

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/B/2020/36080377333294

**Aspekty a vplyvy centrálného riadenia ekonomiky na obchodné
podnikanie na Kube**

Bakalárska práca

2020

Pavol Kožík

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

**Aspekty a vplyvy centrálného riadenia ekonomiky na obchodné
podnikanie na Kube**

Bakalárska práca

Študijný program: Podnikanie v obchode

Študijný odbor: 8. ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra marketingu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Peter Drábik, PhD., MsC.

Bratislava 2020

Pavol Kožík

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne, a že je v nej uvedená všetka použitá literatúra. Elektronická verzia sa zhoduje s tlačnou verziou.

Dátum:

.....

Pod'akovanie

Touto cestou by som chcel pod'akovať vedúcemu bakalárskej práce, Ing. Petrovi Drábikovi, PhD., MsC., za jeho trpezlivosť, cenné rady, odporúčania pri zhromažďovaní literatúry a pomoc pri vypracovaní bakalárskej práce.

ABSTRAKT

KOŽÍK, Pavol: *Aspekty a vplyvy centrálného riadenia ekonomiky na obchodné podnikanie na Kube* - Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta, Katedra marketingu. - Vedúci bakalárskej práce: Ing. Peter Drábik, PhD., MsC. - Bratislava: OF EU, 2020, 47 s.

Cieľom záverečnej práce je na základe analýzy podnikateľského prostredia Kuby a identifikácie príležitostí a rizík existujúceho spoločného podniku, navrhnúť odporúčania pre obchodné podnikanie v centrálne riadenej ekonomike Kuby. Bakalárska práca sa skladá z piatich kapitol. Prvá kapitola je zameraná na teoretické súvislosti, ktoré sa viažu na problematiku centrálne riadenej ekonomiky, a právnu formu spoločného podnikania Joint Ventures. V druhej kapitole charakterizujeme hlavný cieľ a parciálne ciele v teoretickej a praktickej rovine. V tretej kapitole charakterizujeme firmu PROXENTA, ktorá je hlavným objektom záverečnej práce, a taktiež pracovné postupy a metódy, ktoré sme počas celého vypracovávania bakalárskej práce využívali. V štvrtej kapitole realizujeme komplexnú analýzu podnikateľského prostredia na Kube, spoločného podnikania firmy PROXENTA, a definujeme taktiež právnu úpravu zahraničných investícií na Kube. Významnou súčasťou štvrtej kapitoly je aj SWOT analýza spoločného podnikania firmy PROXENTA na kubánskom trhu. V poslednej kapitole prinášame návrhy a odporúčania, ku ktorým sme na základe predmetných hĺbkových analýz dospeli.

Kľúčové slová: Centrálna ekonomika, Kuba, Joint Ventures, Podnikanie, Podnik.

ABSTRACT

KOŽÍK, Pavol: *Aspects and effects of central economic management on business in Cuba* - University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce, Department of Marketing. – Tutor: Ing. Peter Drábik, PhD., MsC. - Bratislava: OF EU, 2020, 47 s.

The aim of the bachelor thesis is based on the analysis of the business environment of Cuba and the identification of opportunities and risks of the existing joint venture, to propose recommendations for business in the centrally managed economy of Cuba. The bachelor thesis consists of five chapters. The first chapter focuses on the theoretical context related to the issue of centrally managed economy and the legal form of joint ventures. In the second chapter we characterize the main goal and partial goals in the theoretical and practical level. In the third chapter we characterize the company PROXENTA, which is the main object of the bachelor thesis, as well as the working procedures and methods that we used during the whole elaboration of the bachelor's thesis. In the fourth chapter, we carry out a comprehensive analysis of the business environment in Cuba, a joint venture of PROXENTA, and we also define the legal regulation of foreign investments in Cuba. An important part of the fourth chapter is also a SWOT analysis of the joint venture of the company PROXENTA in the market of Cuba. In the last chapter, we present suggestions and recommendations, which we came to on the basis of the in-depth analyzes in question.

Key words: Central Economy, Cuba, Joint Ventures, Entrepreneurship, Enterprise.

Obsah

Úvod.....	8
1. Súčasný stav riešenej problematiky	10
1.1 Ekónómia ako súčasť národného hospodárstva	10
1.1.1 Základné ekonomické otázky	10
1.1.2 Druhy ekonomík	11
1.1.3 Centrálne riadená ekonomika Kuby	13
1.2 Podnik a podnikanie.....	15
1.3 Spoločné podnikanie formou Joint Ventures.....	18
1.3.1 Základné druhy a typy Joint Ventures	18
1.3.2 Proces vypracovania podnikateľskej stratégie Joint Ventures.....	19
1.3.3 Výhody a nevýhody spoločného podnikania	20
2. Cieľ práce.....	21
3. Metodika práce a metódy skúmania	22
3.1 Charakteristika firmy PROXENTA.....	22
3.2 Pracovné postupy	23
4. Výsledky práce	26
4.1 Komplexná analýza podnikateľského prostredia na Kube	26
4.1.1 Kuba v rokoch 1962-1989	26
4.1.2 Kuba začiatkom 21.storočia.....	27
4.1.3 Výsledky kubánskej ekonomiky v ostatných rokoch	30
4.2.Kubánsky priemysel, poľnohospodárstvo, potraviny	31
4.3 Právna úprava zahraničných investícií na Kube	33
4.4 Obchodné podnikanie firmy PROXENTA na Kube.....	34
4.5 SWOT analýza spoločnosti PROXENTA vyplývajúca z jej obchodného podnikania na Kube	37
5. Diskusia	40
5.1 Spoločné podnikanie a jeho ciele.....	40
5.2 Výhody spoločného podnikania pre štát	41
5.3 Odporúčania pre podnikanie	42
Záver	44
Zoznam použitej literatúry	46

Úvod

Dynamické ekonomické prostredie, ktoré je v posledných rokoch charakterizované najmä globalizáciou a internacionalizáciou, vyvíja na podniky stále väčší nátlak, v podobe zvyšovania kvality, znižovania cien, či využívania nových technológií, nástrojov a postupov, ktoré im umožňujú zvyšovať konkurencieschopnosť na trhu, a taktiež vylepšovať ich trhovú pozíciu. Pokiaľ chce podnik pružne reagovať na všetky trhové výzvy, musí neustále analyzovať svoje podnikateľské prostredie a hľadať tak stále nové efektívnejšie možnosti, ktorými dokáže udržať úroveň svojho trhového podielu a odolávať tak neustále sa zvyšujúcej miere konkurencie, ktorá na trhu pretrváva. Vplyvom internacionalizácie sa podnikanie firiem často presúva aj za hranice štátu, pričom jednou z efektívnych možností ako obsadiť zahraničný trh je vytvorenie spoločného podniku so zahraničným subjektom, inak nazývaného aj ako Joint Ventures. Pri realizácii takejto formy spoločného podnikania je však nevyhnutné analyzovať všetky rozdielnosti, ktoré z daných zahraničných trhov vyplývajú. Spoločné podnikanie môže byť často ovplyvnené aj rôznou kultúrou, legislatívou, či rozdielnym riadením hospodárstva, z čoho môže vyplývať množstvo pozitívnych, ale aj negatívnych aspektov, ktoré môžu vplývať na samotný priebeh podnikania. Téma obchodného podnikania v podmienkach kubánskej centrálne riadenej ekonomiky je nepochybne zaujímavá už len z toho aspektu, že v súčasnosti, kedy socialistická svetová sústava patrí už 30 rokov do minulosti, sú literárne pramene popisujúce exaktne a podrobne samotný systém usporiadania a fungovania centrálne organizovaného a riadeného národného hospodárstva pomerne limitované. Obchodné podnikanie na Kube nie je možné vnímať iba ako osvojenie si a absolvovanie súboru po sebe nasledujúcich formálnych postupov, pomocou ktorých sa organizáciám dostaví úspech. Tieto formálne predpoklady musia byť neustále sprevádzané pozorným vnímaním partnera, jeho argumentácie, a v neposlednom rade pripravenosťou pomôcť mu vyriešiť také problémy, ktoré vo formálnych postupoch nemôžu byť obsiahnuté.

Hlavným cieľom záverečnej práce je na základe analýzy podnikateľského prostredia Kuby a identifikácie príležitostí a rizík existujúceho spoločného podniku, navrhnúť odporúčania pre obchodné podnikanie v centrálne riadenej ekonomike Kuby.

Prvá kapitola je zameraná na teoretické poznatky opierajúce sa najmä o problematiku Joint Ventures a centrálne riadenej ekonomiky. V práci sú vymedzené základné ekonomické otázky, ktorým musí každý podnik venovať svoju pozornosť, a taktiež základné druhy ekonomík, ktoré sa v jednotlivých krajinách najčastejšie vyskytujú. V teoretickej časti sa taktiež zameriavame na základné druhy Joint Ventures, výhody a nevýhody vyplývajúce z tohto typu podnikania, a vymedzeniu základných súvislostí viažucich sa na centrálnej riadenú ekonomiku Kuby. V druhej kapitole charakterizujeme hlavný cieľ bakalárskej práce spolu s definíciami parciálnych cieľov v teoretickej a praktickej rovine. V tretej kapitole popisujeme postupnosť vypracovania záverečnej práce, pracovné postupy a vedecké metódy, ktoré sme popri vypracovávaní používali, a v neposlednom rade aj charakteristiku firmy PROXENTA, ktorá je hlavným objektom bakalárskej práce. V štvrtej kapitole prinášame komplexnú analýzu podnikateľského prostredia Kuby, vymedzenie obchodného podnikania firmy PROXENTA v kubánskom prostredí, a taktiež SWOT analýzu vychádzajúcu zo spoločného podnikania. Posledná kapitola je venovaná odporúčaniam a návrhom, ku ktorým sme dospeli.

1. Súčasný stav riešenej problematiky

Podnikanie predstavuje dlhodobý proces, na ktorý sa viaže celý súbor podmienok a možností, ktoré vyplývajú z jednotlivých trhov. 21. storočie so sebou prináša veľké množstvo mega trendov, medzi ktoré radíme napríklad globalizáciu, internacionalizáciu či kooperáciu dvoch a viacerých podnikov, ktoré majú spoločné ciele. Podniky sa snažia pružne reagovať na všetky príležitosti, ktoré im súčasné moderné podnikateľské prostredie prináša, a preto často presúvajú svoje podnikateľské činnosti aj za hranice štátu. Každá krajina sa vyznačuje svojimi špecifikami, či už sa jedná o legislatívny, právny alebo obchodný rámec. Pokiaľ sa podnik rozhodne o vytvorenie spoločného podniku, musí svoje rozhodnutie opierať o dôkladnú analýzu, na základe ktorej si vie vybrať toho najvhodnejšieho partnera. V súčasnosti rozlišujeme niekoľko typov ekonomík, a taktiež niekoľko právnych foriem podnikov, pričom v bakalárskej práci sa vzhľadom k riešenej problematike budeme bližšie zaoberať najmä centrálnou riadenou ekonomikou, a formou spoločného podnikania Joint Ventures.

1.1 Ekonomia ako súčasť národného hospodárstva

Ekonomiu môžeme považovať za dynamickú vedu, ktorá sa snaží neustále reagovať na zmeny, ku ktorým na trhu dochádza. Ekonomia vychádza z racionálneho správania trhových subjektov, ktoré sa snažia dosiahnuť svoj ekonomický cieľ. Medzi ekonomické subjekty, ktoré na trhu pôsobia zaradíme firmy, domácnosti, štát a samozrejme aj zahraničie, vďaka ktorému dokáže ekonomika realizovať import a export tovarov, a zabezpečovať tak svoje efektívnejšie hospodárenie. S touto vedou úzko súvisia aj potreby, ktoré sa dané trhové subjekty snažia prostredníctvom spotreby statkov uspokojiť (Lisý, 2016). Vzácnosť ekonomických statkov a ich obmedzenie prináša nevyhnutnosť zodpovedania si troch základných ekonomických otázok, ktorým sa budeme podrobnejšie venovať v nasledujúcej podkapitole.

