

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102003/B/2024/36145173625066756

NADNÁRODNÉ SPOLOČNOSTI
A KONKURENCIESCHOPNOSŤ SLOVENSKÝCH
PRODUCENTOV V OBCHODNÝCH REŤAZCOCH

Bakalárska práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

NADNÁRODNÉ SPOLOČNOSTI
A KONKURENCIESCHOPNOSŤ SLOVENSKÝCH
PRODUCENTOV V OBCHODNÝCH REŤAZCOCH
Bakalárska práca

Študijný program: medzinárodné podnikanie
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: Katedra medzinárodného obchodu
Vedúci záverečnej práce: Ing. Anabela Luptáková, PhD.

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že bakalársku prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: 30. 4. 2024

.....

podpis

Pod'akovanie

Osobitné pod'akovanie patrí mojej vedúcej práce Ing. Anabele Luptákovej, PhD., ktorá ma svojim odborným vedením a cennými radami sprevádzala počas celého písania. Jej odborná pomoc bola pre mňa neoceniteľnou pomocou.

ABSTRAKT

BRUŠKOVÁ, Sabína: Nadnárodné spoločnosti a konkurencieschopnosť slovenských producentov v obchodných reťazcoch. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu. – Ing. Anabela Luptáková, PhD. – Bratislava: OF EU, 2024, 56 s.

Hlavný cieľ bakalárskej práce je preskúmať vzťah nadnárodných spoločností s miestnymi producentmi na vybranom príklade a zhodnotiť konkurencieschopnosť a potenciál internacionalizácie slovenského producenta. Uvedený cieľ adresujeme v kontexte pomoci identifikácie stratégií maloobchodných reťazcov v potravinárskom priemysle na základe prípadových štúdií vo vybraných krajinách, adaptability na trhové zmeny a dodržiavania prísnych noriem kvality, ktoré si stanovuje štát ale sú aj predmetom diskusie pri vstupe do maloobchodného reťazca. V prvej časti teoreticky definujeme nadnárodné spoločnosti, ich vstup na medzinárodné trhy a skúmame ich význam v ekonomike. Zameriavame sa aj na priblíženie nadnárodných medzinárodných organizácií a ich činnosti, ako napríklad OSN. Výsledky práce predstavujú predmet skúmania, spoločnosť Lidl, s. r. o. a jej etický kódex, ktorý hodnotí aj ekonomický dopad tejto spoločnosti. Údaje sme získali z interného prostredia dvoch slovenských mäsovýrobcov a od nákupcu maloobchodného reťazca Lidl, s. r. o. Na ich spracovanie sme použili metódu pološtruktúrovaného rozhovoru, ktorý sme následne vyhodnotili za pomoci SWOT analýzy zaoberajúcou sa vstupom slovenského potravinárskeho dodávateľa do maloobchodného reťazca. Výsledkom riešenia práce je konštatovanie silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb, ktoré takýto vstup predstavuje.

Kľúčové slová:

konkurencieschopnosť, mäsovýroba, nadnárodné spoločnosťpotravinárstvo, Päť Porterových síl, slovenský dodávateľ, vstup do maloobchodného reťazca

ABSTRACT

BRUŠKOVÁ, Sabína: Multinational companies and competitiveness of Slovak producers in retail chains - University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of International Business. - Ing. Anabela Luptáková, PhD. - Bratislava: OF EU, 2024, 56 p.

The main objective of the bachelor thesis is to examine the relationship of multinational companies with local producers on a selected example and to evaluate the competitiveness and potential of internationalization of Slovak producers. We address this objective in the context of helping to identify the strategies of retail chains in the food industry based on case studies in selected countries, adaptability to market changes, and compliance with strict quality standards set by the state but also discussed when entering a retail chain. In the first part, we theoretically define multinational companies, and their entry into international markets and examine their importance in the economy. We also focus on an introduction to multinational international organizations and their activities, such as the United Nations. The results of this thesis introduce the object of investigation, Lidl Ltd., and its code of ethics, which also evaluates the economic impact of this company. The data were obtained from the internal environment of two Slovak meat producers and from the buyer of the retail chain Lidl Ltd. To process them, we used the method of semi-structured interview, which was then evaluated with the help of a SWOT analysis dealing with the entry of a Slovak food supplier into the retail chain.

As a result of the work, the strengths, weaknesses, opportunities and threats posed by such an entry are identified. As a result of the work, the strengths, weaknesses, opportunities and threats posed by such an entry are identified.

Keywords:

competitiveness, entry into retail chain, food industry, meat production, multinational companies, Porter's Five Forces, Slovak supplier

Obsah

Úvod 4

1 Súčasný stav problematiky doma a v zahraničí.....	6
1.1 Teoretické vymedzenie nadnárodných spoločností.....	7
1.1.1 Formy vstupu na medzinárodné trhy	11
1.1.2 Nadnárodné spoločnosti a medzinárodné organizácie.....	15
1.2 Maloobchodné reťazce a ich význam v ekonomike	19
2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania.....	21
3 Výsledky práce a diskusia.....	24
3.1 Stratégie maloobchodných reťazcov v potravinárskom priemysle na konkrétnych príkladoch	24
3.1.1 Päť Porterových síl v potravinárskom priemysle Turecka	24
3.1.2 Zlepšenie kvality a bezpečnosti v spoločnosti Unilever.....	27
3.1.2. Operačné stratégie, kvalitatívne systémy a ich integrácia v reakcii na globálne trhové výzvy	29
3.2 Informácie o spoločnosti Lidl.....	31
3.2.1 Etický kódex spoločnosti.....	32
3.2.2 Ekonomický dopad Lidl (priamy aj nepriamy)	33
3.3 Aplikácia poznaných stratégií na potravinárskych výrobcov a maloobchod v Slovenskej republike	35
3.3.4 Stratégie z prípadových štúdií a ich uplatnenie na príklade Lidl	41
3.3.5 SWOT analýza vstupu slovenského výrobcu do maloobchodného reťazca Lidl... ..	43
Záver	49
Zoznam použitej literatúry.....	51
Zoznam príloh	55

...

Úvod

V spoločenskovednej diskusii o globalizácii sa nadnárodné spoločnosti považujú za hybnú silu globalizácie a vzniku celosvetovej prepojenej ekonomiky. Hovorí sa o rastúcom význame globalizovanej výroby, za ktorej hlavné charakteristiky sa považujú priame zahraničné investície, technologická spolupráca medzi medzinárodnými korporáciami a vznik globálnych sietí a hodnotových reťazcov.¹

Súčasná globálna ekonomika je charakterizovaná vzrastajúcou integráciou a vzájomným prepojením trhov, čo vytvára nové výzvy aj príležitosti pre lokálnych výrobcov. V tomto kontexte sa pozornosť upiera na vzťah medzi nadnárodnými spoločnosťami a miestnymi producentmi, najmä v rámci obchodných reťazcov. Táto bakalárska práca sa zameriava na konštatovanie vstupu slovenských dodávateľov do maloobchodného reťazca, na konkrétnom príklade.

Písanie bakalárskej práce na túto tému ponúka jedinečnú príležitosť preskúmať a porozumieť zložitému vzťahu medzi nadnárodnými spoločnosťami a lokálnymi producentmi v súčasnom obchodnom prostredí, na slovenskej scéne. Táto téma nie je len abstraktným konceptom, ale aktuálnou a relevantnou otázkou, ktorá ovplyvňuje slovenskú ekonomiku a maloobchodný sektor. Motivácia na písanie tejto práce pramení z niekoľkých faktorov. Impulzom na jej riešenie je aj osobné zapojenie autorky práce v oblasti nákupu pre nadnárodnú spoločnosť Lidl, s. r. o. (ďalej už len Lidl), kde sme v dennodennom kontakte s otázkami týkajúcimi sa sortimentu a výberu produktov. Skúsenosti autorky v tejto oblasti poskytujú reálny pohľad na výzvy, s ktorými sa slovenskí producenti stretávajú pri snahe konkurovať v konkurenčnom prostredí maloobchodu.

