6] . Z hľadiska marketingu a distribúcie je potrebné sa zamerať jednak na prezentáciu podniku v zahraničí, ako aj na dopravné a logistické predpoklady podniku. Bez schopnosti zabezpečiť doručenie tovaru na zahraničné trhy a ponúknuť ho lokálnym zákazníkom nie je možné vyvíjať zahraničnoobchodné aktivity. Výrobné faktory budú analyzované z pohľadu schopnosti flexibilne sa prispôsobiť potrebám zahraničných trhov a meniacim sa podmienkam. Schopnosť špecializovať sa v závislosti od zákazníckych preferencií zdôrazňujú najmä intra-

[4] VYKYPĚL, O. – KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení*. Brno: PC-DIR Real, 1999. str. 96.
[5] Cavusgil, 1980, Czinkota, 1982, Lim, 1991 a pod.
[6] Napríklad Melitz 2008.

sektorálne teórie medzinárodného obchodu[7] Analýza adekvátnosti ľudských zdrojov podniku pre pôsobenie na zahraničných trhoch by mala vziať do úvahy predovšetkým otázku dostupnosti kvalifikovaných a zručných pracovných síl a odborne zdatného a skúseného manažmentu. Ako tvrdia mnohé empirické štúdie[8], väčšina úspešných firiem pôsobiacich v medzinárodnom obchode sa od tých menej úspešných líši práve kvalifikovanou pracovnou silou. Napokon, finančné a rozpočtové faktory by nám mali naznačiť východiskovú situáciu, v ktorej sa podnik nachádza, z pohľadu ukazovateľov zahraničného obchodu – tržby, rentabilita tržieb, obratnosť aktív (TAT) a pod. Ak je väčšina produkcie podniku určená pre export, je pozitívny vývoj obchodných ukazovateľov na zahraničných trhoch často otázkou jeho prežitia.

Faktorová analýza vnútorného prostredia podniku je typická aj pre anglosaské prostredie, v rámci ktorého sa kladie ešte väčší dôraz na systémové pojatie podniku podľa jednotlivých funkcií. Výnimočné postavenie má v anglosaskej literatúre zaoberajúcej sa strategickou analýzou podniku koncept kľúčovej kompetencie (core competence), čo predstavuje vnútornú aktivitu podniku centrálnu pre podnikovú konkurencieschopnosť a profitabilitu. Kľúčová kompetencia je často produktom efektívnej spolupráce medzi rozličnými časťami organizácie, či kombinácie individuálnych zdrojov nehmotnej povahy – je zakotvená v zručnostiach, znalostiach a schopnostiach.[9] Ďalším rozšíreným konceptom je pojem hodnotový reťazec, ktorý identifikuje odlíšiteľné aktivity, funkcie a podnikové procesy vykonávané v rámci vývoja, výroby, marketingu, dodávok a podpory produktu či služby.[10] Hodnotový reťazec ukazuje, akým spôsobom sa v podniku tvorí pridaná hodnota a čo je jej podstatou. Ďalšou výhodou disintegrácie podnikových operácií na strategicky relevantné aktivity a podnikové procesy je odhalenie hlavných prvkov v nákladovej štruktúre podniku, pričom súčasťou hodnotového reťazca by mala byť aj zisková marža.[11]

V tejto práci sa v súvislosti s analýzou vnútorného prostredia podniku pokúsime o faktorovú analýzu typickú pre strategický manažment, pričom dôraz bude kladený na aspekty kľúčové pre zapojenie podniku do medzinárodného obchodu. Keďže jedna z výskumných otázok vychádza z nutnosti strategickej analýzy podniku,

---

[7] Pozri Krugman in Jensen et al. 2007.
[8] Napríklad Ciuriak, Lapham et al. 2011.
[9] THOMPSON, Arthur A. – STRICKLAND A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill Companies. 1999. str. 78.
[10] Tamtiež, str 82-83.
[11] Tamtiež, str. 83.

v rámci nej sa budeme snažiť okrem tradičnej SWOT analýzy identifikovať kľúčové kompetencie podniku PPS Group a.s. a v súvislosti s hodnotovým reťazcom naznačíme rozmer pridanej hodnoty v podnikových aktivitách. Tieto prvky typické pre anglosaský strategický manažment budú nápomocné v navrhovaní konkrétnych opatrení a zmien na zlepšenie súčasného postavenia podniku, teda v hľadaní riešenia predstaveného manažérskeho problému.

1.4 Strategická analýza

Vďaka analýze vonkajšieho prostredia podniku – PEST analýze a Porterovmu modelu (kapitola 1.1) a analýze vnútorného prostredia podniku (kapitola 1.2) sme zhromaždili dostatok relevantných poznatkov, na základe ktorých budeme schopní zostaviť SWOT maticu príležitostí a hrozieb vychádzajúcich z prostredia a silných a slabých stránok samotného podniku. V rámci tvorby rozboru situácie podniku a zostavovania SWOT matice však už nemôžeme chápať získané poznatky izolovane, ale musíme sa snažiť o hľadanie vzájomných väzieb a súvislostí s cieľom postihnúť hlavné trendy a interakcie. Správnu koncepciu jednotlivých prvkov SWOT analýzy nám umožní bodovacia metóda (Metfesselova alokácia 100 bodov), na základe ktorej pridelíme jednotlivým prvkom počet bodov podľa ich dôležitosti.

	Pozitívna	Negatíva
Interné faktory	**Strengths** (silné stránky)	**Weaknesses** (slabé stránky)
Externé faktory	**Opportunities** (príležitosti)	**Threats** (hrozby)

Schéma 3: SWOT analýza (zdroj: autor)

Vzniknutá matica nám umožní štruktúrovaný pohľad na situáciu, v ktorej sa podnik nachádza, pričom sme abstrahovali od menej dôležitých aspektov a zamerali sa na tie skutočne kľúčové faktory. Vďaka tomuto nástroju sme schopní zadefinovať východiská pre tvorbu stratégie podniku v súvislosti so zapojením podniku do

medzinárodného obchodu. Vo všeobecnosti je možno identifikovať štyri východiská pre tvorbu strategických alternatív do budúcnosti:[12]

- podnik sa snaží využiť silné stránky k využitiu príležitostí, ktoré sa na (zahraničných) trhoch nachádzajú;
- podnik sa snaží eliminovať či minimalizovať slabé stránky tak, aby mohol mať ambíciu využiť príležitosti na (zahraničných) trhoch;
- rozvíjanie silných stránok umožní podniku adekvátne reagovať na hrozby, prichádzajúce zo (zahraničných) trhov;
- kombinácia snahy podniku o elimináciu či minimalizáciu slabých stránok v situácii prichádzajúcich hrozieb zo (zahraničných) trhov;

Po vypracovaní SWOT analýzy, dôkladnom poznaní situácie podniku a relevantného trhu sme schopní formulovať možné strategické alternatívy a scenáre vývoja do budúcnosti. Na tejto úrovni už uplatňujeme aj metódu predikcie, ktorá je jedným z funkčných účelov teoretického poznania. Preto musíme do tvorby podnikovej stratégie zahrnúť nielen empirické poznatky z nášho výskumu, ale mali by sme tiež zohľadniť existujúce teórie na poli medzinárodného obchodu či výstupy empirických štúdií v tejto oblasti. Vďaka tomuto prístupu začleníme prípadovú štúdiu nášho podniku do širšieho teoretického rámca, čo nám umožní určitú generalizáciu našich záverov a posilní to ich validitu a reliabilitu. Autori Keřkovský a Vykypěl rozlišujú štyri druhy strategických alternatív, ktorých rozsah platnosti zvážime aj v našej práci:[13]

- **stratégia expanzie** – podľa autorov je typická pre podniky, ktorých výroby sa nachádzajú pred štádiom zrelosti či na začiatku životného cyklu. Táto stratégia predpokladá vyššie investície a riziká, pretože vedie k hľadaniu nových postupov s cieľom zvýšenia podielu na trhu;
- **stratégia obmedzenia** – pokiaľ sa výrobky podniku nachádzajú v klesajúcom štádiu životného cyklu, musí spoločnosť obmedzovať výrobu, opustiť niektoré trhy či prepúšťať svojich zamestnancov. Ako dodávajú autori, to však môže viesť aj k zlepšeniu situácie podniku, keďže podniku sa uvoľní časť zdrojov na iné účely;

[12] Pozri BERANOVÁ, P. *Přínosy a rizika zapojení podniku do mezinárodního obchodu*. Diplomová práca na ESF MU Brno. 2012. str. 62.

[13] VYKYPĚL, O. – KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení*. Brno: PC-DIR Real, 1999. str. 133-137.

- **stratégia stability** – táto stratégia je typická pre podniky s výrobkami vo fáze zrelosti, pričom tieto podniku sa snažia o diferenciáciu výrobkov a hľadajú efektívne využitie svojich fondov. Pre toto štádium je typická spokojnosť stakeholderov s vývojom spoločnosti;
- **kombinovaná stratégia** – sekvenčné alebo priebežné kombinovanie predošlých stratégií, typické pre veľké podniky s portfóliom výrobkov v rôznej fáze životného cyklu;

2 TEÓRIE MEDZINÁRODNÉHO OBCHODU

Teoretická znalosť fenoménov spojených s medzinárodnými obchodnými vzťahmi je tradičnou oblasťou výskumu ekonomickej vedy a vďaka globalizačným tendenciám si stále častejšie hľadá uplatnenie v štúdiu a praxi medzinárodného manažmentu. Ako uvádzajú Robert Morgan a Constantine Katsikeas vo svojej štúdií, nový svetový poriadok so svojou medzinárodnou konkurenciou, ekonomickými obchodnými blokmi a globálnym dôrazom tlačí firmy do „novej reality“, ktorá vyžaduje globálny marketingový imperatív – myslieť a konať globálne je kľúčovým princípom pre podnikateľský úspech.[14] (In: Morgan, Katsikeas 1997: 68). Hoci dnes sa už v rámci ekonomickej vedy študuje medzinárodný obchod – ako predstavíme ďalej – aj na mikroúrovni jednotlivých podnikov, teórie medzinárodného obchodu zaznamenali doposiaľ zaujímavý vývoj sprevádzaný zmenami v dôraze na skúmané problémy.

Klasické teórie medzinárodného obchodu sú spojené s menami Adam Smith a David Ricado, pričom vychádzajú z prospešnosti medzinárodného obchodu pre národné štáty ako základné jednotky ich analýz. Podľa týchto teórií štáty môžu získať z obchodu, ak každý sústredí zdroje do produkcie tých výrobkov a služieb, v ktorých majú určitú ekonomickú výhodu. V zásade platí, že vzájomným obchodovaním s nadbytočnou (nespotrebovanou) produkciou bude na tom každá strana lepšie ako v prípade absencie obchodu, pretože celkový objem produktov a služieb k dispozícii obom stranám bude väčší. Vplyvnú variáciu konceptu komparatívnej výhody v podaní Davida Ricarda predstavuje Hecksher-Ohlinov model vybavenosti výrobnými faktormi, ktorý rozširuje pôvodnú myšlienku o rigoróznejšie ekonomické argumenty v súvislosti s povahou komparatívnych výhod v medzinárodnom obchode. Komparatívna výhoda tak môže vzniknúť jednak vďaka rozdielom v produktivite (Ricardiánska komparatívna výhoda) alebo z dôvodu kombinácie medziodborových rozdielov v intenzite ekonomických faktorov a medzinárodných rozdielov v zastúpení

[14] MORGAN, Robert E. – KATSIKEAS, Constantine S. (1997). *Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique*. Management Decision 35/1 (1997). str. 68. [online] Dostupné z.: http://www.st-andrews.ac.uk/business/distance/Economics/Reading/Critique_trade_theories.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

týchto faktorov (Heckscher-Ohlinov model).[15] Z pohľadu hospodárskej politiky štátu ako základnej jednotky analýzy klasických teórií medzinárodného obchodu je účelom exportov platba za importy tých tovarov a služieb, na ktorých produkciu existujú lepšie podmienky v zahraničí. Tieto teórie tiež predpokladajú, že medzinárodný obchod bude (z hľadiska obchodovaných komodít, pozn. A.K.) medziodborový, jeho zintenzívňovanie bude viesť k rastúcej špecializácii štátov a väčšie rozdiely vo vybavenosti faktormi či technologickom rozvoji budú znamenať väčší objem obchodu.[16] Vývoj medzinárodného obchodu však ukázal, že tieto predpoklady celkom nezodpovedajú pozorovaniam v empirickej realite. Rozhodujúci objem obchodu sa odohráva v rámci jednotlivých sektorov, medzi štrukturálne podobnými ekonomikami, pričom liberalizácia obchodu viedla skôr k väčšej diverzifikácii produkcie.[17]

Odpoveď na tieto výzvy ponúkli až nové teoretické modely v 80. rokoch 20. storočia, spojené s problematikou vnútroodborového (intrasektorálneho) obchodu. Tieto tzv. „nové teórie obchodu“ sa spájajú najmä s menom nositeľa Nobelovej ceny za ekonómiu Paula Krugmana. V modeloch sú inkorporované diferencované produkty a spotrebitelia majú zodpovedajúci záujem o ich rozličné variácie, pričom monopolistická konkurencia je štandardnou trhovou štruktúrou s firmami používajúcimi rovnaké produkčné technológie.[18] Kombinácia úspor z rozsahu a spotrebiteľských preferencií pre rozmanitosť vedie inak identické firmy k špecializácii v dištinktívnych horizontálnych variáciách, podnecujúcich dvojsmerný či intra-sektorálny obchod medzi štátmi.[19] Z pohľadu týchto teoretických modelov teda spočíva hlavný prínos medzinárodného obchodu najmä v zvýšení rozmanitosti ponuky pre spotrebiteľa, čo je sprievodným javom zvýšenia efektivity produkcie a zlacnenia importovaných produktov a služieb. V rámci následnej modifikácii týchto teoretických koncepcií do nich boli zahrnuté faktory ako technologické rozdiely, nerovnosť v cenách výrobných faktorov či náklady obchodu, vďaka čomu tento

---

[15] BERNARD, Andrew B. – JENSEN Bradford J. – REDDING Stephen J. – SCHOTT Peter K. (2007). *Firms in International Trade*. NBER. str. 2 [online] Dostupné z.: http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/andrew.bernard/jep.pdf. [cit. 13. 04. 2014].
[16] CIURIAK, D. – LAPHAM, B. – WOLFE, R. (2011). *Firms in International Trade: Towards a New New Trade Policy*. QED. str. 2 [online] Dostupné z.: http://qed.econ.queensu.ca/working_papers/papers/qed_wp_1263.pdf. [cit. 13. 04. 2014].
[17] Tamtiež, str. 2.
[18] Tamtiež, str. 2.
[19] BERNARD, Andrew B. – JENSEN Bradford J. – REDDING Stephen J. – SCHOTT Peter K. (2007). *Firms in International Trade*. NBER. str. 2 [online] Dostupné z.: http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/andrew.bernard/jep.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

integrovaný rámec ponúka uspokojivé vysvetlenia pre medzinárodné obchodné toky.[20] Na druhej strane, ako uvádzajú niektorí autori, isté prvky v empirických dátach o medzinárodnom obchode sú inkonzistentné s predpoveďami „nových teórií obchodu".[21] Ako dodávajú, tieto teórie pracujú so zjednodušeným, reprezentatívnym modelom firmy, pričom v ekonomikách existuje v tomto smere značná heterogenita (veľkosť, kapitálová intenzita, produktivita a pod.). Ako ukazuje posledný vývoj v teoretickom aj aplikovanom bádaní, práve interakcia podnikových charakteristík a ich exportnej orientácie predstavuje jeden z kanálov, akým môže medzinárodný obchod ovplyvniť agregátnu produktivitu.[22]. Preto sa v nasledujúcom texte sústredíme na teoretické koncepty medzinárodného obchodu na podnikovej mikroúrovni.

2.1 Teórie na úrovni firmy

Kým modely založené na reprezentatívnej firme predpovedajú, že medzinárodný obchod ovplyvní všetky firmy podobným spôsobom, nové teoretické modely skúmajúce dopady liberalizácie obchodu počítajú aj s rozdielmi v produktivite na firemnej úrovni.[23] Vznikajú tak koncepty založené na heterogénnych firmách, ktoré sa vyznačujú mikroekonomickým prístupom k problematike a analýzou otázok spojených s podnikateľskou dynamikou, inováciami či zmenami v agregátnej produktivite. Značné diskusie v akademickej sfére vyvoláva v tomto smere otázka, akým spôsobom koreluje produktivita firiem s ich vstupom na zahraničný trh – je dostatočná produktivita podmienku pre participáciu na medzinárodnom obchode, alebo je skôr sprievodným javom obchodujúcich firiem? S odkazom na tento problém väčšina štúdií konštatuje, že firmy sú v relatívnych ukazovateľoch produktívnejšie pred samotným vstupom na medzinárodné trhy, pričom opačný smer kauzality vo

---

[20] BERNARD, Andrew B. – JENSEN Bradford J. – REDDING Stephen J. – SCHOTT Peter K. (2007). *Firms in International Trade*. NBER. str. 2 [online] Dostupné z.: http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/andrew.bernard/jep.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

[21] CIURIAK, D. – LAPHAM, B. – WOLFE, R. (2011). *Firms in International Trade: Towards a New New Trade Policy*. QED. str. 2 [online] Dostupné z.: http://qed.econ.queensu.ca/working_papers/papers/qed_wp_1263.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

[22] BERNARD, Andrew B. – JENSEN Bradford J. – REDDING Stephen J. – SCHOTT Peter K. (2007). *Firms in International Trade*. NBER. str. 2 [online] Dostupné z.: http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/andrew.bernard/jep.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

[23] MELITZ, Marc J. (2008). *International Trade and Heterogeneous Firms*. NBER. str. 3 [online] Dostupné z.: http://scholar.harvard.edu/files/melitz/files/palgrave.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

forme tzv. „učenia sa prostredníctvom exportu“ potvrdzujú len niektoré štúdie v rozvíjajúcich sa ekonomikách.[24] Predtým, ako sa bližšie preskúmame problém produktivity v medzinárodnom obchode, predstavíme niekoľko empirických pozorovaní, na základe ktorých sa generujú predpovede v teóriách medzinárodného obchodu na úrovni (heterogénnych) firiem:[25]

- Participácia na medzinárodných trhoch je medzi firmami zriedkavá, a intenzita exportu a importu vo veľkých ekonomikách participujúcich na medzinárodných trhoch je nízka:
    - Relatívne málo firiem v priemysle exportuje a/alebo používa importované vstupy, hoci tento pomer sa mení podľa krajiny.
    - Exportéri vyvážajú len malej časti svojich produkčných výstupov a importované vstupy tvoria len malú časť z podnikových vstupov.
- Firmy participujúce na medzinárodných trhoch sú odlišné v porovnaní s tými, ktoré sa nezúčastňujú medzinárodného obchodu:
    - Exportéri, firmy využívajúce importované vstupy a firmy angažujúce sa prostredníctvom FDI sú väčšie, produktívnejšie a relatívne viac intenzívnejšie na kapitál a kvalifikovanú pracovnú silu, pričom vyplácajú vyššie mzdy ako ostatné firmy.
    - Zamestnanosť a celkový výstup firiem vstupujúcich na zahraničné trhy rastie rýchlejšie ako v iných firmách.
- Medzinárodný obchod vykazuje značnú dynamiku v zmenách veľkosti existujúcich obchodných tokov a vo vzniku nových obchodných tokov – nových účastníkov medzinárodných trhov, nových produktov či diverzifikácie už existujúcich produktov na nové trhy:
    - Exportné a importné trhy vykazujú kontinuálne vstupy a výstupy firiem spolu s kontinuálnymi zmenami v kompozícii a destináciách exportovaných produktov.
- Liberalizácia obchodu zvyšuje produktivitu primárne skôr z dôvodu vnútroodborovej ako medziodborovej realokácie:

---

[24] Pozri Melitz 2008; Bernard, Jensen et al. 2007; Ciuriak, Lapham et al. 2011.
[25] CIURIAK, D. – LAPHAM, B. – WOLFE, R. (2011). *Firms in International Trade: Towards a New New Trade Policy*. QED. str. 3-4 [online] Dostupné z.: http://qed.econ.queensu.ca/working_papers/papers/qed_wp_1263.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

- Liberalizácia obchodu zvyšuje priemernú produktivitu prostredníctvom realokácie trhových podielov a zdrojov v rámci jednotlivých sektorov priemyslu od málo produktívnych firiem k produktívnejším firmám.

- Technologické rozhodnutia firiem sú previazané s rozhodnutím o vstupe na exportné trhy:
  - Firmy vstupujúce na exportné trhy adaptujú nové technológie masovej produkcie, ktoré zvyšujú firemnú produktivitu v kontraste k starším, flexibilnejším technológiám vhodným pre menšie domáce trhy.

Predstavené tézy v skratke sumarizujú najnovšie poznatky z teórií medzinárodného obchodu na úrovni individuálnych firiem. Ukazuje sa, že niektoré ekonomické princípy platia bez ohľadu na jednotku analýzy, akú si zvolíme (komparatívna výhoda vo forme konkurencieschopnosti, schopnosť špecializácie či diverzifikácie produktového portfólia, vzťahy medzi podnikovou a agregátnou produkciou a pod.). Samotný vstup na zahraničné trhy nie je pre firmy z mnohých dôvodov jednoduchým krokom, pričom z perspektívy ekonomickej teórie dnes dokážeme do istej miery predpovedať jeho úspešnosť. Ako uvádza Melitz, firmy sa vystavujú „utopeným“ nákladom vstupu, spolu s neistotou ohľadom svojej budúcej produktivity a kvality svojich diferencovaných produktov a služieb v štádiu vývoja.[26] Až po vstupe každá firma zisťuje svoju reálnu úroveň produktivity, pričom vzhľadom na vstupné náklady exportu sa preň rozhodnú len relatívne produktívnejšie firmy, kým ostatné slúžia len svojim domácim trhom.[27] Mnohí autori tak pracujú konceptom tzv. „export productivity cutoff“ – určitého prahu produktivity, ktorý musia firmy s danými fixnými a variabilnými nákladmi vstupu na zahraničný trh dosiahnuť, aby bol tento krok pre nich v rovnováhe profitabilný.[28] V rámci týchto úvah existuje v ekonomike rovnovážny stav firiem aktívnych na zahraničných trhoch, pričom počet nových firiem presahujúcich požadovaný prah produktivity a vstupujúcich na tieto trhy je rovný počtu firmám, ktorých zahraničné aktivity zanikajú.[29] Z agregátneho

---

[26] MELITZ, Marc J. (2008). *International Trade and Heterogeneous Firms*. NBER. str. 4 [online] Dostupné z.: http://scholar.harvard.edu/files/melitz/files/palgrave.pdf. [cit. 13. 04. 2014].
[27] Tamtiež, str. 4.
[28] BERNARD, Andrew B. – JENSEN Bradford J. – REDDING Stephen J. – SCHOTT Peter K. (2007). *Firms in International Trade*. NBER. str. 7 [online] Dostupné z.: http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/andrew.bernard/jep.pdf. [cit. 13. 04. 2014].
[29] Tamtiež, str. 7.

pohľadu tak možno vo všeobecnosti konštatovať, že v otvorenej ekonomike dochádza k realokácii vstupov a výstupov od menej produktívnych firiem k produktívnejším, čím môže dochádzať vďaka podnikovým úsporám z rozsahu k určitej koncentrácii zahraničnoobchodných aktivít.

Ako naznačujú empirické štúdie, tieto teoretické predpoklady zodpovedajú pozorovaniam o zapojení firiem do medzinárodného obchodu. Keďže sú firmy vystavené fixným nákladom uvedenia každého jednotlivého produktu na každý zahraničný trh, len málo firiem predáva mnoho produktov do veľkého počtu krajín, kým väčšina firiem predáva len málo produktov do niekoľkých destinácií.[30] Ďalšie zaujímavé fenomény a trendy môžeme pozorovať po zohľadnení geografických faktorov, akým je napríklad vzdialenosť. Tak ako množstvo exportujúcich firiem, rovnako aj množstvo exportovaných produktov prudko klesá so vzdialenosťou miesta určenia, či naopak narastá vo vzťahu k príjmom importéra.[31] Firmy sú tiež v súčasnosti schopné geograficky organizovať jednotlivé úlohy v rámci celkovej produkcie s cieľom minimalizovať náklady, čo vedie k endogénnemu vzostupu globálnych reťazcov tvorby hodnoty.[32] V rámci týchto reťazcov sa často stráca rozdiel medzi exportérmi a importérmi, čo vo faktickej rovine potvrdzujú výskumné štúdie.

V súvislosti s najnovšími trendmi v teórii a praxi medzinárodného obchodu sa stále častejšie hovorí o tzv. medzinárodnej fragmentácii produkcie, kde sa jednotlivé etapy výrobného procesu uskutočňujú v rozličných krajinách. Firmy tak súčasne importujú a exportujú, keďže komponenty a finálne produkty sú prepravované medzi krajinami.[33] Ako naznačujú štúdie, úspešné firmy vo vyspelých rozvinutých ekonomikách pritom využívajú svoje danosti a výhody k produkcii vysokohodnotných, vysokokvalitných variet v rámci úzkych produktových kategórií.[34] Z pohľadu pridanej hodnoty a z toho plynúcich výhod zo zapojenia

---

[30] CIURIAK, D. – LAPHAM, B. – WOLFE, R. (2011). *Firms in International Trade: Towards a New New Trade Policy*. QED. str. 5 [online] Dostupné z.: http://qed.econ.queensu.ca/working_papers/papers/qed_wp_1263.pdf. [cit. 13. 04. 2014].
[31] BERNARD, Andrew B. – JENSEN Bradford J. – REDDING Stephen J. – SCHOTT Peter K. (2007). *Firms in International Trade*. NBER. str. 12 [online] Dostupné z.: http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/andrew.bernard/jep.pdf. [cit. 13. 04. 2014].
[32] CIURIAK, D. – LAPHAM, B. – WOLFE, R. (2011). *Firms in International Trade: Towards a New New Trade Policy*. QED. str. 6 [online] Dostupné z.: http://qed.econ.queensu.ca/working_papers/papers/qed_wp_1263.pdf. [cit. 13. 04. 2014].
[33] BERNARD, Andrew B. – JENSEN Bradford J. – REDDING Stephen J. – SCHOTT Peter K. (2007). *Firms in International Trade*. NBER. str. 14 [online] Dostupné z.: http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/andrew.bernard/jep.pdf. [cit. 13. 04. 2014].
[34] Tamtiež, str. 14.

do medzinárodného obchodu teda do veľkej miery záleží aj na tom, v akom štádiu finalizácie sa produkcia jednotlivých firiem nachádza.