1.1.1 Základné ekonomické otázky

V reálnej ekonomike (hospodárstve) plní štát určité funkcie, najmä legislatívne zabezpečuje fungovanie ekonomiky, stará sa o systém sociálneho zabezpečenia, školstva, zdravotníctva, bezpečnosti a obrany. Štát vytvára právny rámec celej ekonomiky. Hospodárstvo tvorí mnoho podnikov a domácností, ktoré musia riešiť množstvo problémov každodenného života. Hľadanie odpovedí je motivované snahou dosiahnuť čo najvyššiu efektívnosť pri jednotlivých hospodárskych činnostiach. Každý jednotlivec, domácnosť,

podnik či celá krajina má len určité obmedzené zdroje pre svoju hospodársku činnosť. Preto musí zvažovať ako ich využije na uspokojovanie súčasných ale aj budúcich potrieb. Každá ekonomika rieši tri základné ekonomické otázky:

- Čo vyrábať?
- Ako vyrábať?
- Pre koho vyrábať? (Lisý, 2016)

Čo vyrábať – znamená určiť, aké druhy výrobkov treba vyrábať a aké služby poskytovať, v akom množstve a v akom čase. Ideálne by bolo, keby každá ekonomika mohla vyrábať všetky tovary, ktoré ľudia na uspokojovanie svojich potrieb vyžadujú, a v takom množstve v akom ľudia potrebujú. To však nie je možné, pretože výrobné zdroje ekonomiky sú obmedzené. Pri danom množstve výrobných zdrojov zvýšenie výroby jednej skupiny výrobkov vyvolá zníženie výroby druhej skupiny výrobkov. Je však dôležité vyzdvihnúť fakt, že to, čo sa bude vyrábať, kedy a v akom množstve závisí od spotrebiteľov (Táncošová, 2015).

Ako vyrábať – ide o otázku akou technológiou, akými prostriedkami, výrobnými postupmi a kto bude jednotlivé druhy statkov vyrábať. To zahŕňa rozhodnutie o vzájomnej kombinácii disponibilných výrobných faktorov takým spôsobom, aby sa dosiahla čo najvyššia efektívnosť pri výrobe vybraných výrobkov. Kto dokáže vyrobiť lepšie a lacnejšie, ten vytlačí konkurenciu z trhu. V tomto prípade rozhoduje najmä konkurencia medzi výrobcami (Táncošová, 2015).

Pre koho vyrábať – rieši otázku, akým spôsobom sa vyrobené produkty rozdelia medzi spotrebiteľov, aby sa uspokojilo čo najviac ľudských potrieb. O tom, pre koho sa bude vyrábať sa ukáže na trhu pomocou ponuky a dopytu. Závisí od dôchodkov spotrebiteľov a od cien tovarov a služieb na trhu (Táncošová, 2015).

1.1.2 Druhy ekonomík

Okrem toho, že sa v spoločnosti riešia tri základné otázky, ktorým sme sa venovali v predchádzajúcej podkapitole je taktiež nevyhnutné presne vymedziť, kto rozhoduje o tom čo vyrábať, ako vyrábať a pre koho to vyrábať. V niektorých prípadoch o daných otázkach rozhoduje trh, v iných zas vláda prostredníctvom svojich opatrení reguluje aktivity podnikov na trhu. Z pohľadu ekonomickej teórie poznáme tri alternatívne systémy:

1. Zvykový ekonomický systém – všetky rozhodnutia sa opierajú o zvyky a tradície, zdedené zručnosti a schopnosti, či rodovú hierarchiu.
2. Trhový ekonomický systém – všetky rozhodnutia sú v rukách jednotlivcov, ktorí sa snažia rozhodovať na základe dopytu, ponuky a ceny na trhu.
3. Prikazovací ekonomický systém – všetky rozhodnutia sú v rukách ústredných vládnych autorít, pričom rozoznávame demokratické a diktátorské vlády (Lisý, 2016).

V skutočnosti však čistá podoba jednotlivých ekonomických systémov neexistuje. Ide teda len o teoretické vymedzenie a charakteristiku hospodárskych systémov, ktoré sa v reálnom svete navzájom dopĺňajú a vytvárajú tzv. zmiešaný ekonomický systém. V ekonomikách sa teda rozhodnutia o troch základných ekonomických otázkach viažu z časti na podnikateľské subjekty pôsobiace na trhu, ale taktiež na aktivitu zo strany štátu, ktorá celý trhový mechanizmus koordinuje. V neposlednom rade sa na všetkých rozhodnutiach často odzrkadľujú aj tradície a zvyky, ktoré sú typickým znakom pre tradičné ekonomické systémy.

V bakalárskej práci ďalej definujeme základné typy ekonomík:

Otvorená ekonomika – znamená voľný pohyb tovarov, služieb a kapitálu cez hranice. Ide o vyspelé ekonomiky západných krajín, ktoré sa vyznačujú vysokým podielom exportu a importu. Stupeň otvorenosti ekonomiky môže byť rôzny.

Uzavretá ekonomika – znamená obmedzenie zahraničnoobchodnej činnosti v podobe ciel, dovozných prirážok a pod. Tie majú za úlohu ochranu domácej výroby pred zahraničnou konkurenciou. Ekonomika sa tak dostáva do izolácie od vonkajšieho sveta, brzdí sa jej rozvoj a to spôsobuje zaostávanie za ostatnými vyspelými krajinami.

Prebytková ekonomika – vyprodukuje viac výrobkov a služieb ako obyvateľstvo dokáže spotrebovať. Ide o ekonomiku, v ktorej je zabezpečený rast a zvyšovanie životnej úrovne obyvateľstva.

Nedostatková ekonomika - ide o tzv. deficitnú ekonomiku, kde hospodárstvo nedokáže uspokojiť dopyt po žiadaných tovaroch.

Tieňová ekonomika – ide predovšetkým o nelegálnu výrobu a predaj nelegálnych výrobkov napr. drog, alkoholu. Tieňová ekonomika sa rozmáha najmä vtedy, keď je v krajine vysoká

inflácia (hodnota peňazí sa rýchlo znižuje) a prevláda naturálna výmena alebo predaj za cudziu menu, vysoké clá lebo vysoké daňové zaťaženie.

V nasledujúcej podkapitole si bližšie priblížime práve príkazovú (centrálne riadenú) ekonomiku Kuby, ktorá je hlavným predmetom skúmania, a ktorej špecifikám sa budeme venovať aj v praktickej časti bakalárskej práce.

1.1.3 Centrálne riadená ekonomika Kuby

Kuba oficiálne deklaruje svoje zriadenie ako socialistické, so zavedeným plánovaným hospodárstvom, v ktorom dominuje štátne vlastníctvo výrobných prostriedkov. Riadenie hospodárstva je centralizované – s niekoľkými hierarchickými úrovňami. Na úrovni exekutívy sú to rezortné ministerstvá a nadrezortné ministerstvá – napr. **Ministerstvo hospodárstva a plánovania (MEP)**, ktoré zodpovedá za ekonomiku a plánovanie. Štátne podniky majú značne obmedzené rozhodovacie právomoci a kompetencie, hoci v poslednom čase sa častejšie prízvukuje, že získajú vyššiu autonómiu pri rozhodovacích procesoch. Často sú združené v odvetvových holdingoch a v závislosti na poslaní a cieľoch majú aj regionálne pobočky.

Vláda, riadiace orgány Komunistickej strany určujú hospodársku politiku štátu, hoci v praxi všetky najvyššie orgány centrálne riadeného hospodárstva podpisujú rozhodnutia najvyššieho vedenia štátu. Štát je hlavným vlastníkom výrobných prostriedkov a hlavným rozhodcom v nasledujúcich otázkach:

- čo sa vyrába,
- za akú cenu,
- aké sú dane,
- a aké faktory určujú spotrebu domácností.

V prípade Kuby sú štátne podniky závislé od rozhodnutí vyšších riadiacich orgánov. Ide o hierarchickú a disciplinovanú štruktúru, kde je potrebné plniť stanovené normy a direktívy. V posledných rokoch sa síce objavili neštátne družstvá a rovnako aj samostatne zárobkovo činné osoby (tzv. *cuentapropistas*), ktoré pracujú na iných základoch, no majú množstvo prevádzkových obmedzení.

Platná ekonomická politika na Kube nemení súčasný model, ale hovorí o jeho postupnej a programovanej „aktualizácii“, pričom hlavnou snahou je vyriešiť existujúce spoločensko-ekonomické problémy. Centrálne plánovanie je hlavným nástrojom

ekonomického riadenia, i keď vykazuje niektoré nové transformačné prvky a má na zreteli trhovú ekonomiku a súkromné riadenie. V súčasnosti oba mechanizmy spadajú do ročného plánu a sú predmetom administratívno-finančnej kontroly a prísnej regulácie.

Štátny podnik je stále dominantou hospodárstva, pričom sa uplatňujú formy súkromného riadenia, ktoré existovali ešte pred reformami Raúla Castra. Riadenie štátnych podnikov má byť v budúcnosti decentralizované, samofinancovateľné a bez daňových úľav. Počíta sa aj s tým, že ak bude mať štátny podnik, respektíve poľnohospodárske družstvo straty, môže byť ukončiť svoju činnosť alebo sa presunúť do družstevnej resp. súkromnej správy. Navyše s generovaným ziskom budú môcť štátne podniky vytvárať fondy pre nové investície alebo navyšovať platy, pričom budú požívateľom väčšej flexibility pri tvorbe cien. Očakáva sa, že sa v najbližšom čase vytvoria veľkoobchodné predajne (*v tejto oblasti boli niektoré opatrenia prijaté už v roku 2016*), ktoré budú poskytovať služby aj súkromnému sektoru. Podniky, ktoré budú schopné novým stimulom zodpovedať nárastom výroby čaká rekapitalizácia. Má ísť o súčasť nového podnikového zriadenia. Paralelne už vznikajú aj družstvá, ktoré nemajú poľnohospodársky charakter.

Manažment zahraničného obchodu a zahraničných investícií patrí do portfólia Ministerstva zahraničného obchodu a zahraničných investícií (*Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera -MINCEX*). V roku 2009 sa niekdajší rezort zahraničných investícií a ekonomickej spolupráce (*Ministerio de Inversión Extranjera y Colaboración Económica - MINVEC*) zlúčil so MINCEX-om. Od vtedy bol tento rezort orgánom, ktorý koordinoval rokovania o investičných projektoch so zahraničnými firmami. Aj keď išlo len o prvú inštanciu pre zmiešané podniky - nakoľko hlavné záležitosti sa konkretizovali s príslušnými ďalšími rezortmi v závislosti od povahy projektu (*napríklad Ministerstvom energetiky a baní a pod.*), MINCEX zostal orgánom, ktorý kontroluje operatívu zahraničných investícií na Kube. Zjednodušene povedané, kým v 90. rokoch 20. storočia decentralizácia zahraničného obchodu a váha Centrálnej banky pri riadení zahraničných financií oslabili moc MINCEX, systémovo neskôr nastal opäť návrat k predchádzajúcemu usporiadaniu - kontrole nad hlavnými aspektmi zahraničného obchodu prostredníctvom dovozných a vývozných regulácií.

MINCEX je hlavným zodpovedným orgánom pri zriaďovaní pobočiek zahraničných firiem na Kube. Rezort zahraničného obchodu navyše priamo riadi dôležité podniky s licenciou pre zahraničný obchod. V 90. rokoch 20. storočia takmer 500 kubánskych štátnych podnikov získalo licenciu pre dovoz zo zahraničia.

Zodpovednosť za menovú politiku nesie kubánska centrálna banka (*Banco Central de Cuba*), ktorá zároveň vykonáva bankový dohľad. Spolu s Ministerstvom hospodárstva a plánovania riadi finančnú kontrolu kubánskych podnikov. Direktívy monetárnej politiky, ktoré boli schválené v r. 2011 upravujú ukazovatele likvidity, bankovej solventnosti, vkladovej povinnosti a diskontných sadzieb. Pokiaľ ide o finančnú politiku, Centrálna banka určuje úrokové sadzby pre účtovné vklady a stanovuje pravidlá úverovej politiky, ktoré majú za cieľ podporovať vývoz.

Jedno z hlavných obmedzení rozvoja hospodárstva je existencia dvojitej meny. V októbri 2013 vláda avizovala, že spúšťa prvú etapu zjednotenia tzv. národného pesa (CUP) s konvertibilným (CUC). Najskôr sa proces spustil v štátnom sektore. Pripravila sa séria právnych nariadení, zmien v počítačových systémoch a pod. Proces však ukončený nie je, k nedostatku transparentnosti prispieva existencia viacerých, paralelne existujúcich, výmenných kurzov. Všeobecne stanovený kurz je 1 CUC ku 24 CUP. Súčasne však existuje kurz 1:10 (v podnikoch špeciálnej rozvojovej zóny *Maríel*), 1:2 v podnikoch so zahraničnou kapitálovou účasťou, alebo 1:7 v prípade výkupu poľnohospodárskych produktov od súkromníkov. Rozmanitosť kurzov narušuje účtovníctvo a vysiela rozpačité signály investorom. Odstránenie viacúrovňového výmenného kurzu je preto potrebné. (Constitución de la República de Cuba, 2019).