Táto téma má potenciál prispieť k širšej diskusii o udržateľnom rozvoji a posilnení lokálnych producentov v čase, keď nadnárodné spoločnosti dominujú maloobchodnému sektoru. Analyzovať dynamiku vzťahu medzi nadnárodnými spoločnosťami a slovenskými producentmi nielen rozšíri naše teoretické znalosti, ale umožní nám aj vytvoriť praktické spojenie medzi teóriou a skúsenosťami z pracovného prostredia.

Táto bakalárska práca nie je len teoretickým výskumom, ale má aj pevný základ v praxi. Našou snahou je nielen analyzovať vplyv nadnárodných spoločností na konkurencieschopnosť

¹ WINDELER, A. - WIRTH, C. *Handbuch Arbeitssoziologie* : Kapitel IX Betriebliche und überbetriebliche Organisation: Multinationale Unternehmen [online]. [cit. 2023-11-10]. 2010, s. 569-596. ISBN 978-3-531-15432-9.

slovenských producentov, ale aj prispieť k diskusii o možných spôsoboch, ako takejto konkurencii čeliť a posilniť miestnu produkciu a jej následný predaj v takejto spoločnosti.

Počas práce na oddelení nákupu pre Lidl mala autorka práce príležitosť komunikovať s rôznymi manažérmi, ktorí priamo obchodujú s dodávateľmi, a získali sme perspektívu na výzvy, s ktorými sa slovenskí producenti stretávajú pri presadzovaní svojich výrobkov v obchodných reťazcoch. Tieto skúsenosti, spolu s dennodenným pohybom v prostredí nadnárodného maloobchodného lídra, tvoria základ pre hĺbkovú analýzu témy a formulovanie praktických odporúčaní v rámci tejto bakalárskej práce.

1 Súčasný stav problematiky doma a v zahraničí

"Nadnárodné spoločnosti však nie sú bez viny. V niektorých prípadoch viedli k vykorisťovaniu pracovníkov a k degradácii životného prostredia. V iných prípadoch sa zapojili do korupcie a podplácania vládnych predstaviteľov." Stiglitz.²

So zámerom uvedenia témy práce do širšieho a vecnejšieho kontextu, sa prvá kapitola venuje nadnárodným spoločnostiam, inak transnacionálnym korporáciám. Sú v nej zmienené základné charakteristiky, definície a ich historický vývoj. Následne sú predstavené formy vstupu týchto spoločností na zahraničné trhy. Zameriame sa na potvrdenie, prípadné vyvrátenie citácie na začiatku. Priblížené sú aj Krugmanove názory, za ktoré dostal Nobelove ocenenie a spomína v nich predovšetkým konkurencieschopnosť krajín na svetových trhoch a či je možné takýto jav prirovnávať ku konkurencieschopnosti podnikov v týchto krajinách.

Oproti bývalému prezidentovi Spojených štátov amerických, Clintonovi, neskrýva kritiku pred názorom, že ekonomické úspechy štátu sú závislé od jej konkurencieschopnosti na svetovom trhu. Považuje tento pohľad za zavádzajúci a prakticky neaplikovateľný. Odôvodňuje to tým, že hlavné ekonomické problémy štátov nie sú priamo spojené so zlyhaniami na svetových trhoch, rovnako ako, že takáto posadnutosť konkurencieschopnosťou je nebezpečná, pretože krajiny sa líšia od podnikov v nich práve nespojením s „čistým ziskom“, t. j. krajina neskrachuje a nemôže ísť do likvidácie tak jednoducho, ako podnik.

Pod pojmom medzinárodná konkurencieschopnosť rozumieme však podľa Spolkovej centrality politického vzdelania súčasné postavenie a budúce vyhliadky spoločnosti, odvetvia alebo hospodárstva v hospodárskej súťaži na národných a medzinárodných trhoch. V širokom zmysletento pojem zahŕňa spektrum tém od konkurencieschopnosti jednotlivca na trhu práce cez schopnosť podniku obstať v konkurencii s inými poskytovateľmi na trhu až po výkonnosť a hospodársku dynamiku národného hospodárstva v globálnej ekonomike.³

² STEGLITZ Joseph. *Globalization and Its Discontents*. New York : W. W. Norton & Company, 2002. 152 s. ISBN 0-393-32099-7

³ Bundeesszentrale für politische Bildung. *Wettbewerbsfähigkeit (internationale Wettbewerbsfähigkeit)* [online]. [cit. 2024-04-09]. Dostupné na: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/21131/wettbewerbsfaehigkeit/>

1.1 Teoretické vymedzenie nadnárodných spoločností

Nadnárodné spoločnosti, po anglicky transnational corporation (skr. TNC) alebo multinational corporation (skr. MNC), môžu byť definované ako veľké spoločnosti, ktoré predávajú svoje produkty na medzinárodných trhoch.

Jednoduché spojenie niektorých charakteristík nedostačuje na vymedzenie pojmu v medzinárodnom rámci, a preto je doplnená definíciou od Konferencie Organizácií Spojených národov pre obchod a rozvoj (UNCTAD). Podľa tejto definície, nadnárodná korporácia predstavuje podnik, ktorý má kontrolu nad majetkom iných právnych subjektov v rozličných ekonomikách, nie len vo svojej domácej ekonomike, a to zvyčajne vlastnením určitého podielu ich kapitálu.⁴

Vyššie uvedené znenie môžeme doplniť rozvíjajúcou definíciou, ktorá hovorí o tom, že transnacionálne korporácie pozostávajú z materskej spoločnosti a jej zahraničnej afiliácie, prípadne afiliácií. Ide o takú entitu, ktorá je kontrolným orgánom aktív ostatných subjektov, ktoré sú etablované v zahraničí (mimo územia materskej krajiny).⁵

Vďaka expanzívnym ekonomickým silám presadzujú pravidlá a dosahujú svoje ciele, ktoré častokrát poškodzujú záujmy hostiteľského štátu. Avšak z pohľadu globalizácie sú tieto spoločnosti nesmierne dôležité, pretože ovplyvňujú hospodársky rast krajín ich pôvodu a hostiteľských krajín, všetky odvetvia sociálno-ekonomického života, technický pokrok a v súčasnosti sa zúčastňujú aj otázok životného prostredia, či politických a právnych záležitostí.⁶

Greer a Singh uvádzajú, že pod nadnárodnou spoločnosťou možno rozumieť ziskový podnik, ktorý sa vyznačuje týmito charakteristikami, a to vykonaním dostatočného množstva obchodných činností, ktoré zahŕňajú predaj, distribúciu, ťažbu, výrobu a výskum s vývojom. Tieto aktivity musia byť vykonané mimo krajiny pôvodu, takže takýto podnik je finančne závislý od prebiehajúcich operácií v minimálne dvoch krajinách. Druhou charakteristikou sú manažérske rozhodnutia takéhoto podniku, ktoré sú prijímané na základe regionálnych alebo globálnych alternatív. Nadnárodné spoločnosti najväčšie hospodárske inštitúcie na svete, ktorých ročný obrat

⁴ UNCTAD. *Transnational corporations and foreign affiliates*. [online]. [cit. 2023-11-07]. Dostupné na: https://unctad.org/system/files/official-document/gdscsir20041c3_en.pdf