Na druhej strane, v rámci ekonomickej teórie existujú tiež názory polemizujúce s lineárnym charakterom globálnych obchodních reťazcov, pričom tie sa prikláňajú skôr k cyklickej povahe medzinárodného obchodu. Napríklad z pohľadu teórie životného cyklu produktu (product life cycle theory) vzniká takýto cyklus vtedy, keď je produkt postupne vyrábaný najprv materskou firmou, neskôr zahraničnými sesterskými spoločnosťami a napokon kýmkoľvek na svete tam, kde sú náklady čo najnižšie.[35] V tomto modeli sa pôvodná domáca výroba postupne mení na import. Kľúčovými faktormi, ktoré vysvetľujú vzorce v medzinárodnom obchode, sú v rámci tohto modelu technologické inovácie a trhová expanzia.[36] Teória životného cyklu produktu tak poskytuje optimistickejšie vyhliadky firmám, ktoré vstúpili na globálny trh s istým oneskorením – vďaka inováciám, novým technologickým postupom a rozumnej expanzii sa môžu emancipovať na úroveň svojich zahraničných partnerov. Nie je preto náhoda, že najúspešnejšie firmy rozhodujú o inováciách a exportnom statuse v rámci jedného rozhodnutia.[37] Ako ukazujú empirické dáta z amerického priemyslu, zvyšovanie kapitálovej intenzity pozitívne koreluje s prežitím podnikov vystavených zahraničnej konkurencii. Priemyselné firmy v USA unikli konkurencii ekonomík s nízkymi platmi prostredníctvom upgradovania produktového mixu spôsobom, ktorý je konzistentnejší s americkými komparatívnymi výhodami.[38] To by mohol byť tiež jeden z receptov pre priemyselné štáty v strednej Európe a firmy zapájajúce sa do medzinárodného obchodu z tohto regiónu.

---

[35] MORGAN, Robert E. – KATSIKEAS, Constantine S. (1997). *Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique*. Management Decision 35/1 (1997). str. 69. [online] Dostupné z.: http://www.st-andrews.ac.uk/business/distance/Economics/Reading/Critique_trade_theories.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

[36] Tamtiež, str. 69.

[37] MELITZ, Marc J. (2008). *International Trade and Heterogeneous Firms*. NBER. str. 2 [online] Dostupné z.: http://scholar.harvard.edu/files/melitz/files/palgrave.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

[38] BERNARD, Andrew B. – JENSEN Bradford J. – REDDING Stephen J. – SCHOTT Peter K. (2007). *Firms in International Trade*. NBER. str. 14 [online] Dostupné z.: http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/andrew.bernard/jep.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

2.2 Koncept internacionalizácie

V súčasnosti neexistuje žiadna všeobecne akceptovaná definícia internacionalizácie, pričom tento fenomén je vnímaný ako proces vzrastajúcich aktivít na medzinárodných trhoch.[39] Internacionalizácia je súhrnným pojmom, ktorý zahŕňa cezhraničné aktivity firiem, akými sú napríklad export, poskytovanie licencií, franchising, rôzne formy strategických aliancií či priame zahraničné investície. Malé a stredné podniky sa internacionalizujú najmä prostredníctvom exportu, ktorý je z hľadiska svojej podstaty jednou z najčastejších a najdostupnejších foriem vstupu na zahraničný trh. V ekonomickej literatúre sa diskutuje mnoho rozličných dôvodov, prečo sa podniky zapájajú do internacionalizácie. Napríklad ekonometrická štúdia Heinza Hollensteina zo švajčiarskeho trhu prichádza k záverom, že špecifické vnútrofiremné výhody sú najdôležitejšími motívmi k medzinárodným aktivitám, bez ohľadu na veľkosť podniku, sektor či internacionalizačnú stratégiu. V tejto súvislosti spomína najmä inovačné kapacity (R&D, inovačné aktivity, ľudský kapitál), skúsenosti na zahraničných trhoch a niektoré nešpecifikované aktíva v oblastiach ako marketing, firemná organizácia či financie.[40] Hoci z ekonometrických korelácií často nie sme schopný vysvetliť prípadné odchýlky z vytvoreného modelu, v tomto prípade poskytuje štúdia pomerne komplexný obrázok motivačných faktorov internacionalizácie.

Teórie internacionalizácie firmy analyzujú faktory generujúce výhody, ktoré firmy získavajú v procese internacionalizácie, jednotlivé stupne v procese internacionalizácie a prvky definujúce internacionalizačné správanie firiem.[41] V súčasnosti sa rozvinuli najmä dva prúdy v skúmaní internacionalizačných procesov firmy – Uppsala model a jeho variácie v podobe internacionalizačných taxonómií a modelov pracujúcich s inováciami. Modely tzv. Uppsalskej školy prichádzajú s predstavou internacionalizácie firiem založenej na postupnom a sekvenčnom

---

[39] SUSMAN, Gerald I. Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economy. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. 2007. str. 281.

[40] HOLLENSTEIN, H. (2005) *Patterns and Determinants of of International Activities: Are SMEs Different?* Austrian Institute of Economic Research (WIFO) str. 12 [online] Dostupné z.: http://www.researchgate.net/publication/227049405_Determinants_of_International_Activities_Are_SMEs_Different/file/60b7d51b0469507644.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

[41] DIMA, Crina S. (2010). *From International Trade to Firm Internationalization.* European Journal of Interdisciplinary Studies 2/2 (2010). str. 64. [online] Dostupné z.: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1804436. [cit. 13. 04. 2014].

narastaní zahraničných záväzkov firiem v čase.[42] Firma prechádza procesom internacionalizácie vo forme logických krokov, založených na postupnom získavaní a využívaní poznatkov zo zahraničných trhov a operácií, ktoré úspešne determinujú vyššie stupne väzieb v týchto cezhraničných destináciách.[43] Vo všeobecnosti tak upsallská škola vychádza z behaviorálnych prístupov, pričom psychická vzdialenosť zahraničných trhov a riziká s tým spojené sa prekonávajú postupným učením a získavaním skúseností. Naproti tomu inovačné modely pracujú z hypotézou, podľa ktorej je proces internacionalizácie sekvenciou stupňov s obdobiami stagnácie, počas ktorých firmy akumulujú potrebné zdroje s cieľom odpovedať na výzvy nastolené medzinárodným prostredím.[44] Prostredníctvom inovácií firmy získavajú výhody, ktoré im umožňujú byť konkurencieschopnými v medzinárodnom prostredí – čím viac je prítomná schopnosť absorpcie inovácií , tým viac narastá konkurencieschopnosť a firma môže expandovať na trhy odlišnejšie ako pôvodné trhy jej pôsobenia.[45] Niektoré príklady teoretických modelov v rámci teórií internacionalizácie sú naznačené v tabuľkách. Tieto modely potvrdzujú, že hlavnými atribútmi internacionalizácie firiem sú dva kľúčové prvky: rozsah poznatkov, ktorými firma disponuje a neistota v súvislosti rozhodnutím k internacionalizácii.[46] Aj keď naznačené teoretické výstupy s odkazom na fenomén internacionalizácie v medzinárodnom obchode môžu budiť dojem komplexnosti a sofistikovanosti, realita je ešte zložitejšia a prináša mnoho výnimiek či odchýlok od ideálnych modelov. Preto je nanajvýš vhodné pristupovať ku každému prípadu internacionalizácie individuálne, s náležitým využitím dostupnej teoretickej a empirickej argumentácie.

---

[42] MORGAN, Robert E. – KATSIKEAS, Constantine S. (1997). *Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique*. Management Decision 35/1 (1997). str. 71. [online] Dostupné z.: http://www.st-andrews.ac.uk/business/distance/Economics/Reading/Critique_trade_theories.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

[43] Tamtiež, str. 72.

[44] DIMA, Crina S. (2010). *From International Trade to Firm Internationalization.* European Journal of Interdisciplinary Studies 2/2 (2010). str. 64. [online] Dostupné z.: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1804436. [cit. 13. 04. 2014].

[45] Tamtiež, str. 64.

[46] MORGAN, Robert E. – KATSIKEAS, Constantine S. (1997). *Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique*. Management Decision 35/1 (1997). str. 71. [online] Dostupné z.: http://www.st-andrews.ac.uk/business/distance/Economics/Reading/Critique_trade_theories.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

Teórie internacionalizácie firmy (podniku)		
Názov	**Hlavná téza**	**Vybrané práce**
„Uppsala model“	Firmy prenikajú na zahraničné trhy postupne, v súlade s mierou poznania a informácii zhromaždených o cieľovom trhu.	Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975
“Innovation-related internationalization taxonomies”	Proces internacionalizácie je postupný proces, s obdobiami stagnácie, počas ktorých firmy zúžitkujú inovácie s cieľom odpovedať na výzvy medzinárodného prostredia a posunúť sa na vyššiu úroveň.	Bilkey and Tesar,1977, Cavusgil, 1980, Czinkota, 1982, Lim, 1991, Rao and Naidu, 1992

Tabuľka 1: Teórie internacionalizácie firmy (zdroj: DIMA, Crina S. 2010, upravené autorom)

Vybrané taxonómie internacionalizácie firmy (podniku)				
Cavusgil (1980)	**Reid (1981)**	**Czinkota (1982)**	**Lim et al. (1991)**	**Rao&Naidu (1992)**
Domestic marketing	Export awareness	The completely uninterested firm	Export awareness	Non-exporters
Pre-export engagement	Export intention	The partially interested firm	Export interest	Export intenders
Experimental export involvement	Export trial	The exporting firm	Export intention	Sporadic exporters
Active export involvement	Export evaluation	The experimental firm	Export adoption	Regular exporters
	Export acceptance	The experienced small exporter		
		The experienced large exporter		

Tabuľka 2: Vybrané taxonómie internacionalizácie firmy (zdroj: MORGAN, Robert E. – KATSIKEAS Constantine S. 1997, upravené autorm)

Veľmi vplyvný model internacionalizácie, ktorý bude ďalej využívaný a aplikovaný aj v tejto práci, predstavili pred niekoľkými rokmi vo svojich prácach

autori Daniels a Radebaugh.[47] Tento model a jeho jednotlivé dimenzie predstavujeme v tabuľke, ako aj v následnom grafickom znázornení. Ako vidíme, model pracuje s piatimi rôznymi faktormi (dimenziami) internacionalizácie, pričom podľa miery ich kvalitatívneho či kvantitatívneho zastúpenia determinuje stupeň internacionalizácie lokálneho podniku. V zásade môžeme jednotlivé dimenzie tohto modelu a ich praktické implikácie charakterizovať nasledovne:

- **Motivácia k medzinárodnému podnikaniu** – Podnik charakterizovaný nízkym stupňom internacionalizácie pasívne prijíma podnety z prostredia, kým podnik aktívne hľadajúci a vytvárajúci príležitosti prechádza na vyšší stupeň internacionalizácie. Príkladom môže byť snaha o nadviazanie nových obchodných partnerov v zahraničí a plánovité rozvíjanie spoločných aktivít.
- **Interné vs. externé zaisťovanie medzinárodných operácii** – Tento faktor sa zameriava na mieru autonómie podniku vo vzťahu k uskutočňovaniu aktivít na zahraničných trhoch. Podniky na vyššom stupni internacionalizácie si zväčša dokážu zahraničné operácie zaisťovať vo vlastnej réžii.
- **Spôsob prenikania na zahraničné trhy** – Táto dimenzia modelu súvisí s rôznymi formami vstupu na zahraničné trhy, ktoré môže podnik zvoliť. Ako sme uviedli už pri charakteristike Uppsalskej školy, tradične sa uvažuje o postupnom zvyšovaní miery pôsobenia, ktorú reflektuje aj zvolená forma vstupu.
- **Počet krajín, v ktorých podnik pôsobí** – Kým ostatné faktory modelu Daniels & Radebaugh majú kvalitatívny charakter, tento faktor má kvantitatívnu povahu, pričom odkazuje priamo na počet zahraničných destinácií pôsobenia podniku.
- **Podobnosť domáceho trhu so zahraničnou destináciou** – Mieru internacionalizácie podniku predurčuje aj schopnosť podniku prispôsobiť sa rozdielnym podmienkam, ktoré môžu panovať na zahraničných trhoch v porovnaní s domácim trhom. V tejto súvislosti sa spomínajú nielen ekonomické podmienky, ale tiež kultúrne, politické či geografické faktory.

[47] Pozri DANIELS, John D. – RADEBAUGH, Lee H. *International Business: Environments and Operations*. Delhi: Addison Wesley. 1998. 944 str.

Daniels & Radebaugh model internacionalizácie lokálneho podniku					
Stupeň inter-nacionalizácie:	**Motivácia k medzi-národnému podnikaniu**	**Interné vs. externé zajisťovanie zahraničných operácii**	**Spôsob prenikania na zahraničné trhy**	**Počet krajín, v ktorých podnik pôsobí**	**Podobnosť domáceho trhu so zahraničnou destináciou**
Nízky	Pasívna reakcia na podnety	Spoločnosť zajisťuje zahraničné operácie externými kontraktmi	Obmedzené pôsobenie v zahraničí, export	Jedna krajina	Takmer rovnaké
Stredný			Obmedzená výroba v zahraničí, len niektoré funkcie	Niekoľko krajín	Podobné
Vysoký	Aktívne hľadanie príležitostí	Spoločnosť sama spravuje zahraničné operácie	Masívna výroba v zahraničí, priame zahraničné investície	Mnoho krajín	Veľmi rozdielne

Tabuľka 3: Model Daniels & Radebaugh (spracované podľa ŠTRACH, P. 2009, upravené autorom)

Výhodou internacionalizačného modelu Daniels & Radebaugh je šírka fenoménov, ktoré vo svojich piatich dimenziách postihuje. Vďaka tomu nie sme pri skúmaní internacionalizácie odkázaný na jednu premennú (napríklad formu vstupu na zahraničný trh, čo je typické pre niektoré taxonómie), ale môžeme do analýzy zahrnúť viac faktorov. Ďalšia výhoda je v zohľadnení kvantitatívnych ukazovateľov, ako počet krajín pôsobenia podniku. To nám umožňuje po kvalitatívnej analýze ostatných premenných modelu exaktnejšie odhadnúť mieru podnikovej internacionalizácie. Nevýhodu modelu Daniels & Radebaugh vnímam v tom, že sa málo reflektuje vnútorné procesy prebiehajúce v podniku, ktorý sa zapája do medzinárodných aktivít. V tejto súvislosti možno spomenúť napríklad otázku inovácii, ľudského kapitálu či marketingových aktivít, ktoré vyplynuli z nižšie charakterizovaných štúdií.[48]

[48] Napríklad Hollenstein 2005.

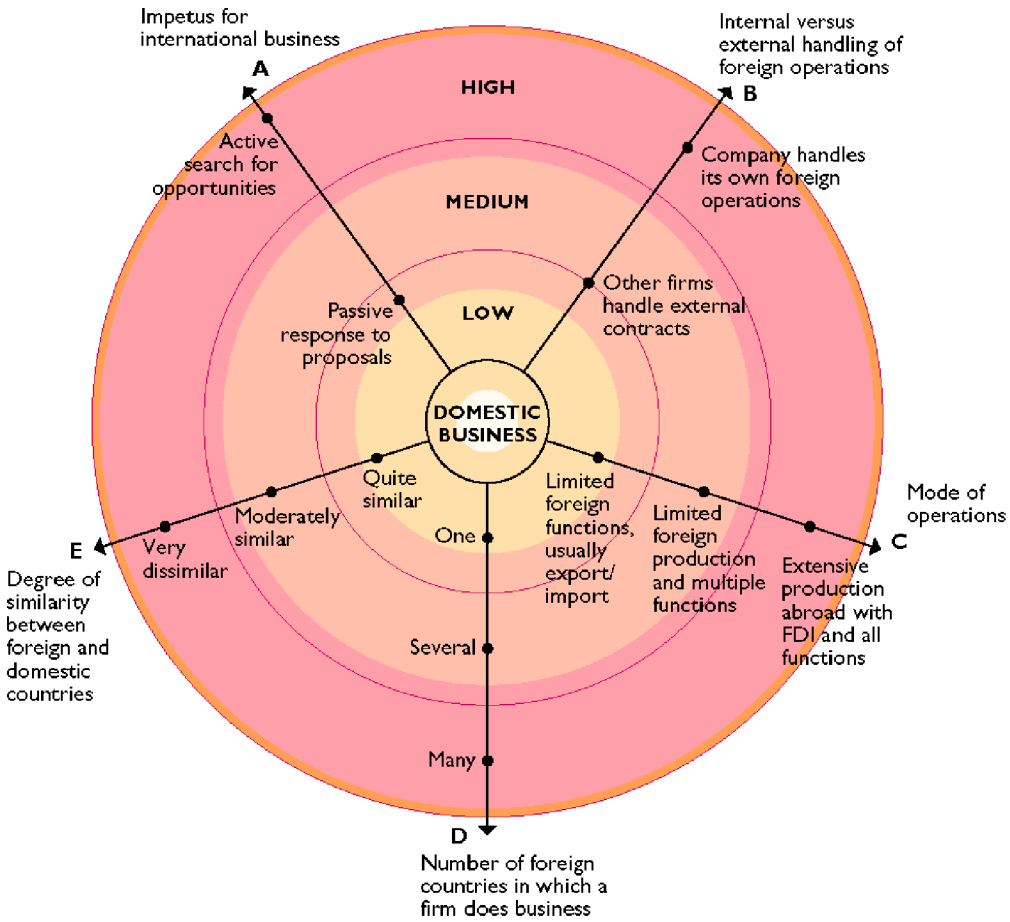


Schéma 4: Model Daniels & Radebaugh (zdroj: DANIELS, John D. – RADEBAUGH Lee H. 1998)

2.3 Prínosy a riziká podnikania na zahraničných trhoch

Prínosy vstupu na zahraničný trh úzko súvisia s otázkou, prečo firmy rozširujú svoj biznis na medzinárodnú úroveň, ktorú sme už čiastočne zodpovedali v rozbore teórií medzinárodného obchodu. Úspešný podnik má záujem rozširovať svoje aktivity bez ohľadu na hranice národných štátov, pričom expanzia mu prináša výhody napríklad vo forme úspor z rozsahu a eventuálne vyššej ziskovosti. V jednej z kľúčových odborných publikácií v oblasti medzinárodného manažmentu, *International Business* od autorov Danielsa, Radebaugha a Sullivana sa uvádzajú štyri základné motívy rozširovania podnikových aktivít na medzinárodnú úroveň:[49]

- Rozširovanie (expanzia) tržieb
- Získavanie zdrojov
- Diverzifikácia zdrojov tržieb a dodávok

[49] Pozri DANIELS, John D. – RADEBAUGH, Lee H. *International Business: Environments and Operations*. Delhi: Addison Wesley. 1998. 944 str.

- Minimalizácia rizika vo forme konkurencie

Ak vychádzame zo shareholderského pojatia podniku ako nástroja tvorby pridanej hodnoty pre vlastníkov, vstup na zahraničné trhy má prostredníctvom týchto štyroch faktorov potenciál kontinuálne zvyšovať podnikové ROE (Return on Equity), vďaka čomu sa podnik zároveň stáva atraktívnejším pre ďalších investorov. Úspešné pôsobenie podniku v medzinárodnom biznise tiež znižuje jeho závislosť na jednom trhu, čo so sebou prináša stabilnejší vývoj hodnoty jeho akcií. Výpadky tržieb na jednom trhu môžu byť kompenzované úspechom na iných trhoch, čím sa znižuje citlivosť na exogénne tlaky a hodnota akcií viac odráža endogénne kvality podniku.

Z pohľadu stakeholderského prístupu je zrejmé, že vstupom na zahraničné trhy sa zvyšuje počet a komplexita stakeholderov, čo má za následok väčšie nároky na manažment podniku. Ak v rámci stakeholderského prístupu chápeme podnik ako stret záujmov rôznych subjektov, vďaka širšiemu medzinárodnému pôsobeniu podniku môže dochádzať k ich lepšiemu vyvažovaniu a rekonciliácii. Manažment podniku tak má v medzinárodnom prostredí k dispozícii viac nástrojov, ako uspokojiť záujmy jednotlivých skupín. Príkladom môže byť presun počiatočných fáz výrobného procesu do zahraničia, vďaka čomu možno preškoliť zamestnancov na kvalifikovanejšie a lepšie platené pozície.

Podnikanie na medzinárodných trhoch však so sebou zároveň prináša množstvo rizík, ktoré nemožno ignorovať. Ich zvládanie do veľkej miery predurčuje úspech či neúspech zahraničnoobchodných operácií a je kľúčovým vstupným faktorom pre manažérske rozhodovanie o strategickej expanzii na medzinárodné trhy. V literatúre českej proveniencie nájdeme veľmi dobre spracovanú problematiku rizík medzinárodného obchodu u Dvořáčka (2006). Dvořáček zavádza štyri široké kategórie rizík, ktoré ďalej približujeme formou detailnejších charakteristík:[50]

- **Ekonomické riziká** – Do tejto kategórie patria riziká, ktoré súvisia s otázkami hospodárskej politiky či vývoja globálnej ekonomiky. Predovšetkým sa jedná o vývoj svetových cien komodít, ktoré sú vstupmi do výroby a majú tak priamy dopad na jej nákladovosť. Dôležité je tiež sledovať stav

[50] DVOŘÁČEK, J. *Společné a nadnárodní podniky*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, VŠE Praha, 2006. 200 str.

najvýznamnejších svetových ekonomík a vývoj ich obchodnej bilancie vzhľadom na pravdepodobný spill-over efekt do iných regiónov. Veľmi aktuálna je tiež hrozba finančných a hospodárskych kríz, ktoré sa prejavujú poklesom spotreby, výroby a celkovým spomalením hospodárskeho rastu.

- **Geopolitické riziká** – Tento typ rizík je v súčasnosti vzhľadom na nestabilnú situáciu v mnohých svetových regiónoch veľmi rozšírený. Na úspešný priebeh zahraničnoobchodných aktivít budú mať zrejme najvážnejší dopad vojnové konflikty, a to jednak priamo prerušením dodávateľsko-odberateľských vzťahov z dôvodu vojnového stavu, alebo nepriamo prostredníctvom hospodárskych sankcií či embarga. Do popredia sa dostáva tiež nepredvídateľná hrozba terorizmu či rozmach organizovaného zločinu. Vysoká miera korupcie v cieľovej destinácií so sebou prináša riziká v podobe problematickej administrácie na štátnych úradoch, napríklad colnej správe.
- **Sociálne riziká** – Povaha týchto rizík je síce do určitej miery skrytá, avšak o to viac pozornosti si vyžadujú v rámci prieskumu trhu pred spustením obchodných aktivít. Reakcia na globalizačné tendencie a liberalizáciu ekonomík je v jednotlivých regiónoch sveta rôzna, pričom nemožno vylúčiť ani antagonistické postoje miestnej populácie vo forme radikalizmu. Zároveň je potrebné počítať s možným nepriaznivým demografickým vývojom, migráciou obyvateľstva či výskytom epidémií a nákazlivých chorôb. Protekcionistické politiky sa v niektorých regiónoch sveta prejavujú vo forme pretrvávania regulačných bariér obchodu či rizikom znárodnenia zahraničného kapitálu.
- **Environmentálne riziká** – Do tejto kategórie zaraďujeme riziká, ktoré majú pôvod v ohrození životného prostredia či jeho prirodzených zmenách. Veľa sa v súčasnosti diskutuje o dôsledkoch globálnych klimatických zmien, ktoré môžu mať ťažko predvídateľné dopady v lokálnych podmienkach. Postupné vyčerpávanie zásob neobnoviteľných zdrojov energie bude viesť k zvyšovaniu ich cien a postupnému nahradzovaniu rôznymi alternatívami. V súvislosti s poisťovaním zahraničnoobchodných operácií treba tiež zohľadniť riziká výskytu rôznych prírodných katastrof či environmentálnych škôd vo forme znečistenia.

Jeden z najrozsiahlejších výčtov rizík analyzovaných v sekundárnych zdrojoch ponúka vo svojej práci Beranová (2012), pričom sa snaží postihnúť čo najviac druhov rizík vyskytujúcich sa v medzinárodnom obchode bez nároku na ich ďalšiu konceptualizáciu. V nasledujúcom prehľade uvádzame taxatívny súhrn týchto rizík spolu s krátkou charakteristikou a rešeršným odkazom na použitú literatúru:[51]

Typ rizika	**Charakteristika**	**Odkaz na literatúru**
Riziká tržné	Zmena vzťahu ponuky a dopytu	Machková 2002
Riziká komerčné	Nesplnenie záväzku obchodným partnerom	Machková 2010
Riziká prepravné	Strata či poškodenie tovaru pri preprave	Machková 2010
Riziká teritoriálne	Neistota spojená s vývojom jednotlivých krajín	Machková 2002
Riziká kurzové	Volatilita menových kurzov v čase	Machková 2010
Riziká zodpovednostné	Zodpovednosť výrobcu za škodu na majetku a zdraví	Machková 2010
Riziká jazykové	Neznalosť jazyka a komunikačné nedorozumenia	Vojík 2010
Riziká výrobné	Zmeny technických noriem či pracovných predpisov	Prachař 2006
Riziká ekonomické	Nestabilita hospodárskeho vývoja	Deresky 2011
Riziká politické	Ohrozenie vo forme politickej nestability či vyvlastnenia	Deresky 2011

Tabuľka 4: Riziká v medzinárodnom obchode (spracované podľa BERANOVÁ, P. 2012, upravené autorom)

Existencia značného počtu rizík by však nemala byť prekážkou participácie na medzinárodnom obchode, keďže väčšinu z nich možno predvídať a pripraviť sa na ne. Predovšetkým je potrebné zvážiť všetky scenáre v pre-kontraktačnom štádiu a následne sa snažiť v rámci negociácii s obchodným partnerom zahrnúť do obchodnej zmluvy také podmienky, ktoré zodpovedajú možným eventualitám. Právo medzinárodného obchodu dnes už poskytuje dostatok nástrojov umožňujúcich elimináciu či aspoň minimalizáciu rizika pre obchodných partnerov. Bežnou súčasťou medzinárodných obchodných zmlúv sa stávajú prvky ako stabilizačná doložka, prekážka vyššej moci (vis maior) či limitácia zodpovednosti za škodu. Rozsiahlu

[51] BERANOVÁ, P. *Přínosy a rizika zapojení podniku do mezinárodního obchodu*. Diplomová práca na ESF MU Brno. 2012. str. 27.

úpravu práv a povinností zmluvných strán aj vo vzťahu k porušeniu povinnosti poskytuje Viedenská dohoda o medzinárodnej kúpnej zmluve, ktorá priamo dopadá na účastníkov medzinárodných obchodných vzťahov inkorporovaných v zmluvných štátoch dohody. Mnohé prvky právnej ochrany pred rizikami majú povahu tzv. lex mercatoria, čo sú ustálené normy uznávané medzi medzinárodnými obchodníkmi. V rámci dodacej podmienky v obchodných kontraktoch majú takúto povahu napríklad doložky INCOTERMS upravujúce otázky spojené s prepravou, dodaním či poistením tovaru. Rozvinuté medzinárodné bankovníctvo zase ponúka rozličné zaisťovacie platobné služby ako napríklad medzinárodný akreditív (Letters of Credit) či inkasné služby (Clear Collection), ktoré chránia obchodných partnerov pred rizikom insolventnosti či nedoručenia tovaru po zaplatení kúpnej ceny. Ďalšie možnosti ochrany pred rizikami zahraničnoobchodných aktivít poskytujú rôzne národné garančné programy v rámci proexportnej politiky štátu či diplomatická služba.