1.2 Podnik a podnikanie

Pojem podnik a podnikanie vo svojich odborných publikáciách rozoberalo už mnoho domácich, ale aj zahraničných autorov, pričom ich podstata zostáva nezmenená. Majdúchová (2014) charakterizuje podnik ako subjekt, ktorý sa snaží využívať svoje príležitosti, ktoré preňho vyplývajú z prostredia, v ktorom pôsobí. Mnoho autorov taktiež uvádza, že podnik predstavuje kombináciu výrobných faktorov, ktoré je nevyhnutné využívať takým spôsobom, ktorý zabezpečí rovnovážne hospodárenie so zdrojmi podniku.

Eliášová (2017) taktiež dopĺňa, že „*podnik môže byť predmetom predaja a kúpy, môže byť aj vložený ako nepeňažný vklad spoločníka do obchodnej spoločnosti.*“

Definícia podniku podľa Obchodného zákonníka znie nasledovne: „*Podnikom sa na účely tohto zákona rozumie súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť*“ (Suchoža, 2016). K podniku teda bezpodmienečne patria aj jeho

nehmotné práva ako obchodné meno, povesť, či postavenie na trhu. Dôležitou súčasťou podniku sú taktiež osobné zložky, kde zaraďujeme napríklad štruktúru a kvalifikáciu podnikových zamestnancov. Ocenenie všetkých uvedených zložiek podniku ako celku vyjadruje jeho hodnotu.

Podnik je teda taká forma podnikateľskej činnosti, v rámci ktorej dochádza k cieľavedomému spájaniu hmotných, finančných a ľudských zdrojov v jednej podnikateľskej jednotke s uzatvoreným obratom hodnoty s cieľom produkovať úžitkové hodnoty pre potreby zákazníkov a pre vlastné uspokojenie potrieb. Jedným zo základných znakov podniku je jeho ekonomická a právna samostatnosť, za pomoci ktorej podnik vystupuje na trhu samostatne, vytvára si vzájomné vzťahy s ostatnými podnikateľskými subjektmi, a v neposlednom rade sa stáva nositeľom práv a povinností týkajúcich sa zmluvných vzťahov. Ekonomická samostatnosť predstavuje samostatné vystupovanie podniku na trhu, v uzavretosti kolobehu podnikových prostriedkov a vo výmenných vzťahoch s inými podnikateľskými subjektmi. Právna subjektivita umožňuje podniku byť nositeľom práv a povinností v oblasti zmluvných vzťahov. Znaky závislé na hospodárskom systéme poznajú podnik v zmiešanej (trhovej) ekonomike a podnik v centrálne riadenej ekonomike.

Medzi základné znaky podniku v trhovej ekonomike zaraďujeme:

- princíp založený na kombinácii výrobných faktorov
- princíp založený na hospodárnosti
- princíp založený na vytváraní finančnej rovnováhy
- princíp opierajúci sa o súkromné vlastníctvo
- princíp založený na autonómii
- princíp založený na ziskovosti, ktorá sa chápe ako hlavný motív celého procesu podnikania (Majdúchová, 2014).

Nakoľko hlavným predmetom záverečnej práce je podnikanie v centrálne riadenej ekonomike, považujeme za nevyhnutné doplniť tieto princípy o základné princípy viažuce sa na podnik v centrálne riadenej ekonomike:

- princíp spoločenského vlastníctva – upravuje túto prevládajúcu formu vlastníctva podnikov, čím vzniká spoločenský nárok na riadenie podnikov, ktorý sa realizuje ďalším princípom,

- princíp nadriadeného orgánu – sú väčšinou štátne orgány, ktoré ho riadia v zmysle národohospodárskeho plánu, čím obmedzujú jeho slobodu,
- princíp plánovitého riadenia – keď sa tvorí základný nástroj riadenia plánu v rámci nadriadeného orgánu a podnik sa hodnotí na základe plnenia štátneho plánu.

Vzhľadom na charakter riešenej problematiky považujeme za nevyhnutné aj definovanie samotného podnikania. Obchodný zákonník definuje podnikanie ako *„sústavnú činnosť vykonávanú samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku alebo na účel dosiahnutia merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu, ak ide o hospodársku činnosť registrovaného sociálneho podniku podľa osobitného predpisu“* (Suchoža, 2016). Prostredníctvom tejto činnosti sa hľadajú odpovede na nasledovné otázky:

- aký druh produktu sa na trhu presadí,
- ako využívať potenciálne zdroje,
- ako získať zákazníka a udržať si ho (Majdúchová, 2014).

Z vymedzení pojmu podnikanie vyplýva, že na tejto činnosti sa zúčastňujú okrem vlastníkov a manažérov aj zamestnanci, čiže každý, kto sa aktívne zapája na produkcii podniku, návratnosti vložených prostriedkov a snahe dosiahnuť najväčší ekonomický efekt. Podnik predstavuje celok v rámci jedného podnikateľského subjektu.

Veber a Srpová (2012) sa taktiež zaoberali rozličnými pohľadmi na podnikanie, či už sa jednalo o ekonomický pohľad, ktorý tvrdí, že podnikanie vytvára pridanú hodnotu, právnický pohľad, ktorý sa opiera o to, že podnikanie je činnosť vykonávaná samostatne, vlastným menom, zodpovednosťou a s cieľom zisku, alebo samotný podnikateľský pohľad, kedy základnou črtou podnikania je vynaloženie času a úsilia s hlavným cieľom osobného uspokojenia.

Medzi základné právne formy podnikania patrí:

1. Podnik jednotlivca a živnosť
2. Spoločnosť s ručením obmedzeným
3. Akciová spoločnosť
4. Družstvo

5. Štátny podnik, združenie, Joint Ventures (Ovečková, 2019)

Nakoľko skúmanej problematiky sa dotýka najmä Joint Ventures, práve tejto právnej forme podnikania sa budeme podrobnejšie venovať v nasledujúcej podkapitole.

1.3 Spoločné podnikanie formou Joint Ventures

Joint Ventures (JV) charakterizujeme ako spoločenstvo medzi zahraničným partnerom a miestnym partnerom v krajine sídla podniku. Už v roku 1996 sa Tancošová zaoberala touto problematikou, kedy vo svojom diele joint ventures definovala ako „*formu výrobnjej alebo obchodnej činnosti s účasťou domáceho a zahraničného kapitálu v pomere stanovenom zmluvou alebo právnym predpisom v krajine sídla podniku.*“ Joint venture teda predstavuje dlhodobu kapitálovú zdôvodnenú a zmluvne určenú spoluprácu medzi podnikmi z rôznych krajín. Vďaka tejto forme medzinárodnej spolupráce dokážu podniky ľahšie preniknúť na zahraničné trhy, prekonať rôzne colné prekážky, či využívať rôzne výhody vyplývajúce z daňovej a inej oblasti.

Roby a Procházková (2012) taktiež uvádzajú, že partneri JV využívajú rôzne možnosti ako vykonávať činnosti podnikania spoločne, čím dokážu realizovať aj také aktivity, ktoré by samostatne len jeden podnik z danej spolupráce realizovať nedokázal.

Smolková sa vo svojej publikácii taktiež zameriavala na podmienky, ktoré treba pri zakladaní spoločného podniku splňať. Uvádza, že východiskovým krokom každého rozhodovania o spoločnom podniku je analýza a zváženie troch základných oblastí:

1. Ekonomickej – dôležité je zhodnotiť zahraničný trh, jeho atraktivitu, konkurenčný potenciál a samotnú veľkosť trhu.
2. Legislatívnej – analýza podmienok vyplývajúcich zo zahraničného trhu, ktoré môžu ovplyvňovať predmet podnikania.
3. Partnerskej oblasti – ktorá sa viaže najmä na skúsenosti podnikov, ktoré majú v spoločnom podnikaní vystupovať ako partneri (Smolková, 2009).

1.3.1 Základné druhy a typy Joint Ventures

Za hlavný cieľ spoločného podnikania teda môžeme považovať najmä kombináciu zdrojov a schopností jednotlivých podnikov, ktoré vstupujú do spolupráce ako partneri. Pri medzinárodných JV rozoznávame 3 situácie:

- firmy z dvoch rôznych krajín vytvárajú JV v tretej krajine,

- firmy z dvoch rôznych krajín vytvárajú JV v jednej z nich, čím uspokojujú svoje vlastné záujmy,
- firmy z dvoch rôznych krajín vytvárajú JV v spolupráci s vládou, čiže okrem vlastných záujmov a cieľov sledujú aj celkové záujmy krajiny hostenia (Urban, 1998).

Pri JV ide často o časovo obmedzenú spoluprácu a cieľ, ktorý sa môže týkať napríklad výskumu a vývoja inovatívneho produktu, či časovo obmedzenú výrobu. Na základe kombinovania prostriedkov firiem a ich schopností a skúseností, poznáme taktiež 3 druhy Joint Ventures:

1. Horizontálne Joint Ventures – spojenie partnerov, ktorý podnikajú v rovnakej oblasti, čiže často ide o spájanie konkurentov.
2. Vertikálne Joint Ventures – ide o spájanie partnerov na rôznych úrovniach dodávateľského reťazca.
3. Diagonálne Joint Ventures – investícia do oblastí, ktoré nie sú hlavným predmetom podnikania (Urban, 1998).

Pri typológii JV je taktiež dôležité prihliadať na to, čo sa spoločné podniky prostredníctvom tejto spolupráce snažia dosiahnuť. Vymedziť potom môžeme 3 základné typy Joint Ventures:

1. Obmedzená kooperácia (spolupráca)
2. Samostatný podnik Joint Ventures
3. Obchodné partnerstvá

1.3.2 Proces vypracovania podnikateľskej stratégie Joint Ventures

Celý proces prípravy takejto spoločnej stratégie pozostáva z nasledujúcich krokov:

1. SWOT analýza – analýza silných a slabých stránok podniku a príležitostí a hrozieb, ktoré vyplývajú z podnikateľského prostredia (Lesáková, 2010).
2. Analyzovanie konkurenčnej pozície.
3. Určenie strategických cieľov.
4. Návrh podnikateľskej stratégie.
5. Vyhľadávanie a výber potenciálnych partnerov.
6. Analyzovanie silných a slabých stránok potenciálnych partnerov.
7. Výber jedného konkrétneho podnikateľského partnera.

8. Vyjednávací proces a postupná tvorba lojality medzi partnermi (Roby, 2012).

V praxi môže často dôjsť k situáciám, kedy sa tieto kroky procesu prípravy spoločnej stratégie prelínajú a flexibilne prispôbujú daným podmienkam viažucim sa na podniky. Pri výbere vhodného zahraničného partnera je taktiež nevyhnutné prihliadať na jeho strategické, finančné, kultúrne a organizačné vlastnosti (Dvořáček, 2006).

1.3.3 Výhody a nevýhody spoločného podnikania

Medzi motívy, ktoré vedú k vzniku spoločných podnikov, najčastejšie patrí:

- získanie dodatočných finančných zdrojov,
- rýchly transfer technológií,
- úspora nákladov vyplývajúca z rastúceho objemu výroby,
- získanie nových tokov,
- posilnenie konkurenčnej schopnosti podnikov,
- rozloženie rizika v podnikateľskej činnosti

S menovanými výhodami, ktoré zo spoločného podnikania vyplývajú súhlasí aj Mowery, ktorý tvrdí, že výhodou spoločného podnikania je taktiež zníženie rizika, ktoré sa viaže na inovácie, výskum a vývoj, či obstaranie nových technologických zručností či možností, ktorými disponuje partner Joint Ventures (Mowery, 1996). Sršňová (2013) taktiež uvádza, že pomocou JV dokážu podniky dosahovať úspech aj v novom ekonomickom prostredí, dosahujú synergiu, a môžu si navzájom pomáhať napríklad aj formou využívania jednej distribučnej siete, ktorá pred tým patrila iba jednému z partnerov.

Za hlavné nevýhody spoločného podnikania považujeme:

- zabránenie prístupov k výrobným faktorom, ktoré sú nevyhnutné pre predmet podnikania,
- výnimočnosť aktivít môže viesť k úplnej eliminácii konkurencie, čím hrozí vznik monopolu,
- vytvorenie silného subjektu, ktorý môže odrádzať vstup potenciálnych konkurentov do odvetvia,
- senzibilita na nestabilitu požiadaviek alebo zmeny v technológii,
- podliehanie miestnej legislatíve (Urban, 1998).