⁵ BALÁŽ, Peter a kol. *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava : Sprint 2, 2019. 163-165 s. ISBN 978-80-89710-51-5

⁶ RADU, Liviu. *Transnational companies and their role in globalization*. [online]. [cit. 2023-11-20]. Dostupné na: https://lexetscientia.univnt.ro/download/253_lesij_es_XVI_1_2009_art_036.pdf

môže byť porovnateľný alebo väčší ako ročný hrubý domáci produkt (HDP) väčšiny krajín. Ako príklad možno uviesť Rakúsko, tržby spoločnosti Itochu Corporation prevyšujú ročné HDP Rakúska. Zaujímavé môže byť aj porovnanie ropnej spoločnosti Royal Dutch/Shell, ktorej tržby sa rovnajú HDP Iránu. Nadnárodné spoločnosti dominujú najmä v oligopolných odvetviach a hoci sídli prevažne v západnej Európe, severnej Amerike a Japonsku, ich činnosť je prítomná na celom svete.⁷

Korporácia, či už v histórii alebo v súčasnosti, je v podstate právnická entita, ktorá má vlastnú osobnosť oddelenú od svojich členov. S touto osobnosťou prichádza samostatná hierarchia riadenia. Myšlienka obmedzeného ručenia, často považovaná za kľúčový prvok korporácie, sa stala pevnou súčasťou právnej entity až na konci 18. storočia. V minulosti nemohli pojmy "verejný" a "súkromný" adekvátne opísať právne kategórie. V neskoršom tudorovskom období získanie korporátnej štatútu bolo pevne ukotvené ako výsada kráľa a nemohlo byť dosiahnuté dlhodobým používaním alebo premlčaním. Všetky korporácie záviseli od priameho výslovného a ex ante povolenia kráľa v listine alebo patente. Právo obchodných spoločností vtedy právnici kategorizovali ako časť práva. Korporácie boli právnické osoby vytvorené kráľom; neboli spontánne, dobrovoľné ani združené fyzické osoby. Pôvodne sa forma korporácie nevyužívala na podnikateľské účely, pretože podnikanie preferovalo formu partnerstva, v ktorej išlo o reálne fyzické osoby.⁸

Pôvodne bol právny koncept korporácie aplikovaný na kráľa alebo na abstraktný a večný aspekt kráľovstva. V stredoveku sa domácnosti, cechy, univerzity, dvorné hostince, kláštory, charitatívne nadácie a mestá považovali za korporácie. Môžeme dokonca naznačiť, že to bola spôsob, ako verejnosť poskytla právny rámec pre súkromné korporácie, ale to by bolo príliš anachronické a nevhodné.

Prvé nadnárodné korporácie sú datované približne koncom 16. storočia, kedy sa začali objavovať veľké kolonizačné a imperialistické podniky zo západnej Európy, najmä z Anglicka a Holandska. Vznikali podniky, ako napríklad Britská východoindická obchodná spoločnosť, ktorá podporovala aktivity alebo územné akvizície svojich domovských krajín na Ďalekom východe,

⁷ GREER, Jed - SINGH, Kavaljit. *A Brief History of Transnational Corporations* [online]. [cit. 2023-11-25].

Dostupné na: <https://archive.globalpolicy.org/component/content/article/221-transnational-corporations/47068-a-brief-history-of-transnational-corporations.html>

⁸ MCLEAN, Janet. *The Transnational Corporation in History : Lessons for Today?*. [online]. [cit. 2023-11-25]. Dostupné na: <https://www.repository.law.indiana.edu/ilj/vol79/iss2/2/>

v Afrike a v Amerike. Podobu, ktorú zastávajú dnešné transnacionálne korporácie, sme mohli však pozorovať až v 19. storočí. Vtedy vstúpil do popredia priemyselný kapitalizmus, ktorý rozvíjal najmä továrenský systém, oveľa väčšie a náročnejšie výrobné procesy, dopytoval sa po lepších skladovacích technikách, či rýchlejších dopravných prostriedkoch. Zväčšenie trhov, hľadanie nerastných surovín a mnoho iného viedlo k expanzii spoločností a podnikov na nadnárodnú úroveň, predovšetkým zo Spojených štátov amerických a niekoľkých západoeurópskych krajín.⁹

Baláž uvádza, že „transnacionálne korporácie v pravom slova zmysle sa však začali objavovať v čase prvej vlny globalizácie na konci 19. storočia. Vtedajším spoločnostiam angažovaným v medzinárodných aktivitách dominovali producenti z Veľkej Británie, keďže boli najväčším, vývozcom, kapitálu vo vtedajšom, svete.“ Investovaný kapitál v zahraničí vytváral takmer polovicu investícií firiem z Británie v období do Prvej svetovej vojny. Hlavným cieľom bolo skúpiť, prípadne vytvoriť spoločnosti a podniky, ktoré by sa zaoberali ťažbou nerastných surovín alebo priemyselnou výrobou. Popredný výrobca šijacích strojov Singer Sewing Machines expandoval tiež v tomto období a vytvoril stály výrobný podnik v Škótsku, v Glasgowe. Išlo o prvý väčší prejav expanzie americkej firmy na nadnárodnej úrovni.¹⁰

Spoločnosť Singer Sewing Machine môžeme považovať za jednu z prvých nadnárodných spoločností, ktorá vznikla koncom 19. storočia, konkrétne v roku 1851 založením Isaacom Merrittom Singerom a právnikom Edwardom Clarkom. V auguste toho roku bol vydaný patent na ich prvý šijací stroj. Táto spoločnosť zakladala výrobné závody a predajné pobočky v Európe. Považujeme ju za všeobecný príklad pre ostatné nadnárodné, ale aj menšie spoločnosti, ktoré vznikli po nej, pretože im išla príkladom v marketingových inováciách a predaji, ktorý obsahoval aj splátkový kalendár. Ich nadnárodnosť sme mohli spozorovať aj v roku 1870, kedy debutuje značka Singer Red „S“ girl, ktorej ochranná známka sa začala vyrábať vo viacerých jazykoch a stala sa jednou z najvýznamnejších na svete.¹¹

V diele *Stratégia a štruktúra* od Chandlera sa potvrdzujú slová profesora Baláža, že k vývoju multidivízií, nadnárodných podnikov došlo v reakcii na výzvy povojnového hospodárstva. Prispieva k pochopeniu evolúcie a fungovania nadnárodných spoločností ako posun od tradičnej

⁹ GREER, Jed - SINGH, Kavaljit. *A Brief History of Transnational Corporations* [online]. [cit. 2023-11-25].