Naznačené nástroje (a mnohé ďalšie) sú k dispozícii manažérom podnikov s ambíciou vstupu na zahraničné trhy, uvedomujúcich si mimoriadnu relevanciu manažmentu rizík v medzinárodnom obchode. Základným riadiacim princípom v ich úvahách by tak mala byť snaha o maximalizovanie výhod súvisiacich s medzinárodným podnikaním a súčasne minimalizovanie rizík s ním spojených.

3 ANALYTICKÁ ČASŤ

3.1 Stručná história strojárskej výroby v regióne Podpoľania

Dejiny rozvoja strojárstva v regióne Detvy a Podpoľania siahajú do povojnového obdobia, v ktorom sa v rámci socialistickej plánovanej ekonomiky rozbehla industrializácia Slovenska. Plánovitý charakter industrializácie, bez ohľadu na adekvátnosť miestnych podmienok a tradícií, sa prejavil výberom lokality výstavby podniku – Podpolianske strojárne (PPS Detva) sa nachádzajú niekoľko kilometrov od Detvy v údolí medzi kopcami, ktoré je po logistickej stránke dostupné len z jedného smeru. Dôvod výberu tejto lokality má vojensko-strategický charakter. Plánovači socialistickej ekonomiky v 50. rokoch vychádzali z rizika ďalšieho vojnového konfliktu v Európe, pričom v súvislosti s podnikom PPS Detva sa od začiatku uvažovalo aj o výrobe špeciálnej techniky. Je zaujímavé, že utajený charakter budúcej výstavby tohto strojárskeho kolosu sa odrážal aj na nevedomosti miestnych ľudí, medzi ktorými sa šírilo, že pôjde o nový podnik na výrobu bryndze.

Spočiatku podnik pôsobil pod krídlami národného podniku Tatra Kopřivnice pod názvom Závody Vladimíra Iljiča Lenina, n.p. Detva, pričom od 1. januára 1955 sa rozhodnutím ministra strojárstva ČSR stal podnik samostatným a začal niesť názov Podpolianske strojárne (PPS). Pokiaľ ide o výrobný program podniku v období pred rokom 1989, možno ho označiť za veľmi rozmanitý a premenlivý. Od začiatku svojej existencie sa podnik v rámci civilného programu orientoval na výrobu stavebných strojov, pričom najprv to boli rôzne účelové nadstavby (dumpcary, rýpadlá) na podvozkoch nákladných automobilov Tatra. Neskôr podnik spustil výrobu kolesových nakladačov rady HON a UNC a univerzálnych teleskopických rýpadiel rady SATUR a UDS. Okrem stavebných strojov sa v Detve etablovala aj výroba špeciálnej techniky, predovšetkým pásového transportéra OT-62 či špičkových obrnených pásových vozidiel BVP-1. Výrobný program podniku veľmi výrazne formovalo zriadenie vývojárskeho pracoviska a prototypovej dielne v roku 1958, z ktorého bol v roku 1969 zriadený samostatný Vývojový závod vo Zvolene, kde sa sústredil ďalší konštrukčný rozvoj. Veľký význam zriadenia tohto vývojového závodu sa začína prejavovať v ďalšom období vo výrobe úspešných kĺbových nakladačov a nakladačov riadených preklzom kolies typu UN, v rámci ktorej sa veľmi úspešný výrobok UN

050 vyrábal v rôznych modifikáciách až do roku 1995 a objem predaja dosiahol 30 tisíc kusov.[52] Ďalšie úspešné inovácie sa v podniku objavujú v 80. rokoch, keď sa v spolupráci s ďalšími slovenskými výskumnými ústavmi produkujú výrobné roboty v rámci projektu robotizácie ťažkého strojárstva.

Okrem sústredeného programu vývoja je v histórií PPS Detva rozpoznateľný ďalší zaujímavý trend v podobe koncernovej výroby. Podnik postupne odkláňal výrobu niektorých produktov do odštepných strojárskych závodov (napríklad Lučenec, Tisovec, Hriňová), pričom od roku 1978 podnik pôsobí pod názvom Závody ťažkého strojárstva (ZŤS) n.p. Detva. Vrchol svojej produkcie dosahuje kombinátny podnik ZŤS Detva v roku 1985 s obratom 5 miliárd Kčs, ziskom 1,5 miliardy Kčs a zamestnanosťou takmer 13 700 pracovníkov.[53] Podnik tak v období pred rokom 1989 dosahoval nielen úspešný kvalitatívny rozvoj vo forme zavádzania inovácií a vývoja, ale zároveň zaznamenal výrazný nárast kvantitatívnych ukazovateľov.

Spolupráca podniku ZŤS (PPS) Detva so zahraničnými subjektmi pred rokom 1989 a vedenie obchodnej činnosti mimo ČSSR bolo limitované vtedajším nastavením obchodnej politiky štátu, ktorá sa spoliehala na reguláciu zahraničného obchodu napríklad formou monopolných podnikov zahraničného obchodu (PZO). Zahraničnoobchodné operácie si tak ZŤS (PPS) Detva nezabezpečovala samostatne a nemala k tomu vybudovanú ani marketingovú infraštruktúru, pričom export jej produkcie sa uskutočňoval napríklad prostredníctvom PZO Technopol, PZO Kerametal či pražského PZO Omnipol. Pokiaľ ide o destinácie vývozu, išlo najmä o štáty bývalého východného bloku združených v RVHP. Stavebné stroje z Detvy a predovšetkým špeciálna technika však našli svoje uplatnenie aj v rôznych exotických krajinách Ázie či Afriky. Na druhej strane, koncom 80-tych rokov sa vďaka celkovému politickému uvoľňovaniu postupne darilo nadväzovať kooperačné vzťahy aj s podnikmi v štátoch západnej Európy a USA. Príkladom môže byť výroba oceľových konštrukcií pre cestné valce talianskej firmy Bitelli (1986), či podskupiny kolesových nakladačov pre nemeckú firmu Hanomag AG Hannover (1988).[54]

Po roku 1989 sa podnik ocitá v turbulentnej fáze hospodárskeho vývoja charakterizovanej prebiehajúcou ekonomickou transformáciou z plánovaného typu na ekonomiku s dominujúcim trhovým mechanizmom. Hlavnou črtou tohto obdobia bola

---

[52] PPS Group (2014). *O nás – História*. [online] Dostupné z.: http://www.ppsgroup.sk/o-nas/#slide-history-box-03. [cit. 13. 04. 2014].
[53] DETVAN (2014). *História*. [online] Dostupné z.: http://detvan.sk/historia/. [cit. 13. 04. 2014].
[54] Tamtiež.

snaha vysporiadať sa utlmením špeciálnej výroby, ktorá predstavovala podstatnú časť výrobného programu PPS Detva. Konverzia zbrojárskej výroby prebiehala na pozadí nadväzovania ďalších partnerstiev so zahraničnými firmami, medzi ktoré patrili napríklad firmy CET CANNON, John Deere, či SIMA. Rozširoval sa tiež sortiment výroby stavebných strojov a zariadení pre poľnohospodárstvo. Podniku sa darí presadzovať sa v zahraničí prostredníctvom zakladania dcérskych pobočiek či založenia spoločného podniku PPS KRIVBASS na Ukrajine.[55]

Viacero faktorov (nestabilita na tradičných trhoch, dôsledky konverzie špeciálnej výroby, ale aj problematická privatizácia) však viedli koncom 90-tych rokov k platobnej neschopnosti podniku PPS Detva a.s., ktorá sa následne pretransformovala na PPS Detva Holding a. s. Pokračovanie ekonomických ťažkostí spôsobilo vyhlásenie konkurzu v roku 2002, ktorý znamenal utlmenie výroby a neistú budúcnosť podniku. Turbulentné obdobie rokov 1997-2003 v histórii podniku bolo charakterizované tiež znižovaním zamestnanosti, zhoršovaním sociálnej situácie v regióne a s tým spojenou angažovanosťou kľúčových stakeholderov v snahe podnik zachrániť a obnoviť jeho úspešnú minulosť.

Novým majiteľom podniku PPS Detva sa v priebehu konkurzného konania stala skupina privátnych švajčiarskych, slovenských a českých investorov spolu so slovenskou investičnou skupinou SITNO HOLDING, a. s., pričom podnik začína od roku 2003 pôsobiť pod svojim súčasným názvom PPS Group a. s. Nový majitelia si dali za cieľ predovšetkým podnik revitalizovať po výrobnej stránke a tým zvýšiť jeho hodnotu. Hoci pôvodné plány investorov počítali s plnohodnotným obnovením finálnej výroby stavebných strojov a ďalších mechanizmov, vytriezvenie priniesla ekonomická kríza na prelome rokov 2008 a 2009. Keďže strojársky priemysel bol zasiahnutý hospodárskym prepadom medzi prvými odvetviami, v tomto období padli podniku objednávky o rádovo 70 percent[56], čo vyvolalo prudké zníženie zamestnanosti. Skúsenosti z ekonomickej krízy a postupné vzmáhanie podniku so sebou priniesli niekoľko zmien, medzi ktoré patrí aj premena výrobného programu. V súčasnosti je PPS Group a. s. popredným výrobcom veľkorozmerných oceľových zváraných konštrukcií pre zahraničných odberateľov ako Caterpillar, Atlas Copco,

[55] PPS Group (2014). *O nás – História*. [online] Dostupné z.: http://www.ppsgroup.sk/o-nas/#slide-history-box-03. [cit. 13. 04. 2014].
[56] SITNO HOLDING (2009). *Ľudovít Černák pre HN: Rozbehnúť fabriku je ako droga*. [online] Dostupné z.: http://sitnoholding.sitnobusiness.com/tlacove-spravy/ludovit-cernak-pre-hn-rozbehnut-fabriku-je-ako-droga/. [cit. 13. 04. 2014].

Sennebogen, Sandvik, John Deere Forestry a pod., pričom viac ako 90 percent[57] svojej produkcie exportuje.

História podniku PPS Detva ponúka niekoľko relevantných záverov pre teóriu manažmentu a podnikové hospodárstvo. Napríklad je zrejmé, že na úspechu či neúspechu podniku sa do veľkej miery podieľajú vonkajšie faktory, ktoré podnik dokáže ovplyvniť len do určitej miery. Preto sa v ďalšej kapitole sústredíme na rozbor vonkajšieho prostredia podniku prostredníctvom PEST analýzy.

[57] TASR – TERAZ.SK (2013). *PPS Detva stáli pred desiatimi rokmi pred zánikom*. [online] Dostupné z.: http://www.teraz.sk/ekonomika/pps-detva-zanik-zmeny/63399-clanok.html [cit. 13. 04. 2014].

3.2 PEST analýza

Politické aspekty

Slovenská republika (SR) je stabilnou parlamentnou demokraciou s republikánskym ústavným zriadením a deľbou moci v systéme brzd a rovnováh medzi jednotlivými zložkami. Všetky relevantné politické strany kandidujúce pravidelne vo voľbách akceptujú súčasný ústavný poriadok a demokratický charakter štátu. SR je územnosprávne rozdelená na osem samosprávnych krajov, ktoré sa ďalej členia na okresy a jednotlivé obce. Pokiaľ ide o politické práva občanov, práva menšín a sociálne práva, tie sú garantované a chránené v listine základných práv a slobôd, ktorá je súčasťou ústavného poriadku SR. SR je členom mnohých dôležitých medzinárodných medzivládnych organizácii, medzi ktoré patrí OSN, Rada Európy, OBSE a OECD. Zahraničná a bezpečnostná politika SR je formulovaná v súlade s členstvom v organizácii kolektívnej obrany NATO. SR je ako členský štát Európskej únie súčasťou nadnárodných štruktúr vládnutia a správy v Európe, pričom aktívne participuje na prehlbovaní integrácie. Zapojenie štátu do medzinárodných štruktúr má pre SR veľký význam z pohľadu politickej stability a tlaku na postupné zlepšovanie verejných služieb a efektívnosť štátu.

Členstvo SR v Európskej únii má dôležitý rozmer v podobe obohatenia slovenskej legislatívy o právne normy európskeho právneho poriadku. Primárne právo EÚ je pre SR účinné po vstupe do EÚ, pričom sekundárne právne akty EU sú súčasťou slovenského právneho poriadku či už vo forme priamo dopadajúcich nariadení, alebo transponovaných smerníc. Táto skutočnosť má veľký význam napríklad pre pracovnoprávne podmienky, keďže väčšina pracovného práva je dnes harmonizovaná formou smerníc na európskej úrovni definujúcich minimálny štandard práv. Napriek tomu si SR dokáže v rámci hospodárskej a sociálnej politiky štátu upravovať niektoré otázky samostatne, čo sa napríklad týka výšky minimálnej mzdy, niektorých podmienok pracovného pomeru či jednania v rámci tripartity. Vďaka tomu má vláda SR v rukách nástroje, ktoré môžu priamo ovplyvniť konkurencieschopnosť národnej ekonomiky a zachovanie sociálneho zmieru.

Ďalšia oblasť, v ktorej síce dochádza k prelínaniu slovenskej legislatívy s európskou, no slovenskí zákonodarci majú stále významné nástroje, je oblasť daňového práva. Rok 2013 bol v tejto súvislosti dôležitým míľnikom v slovenskom

daňovom práve, keďže došlo k opätovnému zavedeniu progresívnej dane z príjmov fyzických osôb a zvýšila sa tzv. korporátna daň na úroveň 23 percent. Veľa sa diskutuje o tom, či tieto daňové zmeny neohrozili konkurencieschopnosť slovenskej ekonomiky, keďže v porovnaní s ostatnými krajinami V4 má SR najvyššie daňové zaťaženie podnikateľských subjektov. V období pred rokom 2013 platila na Slovensku tzv. rovná daň 19 percent, ktorá sa týkala príjmov fyzických aj právnických osôb, bez prvku progresivity zdanenia podľa výšky daňového základu. Pokiaľ ide o nepriame dane, platí na Slovensku jednotná sadzba 20 percent DPH takmer na všetky druhy produktov, s výnimkou zdravotníckych pomôcok, kníh a liekov s 10 percentnou sadzbou DPH. Do budúcnosti sa vzhľadom na spoločenský tlak a stabilizovanú situáciu verejných financií neočakáva ďalšie zvyšovanie daní, na čom panuje medzi hlavnými politickými silami v SR konsenzus.

Vo vzťahu k poslednej dimenzii politického rozmeru PEST analýzy – ochrane životného prostredia – sa dá na Slovensku konštatovať postupný pokrok oproti minulosti. Mnohí pozorovatelia vnímali problém znečistenia a zanedbávania životného prostredia následkom industrializácie pred rokom 1989 ako fakt, ktorý bude v nasledujúcich desaťročiach potrebné napravať. Zavádzaním prísnych štandardov EÚ do legislatívy SR a celkovou transformáciou hospodárstva do ekologicky čistejších odvetví sa postupne darí situáciu v tejto oblasti zlepšovať. Otázkou zostáva vzťah k ochrane životného prostredia a reflexia ekologických problémov na rovine jednotlivých občanov, ktorý zatiaľ nedosahuje žiaducu úroveň štátov západnej Európy.

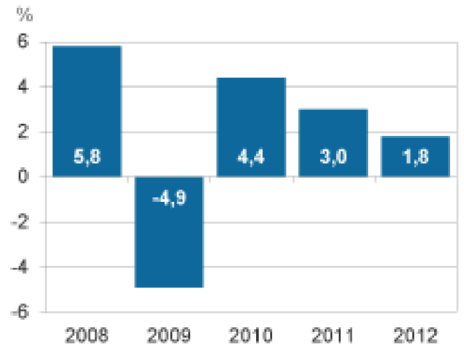
Ekonomické aspekty

Vývoj hospodárstva SR výrazne poznačila rýchla industrializácia a urbanizácia prebiehajúca v 2. polovici dvadsiateho storočia v podmienkach plánovanej ekonomiky a následná turbulentná ekonomická transformácia po roku 1989. Na Slovensku sa v období plánovanej ekonomiky rozvíjal najmä hutnícky a ťažký priemysel, čoho pozostatkom je stále relatívne veľký podiel priemyselných odvetví v štruktúre hospodárstva v porovnaní s inými vyspelými krajinami, v ktorých dominujú v oveľa väčšej miere služby. Výhodou tejto hospodárskej štruktúry sú tradície v oblasti priemyselnej výroby, zachovaná infraštruktúra a najmä kvalifikovaná a zručná pracovná sila. Tieto faktory sa ukázali ako rozhodujúce

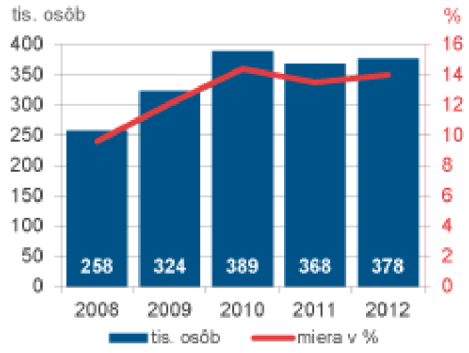
v konverzii ťažkého strojárstva na automobilový či spracovateľský priemysel, pričom niekoľko strojárskych podnikov si zachovalo konkurencieschopnosť aj v podmienkach trhovej ekonomiky. Určitou nevýhodou hospodárskej štruktúry s takýmto podielom priemyslu je kapitálová náročnosť výroby a závislosť na zahraničných trhoch.

Slovenská republika - Ekonomické ukazovatele a trendy

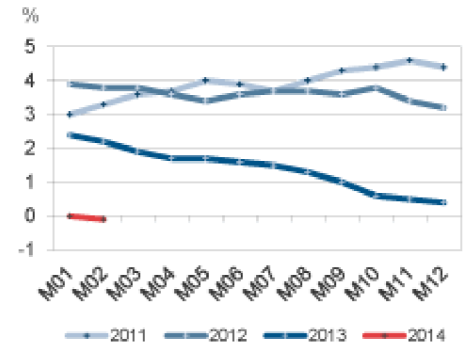
Tempo rastu HDP



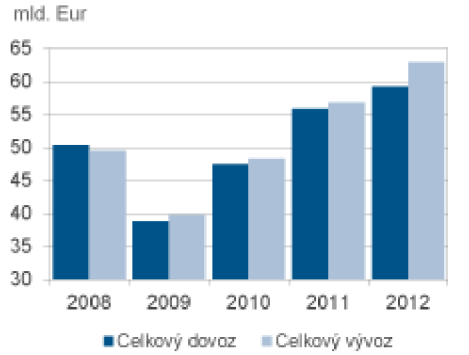
Nezamestnanosť



Miera inflácie



Zahraničný obchod



Aktuálne ekonomické ukazovatele

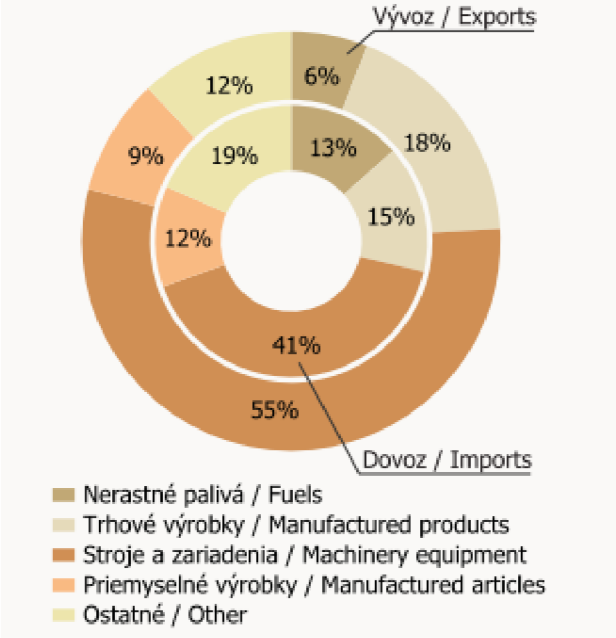
- Rast HDP (4.Q. 2013 / 4.Q. 2012): **1,5 %**
- Miera nezamestnanosti (4.Q. 2013): **14,2 %**
- Priemerná mesačná mzda (4.Q. 2013): **887 Eur**
- Medziročná miera inflácie (Február 2014): **- 0,1 %**

Tabuľka 5: Ekonomické ukazovatele a trendy SR (spracované podľa ŠÚ SR 2014, upravené autorom)

Ekonomické ukazovatele vývoja slovenského HDP v posledných piatich rokoch ukazujú veľký prepad v roku 2009 spôsobený celosvetovou finančnou a hospodárskou krízou, následný nárast takmer na pôvodnú úroveň a potom opätovné spomaľovanie. Vzhľadom na veľkú prepojenosť slovenskej ekonomiky so svetom je

tempo rastu HDP závislé na hospodárskom vývoji najväčších obchodných partnerov, najmä Nemecka a ďalších štátov západnej Európy. Pokiaľ ide o nezamestnanosť, tá od vypuknutia krízy osciluje okolo relatívne vysokej úrovne 14 %, s určitými sezónnymi výkyvmi. Miera nezamestnanosti je v SR vnímaná nielen ako ekonomický, ale tiež politický problém, pretože má výrazné presahy do hospodárskej, sociálnej a vzdelávacej politiky a prináša značný odlev kvalifikovaných pracovných síl do zahraničia. Už niekoľko mesiacov je pre ekonomiku SR príznačná veľmi nízka miera inflácie, ktorá je vnímaná pozitívne ako indikátor stabilného cenového vývoja. Na druhej strane, najnovšie údaje dokonca naznačujú prechod až do záporných čísel, pričom v súvislosti s defláciou sa už hovorí o jej možných nepriaznivých dopadoch. Úroveň investícií v SR v súčasnosti zodpovedá celkovému hospodárskym trendom a ambivalentným očakávaniam, ktoré sa s budúcim ekonomickým vývojom spájajú.

Štruktúra dovozu a vývozu podľa skupín SITC Rev. 4 v roku 2012



Graf 1: Štruktúra zahraničného obchodu SR (zdroj: ŠÚ SR 2014)

Ako naznačujeme v rozbore štruktúry hospodárstva SR a vývoja HDP, zahraničný obchod je pre slovenskú ekonomiku mimoriadne dôležitý. Podiel exportu na HDP vzrástol do roku 2012 na hodnotu 95,4 %[58], čo determinuje výrazný

[58] TASR - TERAZ.SK (2013). *Podiel exportu na HDP Slovenska vzrástol do roku 2012 až na 95,4 %*. [online] Dostupné z.: http://www.teraz.sk/ekonomika/hdp-export-podiel-rast/67640-clanok.html. [cit. 13. 04. 2014].

proexportný charakter ekonomiky. Pokiaľ ide o komoditnú štruktúru zahraničného obchodu (graf XY), viac než 50 % exportu tvoria produkty klasifikované ako stroje a zariadenia, kam sa zaraďujú výrobky automobilového priemyslu, strojárstva a ďalších výrobných odvetví. Z hľadiska teritoriálnej štruktúry zahraničného obchodu (tabuľka XY) dominujú členské štáty Európskej únie, kam každoročne rámcovo smeruje viac než 80 % slovenského exportu. Z jednotlivých národných štátov má výnimočné postavenie Nemecko s viac než 20%-ným podielom, nasledovaný Českou republikou ako tradičným obchodným partnerom so silnými historickými väzbami.

Najväčší obchodní partneri SR (vývoz 2012)	
Európska únia (ako celok)	83, 60 %
Nemecko	21, 24 %
Česká republika	13, 70 %
Poľsko	7,5 % %
Maďarsko	7,5 %
Rakúsko	6,8 %

Tabuľka 6: Najväčší obchodní partneri SR (spracované podľa Businessinfo.cz 2012, upravené autorom)

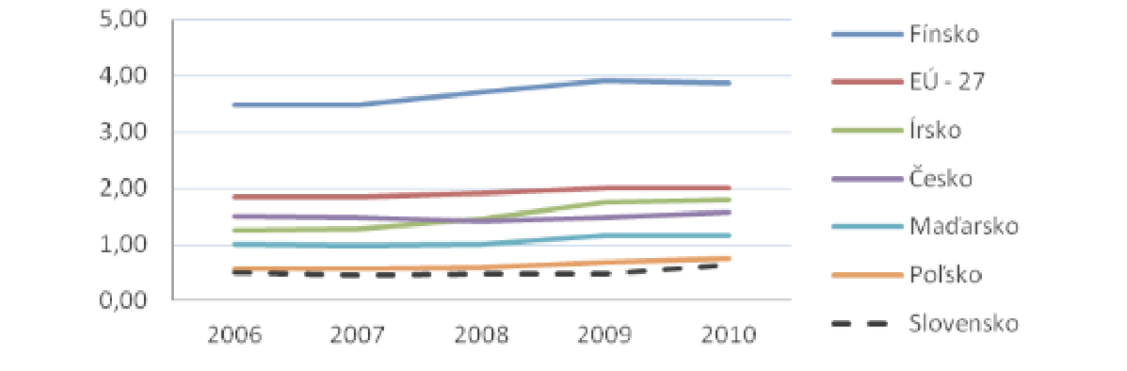
V súvislosti so zapojením slovenskej ekonomiky do medzinárodného obchodu možno konštatovať, že zahraničnoobchodná politika a zapojenie do medzinárodných integračných projektov (Euro) zodpovedá miere dôležitosti zahraničných trhov pre SR. V rámci vnútorného trhu EÚ je základným princípom voľný pohyb tovaru, služieb, kapitálu a osôb, vďaka čomu slovenskí exportéri v rámci svojich obchodných aktivít nenarážajú na tarifné či netarifné prekážky obchodu. EÚ ako celok tiež vykonáva jednotnú a dôslednú zahraničnoobchodnú politiku smerom navonok voči tretím krajinám, čo zabraňuje diskriminácii medzi európskymi firmami.

Nevýhodou jednostrannej orientácie slovenskej ekonomiky na teritoriálne koncentrovaný export, navyše v rámci pomerne úzkeho komoditného profilu automobilov a strojárskych výrobkov, je vystavenie hospodárstva rizikám nepriaznivého vývoja na relevantných trhoch. Dôkazom tejto zraniteľnosti predstavujú dôsledky finančnej a hospodárskej krízy, ktoré sú pociťované doteraz.