2. Cieľ práce

Podnikáním rozumieme dlhodobý proces, ktorý sa musí neustále prispôbovať dynamickým zmenám v jeho internom, ale aj externom prostredí. Ak chce byť podnik na trhu úspešný, musí sa neustále snažiť zvyšovať svoju konkurencieschopnosť a prehľbovať pozíciu na trhu. Vzhľadom na tlak globalizácie a internacionalizácie stále viac podnikov dospieva k rozhodnutiu presunutia svojich podnikateľských činností aj za hranice štátu, čím dokáže rozšíriť segmenty svojich zákazníkov, zvyšovať svoj trhový podiel a v neposlednom rade dosahovať väčšie zisky. Jedným zo spôsobov ako môže na zahraničnom trhu uspieť je založenie spoločného podniku Joint Ventures, z ktorého vyplýva mnoho výhod pre partnerov vstupujúcich práve do tejto formy spolupráce. Cieľom bakalárskej práce je priblížiť základné teoretické východiská viažuce sa na problematiku Joint Ventures, analyzovať spoločnosť PROXENTA a jej spoločné podnikanie na Kube, a navrhnúť konkrétne odporúčania, ktoré vyplývajú zo skúseností danej spoločnosti vo svojom obore.

Hlavným cieľom záverečnej práce je na základe analýzy podnikateľského prostredia Kuby a identifikácie príležitostí a rizík existujúceho spoločného podniku, navrhnúť odporúčania pre obchodné podnikanie v centrálne riadenej ekonomike Kuby.

Hlavný cieľ bakalárskej práce sme doplnili definovaním základných sekundárnych cieľov v teoretickej a praktickej rovine:

- Sumarizácia teoretických poznatkov týkajúcich sa vybranej problematiky, ktoré sa opierajú o hodnotné zdroje z domácej a zahraničnej literatúry.
- Komparácia minulej a súčasnej situácie v kubánskej ekonomike.
- Analýza centrálne riadenej ekonomiky na Kube.
- SWOT analýza spoločného podnikania firmy PROXENTA na kubánskom trhu.
- Vytýčenie základných cieľov spoločného podnikania.
- Formulácia odporúčaní a návrhov na základe komplexnej analýzy objektu skúmania.

3. Metodika práce a metody skúmania

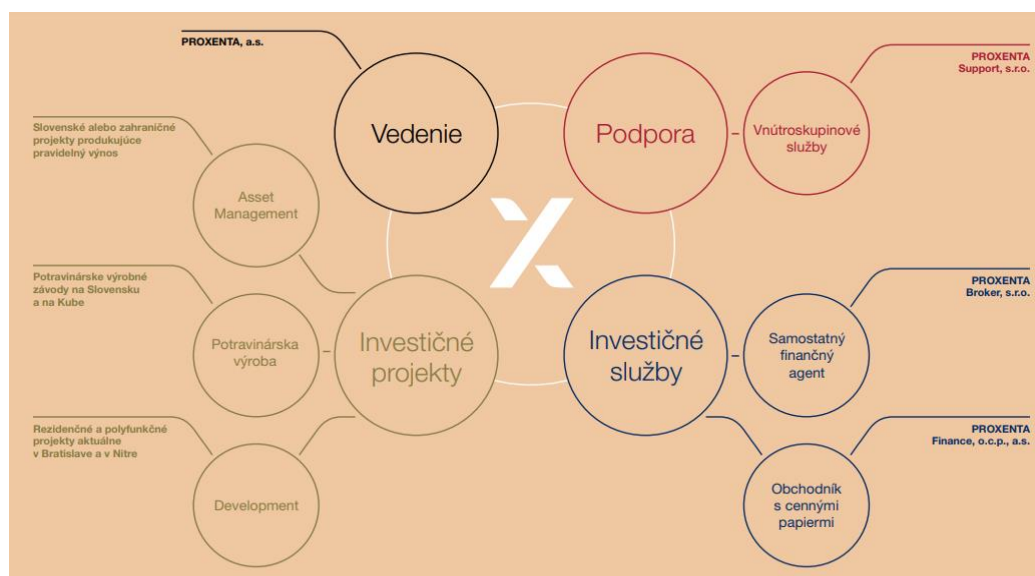
V nasledujúcej podkapitole sa zameriame na charakteristiku objektu skúmania, ktorým je spoločnosť PROXENTA. Taktiež priblížime základné pracovné postupy, ktoré sme na vypracovanie bakalárskej práce používali, a charakterizujeme jednotlivé vedecké metódy, pomocou ktorých sme dospeli k hodnotným záverom a odporúčaniam.

3.1 Charakteristika firmy PROXENTA

Založenie spoločnosti PROXENTA siaha do roku 2009, kedy na trhu vystupovala ako finančný sprostredkovateľ. Zakladateľom a majiteľom je Pavol Kožík, a materskou firmou Proxenty je PROXENTA, a.s.. Do roku 2012 sprostredkovávala svojim klientom nákup zmeniek, akcií a dlhopisov, a vybudovala si tak silnú pozíciu na trhu. Od roku 2012 došlo k vybudovaniu vlastného portfólia projektov, a k založeniu finančnej inštitúcie PROXENTA Finance. V súčasnosti môžeme spoločnosť PROXENTA považovať za veľmi silného aktéra na slovenskom trhu, ktorý má vo svojom portfóliu viac ako 10 investičných projektov.

Na obrázku 3.1 môžeme vidieť prehľadné zobrazenie investičnej skupiny PROXENTA.

Obr. 3. 1 Investičná skupina PROXENTA



Zdroj: PROXENTA, 2020.

Ako môžeme vidieť na obrázku, materskou spoločnosťou je PROXENTA, a.s.. Investičné projekty spoločnosti sa zameriavajú na domáce alebo zahraničné projekty, ktoré

produkujú pravidelné výnosy (Asset Management), taktiež na potravinársku výrobu na Slovensku a Kube, a zároveň aj na rezidenčné a polyfunkčné projekty. V sekcii investičných služieb vystupuje spoločnosť ako samostatný finančný agent (PROXENTA Broker, s.r.o.) a ako obchodník s cennými papiermi (PROXENTA Finance, o.c.p., a.s.).

Spoločnosť PROXENTA taktiež vystupuje ako spoločensky zodpovedná organizácia, nakoľko v roku 2015 spustila svoj sociálny projekt s názvom Proxíkova euroakadémia. Cieľom tohto projektu je budovať finančnú gramotnosť slovenských detí už v ich predškolskom veku. V rámci projektu sú najmä materským školám predstavované vzdelávacie piesne s videoklipmi.

Medzi najväčšie ciele firmy PROXENTA môžeme zaradiť:

- zvyšovanie flexibility v kontexte na dynamický vývoj na trhu, najmä v podobe využívania nových príležitostí na trhu,
- rozšírenie portfólia o veľké investičné projekty,
- zvyšovanie trhovej pozície v slovenskom potravinárskom priemysle,
- budovanie trhovej pozície na Kube,
- vybudovanie kvalitného portfólia realít, a jeho postupné rozšírenie aj mimo Slovenskej republiky,
- rozšírenie pôsobenia na americký kontinent (Proxenta, 2020).

V praktickej časti bakalárskej práce sa zameriame najmä na jeden konkrétny čiastkový cieľ PROXENTA, a to budovanie trhovej pozície na Kube.

3.2 Pracovné postupy

Na vypracovanie bakalárskej práce sme použili nasledovné pracovné postupy:

- získavanie sekundárnych údajov a ich zdrojov,
- analýza zhromaždených údajov,
- zhromažďovanie primárnych údajov,
- rôzne metódy hodnotenia údajov a interpretácia výsledkov.

Získavanie sekundárnych údajov a ich zdrojov

Východiskom vypracovávania bakalárskej práce bolo zhromaždenie zdrojov z domácej a zahraničnej odbornej literatúry a jej komplexné preštudovanie. Dôležitou súčasťou teoretickej časti bola aj podrobná charakteristika objektov skúmania, ktorými sú centrálne riadená ekonomika na Kube a firma PROXENTA. V záverečnej práci sme taktiež porovnávali kubánsku ekonomiku do roku 1989 so súčasnými podmienkami pre obchodné podnikanie na Kube.

Analýza zhromaždených údajov

Pre bližšiu charakteristiku centrálne riadenej ekonomiky na Kube sme využívali metódu analýzy, ktorou sme dokázali bližšie špecifikovať podnikateľské prostredie vo vybranej krajine.

Získavanie primárnych údajov

Súčasťou praktickej časti bakalárskej práce bolo aj získavanie primárnych údajov, ktoré sa priamo viažu na obchodné podnikanie firmy PROXENTA na Kube. Tieto primárne údaje boli zhromaždené konkrétne pre potreby vypracovania záverečnej práce.

Metódy hodnotenia a interpretácie výsledkov

Pri vypracovávaní bakalárskej práce sme využívali taktiež metódy vedeckého skúmania. V teoretickej časti sme pracovali s metódou syntézy, komparácie a dedukcie. Aplikačná časť záverečnej práce sa opiera najmä o komplexnú analýzu objektu skúmania doplnenú o indukciu a syntézu. Na to, aby sme dosiahli prehľad výsledkov sme pracovali s grafickými metódami, pomocou ktorých sme prezentovali jednotlivé zistenia a výsledky.

Charakteristika vedeckých metód

Analýza

Hlavným poslaním analýzy je rozloženie väčšieho celku na malé časti, ktoré sú následne vystavené podrobnému preskúmaniu. Metódu analýzy sme využívali ako v teoretickej, tak aj v praktickej časti bakalárskej práce. V teoretickej časti sme analyzovali najmä podmienky, výhody a nevýhody vyplývajúce z vytvorenia spoločného podniku Joint Ventures. V praktickej časti sme komplexne analyzovali podnikateľské prostredie na Kube,

silné, slabé stránky, príležitosti a hrozby vyplývajúce zo spolupráce medzi slovenskou a kubánskou firmou, a právny rámec opierajúci sa o danú problematiku.

Syntéza

Syntézu charakterizuje najmä spojenie konkrétnych častí a čiastkových zložiek do jedného väčšieho celku. Pomocou syntézy sme dokázali vypracovať efektívne závery bakalárskej práce, ktoré sme vyvodzovali zo zhromaždenia odbornej literatúry a praktickej analýzy. Syntéza nám taktiež dopomohla k tvorbe celistvého pohľadu na vybranú problematiku.

Indukcia

Prostredníctvom indukcie dokážeme vyvodzovať všeobecný záver, ktorý sa opiera o všetky poznatky, ktoré máme k dispozícii, a ktoré opisujú jednotlivé procesy a javy, ktorým sme sa v práci venovali. Pomocou indukcie sme teda vypracovávali návrhy a odporúčania, ktoré pre našu problematiku vyplývali najmä z komplexných analýz v praktickej časti bakalárskej práce.

Komparácia

Pri vedeckej metóde komparácie ide o porovnávanie jednotlivých javov a názorov. S touto vedeckou metódou sme pracovali najmä v teoretickej časti bakalárskej práce, kedy sme sa snažili priniesť porovnanie rôznych domácich a zahraničných autorov na skúmanú problematiku..

Grafické metódy (tabuľky, schémy)

Na základe grafických metód sme dokázali výsledky analýz pretransformovať do prehľadnej podoby, ktorá umožnila čitateľovi lepšie pochopenie skúmanej problematiky.

4. Výsledky práce

Výsledky práce sa opierajú najmä o komplexnú analýzu podnikateľského prostredia na Kube. Kapitola je rozdelená do menších celkov, pričom začiatok je venovaný analýze historického vývoja kubánskej ekonomiky, pozornosť tiež venujeme analýze kubánskej ekonomiky vo vybraných oblastiach. Súčasťou kapitoly je aj podrobná SWOT analýza spoločného podnikania, v ktorej analyzujeme všetky silné a slabé stránky, a príležitosti a hrozby plynúce z podnikateľského prostredia, v ktorom obchodné podnikanie firmy PROXENTA prebieha.

4.1 Komplexná analýza podnikateľského prostredia na Kube

4.1.1 Kuba v rokoch 1962-1989

Hospodársku situáciu v krajine v druhej polovici 60. rokov 20. storočia komplikovala obchodná blokáda a tiež kubánske ekonomické experimenty, ako napríklad snaha zredukovať výplatu miezd s poukázaním na absenciu vykorisťovania. Čoraz viac prevažovala spolupráca so Sovietskym zväzom, ktorá bola potvrdená aj vstupom Kuby do RVHP v roku 1972. Plánovaná modernizácia kubánskeho priemyslu sa aj s ohľadom na technologickú medzeru v socialistických štátoch podarila iba čiastočne, hlavným zdrojom devízových príjmov Kuby zostával aj v 70. rokoch najmä cukor, v menšej miere tabak a ťažba niklu.