Dostupné na: <https://archive.globalpolicy.org/component/content/article/221-transnational-corporations/47068-a-brief-history-of-transnational-corporations.html>

¹⁰ BALÁŽ, Peter a kol. *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava : Sprint 2, 2019. 163 s. ISBN 978-80-89710-51-5

¹¹ Singer. *History* [online]. [cit. 2023-02-24]. Dostupné na: <https://www.singer.com/history>

rodinnej firmy k modernému podnikaniu. V jeho dielach je merítkom predovšetkým prostredie USA, no v diele „Scale and Scope“ rozširuje tento model aj na Veľkú Britániu, ktorá zastávala osobný kapitalizmus a Nemecko, ktoré zase harmonizovalo a preferovalo kolúziu medzi firmami.¹²

Veľké nadnárodné spoločnosti koncentrované na hlavné odvetvia, t. j. petrochemický a potravinársky priemysel, boli početnými fúziami a akvizíciami veľmi podporované. Uvedme si príklad amerického giganta United Fruit Company, ktorá sa pohybovala v agropodnikaní. Podnik kontroloval 90 % dovozu banánov do Spojených štátov amerických do roku 1899. Ďalší príklad si ukážeme na spoločnosti Royal Dutch/Shell, ktorá do začiatku Prvej svetovej vojny kontrolovala 20 % celkovej produkcie ropy v Rusku. Požiadavky na prírodné zdroje predstavovali medzi Prvou a Druhou svetovou vojnou impulz pre európske a americké spoločnosti. Hoci investície z Európy zaznamenali mierny pokles, aktivity amerických nadnárodných spoločností sa výrazne rozšírili. V Japonsku v tomto období začali rásť „zaibatsu“, resp. finančné skupiny, ako napríklad Mitsui a Mitsubishi. Tieto obrovské korporácie, spolupracujúce s japonským štátom, získali oligopolnú kontrolu nad priemyselným, finančným a obchodným sektorom krajiny.¹³

Podľa Greera a Singha mali americké TNC, v období po 2. svetovej vojne, vo svetových investíciách hlavné slovo, čo sa však postupne zmenilo a začali sa objavovať aj japonské a európske spoločnosti. V polovici 20. storočia začali investovať americké, európske a japonské banky veľké sumy do priemyselných spoločností, čo viedlo k vzájomnej spolupráci firiem a lepšej finančnej situácie. O 20 rokov neskôr mali nadnárodné spoločnosti ešte oveľa väčší vplyv na svetový obchod než na začiatku storočia vďaka veľkým pokrokom v doprave, komunikácií a informatike, ako aj novým spôsobom reklamy. Kým v roku 1906 bolo len málo firiem s majetkom okolo 500 miliónov USD, do roku 1971 ich počet vzrástol na 333, pričom tretina z nich mala majetok aspoň 1 miliardu USD. TNC ovládali tri štvrtiny svetového obchodu mimo ekonomík, ktoré boli centrálné plánované.

V 80. rokoch 20. storočia sa ako dominantná ekonomická ideológia objavil neoliberalizmus, ktorý zdôrazňoval voľný obchod, dereguláciu a privatizáciu. To viedlo k ďalšej expanzii

¹² SUPPLE Barry. *Scale and scope: Alfred Chandler and the dynamics of industrial capitalism. The Economic History Review* 44 [online]. [cit. 2023-02-23]. Dostupné na: https://www.jstor.org/stable/2597541?read-now=1&seq=1#page_scan_tab_contents

¹³ GREER, Jed - SINGH, Kavaljit. *A Brief History of Transnational Corporations* [online]. [cit. 2023-11-25]. Dostupné na: <https://archive.globalpolicy.org/component/content/article/221-transnational-corporations/47068-a-brief-history-of-transnational-corporations.html>

nadnárodných korporácií a globalizácii svetového hospodárstva. Kritici však tvrdia, že neoliberalná politika viedla aj k zvýšeniu nerovnosti a zhoršeniu životného prostredia.

Podľa McLean korporácie, či už v minulosti alebo dnes, nezohrávali vedľajšiu úlohu v medzinárodných vzťahoch, ale skôr tvorili kľúčové hnacie sily týchto vzťahov. Rozdiel medzi verejným a súkromným sektorom bol v priebehu tohto obdobia neustále rozostrený. Pojem "verejnosť" v súvislosti s korporáciami kedysi prinášal určitú výhodu voči individuálnym osobám. Dnes sa však nároky na "súkromnosť" korporácií často využívajú na odpor voči cieľom "nových" vlád. Nástup globalizácie koncom 20. storočia ešte viac urýchlil rast nadnárodných korporácií, pretože spoločnosti sa snažili využiť nové trhy a nižšie náklady na pracovnú silu. To viedlo k zvýšenej konkurencii medzi korporáciami a k posunu smerom k outsourcingu a offshoringu. Moc nadnárodných korporácií však viedla aj k obavám z ich vplyvu na národné štáty a miestne komunity. Kritici tvrdia, že korporácie majú príliš veľký vplyv na vládne politiky a predpisy a že uprednostňujú zisky pred sociálnou a environmentálnou zodpovednosťou. Celkovo história nadnárodných korporácií poukazuje na zložitý vzťah medzi korporáciami a národnými štátmi a na potrebu väčšej zodpovednosti a regulácie s cieľom zabezpečiť, aby korporácie fungovali v najlepšom záujme celej spoločnosti.¹⁴

1.1.1 Formy vstupu na medzinárodné trhy

Príležitosti a výzvy, ktorým čelia transnacionálne korporácie v súčasnej globálnej ekonomike, viedli k premenám ich štruktúry a prispeli k vzniku nových variantov TNC. Tieto zmeny ovplyvnili povahu a charakteristiky trhov a odvetví, a to bez ohľadu na to, či sú vyspelé alebo v procese rozvoja. Transformácie sú badateľné v zložení priamych zahraničných investícií (PZI) a v narastajúcej dôležitosti cezhraničných investičných prístupov, ktoré nezahŕňajú priame zahraničné aktivity. V posledných dekádach sme zaznamenali významné zmeny v zložení PZI, vrátane nárastu fúzií a akvizícií ako prostriedku pre cezhraničný vstup TNC. S rozrastajúcou sa a prehlbujúcou medzinárodnou expanziou TNC na nové trhy nadobúdajú niektoré kľúčové charakteristiky týkajúce sa ich formy a štruktúry osobitnú dôležitosť.¹⁵

¹⁴ MCLEAN, Janet. The Transnational Corporation in History : Lessons for Today?. online]. [cit. 2023-11-25]. Dostupné na: <https://www.repository.law.indiana.edu/ilj/vol79/iss2/2/>

¹⁵ UNCTAD. *Transnational corporations* [online]. [cit. 2023-11-13]. Dostupné na: https://unctad.org/system/files/official-document/unctaddiaeia2010v192_en.pdf

Obchodnou metódou sa rozumie „spôsob, pomocou ktorého sa zabezpečuje pohyb tovaru od prvotného výrobcu ku konečnému spotrebiteľovi.“¹⁶

Podľa Baláža a kol. (2019) rozdeľujeme vyššie spomínané obchodné metódy na dve kategórie:

1. priame obchodné metódy
2. nepriame obchodné metódy.¹⁷

Priama obchodná metóda je spôsob predaja, ktorý sa zakladá predovšetkým na osobnom kontakte medzi priamym predajcom a zákazníkom. Väčšinou sa jedná o osobné alebo digitálne stretnutie, individuálne predvedenie výrobku alebo služby.¹⁸

Počet priamych predajcov celosvetovo stúpa a dosiahol 117 miliónov, z toho 15 miliónov v Európe a 203-tisíc na Slovensku. Aj v našej krajine zaznamenávame nárast v porovnaní s rokom 2016 o 9-tisíc priamych predajcov. Tento sektor je dynamický a rastúci, ponúka príležitosti pre firmy aj jednotlivcov a prispôsobovanie sa moderným trendom, vrátane efektívnej komunikácie, sú kľúčom k úspechu v tomto odvetví.¹⁹

Celkovo je táto obchodná operácia podrobne ovplyvňovaná komplexným prostredím medzinárodného obchodu a vyžaduje si dôkladnú prípravu a strategický prístup pre dosiahnutie úspešných výsledkov. Existujú rôzne formy priameho prieniku na medzinárodné trhy, ako sú zahraničné oddelenia, pobočky, dcérske spoločnosti a priame zahraničné investície.