Technologické aspekty

Oblasť vedy a vzdelávania v SR je vo verejnej diskusii často kritizovaná pre neadekvátnu štruktúru vzdelávacích inštitúcii nezodpovedajúcej štruktúre ekonomiky, ako aj pre podfinancovanie zo strany štátneho rozpočtu. Je faktom, že z hľadiska podielu výdavkov na vedu a výskum zastáva SR dlhodobo jednu z posledných priečok v rámci EÚ. Relatívne málo finančných zdrojov investovaných do oblasti, ktorá má byť motorom inovácií, sa prejavuje aj v počte registrovaných vynálezov. Slovensko má v porovnaní s krajinami EÚ najnižší počet udelených patentov na milión obyvateľov, pričom v roku 2010 bolo v SR udelených približne šesť patentov na jeden milión obyvateľov, kým priemer EÚ bol 109.[59] Na druhej strane, vďaka členstvu SR v EÚ majú slovenskí vedci a inovátori možnosť čerpať finančné prostriedky z fondov určených pre rozvoj vedy a výskumu, ako aj väčšiu šancu participovať na medzinárodných výskumných projektoch.

Podiel celkových výdavkov na vedu a výskum v SR z HDP (%) – porovnanie so zahraničím



Graf 2: Výdaje na vedu a výskum v SR – porovnanie (zdroj: Vláda SR 2013)

Z inštitucionálneho hľadiska je rezortným orgánom zodpovedným za oblasť školskej politiky Ministerstvo školstva SR, ktoré má samostatnú kapitolu v štátnom rozpočte. Pokiaľ ide o technologické, technické a ďalšie priemyselne aplikované obory, okrem špecializovaných výskumných ústavov Slovenskej Akadémie Vied zastáva kľúčové postavenie Slovenská technická univerzita (STU), ktorá je najväčšou

[59] SME (2013). *Slovensko má najmenej patentov na obyvateľa v Európe*. [online] Dostupné z.: http://ekonomika.sme.sk/c/7027955/slovensko-ma-najmenej-patentov-na-obyvatela-v-europe.html. [cit. 13. 04. 2014].

univerzitou tohto typu na Slovensku. Kvalitné technické a technologické vzdelávanie v regiónoch SR zabezpečuje napríklad Strojnícka fakulta Žilinskej univerzity v Žiline alebo Technická univerzita v Košiciach. SR disponuje tiež širokou sieťou stredných odborných a učňovských škôl, ktoré pripravujú odborníkov pre rôzne priemyselné profesie a majú značný potenciál na rozvoj.

Sociálne aspekty

Pre slovenskú spoločnosť je typické rozdelenie na mestskú, urbanizovanú populáciu a vidiecke, rurálne osídlenie typické pre menšie obce. Toto rozdelenie sa tiež odráža v odlišnej príjmovej úrovni či vzdelaní a prináša so sebou zároveň rozdielne očakávania v súvislosti so životným štýlom a životnými hodnotami.

Región Bratislavy a jej okolia patrí z hľadiska HDP na obyvateľa k najrozvinutejším regiónom EÚ, pričom niektoré regióny na východe či juhovýchode Slovenska sú dlhodobo pod európskym priemerom. Pracovné príležitosti sa koncentrujú najmä v Bratislave, na západnom Slovensku, na Považí v okolí väčších priemyselných závodov a automobiliek a v krajských mestách, čo so sebou prináša migráciu za prácou z menej rozvinutých lokalít. Veľký počet obyvateľov SR odchádza každoročne za prácou do zahraničia, pričom ide najmä o menej kvalifikované pozície či sezónne práce. Pomerne znepokojivým trendom je odchod vzdelanej pracovnej sily či študujúcich za vzdelaním do zahraničia, ktorý zostávajú za hranicami a z rôznych dôvodov neplánujú skorý návrat na Slovensko.

Pokiaľ ide o mobilitu pracovných síl, obyvatelia SR sú zvyknutý skôr dochádzať každodenne či raz týždenne za prácou z miesta svojho bydliska a trvalé presťahovanie za prácou je stále zriedkavým javom. Výnimku v tomto smere predstavuje Bratislava, ktorá je pracovnou destináciou mnohých mladých ľudí hľadajúcich zamestnanie po skončení školy. Vzhľadom na centralizáciu pracovných príležitostí na Slovensku sa veľa diskutuje o kvalite dopravnej infraštruktúry, ktorá často nezodpovedá rozvojovým potrebám regiónov.

Ako ukázal graf XY, priemerná mesačná mzda na Slovensku dosahovala koncom roku 2013 výšku 887 Eur. Priemerná mzda však uspokojivo neodzrkadľuje značné príjmové rozdiely medzi jednotlivými regiónmi, odvetviami a úrovňou vzdelania, pričom mediánová hodnota mesačnej mzdy na Slovensku je oveľa nižšia. Väčším problémom ako príjmové rozdiely však predstavuje na Slovensku

nezamestnanosť, a to najmä podiel občanov dlhodobo bez práce. Takýto nezamestnaní postupne strácajú pracovné návyky a zručnosti, pričom sa stávajú závislými na sociálnych podporách zaťažujúcich štátny rozpočet. Možné riziká do budúcnosti predstavuje pomerne vysoký podiel mladých ľudí do 26 rokov bez práce, pričom ich nepriaznivá situácia nemá len ekonomický rozmer, ale môže prinášať potenciálne sociálne, demografické a politické problémy.

3.3 Analýza odborového okolia podniku: aplikácia Porterovho modelu

Oborové okolie podniku PPS Group a.s. je späté s aktivitami v oblasti strojárskeho priemyslu a jeho zodpovedajúcich trhov, či už na Slovensku alebo v zahraničí. Strojársky priemysel sa podľa novej štatistickej klasifikácie ekonomických činností NACE Rev 2, platnej v EÚ, skladá z nasledovných odvetví:[60]

- NACE 25 - výroba kovových výrobkov a kovových konštrukcií, okrem strojov a zariadení;
- NACE 28 - výroba strojov a zariadení inak neurčených;
- NACE 29 - výroba motorových vozidiel, návesov a prívesov;
- NACE 30 - výroba ostatných dopravných prostriedkov;

Takto zadefinované strojárstvo, v rámci ktorého pôsobí aj podnik PPS Group a.s., má v slovenskej ekonomike mimoriadne dôležité postavenie. Táto dôležitosť nevyplýva len z čísel predstavených v tabuľke XY, ale je daná predovšetkým funkčným a organickým zaradením strojárskeho odvetvia v štruktúre a vývoji slovenskej ekonomiky. Strojárstvo je naviazané na ďalšie odvetvia ako dodávateľ výrobných prostriedkov, produkuje značnú pridanú hodnotu, vytvára priestor pre realizáciu malých a stredných podnikov a má značný inovačný potenciál.

Strojársky priemysel SR v číslach	
Podiel výroby strojárstva na celkovom priemysle (2011)	32,5 %
Podiel vývozu strojov a zariadení na celkovom vývoze (2010)	54,8 %
Počet zamestnancov v strojárskej výrobe a podiel na celkovej priemyselnej výrobe	186 624 (37,3 %)

Tabuľka 7 Strojársky priemysel SR (spracované podľa SARIO 2012, upravené autorom)

[60] SARIO (2012). *Strojársky priemysel* [online] Dostupné z.: http://www.sario.sk/sites/default/files/content/files/strojarsky_priemysel.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

Súčasný stav slovenského strojárstva dobre vystihuje analýza agentúry SARIO, ktorá sa zaoberá vyhľadávaním a vyjednávaním zahraničných investícií na Slovensku. Podľa tejto analýzy existujú Vo viacerých podnikoch strojárstva na Slovensku existujú kritické miesta vo výrobnej základni:[61]

- nadbytočnosť strojových kapacít, ktoré nie sú naplno využívané a prispôsobené reálnemu výrobnému programu v niektorých podnikoch; NACE 30 - výroba ostatných dopravných prostriedkov;
- vysoký stupeň fyzického a morálneho opotrebovania strojových kapacít;
- výrobná technológia málo prispôsobiteľná novým a častejšie sa meniacim výrobným programom;
- prevažujúce technologické usporiadanie pracovísk, existujúce rezervy pri využívaní bunkových výrobných štruktúr;
- pretrvávajúce nedostatky v oblasti automatizácie, kontinualizácie materiálových tokov a v kompatibilite s informačnými systémami;
- nedostatočná inovačná schopnosť;

Analýza zároveň zhodnocuje niektoré trendy, ktoré súvisia so zahraničnými investíciami do strojárstva v súčasnosti: [62]

- produktová, technologická a regionálna diverzifikácia, s pozitívnymi dopadom na zamestnanosť a rozvoj v oblasti SME;
- nastupujúce investície do inžinierskych činností, výskumu a vývoja a sofistikovanejších služieb (vrátane centier zdieľaných služieb);
- postupný prechod od semi-automatizovaných výrobných prevádzok vyznačujúcich sa vysokým podielom manuálnej práce k systémom s vyšším podielom robotizovaných pracovísk, čo súvisí aj s nastupujúcim problémom nedostatku pracovnej sily v niektorých odvetviach;
- neustály tlak na zvyšovanie kvality, produktivity a flexibility dodávok ako nevyhnutnosť udržania a posilnenia konkurenčnej výhody

[61] SARIO (2012). *Strojársky priemysel* [online] Dostupné z.: http://www.sario.sk/sites/default/files/content/files/strojarsky_priemysel.pdf. [cit. 13. 04. 2014].
[62] SARIO (2012). *Strojársky priemysel* [online] Dostupné z.: http://www.sario.sk/sites/default/files/content/files/strojarsky_priemysel.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

Trendy a faktory naznačené v analýze agentúry SARIO charakterizujú stav v slovenských strojárskych podnikoch, vrátane podniku PPS Group a.s. a jej konkurentov. Vzhľadom na podobnosť ekonomickej štruktúry post-transformačných ekonomík a ich strojárskeho priemyslu si môžeme dovoliť zovšeobecnenie, že podobná charakteristika s väčšími či menšími odchýlkami platí pre väčšinu strojárskych podnikov strednej a východnej Európy.

Pokiaľ ide o trhový segment najviac zastúpený na výrobnom portfóliu PPS Group a.s. – komponenty pre banské a stavebné mechanizmy – pôsobí na Slovensku niekoľko firiem s podobným zameraním. V tabuľke XY sú uvedené podniky s produkciou v klasifikačnej kategórii SKVO 28.92 – výroba strojov pre baníctvo, ťažbu a stavebníctvo. S výnimkou krupinského Way Industry však ide o menšie podniky, ktoré nepredstavujú pre rozsiahly a kapitálovo náročný výrobný program PPS Group a.s. výraznejšiu konkurenciu.

Spoločnosť	**Obec**	**Kraj**
PPS Group a.s.	Detva	Banskobystrický
STROJE a MECHANIZMY a.s.	Dunajská Streda	Trnavský
Cestné a stavebné mechanizmy Tisovec a.s.	Tisovec	Banskobystrický
Glunz & Jensen s.r.o	Prešov	Prešovský
Way Industry s.r.o.	Krupina	Banskobystrický
GLOBE METAL & Finance, a.s.	Martin	Žilinský
JMB, s.r.o	Vrútky	Žilinský
KOPAST s.r.o.	Zvolen	Banskobystrický
BMTI SK, s.r.o.	Bratislava	Bratislavský
METALPORT s.r.o	Košice	Košický
BMZ a.s.	Spišská Nová Ves	Košický

Tabuľka 8: Strojárske firmy v segmente SKVO 28.92 (zdroj: SARIO 2012)

V meradle európskej a svetovej ekonomiky zohráva strojársky priemysel nemenej dôležitú úlohu ako v prípade Slovenska. Všetky moderné vyspelé štáty prešli fázou industrializácie, pričom výrobné podniky strojárskeho odvetvia sú v mnohých prípadoch motorom ekonomického rastu. Význam strojárstva zdôrazňuje aj priemyselná politika EÚ, ktorá konštatuje jeho nutnosť vzhľadom na využívanie celého potenciálu únie pre rast, ako aj pre zlepšenie a zachovanie jej hospodárskeho

a technologického vodcovstva.[63] Počet strojárskych podnikov v EÚ je v súčasnosti viac než 21 tisíc, zamestnávajúcich približne 22 miliónov ľudí, pričom ide buď o globálnych výrobcov produkujúcich pre svetový trh, alebo vysoko špecializované a flexibilné malé a stredné podniky.[64] Niektorí autori však upozorňujú na zaostávanie EÚ oproti USA a Japonskom v produktivite práce a inováciách, pričom v prípade nových štátov EU vrátane Slovenska sa často dosahuje len štvrtinová produktivita.[65]

V rámci svetového trhu s výrobkami pre stavebný a banský priemysel existuje pomerne výrazná dominancia značiek svetových výrobcov, pričom trh ako celok vykazuje niekoľko zaujímavých charakteristík. Konzultačná spoločnosť Roland Berger vydala analýzu tohto trhu vytvorenú na základe empirického šetrenia medzi kľúčovými manažérmi s nasledujúcimi výsledkami. [66]

- Trhy štátov BRICs vykazujú stále najväčší rastový potenciál vzhľadom na veľké investície do ciest, prístavov a inej infraštruktúry;
- Ďalšie rastúce regióny, ako Afrika či Blízky východ, sa stávajú stále atraktívnejšími pre výrobcov banských a stavebných mechanizmov, pričom plánované sú veľké investície a vstupy na nové trhy;
- V rámci priemyslu rastie konkurencia, pozdĺž celého produkčného reťazca, a to najmä na trhoch tzv. triády – výsledkom je trhová konsolidácia v podobe fúzií (príkladom sú fúzie Caterpillar-Bucyrus či Terex-Demag).
- Spomedzi strojárskych výrobkov a zariadení, najdôležitejšími produkčnými segmentmi sú rýpadlá a kolesové nakladače, pričom technologické trendy predstavujú konektivita, monitoring funkcií vozidla a redukcia emisií. Najdôležitejšie rozlišujúce faktory sú kvalita, cena a dostupnosť náhradných súčiastok.
- Rastie význam komplexných služieb podpory predaja – veľké investície sa vynakladajú na rozšírenie servisných lokalít, možností financovania a poistenia.

---

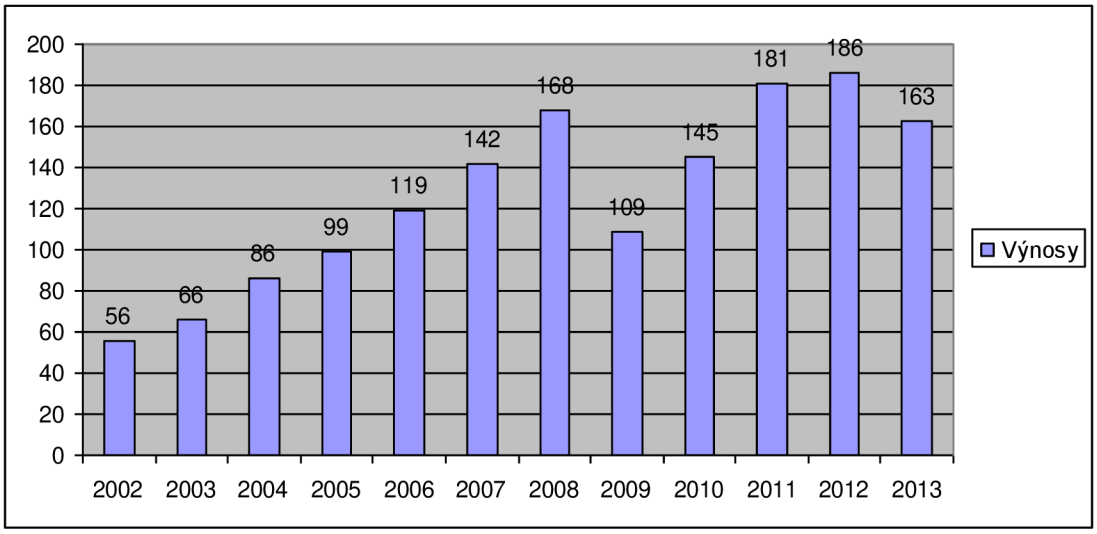
[63] KOVÁČ, M. (2007). *Analýza k zvyšovaniu konkurencieschopnosti strojárstva*. Technická univerzita v Košiciach – Strojnícka fakulta. [online] Dostupné z.: http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/10-2007/pdf/3-7.pdf. [cit. 13. 04. 2014].
[64] Tamtiež.
[65] Tamtiež.
[66] Roland Berger Strategy Consultants. (2011). *Growth strategies in the global construction equipment market –Capturing growth markets in BRIC and beyond*. [online] Dostupné z.: https://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_Construction_equipment_market_20111007.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

- Rastové predpoklady a trhové výzvy sa odlišujú v závislosti na odlišných geografických trhoch – kým rast v ekonomikách BRIC úzko súvisí s vládnou podporou a trhovou reguláciou, trhy v triáde sú väčšinou saturované s veľmi konkurenčným prostredím.
- Najvýznamnejšie výzvy predstavujú regulácie emisií, dovozné obmedzenia a tlak od konkurentov z rastúcich trhov.

Podobné závery o svetovom trhu stavebnej a banskej techniky vyvodzujú aj ďalšie analýzy, zameriavajúce sa na príležitosti a výzvy existujúce na tomto trhu. Analýza ministerstva obchodu USA napríklad vidí hlavné príležitosti vo výstavbe novej infraštruktúry v rozvojových krajinách vzhľadom na ich ekonomickú konvergenciu či v obnove infraštruktúry rozvinutých ekonomík.[67] Za najväčšie výzvy pokladá ministerstvo obchodu USA existenciu tarifných a netarifných prekážok v podobe ciel, pravidiel pôvodu či preferenčného financovania domácich konkurentov. Kvalitatívne nižšie no zároveň lacnejšie výrobky z Číny či iných krajín môžu tiež predstavovať konkurenciu americkým značkám a ich subdodávateľom.[68] V súvislosti s čínskymi spoločnosťami však napríklad analýza asociácie ICEMA konštatuje nevýhodu v nepriaznivom marketingovom vnímaní čínskych značiek, problematickom dosahovaní regulačných a emisných štandardov rozvinutých krajín či obtiažnosti vybudovania distribučných sietí v rozvojových ekonomikách.[69] Možno zovšeobecniť, že svetový trh stavebnej a banskej techniky je v súčasnosti už o globálne prepojeným trhom s určitými medzinárodnými zákonitosťami a špecifikami. Spoločnosť PPS Group a.s., ktorej dominantný výrobný program predstavujú komponenty techniky pre stavebný a banský priemysel, je súčasťou tohto trhu a jej aktivity sú výrazne determinované vývojom na tomto trhu.

---

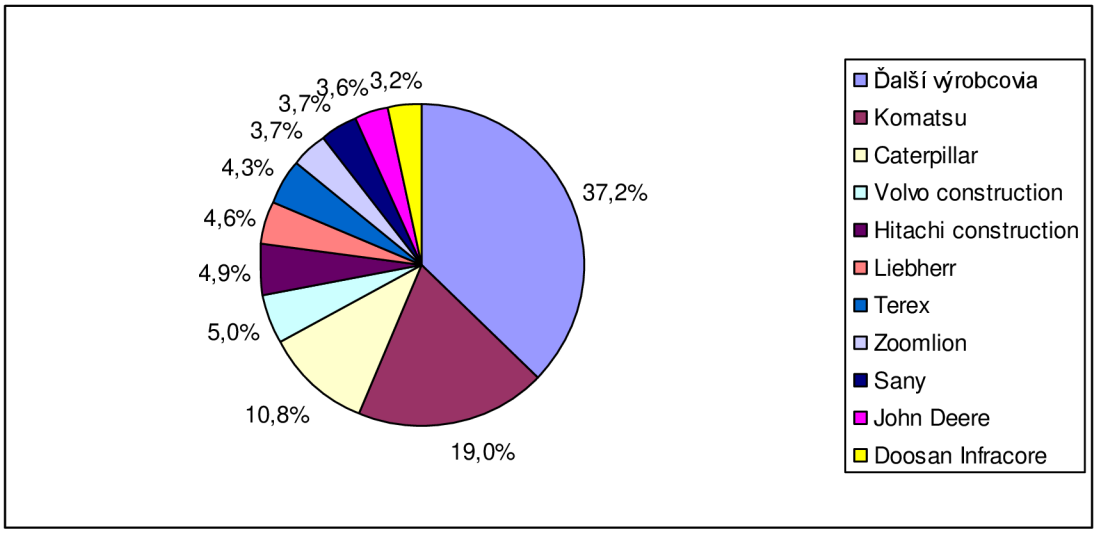
[67] U.S. Department of Commerce (2011). *Construction Machinery and Related Equipment*. [online] Dostupné z.: http://www.trade.gov/mas/manufacturing/oaai/build/groups/public/@tg_oaai/documents/webcontent/tg_oaai_004011.pdf. [cit. 13. 04. 2014].
[68] Tamtiež.
[69] ICEMA (2013). *The Changing Structure of The Global Construction Equipment Industry*. [online] Dostupné z.: http://www.i-cema.in/past_event/global_trends_earthmoving_construction_equipment_industry.pdf [cit. 13. 04. 2014].



Graf 3: Výnosy 50 najväčších výrobcov banskej a stavebnej techniky, v mld. USD (spracované podľa asociácie KHL 2014, upravené autorom)

Graf XY vychádza zo správy britskej asociácie KHL s názvom „The Yellow Table – 50 largest construction equipment manufacturers“, ktorá každoročne sumarizuje trendy na trhu stavebnej a banskej techniky a predstavuje 50 firiem s najväčším trhovým podielom. Z grafu je zrejmý vývoj veľkosti trhu s týmito výrobkami vo svetovom meradle, pričom v súčasnosti má hodnota celkových výnosov 50 najväčších firiem v tomto odvetví hodnotu približne 163 miliárd dolárov. Trh zaznamenal značný prepad v roku 2009 v dôsledku svetovej finančnej a hospodárskej krízy a ďalší pokles v minulom roku spôsobený poklesom výkonnosti v ťažobnom priemysle.

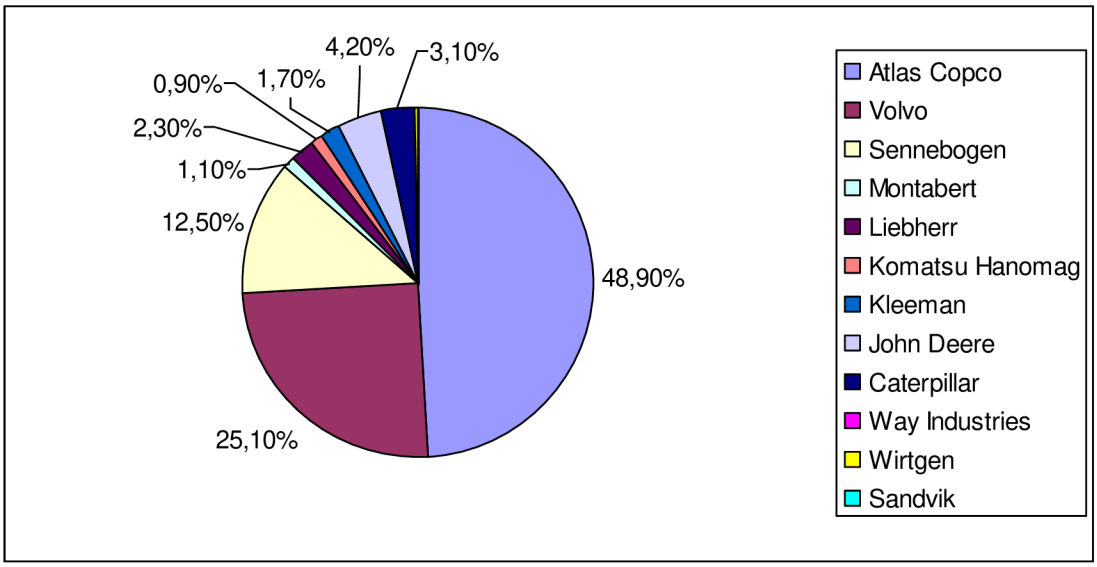
Pokiaľ ide o štruktúru trhu v segmente stavebnej a banskej techniky, táto je naznačená v grafe XY, zobrazujúcom trhové podiely desiatich najväčších výrobcov v odvetví. Dominujú spoločnosti Komatsu a Caterpillar, nasledované značkami Volvo, Hitachi a Liebherr. Čínskych výrobcov reprezentujú v desiatke najúspešnejších firmy Zoomlion a Sany. Trhový podiel ostatných výrobcov dosahujúci zaujímavých viac než 37 percent vypovedá o rozmanitosti tohto trhu a pomerne rozsiahlej ponuke substitučných produktov.



Graf 4: Trhový podiel 10 najväčších výrobcov banskej a stavebnej techniky (spracované podľa asociácie KHL 2014, upravené autorom)

3.3.1 Zákazníci podniku PPS Group a.s.

Ako vyplýva zo súčasného produktového portfólia podniku PPS Group a.s., jeho zákazníkmi sú zadávatelia objednávok na komponenty pre svoj vlastný výrobný program. V rámci svojho kľúčového biznisu tak podnik nevyrába produkty pre distribúciu a následnú spotrebu, ale je dodávateľom súčastí, ktoré sa následne finalizujú u zákazníka do podoby produktov určených pre konečných odberateľov.



Graf 5: Podiel hlavných zákazníkov PPS Group a.s. na celkovej produkcii podniku (spracované podľa PPS Group 2013, upravené autorom)

Graf XY znázorňuje hlavných zákazníkov (odberateľov) spoločnosti PPS Group a.s. a ich podiel na celkovej produkcii podniku. Viac ako 85 percent produkcie komponentov odoberajú traja svetový výrobcovia banskej, stavebnej a manipulačnej techniky – Atlas Copco, Volvo a Sennebogen. Títo traja výrobcovia disponujú vzhľadom na svoj veľký podiel aj značnou vyjednávanou silou, pričom bez ich zákaziek by podnik PPS Group a.s. nemohol vo svojej súčasnej podobe fungovať. Jedinou slovenskou firmou spomedzi zákazníkov podniku je spoločnosť WAY INDUSTRIES sídliaca v Krupine, ktorej podiel však dosahuje len 0,1 percenta celkovej produkcie. V tabuľke XY sú zákazníci PPS Group a.s. klasifikovaný podľa svojej trhových segmentov a v zátvorke je uvedená krajina, do ktorej sa realizuje vývoz komponentov pre danú firmu.