V roku 1989 hospodársky upadajúci Sovietsky zväz výrazne znížil svoje veľmocenské ambície a zredukoval svoju pomoc Kube, do roku 1993 ju nástupnícke Rusko takmer úplne zastavilo. Hlavným problémom pre ostrov bola strata dodávok ruskej ropy, čo malo ničujúci účinok na kubánsky priemysel. Na začiatku 90. rokov prichádzalo na Kube denne k niekoľkohodinovým výpadkom elektrického prúdu, v dôsledku nedostatku pohonných hmôt klesla poľnohospodárska produktivita, prejavil sa tiež stále narastajúci nedostatok spotrebného tovaru. Vplyvom hospodárskej situácie musel kubánsky režim v niektorých oblastiach – išlo prakticky výlučne o turizmus - prijať prvky trhového hospodárstva. Tiež bol akceptovaný dolár ako druhá mena.

Svojho času sa rozbehol ekonomický experiment so vznikom súkromno-vlastníckych iniciatív živnostníkov v oblasti drobných služieb a najmä produkcie ovocia, zeleniny a živočíšnej výroby. Pomerne skoro sa však ukázalo, že táto cesta, ktorá sa mala stať východiskom s cieľom výrazne zlepšiť zásobovanie pomerne slabého kubánskeho trhu s potravinami a spotrebným tovarom, narazila na viaceré úskalia. Najväčším problémom

bolo to, že podnikavosť živnostníkov sa nekoncentrovala ani tak na produkciu, ako na špekulatívne skupovanie tovarov a plodín z poľnohospodárskej a potravinárskej veľkovýroby – za pomoci korupčného uplácania manažérov štátnych firiem a družstevného sektora. Výsledkom bol nákup za nízke ceny a následný predaj v tržniciach s veľkým ziskom.

Od roku 1993 bolo povolené zriaďovať poľnohospodárske družstvá. Na rozdiel od už skôr existujúcich štátnych majetkov mohli družstvá o sebe viac rozhodovať, smeli napríklad vlastniť svoje produkty, voliť si vedenia, kontrolovať svoje účty, na trh sa tiež mohli vrátiť súkromní roľníci. Komunistická podstata režimu však zostávala nezmenená. Súčasťou zmien v politike bol príklad uvoľnenia politických a hospodárskych vzťahov so Španielskom. Na druhej strane však Spojené štáty vo vzťahu ku Kube ešte viac pritvrdili. V roku 1996 prijali tzv. Helms-Burtonov zákon zosilňujúci ekonomické sankcie proti ostrovu. V priebehu 90. rokov kubánska vláda postupne zmiernovala svoj odmietavý postoj k politicko – hospodárskym vzťahom s kapitalistickými krajinami, naďalej však zotrvala pri svojom sociálnom programe s bezplatnosťou zdravotníctva, vzdelávania a v niektorých prípadoch tiež poskytovania ubytovanie a základných potravín.

4.1.2 Kuba začiatkom 21.storočia

Koncom prvej a začiatkom druhej dekády 21. storočia možno na Kube pozorovať postupné uvoľňovanie ortodoxného politického režimu. Síce s mnohými obmedzeniami, ale predsa, bolo povolené etablovanie súkromného sektora, pričom sa však štát nezriekol svojich regulujúcich funkcií, či vlastníctva rozhodujúcich hospodárskych subjektov. Dá sa tu hovoriť o istej forme opatrného smerovania k socialistickej trhovej ekonomike. Aktuálne sa podľa niektorých analytikov kubánska ekonomika nachádza v prechodnom období pokusov o zásadnú reformu, na základe ktorých by mali značne pokročiť vitálne zmeny smerom k štátnej decentralizácii, monetárnej unifikácii (zrušenie dvoch druhov pesa – tzv. národného a konvertibilného) a k posilneniu súkromného sektora.

Osobitnú zmienku si zaslúžil vývoj v oblasti zahraničných investícií. Na ilustráciu v tomto smere postačí príklad rozvoja hospodárskych vzťahov Kuby so Španielskom a aspoň stručný náčrt budovania osobitnej ekonomickej zóny v prístave Mariel s ďalšími krajinami. Medzníkom a významným impulzom pre rozbeh vzájomnej spolupráce bolo schválenie Zákona o zahraničných investíciách kubánskym parlamentom v roku 2014. Už o rok na to počet španielskych záujemcov investovať na Kube dosiahol číslo 230 a každým rokom

rastie. Okrem investícií v oblasti cestovného ruchu a obchodu sa veľké perspektívy dávajú spolupráci v energetike, osobitne pokiaľ ide o obnoviteľné zdroje, ako je výstavba fotovoltických a veterných parkov, ďalej v biotechnológiách, vo farmaceutickom priemysle, v zdravotníctve a v školstve. To sú takisto ekonomické sektory, ktoré sa budú s investíciami ďalších krajín spolu s poľnohospodárskou výrobou a potravinárskym priemyslom intenzívne rozvíjať aj v Osobitnej rozvojovej zóne Mariel (Zona Especial de Desarrollo Mariel – ZEDM) v provincii Artemisa západne od Havany vzdialenej 45 – 60 kilometrov a rozprestierajúcej sa na rozlohe 465 štvorcových kilometrov. Vzniklo tu jedno z najvýznamnejších centier námornej nákladnej dopravy v Karibiku. Jedným z prvých projektov bol kontajnerový terminál s kapacitou na prekládku troch miliónov kontajnerov ročne. Okrem toho je tu základňa obalového priemyslu pre potreby obchodných reťazcov s kubánskymi výrobkami na vývoz, s rozvojom telekomunikácií a informačných technológií, ako aj odvetví pokročilých technológií a investícií do infraštruktúry s cieľom vytvoriť logistické zázemie pre všetky druhy hospodárskeho rozvoja. Počiatočný kapitál bol z Kuby a Brazílie, pričom výstavba sa začala so sumou približne 900 miliónov dolárov, z čoho 640 pochádza z pôžičky, ktorou prispela Brazília za účasti organizácie Asociación Económica Internacional (AEI). Práce sa začali v prvej polovici tejto dekády a realizovali sa v rámci spoločného podniku Compañía de Obras e Infraestructura (COI), ktorý vznikol v rámci spolupráce dcérskej firmy brazílskej spoločnosti Odebrecht so spoločnosťou Quality Cuba SA. Aktuálne sa realizuje 31 projektov, vďaka ktorým sa podarilo pritiahnuť investície vo výške 1,1 mld. dolárov a poskytnúť pracovnú príležitosť takmer piatim tisíciam zamestnancov. Participuje na nich kapitál 14 krajín, 8 nadnárodných spoločností, 16 zahraničných firiem so stopercentnou účasťou a 8 zmiešaných kubánsko-zahraničných spoločností. Pokiaľ ide o zastúpenie krajín, okrem Brazílie a Španielska je prítomné tiež Francúzsko, Taliansko, Švajčiarsko, Kanada, Rusko, Čína, Portugalsko, Portoriko a ďalšie krajiny.

Osobitnú zmienku si zaslúži politika Ruska, ktoré po období, keď celkom stratilo záujem nielen o Kubu, ale aj o Latinskú Ameriku, sa opäť vracia a uskutočňuje početné dohody dokonca aj s menšími štátmi karibskej oblasti. Dnes je prítomné v regióne prostredníctvom investícií, diplomacie a vojenskej techniky. Osobitne sa zintenzívnili ruské diplomatické a ekonomické kontakty s Kubou. Obidve krajiny uzatvorili viacero dohôd, vrátane energetiky, železničnej dopravy a dodávky výt'ahov. Ďalšie dohody sa týkajú výroby potravín a textilného priemyslu. Rusko okrem toho dodáva na Kubu nákladné automobily, autobusy a lokomotívy. V porovnaní s hlavnými kubánskymi partnermi Čínou a Venezuelou je to stále ešte menej, no obchod s Ruskom naďalej zvyšuje obrat. V júli 2014 Rusko urobilo

veľkorysé gesto a odpustilo Kube takmer 90 % kubánskeho dlhu Rusku z celkovej sumy vo výške 35 mld. USD. Pomoc Ruska pociťuje Kuba aj v ďalšej dôležitej sfére strategického významu z pohľadu potrieb riadneho fungovania ekonomiky. Ide o prehĺbenie spolupráce v oblasti dodávok ropy s energetickým gigantom Rosneft'. Je to pomoc o to cennejšia, že prichádza v čase veľkých ekonomických ťažkostí, v ktorých sa ocitla štátna venezuelská ropná spoločnosť PDVSA v dôsledku sankcií USA a z toho dôvodu na zhruba o polovicu – konkrétne 55 tisíc barelov – znížila objem výhodných dodávok do petrochemického kombinátu v kubánskej provincii Cienfuegos, ktorý ruskí špecialisti v súčasnosti modernizujú.

Celkovo kubánske zahranično – obchodné projekty môžu podstatne prispieť k tomu, že krajina sa dostane do relatívne stabilizovaného stavu s perspektívou dlhodobej udržateľnosti ekonomického rozvoja.

Treba si však uvedomiť, že pozitívne momenty z rozširovania súkromného sektoru oslabuje napríklad to, že do tohto sektoru pôsobenia prechádza množstvo vysoko kvalifikovaných odborníkov zo štátnej sféry, kde budú chýbať. Kuba bude potrebovať odborníkov aj v ostatných oblastiach ekonomiky – v banskom, hutníckom, stavebnom, strojárskom a energetickom priemysle, v odvetví poľnohospodárstva a v potravinárskej oblasti, ako aj vo sfére dopravy, bankovníctva, školstva, zdravotníctva, služieb atď. Ak zvážime, že v súčasnosti súkromný sektor zamestnáva zhruba pol milióna ľudí, je to okolo 23 % aktívnej pracovnej sily. Keď k tomu prirátame tisíce Kubáncov, ktorí začínajú čoraz vo väčšej miere využívať možnosť vycestovať za prácou do zahraničia je zrejmé, že ide o najrozsiahlejšie zmeny v ekonomike a na kubánskom pracovnom trhu v posledných desaťročiach.

Sumarizujúc fakty uvedené v predošlom, sa kubánska ekonomika v budúcich rokoch bude musieť zákonite vyrovnávať aj s otázkou rastúceho dopytu v oblasti spotreby. Istým dielom k tomu už teraz prispieva rozširujúca sa príjmová diferenciácia bežných Kubáncov oproti tej časti obyvateľstva, ktorej príjmy rastú viac, lebo sa jej dostáva viac podpory od príbuzných v zahraničí alebo súkromne podniká, či ťaží z existencie dvojitého pesa a z výhod vyšších príjmov v novovzniknutých spotrebných, ako aj poľnohospodárskych družstvách. Pre vládu z toho vyplýva výzva zaručiť dôstojnú príjmovú úroveň najzraniteľnejším sektorom kubánskej spoločnosti, ako sú dôchodcovia a zamestnanci štátnych podnikov a inštitúcií, ktorých príjem je oveľa nižší než u tých Kubáncov, čo sa k prostriedkom v cudzej mene môžu dostať oveľa ľahšie, napríklad v oblasti cestovného ruchu či v iných sférach zahraničných kontaktov.

4.1.3 Výsledky kubánskej ekonomiky v ostatných rokoch

Všeobecný vývoj hospodárstva za rok 2017 a 2018 bol podmienený niekoľkými faktormi. Hurikán Irma (*september 2017*) napáchal značné škody na infraštruktúre a spôsobil ťažkosti v poľnohospodárstve a zásobovaní. Zmenený prístup americkej administratívy, ktorá pristúpila k väčším reštrikciám voči Kube mal nepochybne tiež negatívne dôsledky. V neposlednom rade bola za negatívnym vývojom na Kube i katastrofálna situácia vo Venezuele. Domácu spotrebu ovplyvnilo dočasné pozastavenie vydávania licencií pre živnostníkov. Všetky uvedené faktory prispeli ku všeobecnej stagnácii kubánskeho hospodárstva. V decembri 2017 vláda vyhlásila, že kubánske hospodárstvo rástlo v roku 2017 tempom 1,6 % (v r. 2016 -0,9 %). Podľa niektorých odhadov by kubánske hospodárstvo potrebovalo rásť v rozmedzí 5 až 7 % ročne, v opačnom prípade sa dostáva do začarovaného kruhu. Uvedené cifry je však možné dosiahnuť len v prípade, že narastie prílev zahraničného kapitálu. Stagnácia v domácom hospodárstve sa odzrkadlila aj v zahraničnom obchode.