Zahraniczne oddelenia a pobočky predstavujú spôsoby, akými spoločnosti rozširujú svoje aktivity do zahraničia. Na druhej strane, pobočky nie sú nezávislými právnickými subjektmi, ale sú oficiálne zaregistrované v obchodnom registri krajiny, v ktorej pôsobia. Pobočky disponujú väčším počtom pracovníkov, ktorí vykonávajú rôznorodé úlohy na konkrétnom zahraničnom trhu v mene svojej materskej výrobnjej spoločnosti. Ich činnosť je taktiež riadená a koordinovaná s

¹⁶ KAŠŤÁKOVÁ, Elena – RUŽEKOVÁ, Viera. *Medzinárodné obchodné operácie*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2019. s. 95. ISBN 978-80-4611-9

¹⁷ BALÁŽ, Peter a kol. *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava : Sprint 2, 2019. 194-196 s. ISBN 978-80-89710-51-5

¹⁸ ZPP. *Priamy predaj* [online]. [cit. 2024-03-08]. Dostupné na: <https://www.zpp.sk/page/priamy-predaj/historia-priameho-predaja>

¹⁹ Trend. *Priamy predaj na Slovensku narastá, pomáhajú mu moderné technológie* [online]. [cit. 2024-03-08]. Dostupné na: <https://www.trend.sk/spravy/priamy-predaj-slovensku-narasta-pomahaju-mu-moderne-technologie>

centrálным riadením domovskej firmy. Oba tieto prístupy umožňujú spoločnosti efektívne zastúpenie a operácie v zahraničí, avšak líšia sa v stupni nezávislosti a štruktúre.²⁰

*„Dcérska spoločnosť znamená účtovnú jednotku, ktorá je zapísaná v obchodnom registri, vytvorená v hostiteľskej krajine EÚ v súlade s jednou z vnútroštátnych právnych foriem podnikov, a ktorej základné imanie vlastní materská spoločnosť alebo je ovládaná spoločnosťou s menšinovými miestnymi partnermi“.*²¹

Priama zahraničná investícia (PZI) predstavuje snahu rezidenta jednej ekonomiky (priameho investora) získať trvalý podiel v podniku inej ekonomiky (podnik priamej investície). Existuje vzťah, ak priamy investor vlastní aspoň 10% základného kapitálu alebo hlasovacích práv podniku. PZI zahŕňa pôvodnú transakciu aj ďalšie, vrátane transakcií medzi sesterskými podnikmi. Podnik priamej investície môže byť dcérsky (viac ako 50% podiel), pridružený (podiel od 10 do 50%), alebo pobočka (100% vlastnená priamym investorom). Definície sa odlišujú od medzinárodne uznávaných účtovných štandardov.²²

O priamych zahraničných investíciách sa rozprávame vtedy, ak spoločnosť alebo fyzická osoba (FO) investuje do aktív zo svojej krajiny do zahraničnej a podieľa sa na vlastníctve svojich spoločností. Táto forma obvykle zahŕňa akvizíciu podielu v existujúcej spoločnosti v inej krajine alebo zakladanie dcérskej spoločnosti na rozšírenie aktívneho prevádzkovania existujúceho podniku v danej krajine. Priame zahraničné investície môžu nadobúdať dve hlavné podoby: buď vytvorením novej spoločnosti alebo zakladaním nových zariadení v zahraničí, čo sa označuje ako investície na zelenej lúke. Tento prístup sa často uplatňuje, keď spoločnosť túži po maximálnej kontrole svojej zahraničnej činnosti. Na druhej strane, fúzie a akvizície predstavujú spôsob, ako previesť vlastníctvo existujúcich aktív na nového vlastníka v zahraničí. V prípade fúzie sa dve spoločnosti spoja do jednej entity, zatiaľ čo pri akvizícii jedna spoločnosť preberá aktíva a záväzky

²⁰ BALÁŽ, Peter a kol. Medzinárodné podnikanie. Bratislava : Sprint 2, 2019. 194-196 s. ISBN 978-80-89710-51-5

²¹ FINANČNÁ SPRÁVA SR. *Usmernenia týkajúce sa podmienok oprávnenosti a postupu na získanie štatútu hospodárskeho subjektu v prípade mnohonárodných spoločností a veľkých podnikov* [online]. [cit. 2023-11-24]. Dostupné na: https://www.financnasprava.sk/img/pfsedit/Dokumenty_PFS/Podnikatelia/Clo_obchodny_tovar/AEO/2014.0_1.10_usmer_podmienky.pdf

²² NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA. *Priame zahraničné investície* [online]. [cit. 2023-11-25]. Dostupné na: https://www.nbs.sk/img/documents/statist/spb/pzi/pzi_2006.pdf

druhej. Tieto formy investícií sú efektívnym spôsobom, ako rozšíriť svoju prítomnosť na medzinárodných trhoch a získať kontrolu nad existujúcimi aktívami v danom regióne.²³

Na rozdiel od priameho exportu nevzniká bezprostredný vzťah medzi výrobcom a zahraničným obchodným partnerom. V prípade nepriameho exportu vývozca spolupracuje s domácou spoločnosťou zahraničného obchodu, označovanou tiež ako exportný dom, ktorá sa často špecializuje na konkrétnu oblasť služieb alebo určitú skupinu krajín. V tejto forme vývozu sa vývozný obchod premení na domáci obchod vývozcu. Po predaji tovaru zahraničnému obchodníkovi preberá táto spoločnosť ďalšie kroky v procese exportu, vrátane organizácie dopravy, distribúcie, spracovania platieb a poistenia úverov.²⁴

Medzi tovarmi však nájdeme aj také, ktoré sa pomocou priamej obchodnej metódy nedajú predávať, ale iba za predpokladu využitia služieb obchodného subjektu. Ide napríklad o rôzne suroviny, potravinárske výrobky široko-spotrebný tovar, ktorý si nevyžaduje prítomnosť výrobcu priamo v zahraničí a tiež nepotrebuje poskytovať žiadne odborné a technické služby, ktoré by súviseli s predajom takéhoto tovaru.²⁵

Firmy vstupujú na medzinárodné trhy prostredníctvom vývozných a dovozných operácií. Aj keď tieto operácie sú považované za jednoduchý spôsob vstupu bez väčších investícií, úspech vyžaduje významné finančné prostriedky pre medzinárodný marketing. Kľúčové aspekty zahŕňajú prispôbenie produktov, poskytovanie podporných služieb, financovanie nákladov, vybudovanie distribučných kanálov a cenových stratégií. Výber vhodnej formy vývozných metód závisí od obchodných podmienok, charakteru produktov, výberu partnerov a efektívnosti operácií. Firmy môžu využívať rôzne obchodné metódy, vrátane mediátorov, obchodných zástupcov, výhradných zástupcov, komisionárov a mandatárov.²⁶

²³ EURÓPSKA KOMISIA: *Investície – Hlavné pojmy* [online]. [cit. 2023-11-23]. Dostupné na: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/sk/content/druhy-investicii>

²⁴ INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER FÜR DIE PFALZ. *Formen des Exports* [online]. [cit. 2023-11-26]. Dostupné na: <https://www.ihk.de/pfalz/international/export-import/handel-mit-drittlaendern4/export/formen-des-exports-1274368>

²⁵ BALÁŽ, Peter a kol. *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava : Sprint 2, 2019. 196 s. ISBN 978-80-89710-51-5

²⁶ MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SR. *Formy vstupu firiem na medzinárodné trhy* [online]. [cit. 2023-11-18]. Dostupné na: <https://portal.mhsr.sk/files/esluzby/COO/COO.2163.101.2.1005378prilohaCOO.2163.101.2.1005362.pdf>

Medzi najznámejšie formy prieniku na zahraničné trhy, ktoré využívajú nepriamu obchodnú metódu radíme:

1. Exportné podniky, ktoré sa zameriavajú na dovoz a vývoz a nakupujú tovar od výrobcov pod vlastným menom, na vlastný účet. Tento tovar sa ďalej predáva v zahraničí.
2. Exportné združenia, známe aj ako aliancie exportérov, sú skupiny malých a stredných firiem, ktoré spolupracujú prostredníctvom dohôd na vzájomnom dopĺňaní svojich výrobných programov.
3. Nenáročné kapitálové investície zahŕňajú formy ako predaj licencií (práva na využívanie vynálezu, priemyselných vzorov, ochrannej známky alebo obchodného mena firmy), franchising, zmluvy o manažmente a medzinárodné korporácie.²⁷
4. Piggyback hovorí o spolupráci viacerých firiem z rovnakého oboru podnikania v oblasti exportu. . Znamená to, že jedna väčšia firma poskytne inej menšej firme za úhradu prístup k svojim zahraničným distribučným kanálom. Tým získajú tieto menšie firmy skúsenosti väčšej spoločnosti a výhodu využitia jej značky. Poskytuje rôzne marketingové alebo logistické služby. Výhodu má z toho aj strana väčšej firmy, ktorá vďaka tomuto kroku môže ponúkať širší sortiment produktov svojim zákazníkom a profitovať z obchodných vzťahov s partnermi.²⁸

1.1.2 Nadnárodné spoločnosti a medzinárodné organizácie

Vplyv transnacionálnych korporácií zasahuje do mnohých aspektov ekonomiky a politiky krajiny, či už hosťovskej alebo domovskej. Na tieto dve významné oblasti pôsobia prostredníctvom svojich investícií, rozsiahlych obchodných operácií a rôznych aktivít, od tých dobročinných až po tie, ktoré mnohokrát vedia suplovať štát. Politické dianie vedia tieto spoločnosti ovplyvňovať na rôznych úrovniach, vnútroštátnej, ale aj na medzištátnej, resp. medzinárodnej. Využívajú pritom

²⁷ BALÁŽ, Peter a kol. Medzinárodné podnikanie. Bratislava : Sprint 2, 2019. 197 s. ISBN 978-80-89710-51-5

²⁸ MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SR. *Formy vstupu firiem na medzinárodné trhy* [online]. [cit. 2023-11-26]. Dostupné na: <https://portal.mhsr.sk/files/esluzby/COO/COO.2163.101.2.1005378prilohaCOO.2163.101.2.1005362.pdf>

najčastejšie formu lobingu.²⁹ „Najrozšírenejšou definíciou lobingu je snaha ovplyvniť výsledok politických procesov a rozhodnutí v prospech súkromného záujmu.“³⁰

„Medzinárodná organizácia je organizácia a jej podriadené subjekty, ktoré sa riadia medzinárodným právom verejným, alebo akýkoľvek iný subjekt, ktorý bol zriadený dohodou medzi dvoma alebo viacerými krajinami alebo na základe takejto dohody.“³¹ Spomedzi medzinárodných organizácií, ktoré patria k tým svetovo najvýznamnejším spomenieme Organizáciu Spojených národov (OSN), Organizáciu pre bezpečnosť a spoluprácu v Európe (OBSE) a Organizáciu pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD). OSN sa síce nezaobrá priamo reguláciou maloobchodu, má na ňu však značný vplyv a to v rôznych tematických oblastiach, ako napríklad udržateľný rozvoj, kde sa podporujú udržateľné praktiky. Vníma aj striktné dodržiavanie pracovných práv, rovnako ako aj ochranu pracovníkov a nepripúšťa detskú prácu, či otrokárstvo (nútenú prácu). Táto organizácia ďalej podporuje ochranu spotrebiteľa pred výrobkami, resp. službami zníženej kvality, alebo klamlivou reklamou a nekalými obchodnými praktikami.³²

OSN, ako medzinárodná organizácia, ktorá robí svet lepším a ovplyvňuje denne životy, bola založená v roku 1945, 51 krajinami, ktorých cieľom bolo a stále je udržiavať mier a bezpečnosť, intenzívne pracovať na rozvoji priateľských vzťahov medzi jednotlivými národmi, dbať na sociálny pokrok, podporovať vyššiu životnú úroveň a hájiť ľudské práva. Jej činnosť môžeme vidieť v takmer v každom kúte sveta. Vyznačuje sa štyrmi hlavnými cieľmi:

- a) snaha o udržanie celosvetového mieru
- b) rozvoj medzinárodných priateľských vzťahov
- c) pomoc pri spolupráci národov, ktoré sa zameriavajú na elimináciu chudoby, hladu, chorôb, negramotnosti a stoja pri podpore vzájomného rešpektovania práv a slobôd
- d) zameriava sa na harmonizáciu činností jednotlivých národov a podporuje ich pri dosahovaní tohto cieľa.

²⁹ UNCTAD. *Transnational corporations* [online]. [cit. 2023-12-05]. Dostupné na: https://unctad.org/system/files/official-document/diaeia2023d2_en.pdf

³⁰ Transparency International Slovensko. *Lobing a nástroje jeho regulácie* [online]. [cit. 2023-12-05]. Dostupné na: https://alianciapas.sk/wp-content/uploads/2013/04/02-Lobing_a_nastroje_jeho_regulacie.pdf

³¹ NRSR. *Zákon o ochrane osobných údajov a o zmene a doplnení niektorých zákonov* [online]. [cit. 2023-12-06]. Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2018/18/20180525#paragraf-5>

³² UNCTAD *Trade and Development* [online]. [cit. 2024-03-06]. Dostupné na: <https://unctad.org/tdr2022>

Široká škála jej činností odzrkadľuje jej dôležitosť od otázok udržateľného rozvoja, cez boj proti terorizmu, či pomoci pri katastrofách až po podporu ľudských práv v demokraciách, rodovú rovnosť alebo rozširovania produkcie potravín. Pozostáva zo šiestich hlavných orgánov, ktoré majú prerozdelené činnosti a úlohy. Valné zhromaždenie so sídlom v New Yorku, v USA, je najdôležitejším orgánom, rokuje a univerzálne zastupuje všetkých 193 členských štátov OSN. Ďalším orgánom je 15-členná (10 nestálych a 5 stálych členov) Bezpečnostná rada OSN, ktorá sa stará o udržanie medzinárodného mieru a bezpečnosti. Tretím v poradí je Hospodárska a sociálna rada, ktorej cieľom je snaha o dialóg a koordináciu otázok týkajúcich sa hospodárstva, životného a sociálneho prostredia. Tvorí ju 45 členov, ktorí sú volení Valným zhromaždením a funkčné obdobie majú stanovené na 3 roky. V zástupe zvyšných troch orgánov môžeme vidieť Poručenskú radu, Medzinárodný súdny dvor a Sekretariát. Generálny tajomník, zvolený Valným zhromaždením, ktorému námet dala Bezpečnostná rada podľa článku 97 Charty OSN, je hlavou celej organizácie a má na starosti všetky činnosti, ktoré mu pridelia jednotlivé orgány OSN spomenuté vyššie. Zohľadňuje potreby a obavy svojich členských štátov a koná v prospech mieru, hoci nie vždy musí s členskou krajinou súhlasiť. V takom prípade hľadá kompromis a náležité riešenie danej situácie.³³

Dátum 14. decembra 1960 sa zapísal do ekonomických dejín ako zásadný, a to najmä z toho dôvodu, že v Paríži bola v tomto čase podpísaná Zmluva o založení Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD). Platnosť nadobudla o takmer rok neskôr, 30. septembra 1961.³⁴ Jej primárnym cieľom je snaha o formovanie politiky podporujúcu rast, blahobyt, nové príležitosti a rovnosť pre všetkých. Úzko spolupracujú s vládami svojich členských krajín a ich občanmi a poskytujú poradenstvo, ktoré vie zlepšiť hospodársku výkonnosť a vytvoriť nové pracovné pozície. Zdieľajú osvedčené postupy v tejto téme a podporujú vzdelanie, či aktívne zápasia proti medzinárodným daňovým únikom.³⁵