Zákazníci PPS Group a.s. podľa relevantného trhu	
Banský priemysel	Atlas Copco (Švédsko), Komatsu Mining (Nemecko), Sandvik Mining and Construction (Rakúsko)
Stavebný priemysel	Volvo (Nemecko), Caterpillar (Francúzsko), Liebherr (Francúzsko), Komatsu-Hanomag (Nemecko), Montabert (Francúzsko), Kleemann (Nemecko), Wirtgen (Nemecko)
Manipulačná technika	Sennebogen (Nemecko), Caterpillar (Belgicko)
Lesná technika	John Deere Forestry (Fínsko)

Tabuľka 9: Zákazníci PPS Group a.s. podľa trhového segmentu a krajiny expedície (spracované podľa PPS Group 2013, upravené autorom)

Z tabuľky je zrejmé, že podnik PPS Group vyváža väčšinu produkcie do štátov EÚ, čo výrazne zjednodušuje colné procedúry a vzhľadom na spoločnú menu Euro aj finančné vyrovnanie. Predstavené zákaznícke portfólio však nemožno považovať za kompletné, keďže úsek rozvoja obchodných činností podniku neustále pracuje na príprave nových projektoch, oslovovaní potenciálnych zákazníkov či pripravovaní ponúk pre záujemcov o spoluprácu. Veľmi nádejne sa tak javí spolupráca či rozbeh výroby s firmami ako Alstom Transport či Siemens v rámci vozidiel pre železničnú dopravu či Krauss Maffei v rámci priemyslu plastov (vstrekovacie lisy).

3.3.2 Dodávatelia podniku PPS Group a.s.

Oblasť nákupu v súčasnosti prechádza v podniku pod novým vedením výraznou premenou, ktorej cieľom ne najmä zredukovať počet dodávateľov pre PPS Group a.s. a znížiť transakčné náklady s tým spojené. Proces výberu dodávateľa sa nastavuje tak, že z jednotlivých ponúk odporučí výberová komisia na schválenie toho dodávateľa, ktorý ponúkne najvýhodnejšie cenové, dodacie a platobné podmienky – riaditeľ úseku nákupu a logistiky následne odporúčanie predloží na konečné schválenie generálnemu riaditeľovi a dvom členom predstavenstva.[70] Okrem nového výberového konania sa zavádza tiež dôslednejší audit a hodnotenie dodávateľov, na ktorom sa zúčastňujú zástupcovia z oddelenia kvality.[71] V zásade teda platí, že podobné prísne kritériá platné zo strany odberateľov pre PPS Group a.s. teraz podnik realizuje aj vo vzťahu k svojim vlastným dodávateľom.

Hlavní dodávatelia PPS Group a.s. v jednotlivých kľúčových segmentoch		
Hutný materiál	**Zváranie**	**Náradie**
Ferona	Formica	Sandvik
Winfa	Kovintrade	Walter
Raven	AG Náradie AGRODEAL	Seco
Thyssen	Elektro Plus	Kennametal
US Steel Košice		

Tabuľka 10: Hlavní dodávatelia PPS Group a.s. (spracované podľa PPS Group 2013, upravené autorom)

Podnik PPS Group a.s. sa snaží orientovať najmä na slovenských a českých dodávateľov, pričom v súčasnosti dosahuje celkový počet dodávateľov podniku hodnotu približne 300 subjektov.[72] Vzhľadom na rozsah svojej výroby a množstvo kapitálových vstupov je podnik pre svojich dodávateľov veľmi dôležitým partnerom, pričom na trhu dodávaných tovarov je dostatočne široká ponuka.[73] Z veľkého objemu nakupovaného materiálu a zo situácie na dodávateľskom trhu plynie silná strategická pozícia PPS Group a.s. a pomerne malý priestor na vyjednávanie zo strany dodávateľov. Na druhej strane, vzhľadom na logistické zabezpečenie a nutnosť

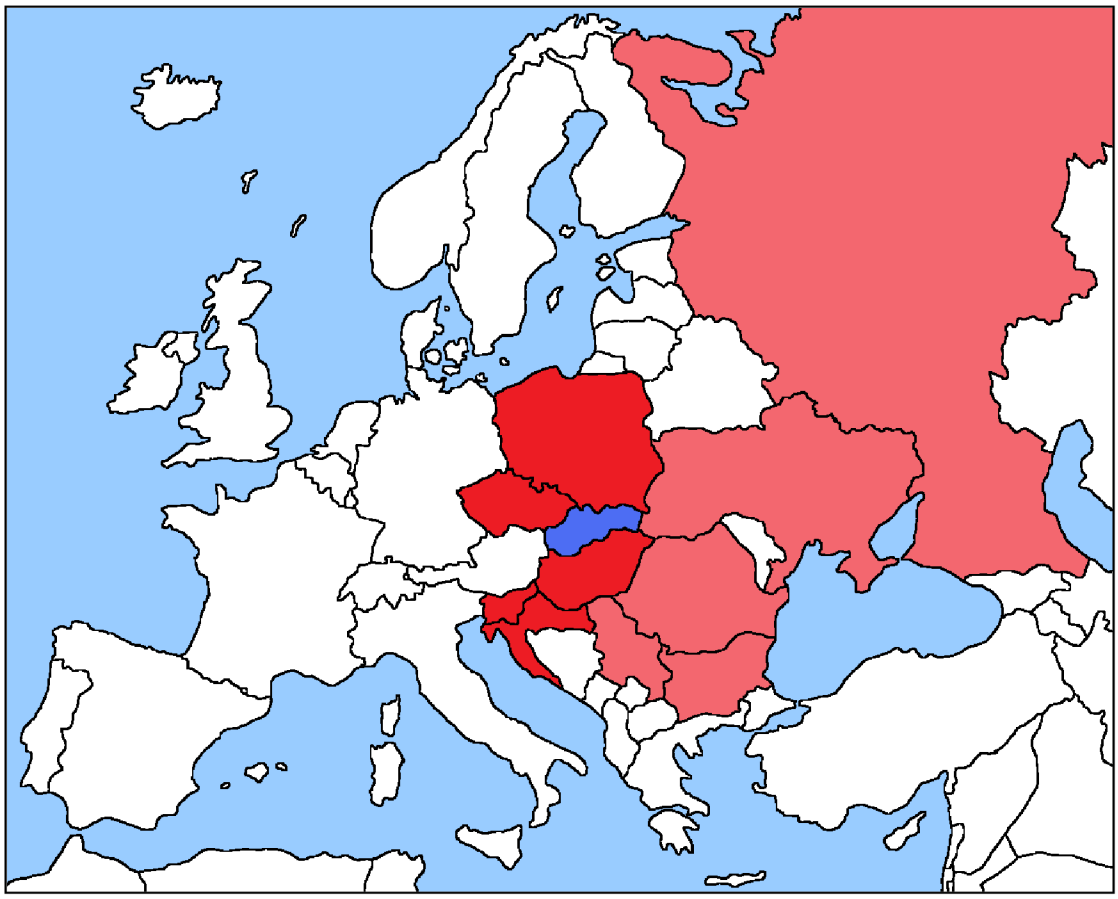
[70] PPS Group (2014). *Podnikový Časopis Strojár.* Prvý štvťrok 2014. [online] Dostupné z.: http://www.ppsgroup.sk/media/#. [cit. 13. 04. 2014].
[71] Tamtiež.
[72] PPS Group (2013). *Prezentácia spoločnosti*. [online] Dostupné z.: http://www.ppsgroup.sk/o-nas/prez-gr1.pdf. [cit. 13. 04. 2014].
[73] Tamtiež.

pravidelných dodávok majú kľúčové postavenie dodávatelia železných plechov a oceľových profilov ako hlavného výrobného materiálu pre zvarence a komponenty a ich subdodávatelia. Z tejto strategickej perspektívy musí podnik PPS Group a.s. sledovať ekonomickú situáciu dodávateľov železných plechov a oceľových profilov (napríklad US Steel Košice) a ich zahraničných subdodávateľov železnej rudy (ukrajinské spoločnosti).

3.3.3 Konkurenti podniku PPS Group a.s.

Ako vyplýva z predošlej analýzy strojárskeho priemyslu SR, Podnik PPS Group a.s. je v rámci slovenskej ekonomiky najväčším podnikom s výrobným zameraním na komponenty pre banskú, stavebnú a inú techniku. V súčasnosti tak podnik nemá priameho konkurenta a predstavuje jednotku na slovenskom trhu, čo potvrdzujú aj výstupy manažment podniku.[74] Konkurenčná výhoda podniku PPS Group a.s. spočíva v dobrom technologickom vybavení, relatívne nízkej cene práce, dobrej kvalite a v ucelenosti technologického procesu.[75] Vzhľadom na vzájomne prepojené globálne trhy a rozvinutosť medzinárodného obchodu však pre súčasných obchodných partnerov PPS Group a.s. nepredstavuje prekážku presunúť zákazkovú výrobu svojich komponentov do iného štátu k podobným podnikom. Hlavná konkurencia pre podnik tak leží v zahraničí, a to predovšetkým v štátoch strednej a východnej Európy.

[74] PPS Group (2013). *Prezentácia spoločnosti*. [online] Dostupné z.: http://www.ppsgroup.sk/o-nas/prez-gr1.pdf. [cit. 13. 04. 2014].
[75] Tamtiež.



Mapa 1: Krajina pôvodu konkurentov a potenciálnych konkurentov PPS Group a.s. (spracované podľa PPS Group 2013, upravené autorom)

Podniky strojárskeho priemyslu v strednej a východnej Európe nesú niektoré podobné znaky, od ktorých sa odvíja ich konkurencieschopnosť. Predovšetkým je to schopnosť vyrábať pomerne kvalitne a za nižších nákladov ako v krajinách západnej Európy, dostupnosť kvalifikovanej a zručnej pracovnej sily a geografická blízkosť kľúčových trhov. V tejto súvislosti považuje manažment podniku PPS Group a.s. za svojich hlavných konkurentov podniky v ČR (Unex, Třínecké strojírny, Strojírny Olšovec, s.r.o) v Poľsku (Metal Master, Expom, Bumar Group, SHL Production Sp. Z o.o.) či niektoré podniky v Maďarsku na Balkáne.[76] Do budúcnosti sa javia ako potenciálni konkurenti podniky v Srbsku, Rumunsku, Bulharsku, Ukrajine či v Rusku, ktoré sa začínajú výraznejšie diferencovať oproti Slovensku v nákladoch na pracovnú silu, no zatiaľ im chýba patričné know-how a nevynakladajú dostatočné investície.[77] Z globálneho pohľadu ponúka región Ruska a Ukrajiny zaujímavý priestor pre obnovu zastaralej infraštruktúry, čo môže vyvolať zvýšený dopyt po stavebnej

[76] PPS Group (2013). *Prezentácia spoločnosti*. [online] Dostupné z.: http://www.ppsgroup.sk/o-nas/prez-gr1.pdf. [cit. 13. 04. 2014].
[77] Tamtiež.

a banskej technike. Veľkí svetoví výrobcovia tak môžu uvažovať o presune časti výroby komponentov či finálnych výrobkov do tohto regiónu, čo by ohrozilo pozíciu podnikov v strednej Európe vrátane podniku PPS Group a.s. Na druhej strane, východné trhy sú stále nevypočítateľné z pohľadu regulačných opatrení vlád a celkovej podnikateľskej kultúry, čo predstavuje ich značnú nevýhodu. Na mape XY sú tmavočervenou znázornené domáce trhy súčasných konkurentov podniku PPS Group a.s., svetločervenou potenciálne konkurenčné trhy smerom do budúcnosti.

V segmente finálnych výrobkov PPS Group a.s., v ktorom v poslednom období nabieha výroba (vysokozdvižné vozíky, nakladače HON-200) je súčasná konkurencia veľmi vysoká a vyplýva z nasýtenosti trhu a stabilnej pozície svetových výrobcov. Nastáva tak paradoxná situácia, keď zákazníci podniku PPS Group a.s. odoberajúci komponenty pre svoj výrobný program zároveň predstavujú hlavnú konkurenciu na poli finálnych výrobkov. Veľa sa v súčasnosti diskutuje o nástupe čínskych a ďalších východoázijských firiem, ktoré nepredstavujú novú konkurenciu len v segmente banských a stavebných strojov, ale zároveň môžu konkurovať PPS Group a.s. vo výrobe komponentov. Táto komplexná situácia vyžaduje, aby manažment podniku PPS Group zvážil budúce kroky v súvislosti so strategickým rozvojom výrobného programu a pripravil sa na rôzne scenáre vývoja svetového trhu.

3.3.4 Substitúty a komplementy výrobného programu PPS Group a.s.

Vzhľadom na špecifickosť primárneho výrobného programu podniku PPS Group a.s., pozostávajúci z komponentov, zvarencov a súčastí pripravených na mieru zákazníka (objednávateľa), nemožno hovoriť o existujúcich substitútoch na trhu. Zákazníci PPS Group a.s. outsourcujú výrobu konkrétnych výrobných prvkov prostredníctvom medzinárodného obchodu, pričom parametre týchto prvkov si zadávajú individuálne. Pokiaľ ide o komplementárne výrobky k výrobnému programu podniku PPS Group, ide o všetky prvky potrebné k výrobe finalizovanej banskej, stavebnej, či inej techniky. Väčšinu kľúčových, technologicky náročných komplementárnych prvkov (elektronické systémy, hydraulické systémy, motory) si obchodný partneri vyrábajú vo vlastnej réžií alebo kooperujú s ďalšími firmami,

pričom finálny výrobok je tak zhmotnením spolupráce viacerých podnikov. Z pohľadu pridanej hodnoty je dôležité, aby sa podnik PPS Group a.s. snažil postupne získavať výrobu súčastí a komplementov s vyššou pridanou hodnotou a technologickou náročnosťou, vďaka čomu podnik zvýši svoju celkovú produktivitu a tržby.

Ako sme uviedli v komplexnej analýze globálneho trhu banskej a stavebnej techniky, na trhu v súčasnosti dominuje niekoľko svetových výrobcov konkurujúcich si navzájom s výrobkami majúcich charakter substitútov či komplementov. V segmente finálnych výrobkov by si tak podnik PPS Group a.s. musel svoj trhový podiel ťažko získavať, pričom by bol limitovaný obmedzeným rozsahom variety dopytovaných produktov na trhu, existujúcou distribučnou a servisnou sieťou svojich konkurentov a slabým marketingovým povedomím o značke DETVAN na väčšine trhov. Navyše, väčšina súčasných zavedených výrobcov ponúka okrem nakladačov či výložníkov celú paletu rozličných doplnkov, prídavných zariadení či nadstavieb, vďaka čomu pokrývajú aj trh s komplementárnymi výrobkami.

3.4 Analýza vnútorného prostredia podniku

3.4.1 Faktory výroby a riadenia výroby

Podnik PPS Group a.s. je výrobným podnikom strojárskeho priemyslu a jeho výrobný proces a produkcia nesie znaky typické pre výrobu strojov a zariadení. Predovšetkým je to značná kapitálová náročnosť výroby, prepracovanosť zásobovacích procesov či kvalifikovaná a zručná pracovná sila zodpovedajúca snahe o precíznosť a kvalitu produkcie. Súčasný výrobný program podniku PPS Group a.s. pozostáva z tohto portfólia:[78]

- Kompletné sety zváraných konštrukcií pre banské stroje
- Kinematické prvky pre stavebné a manipulačné stroje a zariadenia
- Ochranné prvky a rámy pre lesnú manipulačnú techniku
- Výroba zváraných konštrukcií pre špeciálnu výrobu
- Oceľové konštrukcie pre koľajové vozidlá

Typickým produktom podniku sú teda stredne veľké zvarence do 15 ton vrátane povrchovej úpravy a montáže. Okrem toho podnik vyrába rôzne strojárske prípravky pre internú a zákaznícku potrebu a vzhľadom na historický výrobný program produkuje tiež náhradné diely pre nakladače, vysokozdvižné vozíky či nápravy. V súčasnosti má podnik PPS Group a.s. vo výrobnom programe jeden finálny výrobok s kompletným vývojom a produkciou z Detvy – nakladač HON 200.

Organizácia výroby v podniku PPS Group a.s. vychádza z maticovej organizačnej štruktúry riadenia. Jednotlivé projekty sú typicky ohraničené realizáciou zákaziek od konkrétneho odberateľa, pričom na ich čele stojí projektový manažér. Pracovníci sú zaradený do jednotlivých projektov, pričom okrem vedenia projektu podliehajú po línii riadenia svojim líniovým manažérom v závislosti od pracovného zaradenia – obchod, výroba, kontrola kvality a pod. Túto maticovú organizačnú štruktúru zastrešuje manažment podniku, pričom manažéri jednotlivých projektov sú garantmi súladu obchodných a výrobných cieľov podniku. Organizačná štruktúra podniku PPS Group a.s. teda zodpovedá požiadavkám výrobného procesu a sleduje jednotlivé funkcie, pričom jej maticová podoba reflektuje moderné trendy vo veľkých

[78] PPS Group (2013). *Prezentácia spoločnosti*. [online] Dostupné z.: http://www.ppsgroup.sk/o-nas/prez-gr1.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

organizáciách. Schematicky je organizačná štruktúra výroby ilustrovaná v tabuľke XY.

	Obchod	Výroba	Kvalita
PROJEKT 1	Manažér projektu Vedúci referent	Dielovedúci Majster Technický pracovník Samostatný konštruktér	Vedúci technický pracovník Skúšky
PROJEKT 2	Manažér projektu Vedúci referent	Dielovedúci Majster Technický pracovník Samostatný konštruktér	Vedúci technický pracovník Skúšky
PROJEKT 3 **...**	Manažér projektu Vedúci referent	Dielovedúci Majster Technický pracovník Samostatný konštruktér	Vedúci technický pracovník Skúšky

Schéma 5: Maticová organizačná štruktúra podniku PPS Group a.s. (spracované podľa FEKIAČOVÁ, S. 2009, upravené autorom

Organizácia výroby v podniku PPS Group a.s. má procesný charakter, pričom jednotlivé výrobné procesy sú zabezpečené dielenskou výrobou. Výrobok prechádza viacerými fázami realizovanými v špecializovaných dielňach s vopred pripravenými pracovnými postupmi. Medzi výhody dielenskej výroby patrí špecializácia pracovníkov v jednotlivých dielňach a možnosť využitia veľkých moderných

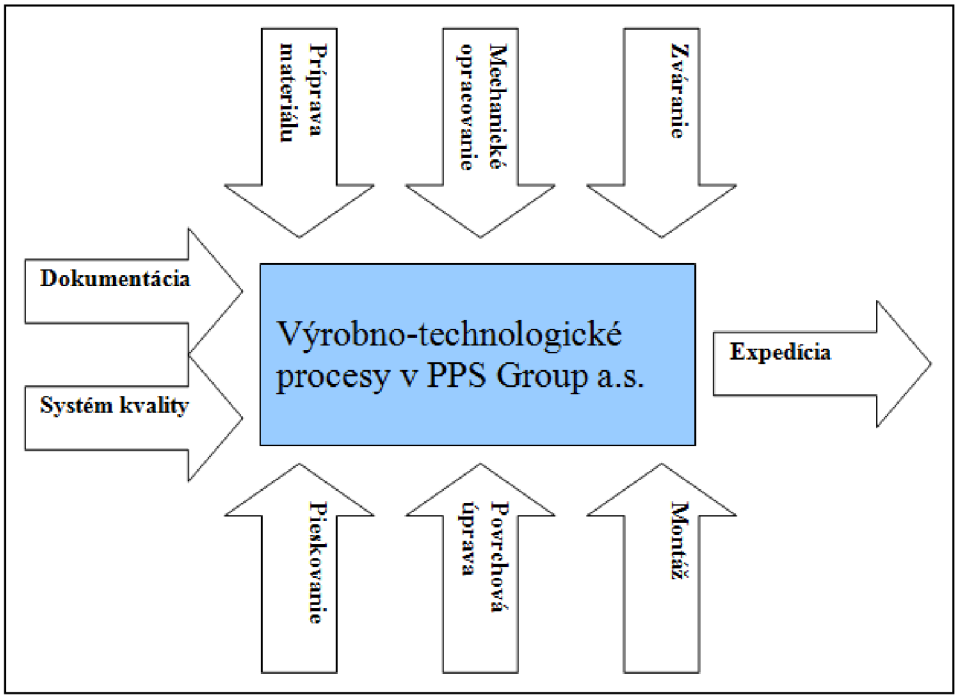


Schéma 6: Výrobno-technologické procesy (spracované podľa PPS Group a.s., upravené autorom)

obrábacích strojov ako hydraulické lisy, frézy či CNC centrá. Za nevýhodu možno považovať nebezpečenstvo vyplývajúce z manipulácie s výrobkom medzi dielňami a možný vznik prestojov. Na obrázku XY sú schematicky znázornené jednotlivé výrobno-technologické procesy realizované v PPS Group a.s. Po fáze prípravy materiálu nasleduje jeho mechanické opracovanie na obrábacích strojoch a následné zváranie jednotlivých kusov do požadovaného tvaru. Výroba pokračuje fázou pieskovania a povrchovej úpravy zvarencov, ktoré sú nakoniec zmontované podľa požiadaviek zákazníka. Celý výrobný proces podlieha náležitej technickej dokumentácii a dohľadu v systéme kvality. Hotové výrobky sú expedované odberateľom tak, aby bola zaistená včasnosť a úplnosť dodávok podľa zmluvných podmienok. V tabuľke XY sú pre zaujímavosť uvedené niektoré detaily z výrobno-technologických postupov realizovaných v PPS Group a.s.

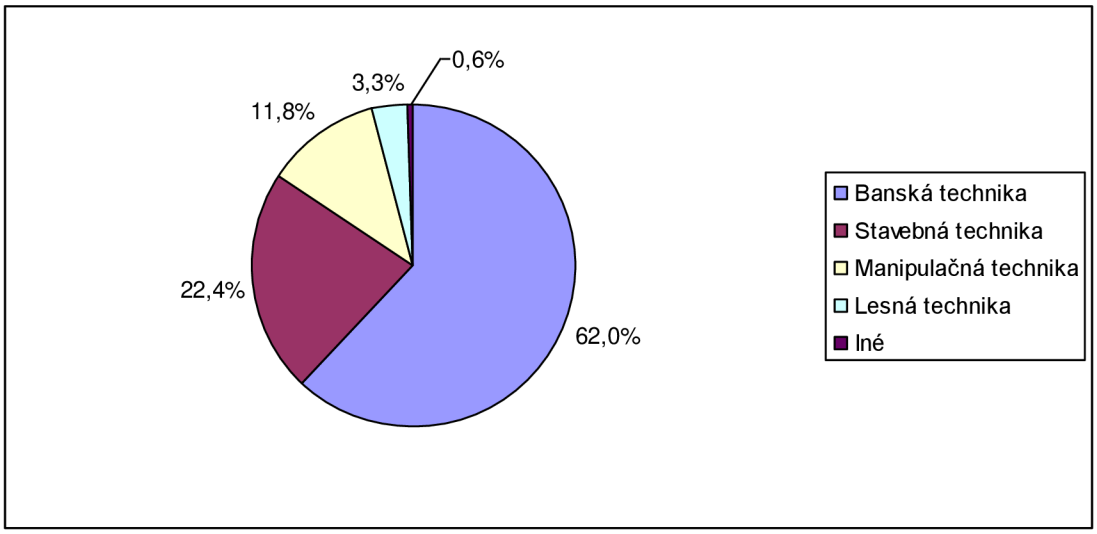
Technická dokumentácia
Príprava materiálu: • Max. hrúbka plechov : 0-130 mm • Plazmové a kyslíkovo-acetylénové stroje
Tvárnenie: • Hydraulické lisy - tlak: 150 – 800 t • Hydraulicky lis CTU 3000 - tlak 3000 t
Zváranie: • Zariadenia: MIG/MAG, TIG, CMT, GOLEM 1200, zváracie roboty: IGM a OJ 10 • Zvárané materiály: triedy S235 až S960, špeciálne typy ocele s hrúbkou 1-150 mm
Mechanické opracovanie: • NC a CNC centrá • Max. rozmery obrobku: 15000 x 1200 x 2500 mm alebo 15000 x 4000 x 1000 x 800 mm
Lakovanie • Max. rozmery lakovaných výrobkov: 14000 x 4000 x 2500 mm alebo 12000 x 5000 x 5000 mm

Tabuľka 11: Technické špecifikácie výroby (zdroj: PPS Group a.s. 2013)

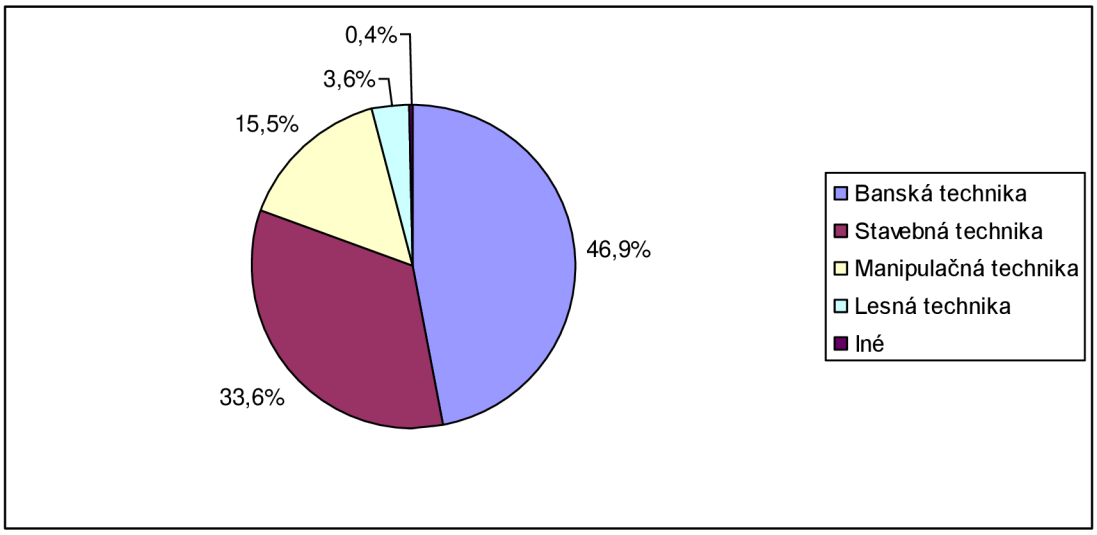
Súčasné výrobné portfólio podniku je široké, pričom odráža rôznorodosť jeho zákazníkov. Ako znázorňujú grafy XY a XZ, z pohľadu segmentácie trhu smerujú komponenty vyrobené v Detve do banského, stavebného a lesného priemyslu a do výroby manipulačnej techniky. V podnikovom pláne na rok 2013 v porovnaní s výsledkami v roku 2012 je zrejmý značný pokles podielu dodávok pre banský priemysel v prospech stavebnej a manipulačnej techniky. V kategórii iné je zastúpená

najmä výroba rozličných strojárskych prípravkov, náhradných dielcov a prežívajúca špeciálna výroba v sektore obranného priemyslu.

Podnik PPS Group a.s. vyrába v banskom segmente najkomplexnejšie výrobky zo svojho portfólia – kompletné sety, tvoriace väčšinu produkcie podniku. Najväčšími zákazníkmi v tomto segmente sú firmy Atlas Copco, Komatsu Mining a Sandvik Mining and Construction. Výroba zváraných komponentov pre stavebné mechanizmy patrí k tradičným výrobkom PPS Group a.s. už viac ako 20 rokov, pričom podnik má skúsenosti aj s výrobou finálnych výrobkov v tomto segmente. Medzi obchodných partnerov podniku v produkcii stavebnej techniky patria napríklad firmy Volvo, Caterpillar, Liebherr či koncern Komatsu-Hanomag. Komponenty pre lesné stroje a mechanizmy spolu s manipulačnou technikou predstavujú novšie segmenty realizované v podniku PPS Group a.s. Podnik sa v tejto oblasti venuje výrobe ochranných prvkov a rámov pre firmy Sennebogen a John Deere Forestry.