Do leta 2017 na Kube súkromný sektor rástol. Treba povedať, že často aj s korupčným zázemím. Korupcia a nárast sociálnej nerovnosti spôsobil, že vláda pristúpila k dočasnému pozastaveniu vydávania licencií pre súkromníkov (*tzv. cuentapropistas*).

Kubánska ekonomika je pomerne úzko previazaná na vývoj vo Venezuele, kde je situácia katastrofálna. Dovoz ropy z tejto juhoamerickej krajiny poklesol o takmer 13 % počas prvého štvrtroku 2017 (*celkovo počas bežného roka Venezuela na Kubu vyvážala priemerne cca 73 barelov ropy denne, v r. 2008 to bolo až 115 tisíc*). Podobne i vzájomný obchod s Venezuelou, doteraz najväčším obchodným partnerom, poklesol z 8,5 mld USD ročne (r. 2012) na 2,2 USD mld v r. 2016. Od r. 2016 je najväčším obchodným partnerom Čína. Aj Peking však v roku 2017 avizoval pokles vo vzájomnej obchodnej výmene, pričom hlavnou príčinou sú problémy Kubáncov s platbami.

Po pomerne úspešných rokovaníach o vyrovnaní dlhu (*vrátane SR – 2015*), na uvedené správy pozitívne zareagovala agentúra Moody's, ktorá vylepšila úverovú kvalifikáciu Kuby na CAA2 a výhľad vylepšila zo stabilného na pozitívny. Neskôr však prišiel pokles rastu HDP, Kuba opäť akumulovala podlžnosti v platbách, a podľa niektorých údajov najnovšie záväzky oscilujú niekde medzi 800 miliónmi až 1 miliardou USD.

V novembri 2017 ratingová agentúra Moody's znížila kvalifikáciu Kuby z „pozitívnej“ na „stabilnú“. Úroveň Caa2 naznačuje, že ide o krajinu s ťažkou ekonomickou situáciou.

4.2.Kubánsky priemysel, poľnohospodárstvo, potraviny

Ťažobný priemysel

Hlavným produktom je **nikel** (*tretina svetových známych rezerv a 8 výrobca sveta*) a **kobalt** (*druhá krajina sveta, pokiaľ ide o rezervy*). Nikel bol počas dlhých rokov hlavným vývozným artiklom, v poslednom období však túto dôležitosť stratil pre pokles svetových cien, ale aj pre zastaranosť výrobného procesu. Vývoz niklu dosiahol v roku 2015 hodnotu 558 miliónov USD, čo je oproti roku 2011 výrazný pokles (1,465 milióna USD). Okrem niklu sa v menšej miere ťaží striebro, zlato, zinok a chróm.

Stavebníctvo

Ide o jeden zo sektorov, ktorý od 90 rokov zaznamenal najväčší rast. Práve táto oblasť pokrýva najväčšiu časť dovozu, nakoľko kubánska výroba stavebných prostriedkov je malá. V súčasnosti vláda podporuje výstavbu a opravu domov, ponúka mikropôžičky a v niektorých prípadoch existujú subvencie pre stavebný materiál. Výstavba a oprava domov zaznamenala oproti roku 2015 nárast o 50%. Silné investície sa prejavili aj v rozširovaní hotelovej siete. Cieľom je, aby v roku 2030 na Kube existovalo 173 tisíc hotelových izieb, 30 tisíc z nich má byť vybudovaných pomocou zahraničného kapitálu.

Informatika a elektronika

Kuba sa čiastočne snaží o domácu výrobu softwaru najmä v oblasti zdravotníctva, farmácie a hotelových služieb.

Biotechnológie

Už niekoľko desaťročí sa na ostrove darí rozvoju biotechnológií. Špecializujú sa v rôznych oblastiach v rámci skupiny BIOCUBAFARMA. Vláda podporuje spoluprácu so zahraničím. Export tohto sektoru predstavuje dôležitú súčasť tvorby HDP. 38 medicínskych produktov je momentálne v predaji v celkovo 40 krajinách. Príjmy za farmaceutické výrobky dosiahli v roku 2015 takmer 600 miliónov USD.

Poľnohospodárstvo

Agrárna reforma a kolektivizácia zo 60. rokov nebola úspešná, nakoľko produkcia nevzrástla, naopak v mnohých prípadoch poklesla. Výsledkom bolo nízko produktívne

poľnohospodárstvo, ktoré sa niekoľko dekád sústredilo výhradne len na cukrovú trstinu, ktorá až do roku 2002 pokrývala 50 percent úrodnej plochy. V zmienenom roku došlo k reštrukturalizácii, ktorej výsledkom bol pokles pestovania cukrovej trstiny. Poľnohospodárstvo predstavuje 3,5 percenta HDP a zamestnáva 19 percent ekonomicky aktívneho obyvateľstva. Nie je však schopné pokryť domáce potreby a pôda je využívaná len na úrovni 42,5%. Ďalších 15,3% plochy je predurčených k agrárnej výrobe, no nevyužíva sa. Zvyšok sa nevyužíva z rôznych iných dôvodov. Aj napriek snahám navýšiť agrárnu výrobu, je dovoz stále vysoký a predstavuje podstatné bremeno pre HDP. V roku 2008 sa odštartoval proces, odkedy môžu pôdu využívať aj súkromníci. Výsledky sú však stále skromné, najmä z dôvodu nedostatku surovín a výrobných prostriedkov.

Cukor

Výroba cukru bola tradične chrbtovou kosťou kubánskeho hospodárstva. Od 90. rokov je na ústupe. V roku 2002 ukončilo činnosť 71 cukrovarov zo 156. Posledné údaje z mája 2018 hovoria, že ročná výroba cukru bude o 40 % nižšia ako v predchádzajúcom roku. Kuba by tak – paradoxne – mala byť nútená cukor dovážať. Podľa agentúrnych správ bolo príčinou predovšetkým zlé počasie, ale aj fakt, že len 15 % plantáží má vhodné zavlažovanie a drenáž. Kuba ročne spotrebuje medzi 600 až 700 tisíc tonami cukru. Ešte v roku 2016 sa výroba pohybovala na úrovni 1,1 – 1,3 milióna ton ročne.

Tabak

Ďalší dôležitý kubánsky artikel. Výroba cigár je v rukách štátu, predaj realizuje spoločnosť Habanos – spoločný podnik s britskou skupinou *Imperial Tobacco*. Kuba je hlavným exportérom cigár na svete, s predajom na úrovni 428 miliónov USD (r. 2015). Habanos je hlavný svetový distribútor kubánskych cigár na svete, a to aj napriek tomu, že nemá svoje oficiálne zastúpenie v USA.

Citrusy

Kuba je výrobcom a niekdajším vývozcom citrusových štiav. Pomaranč a grapefruit patria spolu s koncentrovanými šťavami k hlavným vývozným artiklom. Od roku 2004 však badať pokles. V roku 2015 štatistický úrad uvádzal produkciu 115 tisícov ton, čo je o 77% menej ako pred desiatimi rokmi. Roky 2016 a 2017 vyzerali nádejnejšie, presné údaje nie sú známe.

Rybolov

Rybolov je dôležitou súčasťou exportu. Hlavným dovozcom je Španielsko, Japonsko, Francúzsko a Kanada.

Dobytok a ošípané

Ide o sektor, ktorý bol najviac zasiahnutý krízou v 90. rokoch. Na základe disciplinárnych a iných opatrení produkcia mierne vzrástla. V chove ošípaných je evidovaný podstatne silnejší rast ako v chove dobytka. V prípade chovu hydiny kubánske úrady avizovali pokles – aj tu mal negatívny vplyv hurikán Irma.

Iné potraviny

Na Kube existuje aj výroba ďalších potravinárskych produktov. Zámerom vlády v tejto oblasti je nahradiť dovoz. Práve v tomto sektore je badateľný najväčší prienik zahraničného kapitálu, najmä zo Španielska, Švajčiarska. Záujem majú aj niektoré slovenské spoločnosti.

4.3 Právna úprava zahraničných investícií na Kube

Základom právnej úpravy zahraničných investícií na Kube je zákon č. 118 z 29. marca 2014. Účelom tohto zákona je ustanoviť rámec pre zahraničné investície na národnom území Kubánskej republiky na základe rešpektovania práva, suverenity a nezávislosti kubánskeho národa a vzájomného prospechu, s cieľom prispieť k hospodárskemu rozvoju krajiny v záujme prosperujúcej a udržateľnej socialistickej spoločnosti. Zákon a jeho doplnková legislatíva ustanovuje systém vlastníctví, záruk a právnej istoty pre investorov, ktorých účelom je získať a využiť zahraničný kapitál. Zahraničné investície v Kubánskej republike sú orientované smerom k diverzifikácii a rozšíreniu exportných trhov, prístup k pokročilým technológiám a substitúcii dovozu, najmä dovozu potravín. Rovnako tak sú tiež zamerané na získanie zahraničného financovania, vytváranie nových zdrojov zamestnanosti a využívanie nových metód riadenia spolu s ich prepojením na rozvoj výrobných reťazcov a zmenu energetickej matrice krajiny s využitím obnoviteľných zdrojov energie. Ustanovenia obsiahnuté v danom zákone obsahujú záruky ponúkané investorom, zmieňujú sa o odvetviach zameraných na zahraničné investície vrátane investícií do nehnuteľností, stanovujú príspevky investorov a ich evaluácie, rovnako ako systém pre rokovanie s investormi a schvaľovací postup. Tiež sú stanovené bankové operácie pre export, import, prácu, dane, zásoby, poistenie a finančné informácie a registračné systémy, rovnako ako aj

pravidlá týkajúce sa ochrany životného prostredia, racionálne využívanie prírodných zdrojov, ochranu vedeckých a technologických inovácií, a tiež aj opatrenia na kontrolu zahraničných investícií a systém riešenia konfliktov. Zákon a jeho ustanovenia definujú formy podnikov.

Medzinárodné ekonomické združenie je charakterizované ako partnerstvo národných a zahraničných investorov na území kubánskeho štátu zamerané na výrobu tovaru, poskytovanie služieb alebo obidvoch, za účelom dosiahnutia zisku. Spoločný podnik je charakterizovaný ako kubánska obchodná spoločnosť, ktorá nadobúda formu akciovej spoločnosti s podielmi, v ktorej jeden alebo viac tuzemských investorov a jeden alebo viac zahraničných investorov participujú ako akcionári. Definuje tiež zamestnávateľský subjekt ktorým je kubánsky subjekt s vlastným právnym štatútom, poverený nadviazať zmluvu so spoločným podnikom alebo úplne zahraničnou kapitálovou spoločnosťou, prostredníctvom ktorej by sa dodávali, na žiadosť druhého subjektu, potrební robotníci, ktorí budú mať uzatvorený pracovný pomer s týmto subjektom. Zákon ďalej definuje zahraničné investície, zahraničného a tuzemského investora. V časti záruk pre investorov sa výslovne uvádza, že kubánsky štát bude dbať na to, že výhody poskytované pre zahraničných investorov a ich investície budú zachované v priebehu celého obdobia, na ktoré boli poskytnuté. Tiež sa uvádza, že zahraničné investície v rámci národného územia Kuby budú požívať úplnú ochranu a právnu istotu. Ich vyvlastnenie môže nastať iba v súlade s ustanoveniami ústavy, medzinárodnými zmluvami podpísanými Kubánskou republikou o investíciách a platnými právnymi predpismi a s primeranou náhradou za ich obchodnú hodnotu stanovenú vzájomnou dohodou. Vyrovnanie je splatné vo voľne zameniteľnej mene.