Usmernenia OECD pre nadnárodné spoločnosti o zodpovednom podnikaní predstavujú nezáväznú odporúčania určené vládam a nadnárodným spoločnostiam. Ich cieľom je podporovať

³³ OSN. *OSN vo všeobecnosti* [online]. [cit. 2023-12-06]. Dostupné na: <https://unis.unvienna.org/unis/sk/topics/the-un-in-general.html>

³⁴ Ministerstvo Financí SR. *Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD)* [online]. [cit. 2023-12-08]. Dostupné na: <https://www.mfsr.sk/sk/medzinarodne-vztahy/medzinarodne-institucie/medzinarodne-organizacie/organizacia-hospodarsku-spolupracu-rozvoj-oecd/organizacia-hospodarsku-spolupracu-rozvoj-oecd.html>

³⁵ OECD. *Who we are* [online]. [cit. 2023-12-08]. Dostupné na: <https://www.oecd.org/about/>

trvalo udržateľný rozvoj a svedomité podnikateľské postupy bez ohľadu na sídlo spoločnosti. Usmernenia slúžia ako dôležitý nástroj politiky v oblasti spoločenskej zodpovednosti podnikov a ich cieľom je minimalizovať negatívne vplyvy podnikov na ľudstvo, spoločnosť a životné prostredie ako také. Týmto spôsobom môžu prispieť aj k dosiahnutiu cieľom OSN v oblasti trvalo udržateľného rozvoja. Tieto usmernenia boli vytvorené v spolupráci s rôznymi zainteresovanými stranami a obsahujú dobrovoľné zásady a normy zodpovedného podnikania. Predstavme si jednotlivé kapitoly týchto smerníc.

Pojmy a zásady hovoria o dodržiavaní vnútroštátnych nariadení a zákonov, no nie sú nadradené, ani nenahrádzajú vnútroštátne zákony. Apelujú len na ich zachovanie. **Všeobecné pravidlá** obsahujú presné usmernenia pre jednotlivé spoločnosti. Táto kapitola má význam pri nastavení očakávaní a definovaní základných princípov pre ďalšie odporúčania, ktoré budú nasledovať v kapitolách nižšie. **Zverejňovanie informácií** je ďalším názvom kapitoly, ale rovnako by malo byť transparentné, jasné a ucelené. Cieľom tým na podanie informácií rôznym zainteresovaným skupinám pochopiteľnou formou a zverejňuje ich v oblasti finančnej situácie, výkonnosti, vlastníctva a riadenia spoločnosti, ako aj v oblasti, v ktorých sa vykazovanie ešte len formuje. Ide najmä o oblasť risk, environmentálneho, či sociálneho manažmentu.

1. Ľudské práva môžu aktivity firiem rôznym spôsobom ovplyvniť. Bez ohľadu na to, aká veľká firma je, v ktorom odvetví pôsobí alebo akú má lokáciu, by mala rešpektovať medzinárodne uznané ľudské práva. Táto časť smerníc odkazuje na princípy OECD o podnikaní a ľudských právach a vyzýva spoločnosti, aby do svojej činnosti zaradili postup, ktorý im pomôže identifikovať všetky negatívne vplyvy, ktoré by mohla ich činnosť na ľudské práva mať.

2. Pracovnoprávne a priemyselné vzťahy predstavujú nariadenia, ktoré by mali spoločnosti podľa platných predpisov, zákonov a iných postupov rešpektovať v oblasti zamestnávania odbory a ich zakladanie, nepodporovať detskú prácu a prispievať k jej zrušeniu, rovnako aj nútenú prácu.

3. Životné prostredie sa zakladá na myšlienke, že spoločnosti by mali aktívne a rýchlo konať, aby zabránili vážnym alebo nenapraviteľným škodám na životnom prostredí spôsobeným ich činnosťou. Firmy by mali mať efektívny systém na udržateľné využívanie prírodných zdrojov a ochranu ekosystému. Tento systém by mal obsahovať opatrenia na kontrolu priamych

a nepriamych vplyvov ich činností na životné prostredie v dlhodobom horizonte. Okrem toho by mal zahrňovať aj opatrenia na znižovanie znečistenia a efektívne riadenie zdrojov.

4. Boj proti úplatkárstvu a iným formám korupcie. Nie je adekvátne, aby spoločnosti priamo, či nepriamo sľubovali, ponúkali, prípadne realizovali odmeňovanie prostredníctvom úplatkov alebo inými nepovolenými výhodami, kde cieľia na zisk nekalých výhod a obchodných uľav. Táto smernica usmerňuje spoločnosti, aby aktívne bojovali proti korupcii.

5. Záujmy spotrebiteľov kladú dôraz na uplatňovanie spravodlivých metód v obchode, propagácii a reklame, ako aj na garantovanie kvality a spoľahlivosti tovaru a služieb. Tento prístup zahrňuje poskytovanie presných informácií týkajúcich sa produktov a služieb a adekvátnu ochranu osobných dát.

6. Hlavným cieľom smernice o Vede, technológiách a inováciách je povzbudenie a rozšírenie výsledkov výskumu a vývoja a zabezpečiť, že aktivity spoločností budú zlučiteľné s vedeckými a technologickými iniciatívami a plánmi krajín. Pri poskytovaní licencií na využívanie duševného vlastníctva alebo pri presune technológií by malo konanie smerovať k podporovaniu dlhodobejšieho rozvoja v hostiteľskej krajine.

7. Hospodárska súťaž je v predmete záujmu vlád a firiem, aby chránili a dodržiavali pravidlá férovej konkurencie a vykonávali svoju činnosť v súlade s právnymi predpismi platnými v krajinách, kde pôsobia. Smernica o Zdaňovaní hovorí o tom, že firmy by mali včas a správne plniť svoje daňové povinnosti v súlade so záväznými daňovými pravidlami platnými v krajine, v ktorej vykonávajú svoju činnosť. Taktiež by mali účinne spolupracovať s príslušnými inštitúciami a poskytovať potrebné informácie na správne vypočítanie daní a vyvarovať sa presunu ziskov alebo strát mimo svojho územia.³⁶

1.2 Maloobchodné reťazce a ich význam v ekonomike

Maloobchod je dôležitým hospodárskym prostredníkom medzi výrobcom a konečným spotrebiteľom. V porovnaní s veľkoobchodom, ktorý tu je pre komerčných zákazníkov, maloobchod poskytuje predovšetkým tovar a služby zákazníkovi, ktorí ich nevyužívajú

³⁶ MHSR. *Smernice OECD pre nadnárodné spoločnosti o zodpovednom správaní podnikov* [online]. [cit. 2023-12-12]. Dostupné na: <https://www.economy.gov.sk/obchod/multilateralne-obchodne-vztahy/oecd/narodne-kontaktne-miesto-pre-smernice-oecd-pre-nadnarodne-spolocnosti/smernice-oecd-pre-nadnarodne-spolocnosti>

komerčne.³⁷ Zahŕňa obchodné činnosti spojené s predajom tovaru a služieb spotrebiteľom pre ich osobné, rodinné alebo domáce použitie. Zahŕňa predaj konečnému spotrebiteľovi – od automobilov cez oblečenie, jedlá v reštauráciách až po lístky do kina. Je poslednou fázou distribučného procesu od dodávateľa k spotrebiteľovi.³⁸