Graf 6: Štruktúra výroby PPS Group a.s. podľa segmentov 2012 (spracované podľa PPS Group a.s. 2013, upravené autorom)



Graf 7: Štruktúra výroby PPS Group a.s. podľa segmentov 2013 (spracované podľa PPS Group a.s. 2013, upravené autorom)

3.4.2 Faktory marketingu, obchodu a distribúcie

Rozboru marketingových, obchodných a distribučných aktivít podniku PPS Detva musí predchádzať rozlíšenie medzi kľúčovým (core) biznisom podniku a ďalšími aktivitami, v rámci ktorých výsadné obchodné postavenie zastáva finálna výroba stavebných strojov. Tieto dve oblasti sú charakterizované odlišným prístupom k zabezpečeniu činností spojených so (zahraničným) obchodom.

Hlavným zameraním podniku je výroba oceľových konštrukcií, najmä ramien, výložníkov a rámov určených pre svetových výrobcov banskej, manipulačnej, stavebnej a transportnej techniky (Atlas Copco, Sennebogen, Volvo, Caterpillar, Liebherr, Montabert, Komatsu, Hanomag, John Deere, GHH, Siemens). S týmito zákazníkmi podnik spolupracuje na základe dlhodobých rámcových zmlúv, pričom jednotlivé projekty sa realizujú vo forme pravidelných objednávok (zákaziek) od zahraničných partnerov. Organizačne je rozvíjanie vzťahov so zákazníkmi zabezpečené v rámci úseku rozvoja obchodných činností, pod ktorý bol organizačne zaradený útvar marketingu a projektového manažmentu. Medzi základné úlohy tohto útvaru patrí:[79]

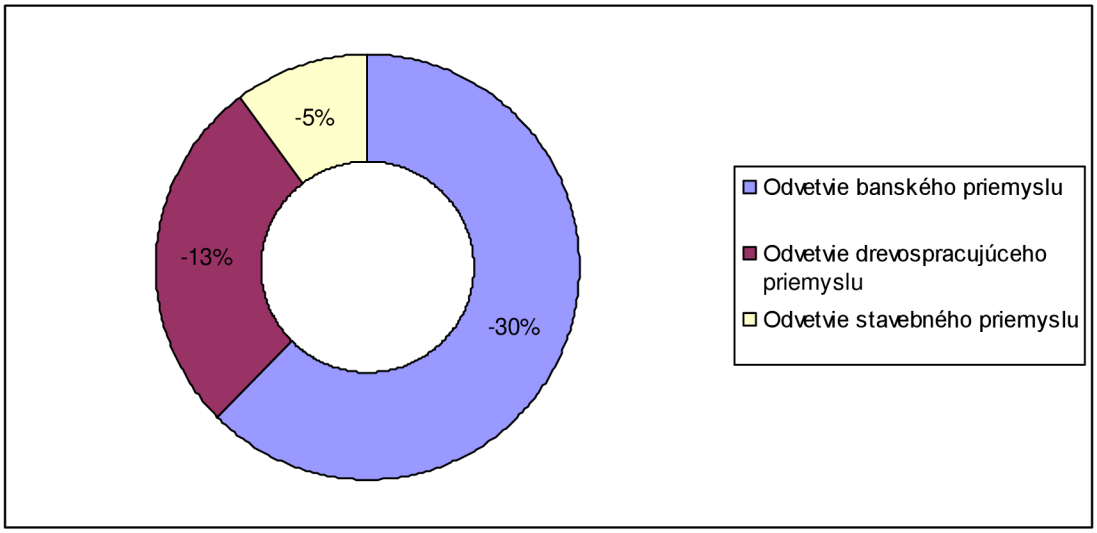
- Vyhľadávanie nových obchodných príležitostí;
- Flexibilné spracovanie dopytov;
- Manažment nových projektov;

[79] PPS Group (2013). *Prezentácia spoločnosti*. [online] Dostupné z.: http://www.ppsgroup.sk/o-nas/prez-gr1.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

- Technická podpora;
- Diverzifikácia výrobkového portfólia;
- Prieskum trhu;
- Rozvoj obchodu;
- Propagačné aktivity;
- Reporting;

Útvar spracúva na začiatku obchodného vzťahu tzv. dopyty, čo sú nezáväzné oslovenia zo strany potenciálnych záujemcov s spoluprácu, na ktoré sa v rámci B2B marketingu zvyčajne odpovedá rámcovou cenovou ponukou. Po úspešnej akvizícii nového zákazníka zvyčajne nasleduje fáza skúšobnej výroby prvých prototypov, ktoré v prípade zákazníkovej spokojnosti vedú k podpisu rámcového kontraktu na pravidelné zákazky. Tento model vzniku obchodného vzťahu sa v posledných rokoch v PPS Group a.s. zopakoval pri niekoľkých projektoch. Príkladom je výroba rámov drviča pre spoločnosť Kleeman GmbH alebo najnovší nábeh výroby v podobe vstrekolisov – výrobných zariadení pre spracovanie plastov – pre spoločnosť Krauss Maffei.[80]

Na grafe XY je znázornený rozdiel medzi odbytovým plánom a reálnymi tržbami podniku PPS Group a.s. v jednotlivých zákazníckych segmentoch v roku 2012. Je zrejmé, že vo volatilných podmienkach trhu s týmito segmentmi je zložité predvídať vývoj tržieb, čo sa prejavuje na pomerne výrazných rozdieloch medzi plánovanými a reálnymi hodnotami. Z tohto pohľadu je snaha úseku rozvoja obchodných činností PPS Group a.s. o diverzifikáciu produkcie celkom pochopiteľná.



Graf 8: Rozdiel medzi odbytovým plánom a reálnymi tržbami 2012 (spracované podľa PPS Group a.s. 2013, upravené autorom)

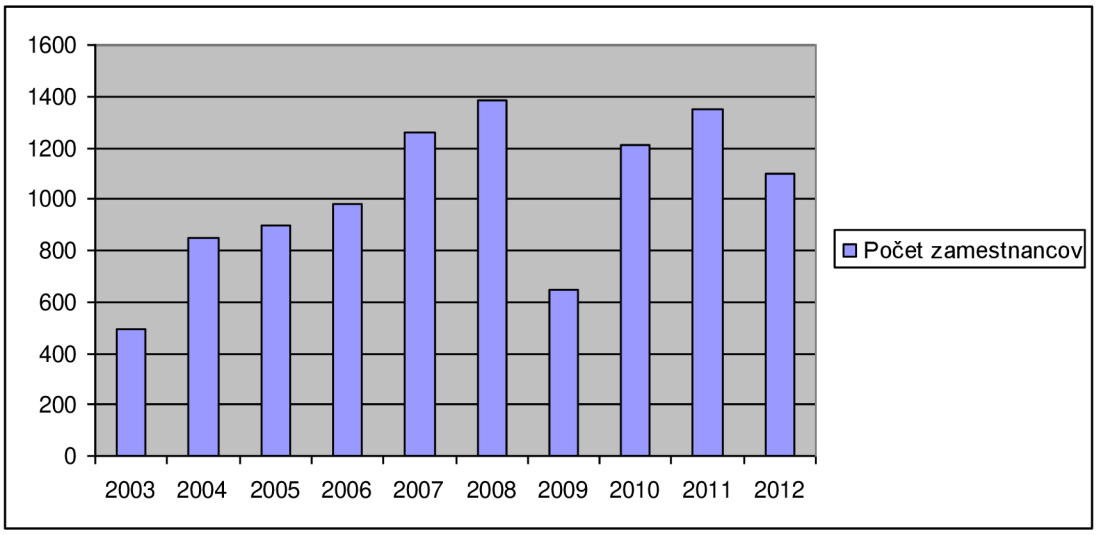
[80] PPS Group (2014). *Podnikový Časopis Strojár.* Prvý štvťrok 2014. [online] Dostupné z.: http://www.ppsgroup.sk/media/#. [cit. 13. 04. 2014].

Odlišný prístup k obchodným, marketingovým a distribučným aktivitám panuje v oblasti finálnej výroby PPS Group a.s., v rámci ktorej sa v súčasnosti sériovo vyrába nakladač HON 200 a v segmente manipulačnej techniky nabieha sériová produkcia vysokozdvižných vozíkov PPS SV. Tieto výrobky sa produkujú pod značkou DETVAN, ktorá sa spája s tradíciou výroby populárnych stavebných strojov v minulosti. Dcérska spoločnosť PPS Group a.s., spoločnosť PPS FINAL s. r. o. ponúka pod značkou DETVAN okrem spomínaných finálnych výrobkov širokú škálu náhradných dielov a servisných služieb, spojených s typmi strojov vyrábanými podnikom v minulosti. V súčasnosti má značka DETVAN obchodné zastúpenie zahraničí vo forme distribútorov (dealerov) na etablovaných trhoch ČR a východnej Európy (Ukrajina, Rusko, Pobaltské štáty). Zaujímavým projektom na poli propagácie, tvorby imidžu a podpory predaja výrobkov DETVAN je združenie samostatne podnikajúcich osôb s predmetom podnikania v oblasti stavebných a cestných strojov pôsobiaci pod názvom DetvaStroje.[81]

3.4.3 Faktory ľudských zdrojov

V súčasnosti (2014) pracuje v podniku PPS Group a.s. približne 1300 pracovníkov, a to prevažne špecialistov na rôzne výrobné fázy v rámci strojárskej výroby a pomocnej technickej administratívy. Vývoj zamestnanosti v podniku úzko súvisí s jednak s množstvom zákaziek nakontrahovaných v danom období, čo zároveň spätne pôsobí na rozsah podnikového produkčného potenciálu. Na grafe XY je znázornený vývoj zamestnanosti v časovom rade niekoľkých rokov, z čoho je zrejmá nestabilita tohto ukazovateľa a výrazné výkyvy. Veľký prepad zamestnanosti nastal v rokoch 2003 a 2009, kedy podnik balansoval na hrane prežitia. V úspešných obdobiach však podnik personálne narastal, čo sa prejavilo na rastúcich objemoch výroby.

[81] Pozri DetvaStroje [online] Dostupné z.: http://www.detvastroje.sk/.

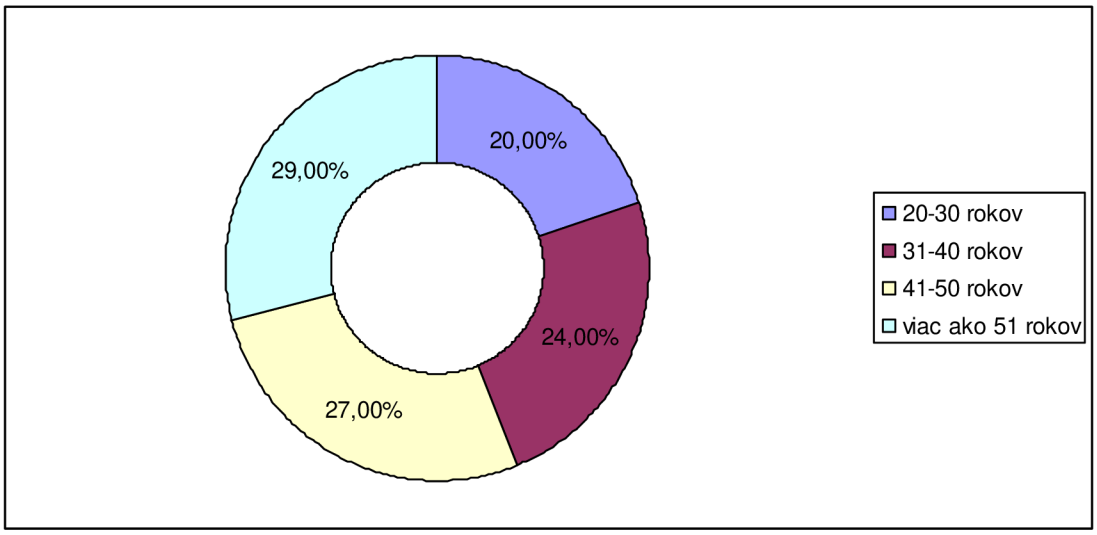


Graf 9: Vývoj počtu zamestnancov podniku PPS Group a.s. (spracované podľa výročných správ PPS Group a.s., upravené autorom)

Istým špecifikom podniku PPS Group a.s. je skutočnosť, že hoci na jednej strane možno hovoriť v oblasti ľudských zdrojov o nestabilite, na strane druhej väčšina zamestnancov je profesionálne s podnikom dlhoročne spätá a v mnohých prípadoch je pre nich podnik jediným celoživotným zamestnávateľom. Tento paradox je spôsobený tým, že podnik je v oblasti Podpoľania už niekoľko desaťročí tradičným zamestnávateľom strojárskych profesií a aj v prípade hospodárskeho prepadu naberá neskôr tých istých ľudí späť. Výhodnosť takéhoto postupu je v prijímaní už zaškolených a skúsených zamestnancov, či v zmiernení sociálnych a etických dopadov recesie na zamestnancov, uvedomujúcich si dočasnosť svojho uvoľnenia. Na druhej strane, určitá nevýhoda sa ukazuje v postupnom zvyšovaní priemerného veku zamestnancov, čo v prípade ťažkých strojárskych profesií môže mať dopad na postupné znižovanie výkonnosti ľudských zdrojov a produktivity podniku.

Graf XY ilustratívne poukazuje na tento problém, pričom zobrazuje pomer medzi jednotlivými vekovými kategóriami v podniku. Podiel najvýkonnejších pracovníkov vo veku do 40 rokov predstavuje menej ako polovicu zamestnancov, pričom veková kategória najperspektívnejších pracovníkov vo veku 20 až 30 rokov je percentuálne najmenej zastúpená. Pracovná sila v podniku je tak v pomerne pokročilom veku, čo vyvoláva otázky v súvislosti so zaistením kontinuity výroby do budúcnosti. Túto situáciu sa podnik snaží riešiť smerom navonok prostredníctvom užšej spolupráce so strednými odbornými školami v regióne, smerom dovnútra zase pomerne intenzívnymi programami doškoľovania, vzdelávania a profesionálneho rozvoja zamestnancov. V podniku je zavedené tzv. Adaptačné centrum pre

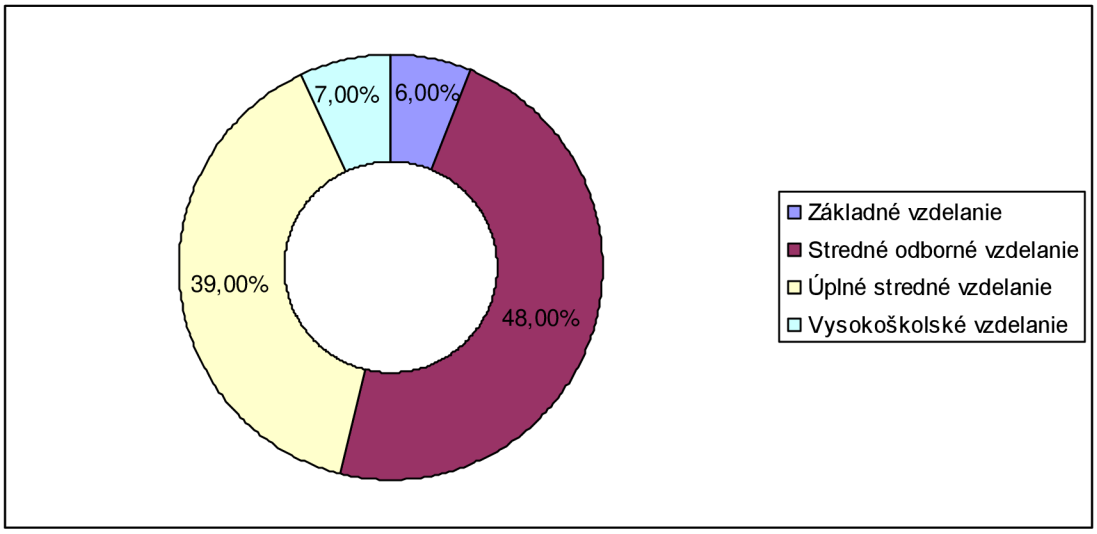
novoprijatých či stávajúcich zamestnancov, s cieľom lepšie ich pripraviť pre zváračské a zámočnícke profesie alebo rozvíjať ich odborný potenciál. Jedným z takýchto realizovaných programov je dopĺňanie potrebných oprávnení pre manipuláciu s výrobkami, aby výrobní zamestnanci nemuseli byť závislí od manipulačného personálu.[82] Cieľom je v tomto prípade zvýšenie univerzálnosti zamestnancov, čo má dopad na zvýšenie produktivity a efektivity pracovných procesov v jednotlivých dielňach.



Graf 10: Veková štruktúra zamestnancov podniku PPS Group a.s. (spracované podľa výročných správ PPS Group a.s., upravené autorom)

Pokiaľ ide o kvalifikačnú úroveň a profesionálnu odbornosť zamestnancov podniku PPS Group a.s., väčšina disponuje stredným odborným alebo úplným stredným vzdelaním technického zamerania. Z hľadiska profesií ide najmä o zváračov, zámočníkov, CNC mechanikov, obrábačov kovov či lakovačov. Tieto strojárske odbornosti dopĺňa pomocný technický personál vykonávajúci práce administratívneho charakteru vo vzťahu k zásobovaniu, skladovaniu či technického zabezpečenia výroby. Zamestnanci s vysokoškolským vzdelaním – strojní inžinieri – vykonávajú vysoko kvalifikované práce najmä v rámci technickej dokumentácie. Ďalší vysokoškolsky vzdelaní zamestnanci pôsobia v manažmente podniku. Podiely jednotlivých kvalifikačných kategórií v podniku ukazuje graf XY.

[82] PPS Group (2012). *Výročné správy podniku PPS Group a.s. za roky 2008 – 2012*. [online] Dostupné z.: http://www.ppsgroup.sk/dokumenty/. [cit. 13. 04. 2014].



Graf 11: Klasifikačná štruktúra podniku PPS Group a.s. (spracované podľa výročných správ PPS Group a.s., upravené autorom)

Z pohľadu odmeňovania vypláca podnik PPS Group a.s. nadpriemerné mzdy v regióne, pričom priemerný plat dosahuje výšku 975 Eur.[83] Medzi ďalšie formy odmeňovania zamestnancov patria rôzne benefity, výročné odmeny (trinásty plat) či finančné bonusy pri príležitosti životných či pracovných jubileí. V podniku pôsobia pomerne silné obory, ktoré v rámci vyjednávania s manažmentom spoločnosti pravidelne upravujú podmienky kolektívnej zmluvy. Diskusia medzi odbormi a manažmentom podniku sa občas vyhrocuje do rizika štrajkovej pohotovosti a ostrého štrajku, s čím majú zamestnanci podniku značné skúsenosti z minulosti.[84]

V podniku PPS Group a.s., podobne ako v iných podobných spoločnostiach strojárskeho priemyslu, platia pomerne prísne predpisy bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP) dané zákonom. Podnikový útvar BOZP rozpracúva tieto predpisy do všeobecne záväzných pravidiel a organizuje v tejto oblasti pravidelné školenia a kontroly. V rámci politiky BOZP sa podniku darí postupne znižovať úrazovosť, ktorá v posledných rokoch značne poklesla.[85]

---

[83] PPS Group (2012). *Výročné správy podniku PPS Group a.s. za roky 2008 – 2012*. [online] Dostupné z.: http://www.ppsgroup.sk/dokumenty/. [cit. 13. 04. 2014].
[84] SME (2014). *V detvianskej PPS a v dubnickej ZTS hrozí štrajk*. [online] Dostupné z.: http://ekonomika.sme.sk/c/7162242/v-detvianskej-pps-group-a-dubnickej-zts-hrozi-strajk.html. [cit. 13. 04. 2014].
[85] PPS Group (2012). *Výročné správy podniku PPS Group a.s. za roky 2008 – 2012*. [online] Dostupné z.: http://www.ppsgroup.sk/dokumenty/. [cit. 13. 04. 2014].

3.4.4 Faktory vývoja a investičného rozvoja

Ako predznamenávame v kapitole o histórii podniku, spoločnosť PPS Group a.s. môže v oblasti vývoja a technologického rozvoja nadväzovať na široké a dobre vybudované zázemie. Dlhá tradícia výroby stavebných strojov, špeciálnej techniky či iných strojárskych výrobkov so sebou prináša know-how a špecifické zručnosti, ktorými dlhoroční zamestnanci podniku stále disponujú. V rámci podniku existuje vybudovaná infraštruktúra potrebná pre vývoj nových produktov, podobne ako väzby na špecializované podniky ako napríklad PPS Vývoj s r.o. sídliacom vo Zvolene. Hoci v súčasnosti sú vývojové aktivity oproti minulosti utlmené, napriek tomu existuje v rámci komplexnej podnikovej stratégie snaha venovať sa vývoju nových technológií či produktov.

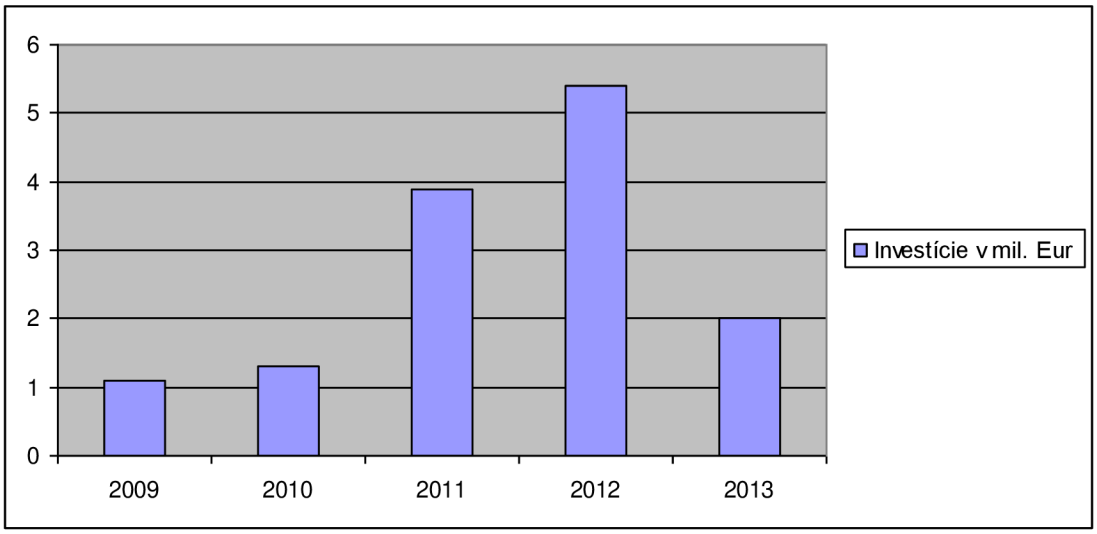
Konkrétnym príkladom tejto snahy je riešenie výskumnej úlohy zameranej na výskum metodík a postupov pre navrhovanie a overovanie virtuálnej modulovanej štruktúry pre mobilné pracovné stroje s optimálnymi prevádzkovými parametrami, na ktorú získal podnik grant vo výške takmer 200 000 eur.[86] V roku 2010 schválilo mimoriadne valné zhromaždenie spoločnosti zmenu stanov týkajúcu sa rozšírenia predmetu spoločnosti o výskum a vývoj v oblasti prírodných a technických vied.[87] Vo výrobnom programe sa vývoj nových produktov prejavil zavedením v súčasnosti jediného finálneho výrobku podniku do výroby – nakladača HON 200 v rokoch 2008-2009, ktorý sa v segmente stavebných kolesových nakladačov svojimi vlastnosťami vyrovnáva svetovej špičke

S oblasťou vývoja úzko súvisí problematika investícií, respektíve objem prostriedkov investovaných do nových technológií a strategické smerovanie investičných projektov. Pre podnik PPS Group a.s. je v súčasnosti hlavným zámerom investičných akcií plniť stanovené ciele v oblasti predaja výrobkov – zachovanie konkurenčných výhod a prispievanie k trvalému rastu hodnoty firmy.[88] Na grafe XY je zobrazený vývoj investičných výdajov podniku PPS Group a.s. v období rokov 2009 až 2013. Po odbytovej kríze objem investícií pomaly narastal, no v roku 2013 došlo opäť k prepadu. Na ďalšom grafe je znázornené smerovanie investícií v roku

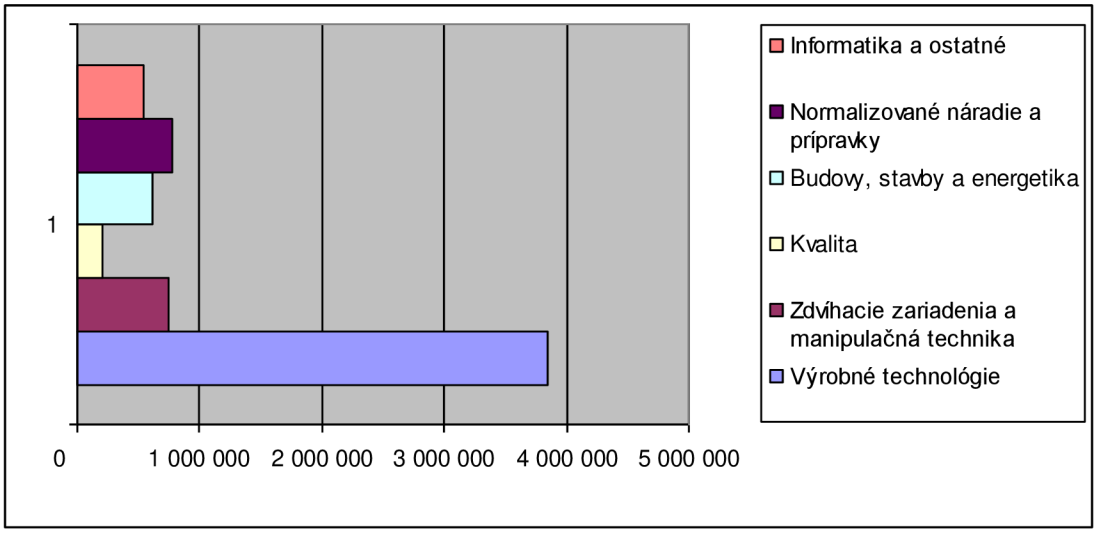
---

[86] PPS Group (2009). *Výročné správy podniku PPS Group a.s. za roky 2008 – 2012*. [online] Dostupné z.: http://www.ppsgroup.sk/dokumenty/. [cit. 13. 04. 2014].
[87] PPS Group (2011). *Výročné správy podniku PPS Group a.s. za roky 2008 – 2012*. [online] Dostupné z.: http://www.ppsgroup.sk/dokumenty/. [cit. 13. 04. 2014].
[88] PPS Group (2012). *Výročné správy podniku PPS Group a.s. za roky 2008 – 2012*. [online] Dostupné z.: http://www.ppsgroup.sk/dokumenty/. [cit. 13. 04. 2014].