4.4 Obchodné podnikanie firmy PROXENTA na Kube

Úvahy vyslovené v ďalšom sa opierajú o aktuálnu skúsenosť s podnikaním slovenskej investičnej skupiny PROXENTA s obchodným podnikaním na Kube v špecifickom sektore potravinárstva, konkrétne vo výrobe sladkostí. Kuba je dodnes vo všeobecnosti vnímaná najmä ako pamätník socializmu, kubánskych cigár, bieleho rumu a povestných karibských pláží. Podobne však ako bývalé socialistické krajiny má obrovský potenciál na rozvoj obchodu, ktorý je daný pretrvávajúcim nedostatkom spotrebných tovarov a niektorých potravinových článkov. Hoci mnohí Kubánci denne bojujú o prežitie, pričom žijú v katastrofálnych podmienkach, vždy sú usmiati, otvorení a komunikatívni. Školstvo a zdravotníctvo je na Kube zadarmo, avšak potraviny sú na prídel a platy veľmi

nízke. Zahraničný obchod s Kubou je bezpečnejší ako kdekoľvek na svete, pretože de facto ide o záväzky štátu. Všetko je vopred naplánované a všetko centrálné schvaľuje vláda, mnohé veci sa riešia direktívne. Vďaka tomu, že PROXENTA je v spoločnom podniku so štátom, odbyť je garantovaný príkazom štátu. Spoločný podnik Proxcor získal v dohodnutej oblasti podnikania na Kube monopol. Prakticky to znamená, že už žiadny iný subjekt nedostane licenciu na produkciu takých výrobkov, aké bude vyrábať spoločný podnik, čo je nezanedbateľnou výhodou a zárukou bezpečnej investície. Kubánsky štát a jeho obyvatelia sú zocelení šesťdesiatročným embargom, v minulosti vydržali ťažké časy. Vedia veľmi rýchlo prekuknúť špekulantov, čo je tiež jeden z dôvodov, prečo je na Kube tak málo zahraničných investícií.

Po tom, ako kubánska vláda identifikovala potrebu investície do potravinárstva, PROXENTA využila príležitosť investovať do modernizácie štátneho závodu na výrobu cukrovínok. Rokovania trvali tri a pol roka až po podpis finálnej zmluvy. Skúsenosti aj iných majiteľov spoločných podnikov hovoria o tom, že na Kube sa podniká ťažko, ale vo výsledku efektívne, dohody vždy platia a podmienky sa dodržiavajú. PROXENTA sa stala súčasťou strategického segmentu potravinárstva. V rámci daného projektu fabrika v ktorej bude pracovať 250 zamestnancov, vyrobí ročne cca 17-tisíc ton oblátok, cukríkov či raňajkových cereálií. Oproti zákonnej hranici stanovujúcej zahraničnému spoločníkovi maximálne 50% podiel v spoločnom podniku so štátom, PROXENTA v ňom dosiahla majoritný podiel. Toto bolo dosiahnuté tým, že PROXENTA bola ochotná na Kube investovať iba pod podmienkou, keď bude mať majoritu na akcionárskych podieloch a trojpäťtinovú väčšinu v predstavenstve. Veľkú úlohu pri rokovaníach zohral fakt, že sa na nich zúčastňoval osobne majiteľ slovenskej spoločnosti - na rozdiel od mnohých iných investorov, ktorí namiesto seba vysielajú negociačné tímy.

Pri konkrétnom smerovaní investovania bolo prvoradou úlohou identifikovať deficity na kubánskom potravinárskom trhu. Prieskumom sa zistilo, že pulty v kubánskych obchodoch so sladkosťami zívajú prázdnotou. Dopyt po sladkostiach síce existoval, ale obyvatelia nemali možnosť si ich kúpiť. Preto bolo prijaté rozhodnutie investovať do tohto segmentu podielom na výrobe vo fabrike na výrobu oblátok, sušienok, cukríkov, raňajkových cereálií a neskôr aj lízaniek. Takýto podnikateľský plán bol „zásahom do čierneho“.

Dôležité bolo tiež zistenie, že kubánsky štát pre rezort výroby sladkostí neuvažoval so zásadným rozvojom, pretože nedisponoval dostatočnými finančnými prostriedkami na to,

aby dokázal zabezpečiť potrebný objem finančných prostriedkov na zadováženie a inštalovanie moderných zariadení/vybavenia.

Celoštátnu priemyselnú výrobu cukrovíniek a čokoládovňu (*Industria de Productos de Confitería y Chokolatería Nacional*) zabezpečujú hlavne dvaja domáci výrobcovia:

Empresa Estatal de Confiteería y Derivados de la Harina (*Štátny podnik na výrobu cukrovíniek a múčnych výrobkov*) a Empresa Mixta Stella (*Spoločný podnik Stella*). Oba podniky patria do štátneho rezortu potravinového priemyslu.

Medzi hlavnými výrobkami, ktoré uvedené podniky produkujú, figurujú hlavne:

- Sladké sušienky
- Cukríky
- Krekery, slané sušienky
- Vafle, napolitánky
- Africanas (*pozn.: piškóty máčané v čokoláde*)

V súčasnosti disponuje domáca priemyselná výroba cukrovíniek technológiami, ktoré boli zakúpené v 70. a 80. rokoch minulého storočia. Znamená to, že jestvujúca výroba vykazovala vysoký stupeň zastarania a opotrebovania. Pre dosiahnutie žiaducich kvantitatívnych a kvalitných parametrov sa ukázalo ako potrebné uskutočniť do výroby zásadnú finančnú investíciu, ktorú bolo možné v reáliách Kuby zabezpečiť iba prostredníctvom vstupu zahraničného kapitálu.

Priemerná ročná kapacita tohto priemyslu - pokiaľ ide o výrobu cukrovíniek (2009-2013), je v objeme rádovo 7.789,7 ton. Oproti tomu dopyt po cukrovinkárskych výrobkoch na trhu (prevažne ide o obchody prijímajúce devízy a sektor turizmu) predstavuje 19.874,8 ton. V dôsledku nedostačujúcej domácej produkcie sa výrobkami z dovozu pokrýva (12.076,1 t), čo predstavuje 61% tohto dopytu. Tento rozdiel podstatným spôsobom zmierni spoločný podnik. Keď bude výroba fungovať na 100% inštalovaných kapacít, dosiahne sa produkcia v objeme 9.979,0 ton cukrovíniek, čo umožní nahradiť 83% dnešného objemu dovozu.

Daný projekt sa stal súčasťou štátneho obchodného portfólia. Orgánom, ktorý preberal záštitu nad obchodným prípadom bolo Ministerstvo potravinárskeho priemyslu (MINAL). Ministerstvo určilo ďalej gesciu štátnemu podniku na výrobu cukrovíniek a múčnych výrobkov (Empresa de Confitería y Derivados de la Harina) patriacemu do priemyselného odvetvia cukrovíniek a cestovín.

Základným, štátom za partnera určený podnik do spoločného podniku, je výrobný závod Caibarién (Unidad Empresarial de Base Confitería Caibarién, skrátene: UEB Carbarién). Závod sídli v priemyselnej zóne provincie Villa Clara. V danej lokalite bola kedysi priemyselná zóna. Nachádza sa uprostred ostrova, čo zavážilo ako strategická poloha z pohľadu logistiky.

Výstavba závodu začala v roku 1975 a bola ukončená v roku 1976. Technológie, ktoré závod vlastní, boli zadovážené v 70-tych a 80-tych rokoch minulého storočia, z čoho vyplynul vysoký stupeň zastaranosti a opotrebovanosti. Tento stav si vyžadoval nahradiť technológie modernejšími a výkonnými zariadeniami. V roku 1997 sa podnik organizačne zmenil na Unidad Básica (základná výrobná jednotka) s obchodným menom Fábrica Confitera de Caibarién, v roku 1998 sa konštituoval ako podnik, táto situácia pretrvala až do roku 2012, kedy došlo k návratu do pôvodnej organizačnej formy UEB Caibarién.

V súčasnom období UEB de Caibarién vyrába celý rad rôznych produktov:

- sladké sušienky,
- mäkké cukríky,
- instantné malinovky (šumienky),
- vafle,
- sypké zmesi na prípravu sladkých múčnikov a pizze.

Výrobky smerujú na domáci trh, prevažne do štátnych podnikov sociálneho charakteru, do odvetvia cestovného ruchu a do obchodov poberajúcich devízy. UEB disponuje kvalifikovanou pracovnou silou s dlhoročnými skúsenosťami.

4.5 SWOT analýza spoločnosti PROXENTA vyplývajúca z jej obchodného podnikania na Kube

Nasledujúca podkapitola je venovaná SWOT analýze spoločnosti PROXENTA, ktorý je orientovaná na jej obchodné podnikanie na Kube. Prehľadné výsledky analýzy prinášame na schéme 4.1.

Schéma 4.1 SWOT analýza



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako môžeme vidieť na schéme 4.1 za najsilnejšie stránky spoločného podnikania firmy PROXENTA na kubánskom trhu môžeme považovať najmä vysokú kvalitu vstupných surovín, ktorá sa odzrkadľuje aj na kvalite finálnych výrobkov. Za významnú silnú stránku taktiež považujeme výbornú strategickú polohu fabriky, ktorá sa nachádza v strede ostrova, čo zabezpečuje jednoduchú dostupnosť v rámci všetkých logistických činností. K silným stránkam radíme taktiež prehľadný kontroling, a v neposlednom rade aj nízku, resp. takmer žiadnu konkurenciu. Medzi slabé stránky radíme silnú byrokráciu, ktorá v krajine pretrváva, dvojité menu a ekonomické embargo. Slabšou stránkou je aj silné postavenie zamestnávateľských agentúr, ktoré vystupujú ako tzv. medzičlánok alebo sprostredkovateľ práce samotným zamestnancom. Aj napriek tomu, že k silným stránkam zaradujeme dostatok pracovnej sily, ich odbornosť a kvalifikácia je na nízkej úrovni. Pri obsluhu

najmodernejších technológií preto ako jednu z príležitostí vidíme zvyšovanie kvalifikácie personálu, napríklad aj formou výmenných kurzov medzi slovenskými a kubánskymi vysokými školami, ktoré by zabezpečili dostatočný počet kvalitnej pracovnej sily na obsluhu všetkých špičkových technológií, ktoré sa podieľajú na kvalitných výstupoch spoločného podniku. Za príležitosť taktiež považujeme rozšírenie portfólia nie len v rámci potravinárskeho priemyslu, ale aj mimo neho, či rozšírenie pôsobenia aj do Latinskej Ameriky. Nakoľko spolupráca medzi krajinami vytvorí stabilné partnerstvo zúčastnených strán, za významnú príležitosť považujeme taktiež možnosť importu na Kubu. Najväčšou hrozbou pre obchodné podnikanie na Kube je najmä vysoké politické riziko, vysoká korupcia a kurzové rozdiely. Hrozbou by taktiež bolo zníženie už teraz nízkej miery kúpyschopnosti obyvateľstva, či nedostatočný nárast turizmu v krajine.

5. Diskusia

Piata kapitola sa zameriava na odporúčania a návrhy, ktoré sme vypracovali na základe prierezu teoretických poznatkov, ktoré sme získali na základe hĺbkovej štúdia danej problematiky a výsledkov analýz, ktorým sme sa venovali v predchádzajúcej podkapitole.

5.1 Spoločné podnikanie a jeho ciele

Vychádzajúc zo zistení prieskumu bola v úvodnej fáze spolupráce potvrdená vhodnosť formy spoločného podniku (v zmysle ustanovení Zákona č. 118 o zahraničných investíciách na Kube). Ako bolo uvedené vyššie, táto forma umožňovala prístup k externému kapitálu pre nákup moderných technológií potrebných pre dosiahnutie spoločného cieľa obidvoch podielnikov ktorým je výroba a predaj cukroviniek.

Medzi základné ciele spoločného podnikania radíme:

1. Modernizáciu a rekonštrukciu súčasného UEB de Caibarién v provincii Villa Clara, zriadenie spoločného podniku na výrobu cukroviniek s objemom počiatočnej produkcie 2,956 ton/ročne a s priemerným rastom 13% v rozpätí časového úseku od roku „3“ – do roku „15“. Navrhovaná investícia sa bude realizovať v období dvoch rokov (rok „1“ a rok „2“).
2. Výrobu a predaj cukroviniek určených na domáci trh pričom hlavný sortiment bude pozostávať z nasledovných výrobkov:
 - Linka na výrobu vafle s kapacitou 2 tony za 8 hodinovú zmenu
 - Linka na výrobu mäkkých cukríkov – veľkostného formátu cukríkov cca. 4 - 5g s príslušným obalom a balička pre rôzne formáty. Kapacita tejto linky bude cca. 2 tony za 8 hodinovú zmenu.
 - Linka na výrobu tvrdých a plnených cukríkov s požadovanou výrobnou kapacitou 2 tony za 8 hodinovú zmenu.
 - Linka na výrobu sladkých sušienok, sladkých sušienok lepených krémom a (piškótových) figúrok, ktoré sa budú obaľovať, s výrobnou kapacitou cca. 4 tony za 8 hodinovú zmenu.
 - Linka obaľovanie (piškótových) figúrok a vafli / gofry v čokoláde, s výrobnou kapacitou 2 tony za 8 hodinovú zmenu.
3. Zriadenie konkurencieschopnej výroby spĺňajúcej medzinárodné štandardy a technické normy požadované pre tento druh produkcie.