2012 – väčšina investícií smeruje do výrobných technológií, čo je v súlade s celkovou investičnou stratégiou podniku.



Graf 12: Vývoj investičných výdajov podniku PPS Group a.s., v mil. Euro (spracované podľa výročných správ PPS Group a.s., upravené autorom)



Graf 13: Smerovanie investícií v podniku PPS Group a.s., v eurách (spracované podľa výročných správ PPS Group a.s., upravené autorom)

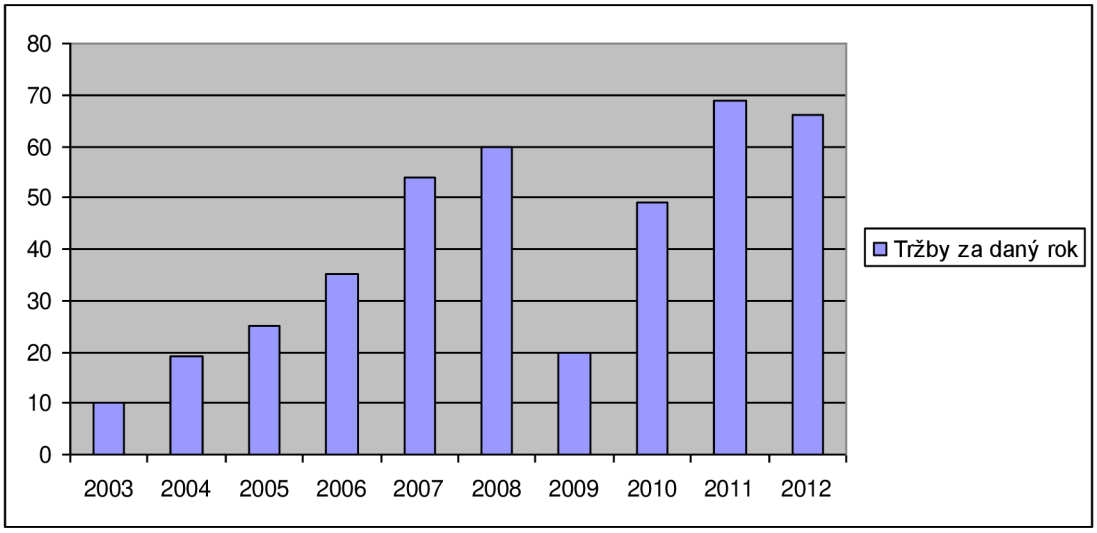
V strojárskom priemysle sa vysoko cení kvalita a presnosť výroby, čo je jedným z indikátorov technologickej vyspelosti podniku. Ako uvádza v rozhovore jeden zo spolumajiteľov podniku PPS Group a.s., obchodných partnerov láka ku kooperácii vysoká kvalita výroby, čo sú návyky z presnej zbrojárskej výroby.[89] Pre

[89] HNONLINE (2003). Ľ. *Černák: Základom je skapitalizovaná dôveryhodnosť*. [online] Dostupné z.: http://hn.hnonline.sk/l-cernak-zakladom-je-skapitalizovana-doveryhodnost-95136. [cit. 13. 04. 2014].

zabezpečenie systému manažérstva kvality dochádza k neustálemu zlepšovaniu riadenia a fungovania procesov, pričom podnik disponuje niekoľkými prestížnymi certifikátmi kvality (typu EN ISO, DIN, AQAP a pod.). V podniku je tiež zriadené akreditované kalibračné, skúšobné a metalografické laboratórium, ktoré disponuje špičkovými meracími a testovacími zariadeniami využiteľnými aj pre účely vývoja.

3.4.5 Faktory podnikových financií: finančná analýza

V tejto časti analýzy vnútorného prostredia podniku sa sústredíme na finančné ukazovatele ilustrujúce podnikateľský vývoj a stav podniku PPS Group a.s., ich grafické znázornenie a ekonomickú interpretáciu. Prvý graf je presvedčivým dôkazom závislosti úspechu či neúspechu podniku PPS Group a.s. na vývoji externého prostredia. Objem tržieb z predaja vlastných výrobkov a služieb kontinuálne stúpal v období rastového boomu pred rokom 2009, pričom následkom krízy nastáva prepad a pomerne rýchly návrat na predkrízovú úroveň. Vývoj tržieb za posledné tri roky však zároveň naznačuje, že podobný rast ako pred rokom 2009 neprichádza v súčasnosti do úvahy.

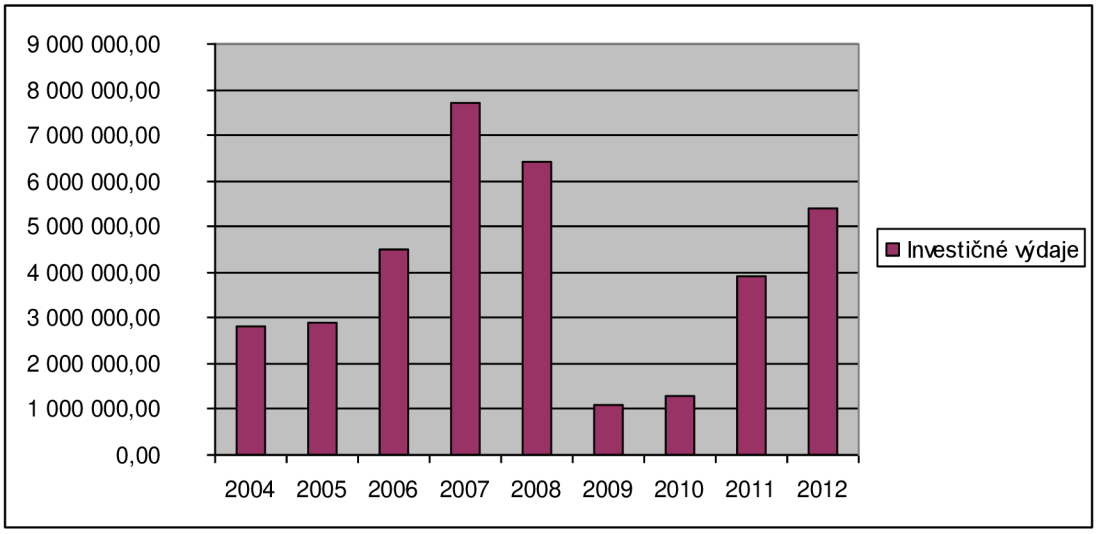


Graf 14: Vývoj tržieb podniku PPS Group a.s., v mil. Euro (spracované podľa výročných správ PPS Group a.s., upravené autorom)

Relatívne rýchly návrat tržieb na predkrízovú úroveň indikuje dobre zvládnutý krízový manažment v podniku PPS Group a.s. a pretrvávajúci záujem o jej výrobky na zahraničných trhoch. Na druhej strane, koncom roku 2012 sa opäť prejavila zraniteľnosť podniku, keď sa na svetových trhoch znížil dopyt po banských strojoch a následná strata objednávok negatívne zasiahla hospodárenie spoločnosti. Prevádzkový

zisk dosiahnutý za prvé tri kvartály roku 2012 tak bol v štvrtom kvartály znížený o výraznú stratu, čo v konečnom dôsledku znížilo celkový hospodársky výsledok na 894 tisíc eur.[90] Hoci pre rok 2013 manažment spoločnosti očakával podobný vývoj ako na konci roku 2012, predpovede sa nepotvrdili a výkon v roku 2013 medzimesačne narastal.[91]

Pokiaľ ide o vývoj investícií v strednodobom horizonte, trend je naznačený v grafe XY. Podnik PPS Group a.s. investoval za ostatných desať rokov do nových technológií takmer 40 miliónov eur, pričom za posledné dva roky to predstavuje čiastku väčšiu ako 8,5 milióna eur. Graf ukazuje na prepad investícií v období hospodárskej krízy, čo je ďalší dôkaz vplyvu externého prostredia na podnikové hospodárenie. Z pohľadu teórie manažmentu možno kladne hodnotiť skutočnosť, že výška investícií približne koreluje s vývojom tržieb. Manažment podniku si uvedomuje životný cyklus výrobkov a investíciami do nových technológií sa snaží o udržanie pozitívneho trendu tržieb smerom do budúcnosti.

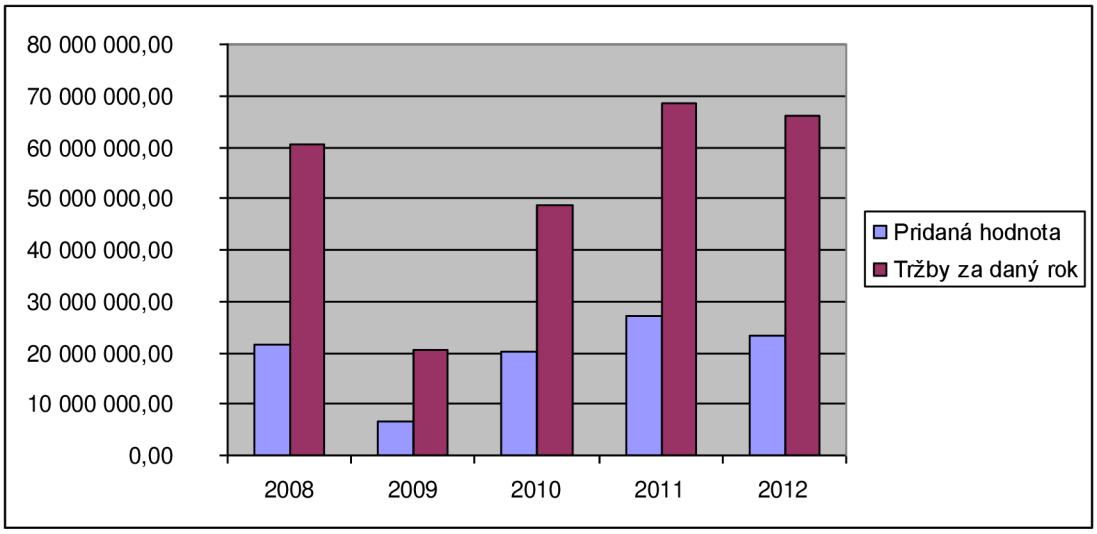


Graf 15: Vývoj investičných výdajov podniku PPS Group a.s., v eurách (spracované podľa výročných správ PPS Group a.s., upravené autorom)

Vo finančnej analýze podniku PPS Group a.s. bude ďalej venovaný väčší priestor vývoju v posledných piatich rokoch, s cieľom sústrediť sa na aktuálny stav a nastavené ekonomické trendy. Priebeh pridanej hodnoty podniku PPS Group a.s. – teda rozdielu medzi hodnotou vyrobených tovarov a nákladmi na materiály a zásoby použité pri ich výrobe – v podstate kopíruje vývoj tržieb z predaja vlastných výrobkov

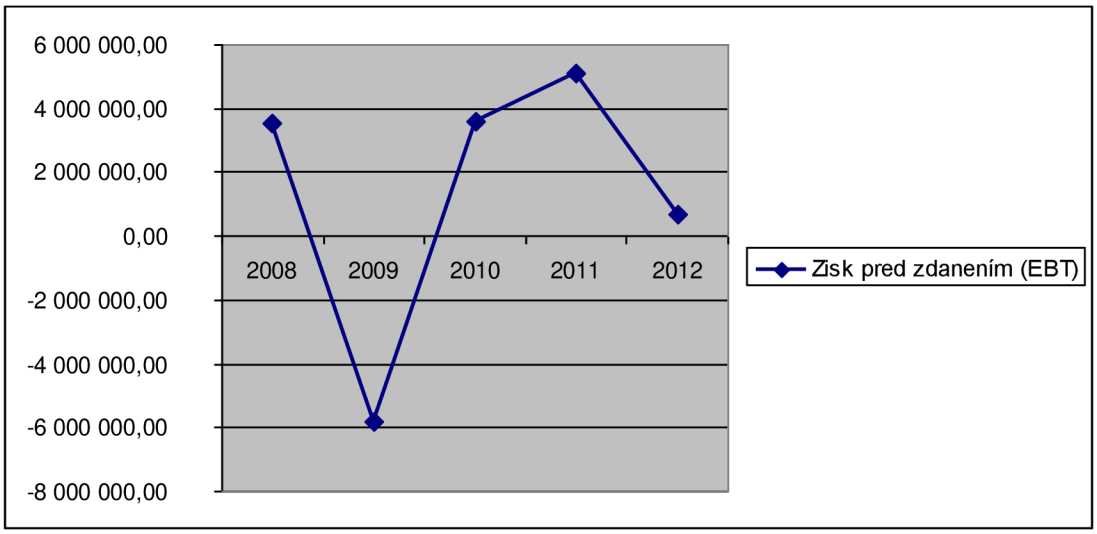
[90] PPS Group (2012). *Výročné správy podniku PPS Group a.s. za roky 2008 – 2012*. [online] Dostupné z.: http://www.ppsgroup.sk/dokumenty/. [cit. 13. 04. 2014].
[91] Výročná správa za rok 2013 a konečný výkaz ziskov a strát ešte nie je zverejnený (pozn. A.K.)

a služieb. Z uvedeného je zrejmé, že náklady obstaranie materiálov a zásob sú v podniku relatívne stále a výška pridanej hodnoty závisí od hodnoty predajov.



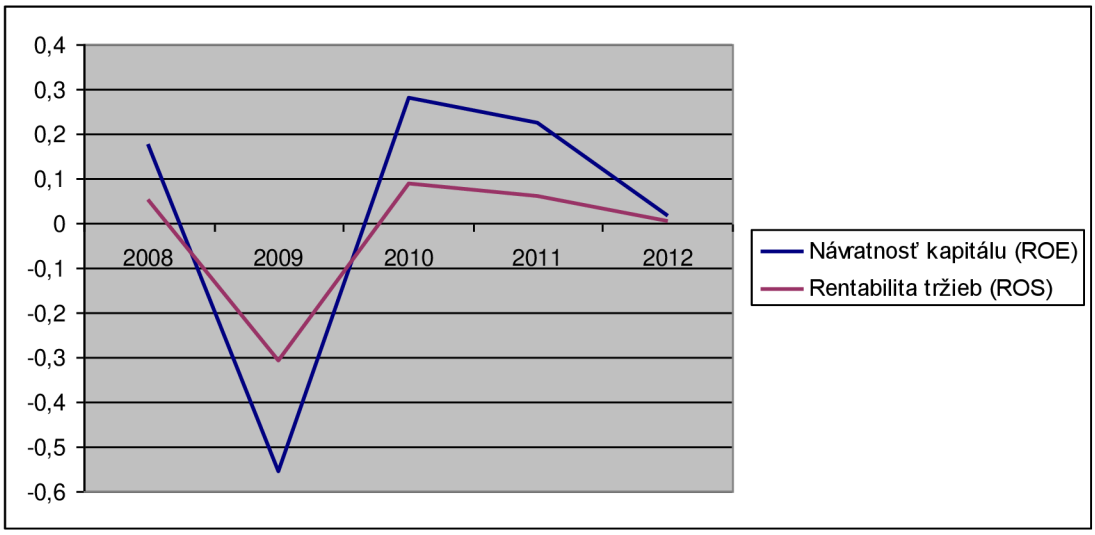
Graf 16: Vývoj pridanej hodnoty v pomere k tržbám podniku PPS Group a.s., v eurách (spracované podľa výročných správ PPS Group a.s., upravené autorom)

Výsledok hospodárenia podniku PPS Group a.s. je v posledných piatich rokoch charakterizovaný značnou premenlivosťou, pričom v kritickom období roku 2009 sa podnik dostal dokonca do straty. Zisk pred zdanením (EBT), ako ukazovateľ profitability podniku, sa opäť rapídne znížil v roku 2012. Vplyvom náhleho zníženia zákazníckych objednávok ku koncu roka 2012 sa spoločnosti nepodarilo proporcionálne znížiť všetky nákladové položky a zvýšené náklady mali za následok, že spoločnosť dosiahla prevádzkový zisk len vo výške 258 tisíc eur pri pomerne vysokom objeme tržieb (pozri nižšie).



Graf 17: Vývoj ukazovateľa profitability podniku PPS Group a.s., v eurách (spracované podľa výročných správ PPS Group a.s., upravené autorom)

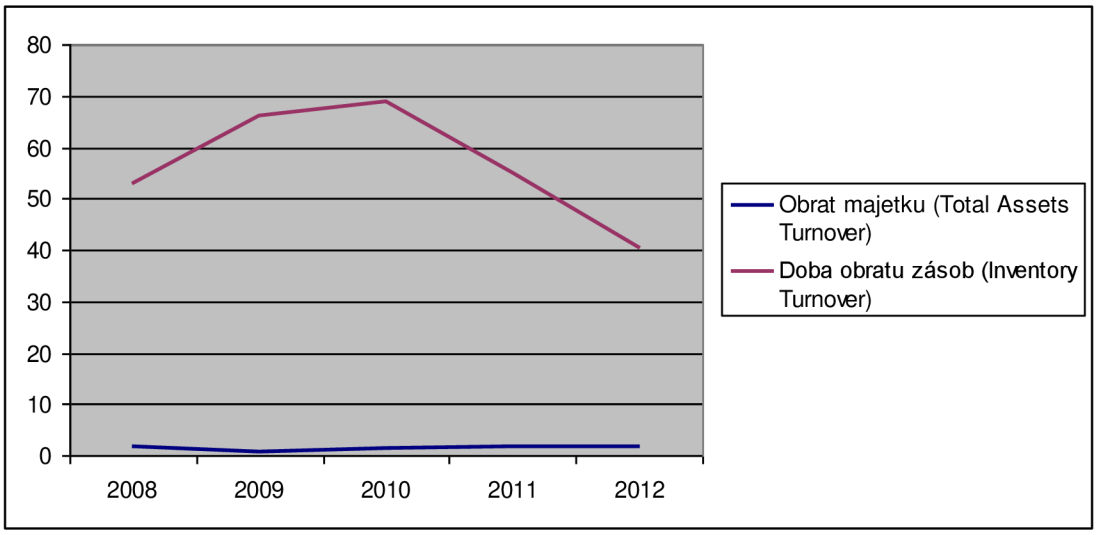
Spomenutý fenomén je dobre znázornený na grafe XY, ktorý ilustruje vývoj ekonomických ukazovateľov rentability ako hlavného indikátoru výkonnosti podniku. Kým návratnosti kapitálu sa v pokrízových rokoch podarilo prekročiť kritickú hranicu 10 %, rentabilita tržieb je dlhodobo na veľmi nízkych hodnotách.



Graf 18: Vývoj ukazovateľov rentability podniku PPS Group a.s. (spracované podľa výročných správ PPS Group a.s., upravené autorom)

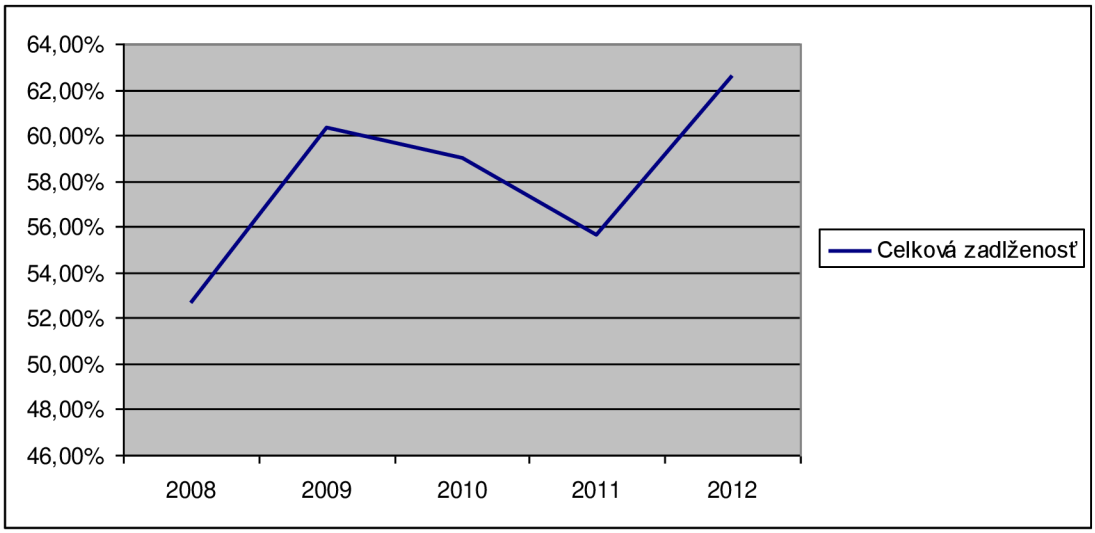
Tento aspekt možno vzhľadom na hodnoty ROE na jednej strane interpretovať ako značný potenciál podniku PPS Group a.s. generovať výnosy pre majiteľov a investorov podniku. Na strane druhej však nízke hodnoty ROS indikujú malý podiel ziskovej marže na tržbách, čo je vzhľadom na kapitálovo-intenzívne odvetvie pôsobenia PPS Group a.s. dlhodobo ťažko akceptovateľný stav. Výpovedným je v tomto smere stav v roku 2012, keď spoločnosť dosiahla tržby presahujúce 60 miliónov eur, no ich rentabilita z perspektívy ROS bola na úrovni menej ako 1 percento.

Ukazovatele aktivity podniku – obrat majetku (Total Assets Turnover) a doba obratu zásob (Inventory Turnover) súvisia so schopnosťou podniku a jeho manažmentu efektívne využívať vlastné aktíva. Pomer medzi tržbami a majetkom (aktívami) podniku PPS Group a.s. dosahuje v päťročnom období nízke hodnoty. Oproti tomu doba obratu zásob je pomerne vysoká, pričom v roku 2010 dosiahla rýchlosť obratu zásob 8,89 obrátok za rok. Celkový trend je v smere zvyšovania rýchlosti obratu zásob a skracovania doby obratu, čo vypovedá o zefektívňovaní prevádzkového cyklu podniku. Nízka hodnota obratu majetku teda zrejme súvisí skôr s nedostatočným využívaním dlhodobého majetku spoločnosti v podobe fixných aktív ako hál či strojového vybavenia, čo naznačuje v tomto smere istý nevyužitý potenciál.



Graf 19: Vývoj ukazovateľov aktivity podniku PPS Group a.s. (spracované podľa výročných správ PPS Group a.s., upravené autorom)

Posledným faktorom, ktorému sa v rámci finančnej analýzy podniku PPS Group a.s. budeme venovať, je ukazovateľ zadlženosti. Vývoj celkovej zadlženosti podniku PPS Group a.s. ako pomer medzi cudzími a vlastnými zdrojmi ilustruje graf XY. Tento pomer dosahuje v každom roku skúmaného obdobia viac ako 50%, čo je hodnota vo všeobecnosti považovaná za odporúčanú vo vzťahu k veriteľskému riziku. Na druhej strane, financovanie z cudzích zdrojov napríklad vo forme bankových úverov nie je v kapitálovo-intenzívnom strojárskom priemysle výnimočné, pričom často sú týmto spôsobom financované investície do zvyšovania konkurencieschopnosti formou nových technológií. Na grafe XY je zaujímavý pokles stavu zadlženosti v roku 2011, čo naznačuje určitú finančnú konsolidáciu po kritickom období odbytovej krízy.



Graf 20: Vývoj ukazovateľa zadlženosti podniku PPS Group a.s. (spracované podľa výročných správ PPS Group a.s., upravené autorom)

4 FORMULÁCIA STRATEGICKÝCH ALTERNATÍV A SCENÁROV

SWOT Analýza

PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
Politická stabilita SR a EÚ [5] Vysoký stupeň integrácie SR v rámci trhu Európskej únie – spoločná mena Euro [5] Proexportný charakter hospodárskej politiky SR a obchodnej politiky EÚ [4] Význam strojárskej výroby v národnom hospodárstve a zahraničnom obchode SR [4] Kvalifikovaná a dostupná pracovná sila s relatívne nízkymi mzdovými nárokmi [3] Absencia relevantnej konkurencie v SR [3] Existencia globálneho trhu so stavebnou a banskou technikou [2] Očakávaný zvýšený dopyt po stavebných mechanizmoch v štátoch BRIC [2]	Volatilita globálneho ekonomického vývoja a riziko dlhodobej stagnácie [5] Interdependencia a podmienenosť vývoja ekonomiky SR so svetovou ekonomikou [5] Nízka miera inovácií v SR, štrukturálne problémy školstva a jeho financovanie [4] Sociálne zmeny dané nerovnomerným regionálnym rozvojom SR [4] Saturácia trhov a vysoká konkurencia na relevantných trhoch rozvinutých štátov [3] Rast konkurencieschopnosti podnikov v okolitých štátoch a v Ázii [3] Rastúce očakávania zákazníkov v doplnkových službách a technológiách [2]
SILNÉ STRÁNKY	**SLABÉ STRÁNKY**
Silná tradícia a skúsenosti so strojárskou výrobou v regióne [5] Široké výrobné možnosti podniku a tlak na diverzifikáciu produkčného portfólia [4] Silná pozícia vo vzťahu k dodávateľom [3] Flexibilný prístup k rozvoju obchodných a zákazníckych vzťahov [3] Dominantný a atraktívny regionálny zamestnávateľ so skúsenými pracovníkmi [3] Rozsah investícií do zvyšovania kvality výroby a inovatívny potenciál podniku [3] Efektivita prevádzkového cyklu a skúsenosti s manažmentom zmien [3]	Závislosť od kľúčových zákazníkov pôsobiacich na volatilnom trhu stavebnej a banskej techniky [5] Nízka pridaná hodnota v hlavnom výrobnom segmente zvarencov [4] Absencia rozvojovej stratégie v segmente finálnych výrobkov po rozbehu výroby [4] Kontinuálne zvyšovanie priemerného veku zamestnancov [3] Dlhdobo nízka rentabilita tržieb v kapitálovo-intenzívnom odvetví [3] Nízka hodnota obratu majetku indikuje nevyužitý potenciál aktív podniku [3]

Predložená SWOT matica názorne uvádza kľúčové empirické výstupy a pozorovania odvodené od čiastkových analýz rozličných aspektov podniku PPS Group a.s. spracovaných v tejto práci. Na základe získaných znalostí a celkového obrazu situácie sme boli schopní abstrahovať najdôležitejšie pozorovania a prideliť im hodnotenie prostredníctvom Metfesselovej alokácie 100 bodov. Normovaná váha jednotlivých položiek môže byť kvantifikovaná podľa známeho vzorca, kde bi udáva počet bodov v poradí i-tej položky:

$$v_i = \frac{b_i}{100}$$

V ďalšej časti práce sa však nebudeme zaoberať kvantifikáciou jednotlivých položiek, ale v súlade s cieľmi práce sa na základe SWOT analýzy zamyslíme nad rôznymi alternatívami a variantnými scenármi rozvoja zapojenia podniku PPS Group a.s. do zahraničnoobchodných aktivít.

1. Scenár – Využitie silných stránok k realizácii príležitostí

V rámci tohto scenára môže podnik PPS Group a.s. využiť svoju silnú strategickú pozíciu danú skúsenosťami, širokými výrobnými možnosťami a postavením na trhu k rozvoju vzťahov so súčasnými či potenciálnymi obchodnými partnermi obchodujúcimi na globálnom trhu so stavebnou a banskou technikou. Hoci trhy rozvinutých štátov sú značne saturované, analýzy poukazujú na rastový potenciál štátov BRIC v blízkej budúcnosti. Podnik by sa mal snažiť o udržanie konkurenčnej výhody zvyšovaním kvality výroby a investovaním do rozširovania výrobných a technologických kapacít v kľúčovom segmente výroby komponentov, v rámci ktorého pôsobí ako dodávateľ svetových firiem v reťazci medzinárodného pridávania hodnoty. V tomto smere by mal podnik PPS Group a.s. usilovať o získavanie technologicky náročnejších zákaziek s vyššou pridanou hodnotou, ktoré by sa následne odrazili na vyšších tržbách a lepšej rentabilite podniku. Priestor pre tento kvalitatívny posun poskytujú skúsenosti manažmentu podniku so zavádzaním zmien, ako aj tradícia vývoja a výroby komplexných strojárskych celkov a ďalších mechanizmov. Profilácia podniku ako jedného z kľúčových dodávateľov svetových firiem pôsobiacich na globálnych trhoch, daného vyššou komplexnosťou

poskytovaných produktov a služieb, uľahčuje vysoký stupeň integrácie slovenskej ekonomiky v rámci vnútorného trhu EÚ, jej proexportný charakter a dobré logistické predpoklady v strednej Európe. V rámci tohto scenára by podnik musel pravdepodobne obmedziť ambíciu výroby finálnych produktov (nakladača HON-200 a vysokozdvižných vozíkov) a ich predaj konečným spotrebiteľom na zahraničných trhoch, pretože by tým blokoval veľkú časť svojich kapacít a pôsobil by ako priama konkurencia svojim kľúčovým obchodným partnerom v segmente výrobných komponentov. Títo partneri by tak zrejme neboli ochotní poskytovať potrebné know-how pre výrobu technologicky náročnejších komponentov s cieľom využiť „core competencies“ podniku PPS Group.

2. Scenár – Eliminácia či minimalizácia slabých stránok k realizácii príležitostí

Tento scenár predpokladá jednak podstatnú diverzifikáciu produktového portfólia podniku s cieľom znížiť závislosť na volatilnom globálnom trhu so stavebnou a banskou technikou, ako aj vypracovanie komplexnej rozvojovej stratégie v segmente finálnych produktov (nakladača HON-200 a vysokozdvižných vozíkov) zohľadňujúcu aspekty výroby, marketingu a predaja. Produktová diverzifikácia by mala zohľadniť ekonomický cyklus a stabilitu vývoja na relevantných trhoch pôsobenia odberateľov, pričom v tomto smere už manažment podniku PPS Group a.s. podniká reálne kroky. Ako perspektívny trh sa ukazujú napríklad prvky pre vozidlá v železničnej doprave či obrábacie centrá v automobilovom priemysle. Železničný vozidlový park v strednej a východnej Európe prechádza výraznou obnovou a automobilový priemysel má na Slovensku ako aj v okolitých krajinách výrazné zastúpenie, pričom tieto trendy sa v strednodobom horizonte nezmenia. Pokiaľ ide o finálnu výrobu, jej úspech by priniesol zvýšenie pridanej hodnoty výroby podniku PPS Group a.s. a nadviazanie na úspešné tradície z minulosti. Vzhľadom na nasýtenosť trhov rozvinutých ekonomík a vysoké náklady prípadného pôsobenia na rozvíjajúcich sa mimoeurópskych trhoch by pre finálne výrobky PPS Group a.s. mohol byť priestor na trhoch krajín strednej, juhovýchodnej a východnej Európy (CEE). Hoci v tomto geografickom priestore má značka stavebných strojov DETVAN dobrú povesť ešte z čias RVHP, v súčasných podmienkach by bolo nutné výrazne zlepšiť marketingové pôsobenie a rozšíriť sieť obchodných zástupcov a služieb, čo by znamenalo rozsiahle investície s dlhodobo rozloženou návratnosťou.

3. Scenár – Rozvoj silných stránok v reakcii na hrozby

V reakcii na najvážnejšie hrozby prichádzajúce z prostredia – volatility vývoja na relevantných trhoch a závislosť podniku PPS Group a.s. na úspechu jeho kľúčových obchodných partneroch – má podnik vďaka svojim silným stránkam niekoľko možností. Podnik by sa mal čo najviac snažiť o zvyšovanie flexibility výrobných možností, skvalitňovanie manažmentu zmien a zintenzívňovanie činnosti úseku rozvoja obchodných činností, aby vytváral priestor pre čo najmenej problematickú diverzifikáciu výrobného portfólia a nové výrobné programy. Ďalšou možnosťou je nahradiť rámcové zmluvy spoluprácou v podobe joint-venture, v rámci ktorej by boli výnosy a straty zdieľané spoločne s obchodným partnerom. V segmente finálnej výroby (nakladače HON-200 a vysokozdvižné vozíky) je príležitosťou k prekonaniu hrozby konkurencie užšia spolupráca so svetovými značkami, ktoré majú už vybudované distribučné siete a centrá doplnkových služieb napríklad prostredníctvom stratégie piggybackingu. V rámci nej by sa nakladače a vysokozdvižné vozíky vyrobené podnikom PPS Group a.s. ponúkali v rámci sortimentu určitej svetovej značky, pričom by šlo o lacnejšiu alternatívu s menším technologickým vybavením. Finálne produkty PPS Group a.s. by sa mohli takýmto spôsobom dostať na rozvíjajúce sa trhy, kde by mohli byť zaujímavé pre menej náročných zákazníkov. Ďalšiu z rozvojových príležitostí pre finálnu výrobu podniku predstavujú produkty vyrobené podnikom v minulosti a dodané zákazníkom najmä do krajín strednej a východnej Európy, pričom sa jedná sa o veľké množstvo mechanizmov doposiaľ vykonávajúcich svoje úlohy. Tieto mechanizmy by mohli byť podnikom PPS Group a.s. postupne modernizované, čím by si podnik zachoval technologické kapacity pre finalizáciu produkcie do budúcnosti.

4. Scenár – Eliminácia či minimalizácia slabých stránok v reakcii na hrozby

Scenár, ktorý by rezignoval na rozvoj silných stránok podniku a využitie príležitostí a sústredil by sa len na slabé stránky a hrozby, nie je v súčasnom kompetitívnom prostredí udržateľný a postupne by zrejme viedol k úpadku podniku. Úspešné zapojenie podniku PPS Group a.s. do medzinárodného obchodu vyžaduje udržiavanie konkurenčnej výhody, postupné zvyšovanie produktivity a aktívny prístup ku komplexnému strategickému rozvoju.

5 DISKUSIA K VÝSKUMNÝM OTÁZKAM A HYPOTÉZAM

Predošlá kapitola mala za cieľ predstaviť možné strategické alternatívy rozvoja podniku PPS Group a.s. a jeho zapojenia do medzinárodného obchodu, zostavené na základe predošlých analýz aktuálnej situácie podniku. V tejto časti práce nadviažeme na predstavené výstupy a zamyslíme sa nad stanovenými výskumnými otázkami a hypotézami.

Výskumná otázka 1.: Zodpovedajú zahraničnoobchodné stratégie spoločnosti PPS Group a.s. teoretickým predpokladom o prínosoch a rizikách zahraničného obchodu?

Hypotéza 1: Spoločnosť PPS Group a.s. je na zapojení do medzinárodného obchodu v súčasnosti existenčne závislá, pričom najväčšie riziká sú ekonomickej povahy v zmysle Dvořáčkovho[92] (2006) vymedzenia.

Táto hypotéza sa potvrdila, o čom vypovedá vývoj hospodárenia podniku v časoch krízy a v pokrízovom období, ako aj vývojové trendy na relevantných trhoch podniku. Viac než 90 percent produkcie podniku v súčasnosti smeruje na export, pričom kľúčových zákazníkov predstavujú globálni výrobcovia banskej a stavebnej techniky. Toto odvetvie je mimoriadne citlivé na hospodárske výkyvy, keďže je previazané s výškou investícií do nových projektov výstavby a infraštruktúry odvíjajúcich sa od konkrétnych makroekonomických ukazovateľov (napr. úrokových sadzieb). Navyše, väčšina produkcie podniku smeruje do štátov EÚ, ktorá ako celok predstavuje najväčšieho obchodného partnera SR a vývoj slovenskej exportne zameranej ekonomiky výrazne koreluje s hospodárskou výkonnosťou najdôležitejších obchodných partnerov (najmä Nemecka). Na druhej strane, výhodou dominancie exportu do štátov EÚ je minimalizácia iných typov rizík (napr. solventnosť obchodných partnerov, menové riziká vďaka spoločnej mene, riziká politickej stability). Zahraničnoobchodné stratégie spoločnosti PPS Group a.s. v súčasnosti zodpovedajú teoretickým predpokladom o nutnosti zachovávania konkurenčnej výhody posilňovaním kľúčových schopností (core competencies), postupným

[92] Pozri DVOŘÁČEK, J. *Společné a nadnárodní podniky*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, VŠE Praha, 2006

zvyšovaním produktivity a snahou o diverzifikáciu produktového portfólia ako spôsobu znižovania závislosti na nestabilnom vývoji kľúčových trhov.

Výskumná otázka 2: Aký stupeň internacionalizácie z pohľadu modelu Daniels and Radebaugh[93] (1998) dosahuje spoločnosť PPS Group a.s. v súčasnosti?

Hypotéza 2: Spoločnosť PPS Group a.s. dosahuje z pohľadu modelu Daniels and Radebaugh (1998) nízky stupeň internacionalizácie, čo vychádza z charakteru jej výrobného programu.

Spoločnosť PPS Group a.s. sa snaží aktívne hľadať a využívať príležitosti v zahraničí, pričom zahraničnoobchodné operácie si zaisťuje sama prostredníctvom rámcových zmlúv s odberateľmi. V rozbiehajúcom sa segmente finálnej výroby nakladačov a vysokozdvižných vozíkov sa spoločnosť na zahraničných trhoch zatiaľ spolieha na zahraničných dealerov ako obchodných distribútorov, podnikajúcich vo vlastnom mene a na vlastné riziko. V súčasnosti podnik vyváža svoje výrobky do niekoľkých destinácií, pričom v segmente komponentov ide najmä o štáty EÚ. Podobnosť cieľových krajín vývozu produkcie je tak v zásade podobná so podmienkami ekonomiky SR, s malými štrukturálnymi rozdielmi. Po zvážení všetkých dimenzií modelu Daniels and Radebaugh možno konštatovať, že spoločnosť v súčasnosti dosahuje nízky až stredný stupeň internacionalizácie, pričom dominantnou formou vstupu zostávajú priame zahraničnoobchodné operácie. V prospech vyššieho stupňa internacionalizácie výroby však pôsobí objem exportovanej produkcie, aktívne využívanie medzinárodných príležitostí a počet destinácií, do ktorých podnik vyváža svoju produkciu. Hypotéza sa tak potvrdila len čiastočne, pričom sme nenašli súvislosť medzi charakterom výrobného programu a stupňom internacionalizácie.

Výskumná otázka 3: Aké možnosti a perspektívy vyplývajú spoločnosti PPS Group a.s. zo strategickej analýzy?

---

[93] Pozri DANIELS, John D. – RADEBAUGH, Lee H. *International Business: Environments and Operations*. Delhi: Addison Wesley. 1998. 944 str.

Hypotéza 3: Spoločnosť PPS Group a.s. . by sa mala popri pokračovaní v existujúcich výrobných programoch pokúsiť o zvyšovanie pridanej hodnoty prostredníctvom vývoja produktov na vyššom stupni finalizácie, čo by vytvorilo priestor pre rozšírenie zahraničných aktivít a zníženie rizika závislosti na fixných odberateľských vzťahoch.

Jednotlivé strategické scenáre dostupné manažmentu podniku PPS Group a.s. sú predstavené v predošlej kapitole, pričom zásadné smerovanie rozvoja by malo byť v súlade so stanovenou hypotézou. Kľúčové kompetencie podniku, podmieňujúce jeho konkurencieschopnosť a profitabilitu na medzinárodných trhoch, nachádzajú v súčasnosti uplatnenie v hlavnom výrobnom programe zameriavajúcom sa na rozličné komponenty a zvarence. V tomto segmente podnik dosahuje stupeň produktivity umožňujúci plnohodnotné zapojenie do medzinárodného obchodu, pričom je súčasťou globálneho reťazca pridávania hodnoty (value chain) v rámci obchodných partnerstiev s najvýznamnejšími firmami na trhu. Aby si však podnik zlepšil svoju strategickú pozíciu v rámci týchto reťazcov, mal by sa snažiť o zvyšovanie vlastnej pridanej hodnoty získavaním technologicky náročnejších zákaziek na vyššom stupni finalizácie. Tento prístup by vytváral tlak na využitie inovačného a technologického potenciálu podniku a zvýšenie rentability tržieb. Ako predznamenávame už v rámci odpovede na prvú výskumnú otázku, podnik by sa mal zároveň snažiť o diverzifikáciu výrobného portfólia s cieľom znížiť riziká tržnej volatility. V doplnkovom segmente rozbiehajúcej sa finálnej výroby pod značkou DETVAN (nakladače HON-200 a vysokozdvižné vozíky) podnik by si mal predovšetkým vypracovať komplexnú obchodnú stratégiu zohľadňujúcu distribučné faktory, potenciálnych zákazníkov a časový plán rozvoja výroby. Priestor pre predaj tohto segmentu sa podniku vzhľadom na súčasné možnosti a podmienky otvára na trhoch strednej a východnej Európy, na ktorých už podnik pôsobil a v obmedzenej miere pôsobí aj v súčasnosti. Ďalšou z možností môže byť strategická spolupráca v marketingu, distribúcii a predaji prostredníctvom stratégie piggybackingu s niektorým globálnym výrobcom či obmedzenie činnosti na modernizáciu použitých nakladačov značky DETVAN.

ZÁVER

Prípad podniku PPS Group a.s. nesie znaky typické pre podniky zapájajúce sa do medzinárodného obchodu zistené v empirických štúdiách. Podnik má značný rozsah a šírku výroby s rastúcou produktivitou, pričom výroba je pomerne kapitálovo-intenzívna s využitím kvalifikovanej a zručnej pracovnej sily. Dosiahnutie dostatočného prahu produktivity pre účasť podniku na medzinárodnom obchode so sebou tiež prináša investície do nových technológií, realokáciu zdrojov od menej produktívnych firiem a vyplácanie vyšších miezd ako v iných podnikoch. PPS Group a.s. sa snaží adaptovať nové technológie masovej produkcie, ktoré zvyšujú firemnú produktivitu v kontraste k starším technológiám vhodných pre menšie domáce trhy.

Podnik PPS Group a.s. je obchodným partnerom niekoľkých svetových výrobcov banskej, stavebnej, manipulačnej a drevospracujúcej techniky ako dodávateľ dôležitých komponentov, pričom v tomto smere je jedným z článkov medzinárodnej fragmentácie produkcie. V rámci tohto fenoménu sa jednotlivé etapy výrobného procesu uskutočňujú v rozličných krajinách. Jedným zo strategických východísk pre ďalší rozvoj podnikateľských aktivít podniku PPS Group a.s. navrhovaných v tejto práci je postupné technologické obohacovanie a zvyšovanie pridanej hodnoty výroby podniku, aby tak podnik získal v medzinárodnom dodávateľsko-odberateľskom reťazci rentabilnejšie postavenie. Ako teoretický základ tejto strategickej alternatívy môže slúžiť teória životného cyklu, ktorá poskytuje optimistickejšie vyhliadky firmám, ktoré vstúpili na globálny trh s istým oneskorením – vďaka inováciám, novým technologickým postupom a rozumnej expanzii sa môžu postupne emancipovať na úroveň svojich zahraničných partnerov. Zároveň sa vďaka tejto stratégií môže podnik PPS Group a.s. vysporiadať s nastupujúcou nízkonákladovou konkurenciou vo východoeurópskych krajinách či v Ázii, keďže zvyšovanie kapitálovej intenzity podľa empirických výskumov pozitívne koreluje s prežitím podnikov vystavených zahraničnej konkurencii.

Riešenie manažérskeho problému podniku PPS Group a.s. predstaveného v úvodnej časti práce teda spočíva v zvyšovaní technologickej náročnosti zákaziek, diverzifikácii produktového mixu konzistentného s konkurenčnými výhodami podniku a jeho kľúčovými kompetenciami, ako aj nájdení dôstojného priestoru pre obmedzenú finálnu produkciu nakladačov DETVAN, ktorá sa spája s tradíciou detvianskeho podniku a jeho dobrým menom vo svete.

ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV

Tabuľka 1: Teórie internacionalizácie firmy 29
Tabuľka 2: Vybrané taxonómie internacionalizácie firmy 29
Tabuľka 3: Model Daniels & Radebaugh 31
Tabuľka 4: Riziká v medzinárodnom obchode 35
Tabuľka 5: Ekonomické ukazovatele a trendy SR 43
Tabuľka 6: Najväčší obchodní partneri SR 45
Tabuľka 7 Strojársky priemysel SR 48
Tabuľka 8: Strojárske firmy v segmente SKVO 28.92 50
Tabuľka 9: Zákazníci PPS Group a.s. podľa trhového segmentu a krajiny expedície 55
Tabuľka 10: Hlavní dodávatelia PPS Group a.s. 56
Tabuľka 11: Technické špecifikácie výroby 63

Graf 1: Štruktúra zahraničného obchodu SR 44
Graf 2: Výdaje na vedu a výskum v SR – porovnanie 46
Graf 3: Výnosy 50 najväčších výrobcov banskej a stavebnej techniky 53
Graf 4: Trhový podiel 10 najväčších výrobcov banskej a stavebnej techniky 54
Graf 5: Podiel hlavných zákazníkov PPS Group a.s. na celkovej produkcii podniku . 54
Graf 6: Štruktúra výroby PPS Group a.s. podľa segmentov 2012 64
Graf 7: Štruktúra výroby PPS Group a.s. podľa segmentov 2013 65
Graf 8: Rozdiel medzi odbytovým plánom a reálnymi tržbami 2012 66
Graf 9: Vývoj počtu zamestnancov podniku PPS Group a.s. 68
Graf 10: Veková štruktúra zamestnancov podniku PPS Group a.s. 69
Graf 11: Klasifikačná štruktúra podniku PPS Group a.s. 70
Graf 12: Vývoj investičných výdajov podniku PPS Group a.s. 72
Graf 13: Smerovanie investícií v podniku PPS Group a.s. 72
Graf 14: Vývoj tržieb podniku PPS Group a.s. 73
Graf 15: Vývoj investičných výdajov podniku PPS Group a.s. 74
Graf 16: Vývoj pridanej hodnoty v pomere k tržbám podniku PPS Group a.s. 75
Graf 17: Vývoj ukazovateľa profitability podniku PPS Group a.s. 75
Graf 19: Vývoj ukazovateľov aktivity podniku PPS Group a.s. 77

ZDROJE

PUBLIKÁCIE A ODBORNÉ ČLÁNKY

BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. *Management*. Praha: Computer Press, 2006, 196 str.

BERANOVÁ, P. *Přínosy a rizika zapojení podniku do mezinárodního obchodu*. Diplomová práca na ESF MU Brno. 2012. 110 str.

BERNARD, Andrew B. – JENSEN Bradford J. – REDDING Stephen J. – SCHOTT Peter K. *Firms in International Trade*. NBER. 2002. 29 str. [online] Dostupné z.: http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/andrew.bernard/jep.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

CIURIAK, D. – LAPHAM, B. – WOLFE, R. *Firms in International Trade: Towards a New New Trade Policy*. QED. 2011. 15 str. [online] Dostupné z.: http://qed.econ.queensu.ca/working_papers/papers/qed_wp_1263.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

DANIELS, John D. – RADEBAUGH, Lee H. *International Business: Environments and Operations*. Delhi: Addison Wesley. 1998. 944 str.

DIMA, Crina S. *From International Trade to Firm Internationalization.* European Journal of Interdisciplinary Studies 2/2, 2010. str. 59-66. [online] Dostupné z.: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1804436. [cit. 13. 04. 2014].

DVOŘÁČEK, J. *Společné a nadnárodní podniky*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, VŠE Praha, 2006. 200 str.

FEKIAČOVÁ, S. *Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v podniku*. Diplomová práca na ESF MU Brno. 2009. 93 str. [cit. 13. 04. 2014].

HOLLENSTEIN, H. *Patterns and Determinants of of International Activities: Are SMEs Different?* Austrian Institute of Economic Research (WIFO) 2005. 31 str. [online] Dostupné z.: http://www.researchgate.net/publication/227049405_Determinants_of_International_Activities_Are_SMEs_Different/file/60b7d51b0469507644.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

KOVÁČ, M. *Analýza k zvyšovaniu konkurencieschopnosti strojárstva*. Technická univerzita v Košiciach – Strojnícka fakulta. 2007. [online] Dostupné z.: http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/10-2007/pdf/3-7.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

KOVÁŘ, F. *Strategický management*, Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 str.

MELITZ, Marc J. *International Trade and Heterogeneous Firms*. NBER. 2008. 7 str. [online] Dostupné z.: http://scholar.harvard.edu/files/melitz/files/palgrave.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

MORGAN, Robert E. – KATSIKEAS, Constantine S. *Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique*. Management Decision 35/1, 1997. str. 68-78. [online] Dostupné z.: http://www.st-andrews.ac.uk/business/distance/Economics/Reading/Critique_trade_theories.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

SUSMAN, Gerald I. *Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. 2007. 281 str.

ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. 167 str.

THOMPSON, Arthur A. – STRICKLAND A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill Companies. 1999. 1088 str.

VYKYPĚL, O. – KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení*. Brno: PC-DIR Real, 1999. 157 str.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Businessinfo.cz (2012). *Slovensko: Zahraniční obchod země.* [online] Dostupné z.: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/slovensko-zahranicni-obchod-zeme-17588.html. [cit. 13. 04. 2014].

DETVAN (2014). *História*. [online] Dostupné z.: http://detvan.sk/historia/.

HNONLINE (2003). *Ľ. Černák: Základom je skapitalizovaná dôveryhodnosť*. [online] Dostupné z.: http://hn.hnonline.sk/l-cernak-zakladom-je-skapitalizovana-doveryhodnost-95136. [cit. 13. 04. 2014].

ICEMA (2013). *The Changing Structure of The Global Construction Equipment Industry*. [online] Dostupné z.: http://www.i-cema.in/past_event/global_trends_earthmoving_construction_equipment_industry.pdf [cit. 13. 04. 2014].

KHL (2014). *The Yellow Table: International Construction's annual ranking of the world's 50 largest construction equipment manufacturers*. Promotional Video [online] Dostupné z.: http://www.youtube.com/watch?v=o7TDmD-Jb6g. [cit. 13. 04. 2014].

PPS Group. *Podnikový Časopis Strojár (štvrťročne) za roky 2012 – 2014*. [online] Dostupné z.: http://www.ppsgroup.sk/media/#. [cit. 13. 04. 2014].

PPS Group. *Výročné správy podniku PPS Group a.s. za roky 2008 – 2012*. [online] Dostupné z.: http://www.ppsgroup.sk/dokumenty/. [cit. 13. 04. 2014].

PPS Group (2013). *Prezentácia spoločnosti*. [online] Dostupné z.: http://www.ppsgroup.sk/o-nas/prez-gr1.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

PPS Group (2014). *O nás – História*. [online] Dostupné z.: http://www.ppsgroup.sk/o-nas/#slide-history-box-03. [cit. 13. 04. 2014].

Roland Berger Strategy Consultants. (2011). *Growth strategies in the global construction equipment market –Capturing growth markets in BRIC and beyond.* [online] Dostupné z.: https://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_Construction_equipment_market_20111007.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

SARIO (2012). *Strojársky priemysel* [online] Dostupné z.: http://www.sario.sk/sites/default/files/content/files/strojarsky_priemysel.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

SITNO HOLDING (2009). *Ľudovít Černák pre HN: Rozbehnúť fabriku je ako droga*. [online] Dostupné z.: http://sitnoholding.sitnobusiness.com/tlacove-spravy/ludovit-cernak-pre-hn-rozbehnut-fabriku-je-ako-droga/. [cit. 13. 04. 2014].

SME (2013). *Slovensko má najmenej patentov na obyvateľa v Európe*. [online] Dostupné z.: http://ekonomika.sme.sk/c/7027955/slovensko-ma-najmenej-patentov-na-obyvatela-v-europe.html. [cit. 13. 04. 2014].

SME (2014). *V detvianskej PPS a v dubnickej ZTS hrozí štrajk*. [online] Dostupné z.: http://ekonomika.sme.sk/c/7162242/v-detvianskej-pps-group-a-dubnickej-zts-hrozi-strajk.html. [cit. 13. 04. 2014].

Štatistický úrad SR (2014). *Kľúčové ukazovatele*. [online] Dostupné z.: http://slovak.statistics.sk. [cit. 13. 04. 2014].

Štatistický úrad SR (2014). *Slovenská republika v číslach*. [online] Dostupné z.: http://portal.statistics.sk/files/Sekcie/sek_600/kraje-cislach-2013/srweb2013.pdf.

TASR - TERAZ.SK (2013). *Podiel exportu na HDP Slovenska vzrástol do roku 2012 až na 95,4 %*. [online] Dostupné z.: http://www.teraz.sk/ekonomika/hdp-export-podiel-rast/67640-clanok.html. [cit. 13. 04. 2014].

TASR – TERAZ.SK (2013). *PPS Detva stáli pred desiatimi rokmi pred zánikom*. [online] Dostupné z.: http://www.teraz.sk/ekonomika/pps-detva-zanik-zmeny/63399-clanok.html [cit. 13. 04. 2014].

U.S. Department of Commerce (2011). *Construction Machinery and Related Equipment*. [online] Dostupné z.: http://www.trade.gov/mas/manufacturing/oaai/build/groups/public/@tg_oaai/documents/webcontent/tg_oaai_004011.pdf. [cit. 13. 04. 2014].

Vláda SR (2013). *Správa o stave výskumu a vývoja v SR za rok 2012* [online] Dostupné z.: [cit. 13. 04. 2014]. https://www.vedatechnika.sk/SK/VedaATechnikaVSR/Rada%20vldy/Rokovanie%20vlady%20SR%2024.%209.%202013/Stav_VaV_uspesnost/vlastny_material_12.pdf