4. Vytvorenie partnerstva so zahraničným spoločníkom, ktorý prispeje časťou investičného kapitálu.
5. Využitie súčasných priestorov prevádzky UEB de Caibarién s výhodami z pohľadu stavby, lokality a tiež rozľahlého areálu, ktorým UEB disponuje.
6. Zabezpečenie modernej a kvalitnej technológie s vysokou produktivitou, pričom zariadenia budú spĺňať parametre kvality, ktoré sa pri výrobe cukrovínok vyžadujú.
7. Zriadenie výroby, ktorej výrobný proces bude priateľský voči životnému prostrediu.
8. Navrhnutie účinného a efektívneho výrobného procesu, ktorý umožní zabezpečiť konkurencieschopnú ponuku výrobkov určených pre domáci trh.

5.2 Výhody spoločného podnikania pre štát

Spoločný podnik na výrobu cukrovínok, zriadený v okrese Caibarién zabezpečí pre štát priaznivé hospodárske a sociálne výsledky tým, že sa podporí:

1. Rozvoj cukrovinkárskeho priemyslu v krajine využívajúceho moderné technológie, s vysokou produktivitou a efektívnosťou z pohľadu technického vybavenia, ktorý sa plánuje inštalovať.
2. Nahradí sa dovoz cukrovínok pri zabezpečení požadovaného sortimentu a kvality.
3. Vytvorí sa nové pracovné príležitosti.
4. V priebehu 15 rokov, zahrnutých do analýzy, kubánsky štát získa dividendy vo výške rádovo troch desiatok miliónov CUC.
5. Prostredníctvom odvedenej dane zo zisku, štát získa cca 7,0 miliónov CUC
6. Podnik prispeje iba za 15 rokov do sociálnej poisťovne štátu čiastkou približne 3.434,2 tis. CUC.

Koncom júna 2019 bola podpísaná zmluva o založení spoločného podniku. Mesiac trvalo založenie účtu. Na Kube žiaľ všetko dlho trvá, s tým je potrebné pri plánovaní uvažovať. Ďalej sa čaká na schválenie investičného plánu, až potom je možné začať s nákupom a investovaním. Súbežne sa rokovalo a ďalej rokuje s projektantskou a stavebnou firmou o rekonštrukcii výrobných hál. Nadväzne sa začne s búracími prácami, po ktorých bude nasledovať renovácia fabriky. Prvá technológia by mala byť dovezená v druhom štvrtroku roku 2020. Výrobu v prvej hale určenej na produkciu oblátok a sušenok sa uvažuje spustiť v štvrtom kvartáli roku 2020. O šesť mesiacov neskôr sa plánuje spustiť výrobu v druhej hale, kde sa budú vyrábať cukríky a raňajkové cereálie. Postupne sa bude nabiehať na dvoj

- a trojsemennú prevádzku, pričom v roku 2022 by už mala byť kapacita závodu naplno vyťažená.

Veľkou témou bola a je logistika dovozu zariadení. Technológia bude dovezená z Európy, pričom PROXENTA už v predstihu pripravuje zaškolenie miestnych ľudí, schopných tieto technológie obsluhovať. Plánuje sa osloviť aj slovenské a kubánske vysoké školy technického a ekonomického zamerania s myšlienkou vytvoriť výmenný program pre študentov. Absolventi po ukončení štúdia nájdu uplatnenie v spoločnom podniku. Spoločný podnik zamestná až 250 ľudí v trojsemennej prevádzke, čím sa klasifikuje medzi významných zamestnávateľov provincie, pretože podobné podniky sa nachádzajú iba v Havane a jej blízkom okolí.

5.3 Odporúčania pre podnikanie

Prvým krokom je schválenie projektu v rámci portfólia obchodných príležitostí s účasťou zahraničných investícií pri rešpektovaní príslušných smerníc. Pri vyhodnocovaní technológie a vybavenia, ktoré sa má zaobstarať, treba vziať do úvahy spotrebu vody, energie a hladiny hluku.

V čase prípravy technicko-ekonomickej štúdie realizovateľnosti je potrebné zosúladiť s domácim priemyslom príslušné dodávky súvisiace s kovovými konštrukciami, obalmi a balením, so zariadeniami a technickými a inžinierskymi systémami automatickej kontroly, mobiliárom a vstupmi na prevádzku.

Vo fáze technicko-ekonomickej štúdie realizovateľnosti je potrebné kubánskemu orgánu duševného vlastníctva (*Oficina Cubana de Propiedad Intelectual*) poskytnúť právne dokumenty, ktoré sa týkajú vytvorenia spoločného podniku, aby mohol zhodnotiť správne zapracovanie otázok súvisiacich s právami duševného vlastníctva.

Po schválení projektu spoločný podnik musí v horizonte 6 mesiacov predložiť čiastkové informácie o plnení všetkých krokov odporučených civilnou obranou (*Defensa Civil*). V rámci procesu rokovaní je potrebné uskutočniť príslušné konzultácie o postupoch týkajúcich sa normalizácie, metrológie a kvality s Národným úradom normalizácie a metrológie (*Oficina Nacional de Normalización Servicio Nacional de Metrología – SENAMET*), v zmysle zákonných nariadení č.182 a 183 a s cieľom vydania rozhodnutia o jednotlivých procesoch, pričom požiadavky platné v Záväzných kubánskych normách budú z rokovaní vylúčené.

Rovnako je potrebné vypracovať a predložiť Ministerstvu priemyslu dokumenty, ktoré sú nutné pri plnení riadiacej funkcie, a to:

- a) stratégia technickej údržby a náhradné diely,
- b) druhy generovaného odpadu; charakteristika ich hlavných zložiek; požiadavky na ich spracovanie a nakladanie s nimi.

Záver

Hlavným cieľom záverečnej práce bolo na základe analýzy podnikateľského prostredia Kuby a identifikácie príležitostí a rizík existujúceho spoločného podniku, navrhnúť odporúčania pre obchodné podnikanie v centrálne riadenej ekonomike Kuby.

Východiskovým krokom spracovania bakalárskej práce bolo zhromažďovanie literárnych zdrojov z domácej a zahraničnej vedeckej literatúry. Okrem knižných zdrojov sme pracovali aj s internetovými zdrojmi a článkami, ktoré sa týkali danej problematiky. V teoretickej rovine sme pracovali aj s internými dátami firmy PROXENTA, ktorá bola objektom bakalárskej práce. Praktická časť sa zameriavala na komplexnú analýzu podnikateľského prostredia na Kube, charakteristiku vybraného obchodného podnikania firmy PROXENTA na kubánskom trhu, a SWOT analýzu spoločného podnikania. Na zobrazenie jednotlivých výsledkov sme pracovali aj s grafickými metódami, ktoré nám umožnili prehľadnejšiu prezentáciu výsledkov práce.

Prostredníctvom komplexnej analýzy kubánskej ekonomiky, firmy PROXENTA a jej spoločného podnikania sme definovali nové ciele spoločného podnikania, ktoré majú tento partnerský vzťah zefektívniť a prehľbiť. Za dôležitú považujeme najmä modernizáciu súčasného UEB de Caibarién v provincii Villa Clara. Súčasťou tejto modernizácie by podľa našich odporúčaní mala byť moderná a kvalitná technológia, ktorá okrem iného zabezpečí aj priaznivé účinky výroby na životné prostredie. Dôležité je tiež do výrobného procesu zaradiť také portfólio produktov, ktoré bude prijateľné aj pre domáci trh, a ktoré zabezpečí, že výroba bude konkurencieschopná aj v medzinárodnom meradle. Pri definovaní návrhov a odporúčaní sme špecifikovali aj hlavné výhody, ktoré zo spoločného podnikania vyplývajú pre samotný štát. Z komplexnej analýzy sme prišli k záverom, že tento druh spoločného podnikania bude rozvíjať cukrovinkársky priemysel, vytvorí nové pracovné príležitosti a taktiež dividendy pre kubánsky štát. Nakoľko súčasťou modernizácie bude aj prevádzkovanie nových technológií, považujeme za nevyhnutné zabezpečiť dostatočný počet zamestnancov, ktorí budú disponovať potrebnou úrovňou kvalifikácie. Jedným z návrhov je taktiež vytvorenie výmenného programu pre študentov zo slovenských a kubánskych technických vysokých škôl. Hlavnými odporúčaniami pri vytváraní takéhoto partnerského vzťahu s kubánskym subjektom je zohľadnenie všetkých aspektov vstupujúcich do výroby, zosúladenie dodávok medzi partnermi z rôznych krajín, a v neposlednom rade poskytnutie právnych dokumentov kubánskemu orgánu duševného

vlastníctva. Na základe SWOT analýzy vidíme ako najväčšiu príležitosť spoločného podnikania firmy PROXENTA na Kube najmä zvyšovanie kvalifikácie kubánskeho personálu, ktorý sa má podieľať na obsluhu kvalitnej technológie, taktiež rozšírenie portfólia spoločného podniku nie len v rámci potravinárskeho sektoru, či samotné rozšírenie pôsobenia aj do Latinskej Ameriky.

Zoznam použitej literatúry

Bibliografia

- [1] 2019. *Constitución de la República de Cuba*. [online]. 2020. [cit. 10.02.2020]. Dostupné na internete: <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Nueva%20Constituci%C3%B3n%20240%20KB-1.pdf>
- [2] 2020. *Investičná skupina Proxenta*. [online]. 2020. [cit. 07.03.2020]. Dostupné na internete: <https://proxenta.sk/onas/>
- [3] DVOŘÁČEK, J. 2006. *Medzinárodné podnikanie – Spoločné a nadnárodné podniky*. Bratislava: Poradca podnikateľa, spol. s.r.o., 2006, 184 s. ISBN 80-88931-59-2.
- [4] ELIÁŠOVÁ, D. 2017. *Obchodné podnikanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2017, 207 s. ISBN 978-80-225-4461-0.
- [5] LESÁKOVÁ, D.- HANULÁKOVÁ, E. – VOKOUNOVÁ, D. *Marketingové analýzy*. 3. preprac. vyd. Bratislava: Netri, 2010, 245 s. [6 AH]. ISBN 978-80-89416-03-5.
- [6] LISÝ, J. a kol. 2016. *Ekonomía*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016, 624 s. ISBN 978-807-5522-7-57.
- [7] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2014. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint dva, 2014, 214 s. ISBN 978-80-8971-00-41.
- [8] MOWERY, D. C. - OXLEY, J. E. - SILVERMAN, B. S. 1993. *Strategic alliances and interfirm knowledge transfer*. Strategic Management Journal, 17(S2), 77–91. doi:10.1002/smj.4250171108
- [9] OVEČKOVÁ, O. – CSACH K. 2020. *Obchodné právo I*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, 316 s. ISBN 978-80-571-0176-5.
- [10] ROBY, Z. – PROCHÁZKOVÁ, K. 2012. *Medzinárodný manažment a medzinárodné podnikanie – Prípadové štúdie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, 116 s. ISBN 978-80-225-3493-2.
- [11] SMOLKOVÁ, E. 2009. *Strategické partnerstvá ako fenomén globálnej ekonomiky*. Bratislava: INFOPRESS, 2009, 228s. ISBN 978-80-85402-92-6.
- [12] SRŠŇOVÁ, J. – FUZYOVÁ, Ľ. 2008. *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. Bratislava: SPRINT DVA, 2008, 214 s. ISBN 8096992768.
- [13] SUCHOŽA, J. 2016. *Obchodný zákonník a súvisiace predpisy*. 4.vyd. Bratislava: Eurounion, 2016, 1336 s. ISBN 9788089374342.
- [14] TÁNCOŠOVÁ, J. 1996. *Joint Ventures – Teoretický náčrt a praktické skúsenosti*. Bratislava: EU v Bratislave, 1996, 116 s. ISBN 80-225-0734-2.

- [15] TÁNCOŠOVÁ, J. – HUDÁKOVÁ, M. – ŠVECOVÁ, S. 2015. *Ekonomía*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015, 348 s. ISBN 978-80-8168-295-7.
- [16] URBAN, E. 1998. *Vybrané problémy medzinárodného marketingu*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 1998, 341 s. ISBN 80-225-0837-3.
- [17] VEBER, J. – SRPOVÁ j. 2012. *Podnikání malé a středné firmy*. Praha: Grada Publishing, 2012, 336 s. ISBN 9788024745206.