Definíciou pre medzinárodné maloobchodné operácie môžeme považovať aj prevádzkovanie obchodov vo viacerých krajinách, firmách alebo alianciách. Existuje mnoho dôvodov, prečo takto firmy postupujú. Najčastejšie z nich sú napr. zvýšenie zisku, prípadné vstúpenie na nové trhy. Výskum v tejto oblasti ešte nezaznamenal výraznejšie pokroky, no je potrebné sledovať, akou rýchlosťou sa tento maloobchodný sektor uberá a globalizuje.³⁹

Maloobchod na Slovensku prechádza významnými zmenami a naberá zaujímavý smer. Tieto zmeny najviac ovplyvnili veľké hypermarkety, ktoré boli a stále sú prevádzkované nadnárodnými spoločnosťami ako Tesco, Hypertnova alebo Carrefour, ktorý v tomto prípade silu agresívnejších reklamných kampaní dcérskych spoločností Schwarz Gruppe a ich rýchlejšieho prispôsobovania sa trhu a potrebám, neustál.⁴⁰

Poznanie významu maloobchodu v hospodárstve má zásadný význam, pretože odzrkadľuje hneď niekoľko aspektov, ktoré majú ekonomický vplyv na fungovanie krajiny. Každé euro získané v maloobchode generuje ďalšiu produkciu 1,56 EUR v iných sektoroch. Pre porovnanie si môžeme uviesť zaujímavý príklad, a to ten, že ekonomická veľkosť maloobchodu je trojnásobne väčšia ako odvetvie stvebníctva, takže má rozsiahly dopad. Vytvára obrovské množstvo pracovných miest na rôznych úrovniach a pozíciach, nezameriava sa najmä na špecifickú profesiu, od skladníkov, cez predavačov na prevádzkach až po administratívnych zamestnancov a manažérov na centrále. Maloobchod teda predstavuje nenahraditeľný pilier národného hospodárstva, ktorého význam je často podceňovaný.⁴¹

³⁷ SENGE Konstanze, TERRACHER-LIPINSKI Audrey. *Einzelhandel* [online]. [cit. 2023-12-14]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/361742109_Einzelhandel

³⁸ BERMAN Barry, EVANS Joel. R., CHATTERJEE Patrali. *Retail management: a strategic approach*. Harlow, England : Pearson, 2018. s. 22. ISBN 978-1-292-21467-2.

³⁹ DAWSON A. John *Internationalization of retailing operations, Journal of Marketing Management Volume 10, Number 4*. Routledge, 1994. s. 2267-282. ISSN 1472-1376.

⁴⁰ DRAHOVSKÝ, L., 2015. *Čo prináša vývoj maloobchodu na Slovensku*. [online]. [cit. 2023-12-17]. Dostupné na: <https://www.retailmagazin.sk/lubomirdrahovsky/1083-co-prinasa-vyvoj-maloobchodu-na-slovensku>

⁴¹ VOITHOFER, P. *Bedeutung des Einzelhandels*. [online]. [cit. 2024-04-19]. Dostupné na: <https://www.wko.at/oe/handel/handelschaffewir/bedeutung-des-einzelhandels.pdf>

2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania

Hlavný cieľ bakalárskej práce je preskúmať vzťah nadnárodných spoločností s miestnymi producentmi na vybranom príklade a zhodnotiť konkurencieschopnosť a potenciál internacionalizácie slovenského producenta.

Za účelom hlavného cieľa boli stanovené tieto parciálne ciele:

- 1) teoreticky vymedziť nadnárodné spoločnosti a formy vstupu na zahraničné trhy,
- 2) definovať význam maloobchodných reťazcov v ekonomike,
- 3) identifikovať stratégie maloobchodných reťazcov v potravinárskom priemysle na základe prípadových štúdií vo vybraných krajinách,
- 4) predstaviť subjekt skúmania spoločnosť Lidl s. r. o. so zameraním na etický kódex a hodnotenie ekonomického dopadu
- 5) vypracovať SWOT analýzu vstupu slovenského výrobcu do maloobchodného reťazca na príklade Lidl s. r. o.

Metodika práce a metódy skúmania

Tento cieľ bude dosiahnutý prostredníctvom detailného skúmania vplyvu nadnárodných spoločností na konkurencieschopnosť slovenských producentov, s dôrazom na ich postavenie v obchodných reťazcoch.

Pri riešení bakalárskej práce sme využili všeobecné (analýza, syntéza, dedukcia, indukcia, analógia i n.) a kvalitatívne metódy vedeckej práce (pološtrukturovaný rozhovor, riadený rozhovor).

V práci sme sa venovali identifikácii a hodnoteniu aktuálnych trendov, výziev a príležitostí v oblasti vzťahu medzi nadnárodnými spoločnosťami a slovenskými producentmi v maloobchode. V tejto fáze práce sa bude venovať výskumu existujúcich štruktúr, politík a stratégií, ktoré formujú tento vzťah, s dôrazom na ich vplyv na miestnych producentov.

V bakalárskej práci sa sústreďujeme predovšetkým na skúmanie prípadových štúdií z medzinárodného, výrobného prostredia potravinárskeho priemyslu a poznanie stratégií, ktoré tieto štúdie so sebou prinášajú. Následne sme poznatky aplikovali na Slovenskú republiku

a vyhodnotili na základe pološtruktúrovaného rozhovoru s nákupcom spoločnosti Lidl a dvoma slovenskými mäsovýrobcami, aké dopady majú zmienené vstup týchto výrobcov do maloobchodného reťazca.

V súvislosti s aplikáciou poznaných stratégií z prípadových štúdií sme oslovili oddelenie nákupu v spoločnosti Lidl, vďaka ktorému prinášame ucelený pohľad na proces výberu nového, slovenského dodávateľa, ako aj na požiadavky, ktoré sú kladené na neho kladené. V pološtruktúrovanom rozhovore sme sa zamerali na výzvy týkajúce sa konkurencieschopnosti, ktorým producenti musia čeliť, a či existujú zo strany maloobchodného reťazca preferencie a iniciatívy, ktoré favorizujú dodávateľov z určitých krajín alebo regiónov.

Tieto otázky boli súčasťou uvádzaného rozhovoru, ktorý prebehol interne s nákupcom spoločnosti Lidl, ktorý nechcel byť ďalej menovaný, s cieľom získať hlbšie pochopenie prístupov a stratégií, ktoré formujú obchodné vzťahy a rozhodnutia v rámci maloobchodného reťazca. Poznanky a odpovede z tohto rozhovoru sú cennou súčasťou tejto práce, pretože poskytujú praktické príklady a ukazujú reálne scenáre, ktoré ilustrujú teoretické koncepty z našej štúdie do skutočnej podoby a dávajú celej práci jasné kontúry.

Za účelom získania reprezentatívneho výsledku z nášho empirického skúmania sme použili metódu analýzy a komparácie. Okrem týchto tradičných prístupov sme oslovili tiež dvoch slovenských dodávateľov a položili im otázky, ktoré sú prílohou tejto práce, orientované na ich výroby a procesy.

Prvý dodávateľ pôsobí ako mäsovýrobca so sídlom v Žiline a pýši sa stabilným postavením na našom trhu. Okrem spracovania mäsa a výroby mäsových výrobkov spadá pod jeho portfólio aj chov poľnohospodárskych zvierat, výroba kŕmnych zmesí a obchodovanie s agrokomoditami. Druhým dodávateľom je opäť mäsovýrobca z Trenčína, ktorý je jedným z najmodernejších mäso spracujúcich podnikov na území Slovenska. Zameriava sa najmä na spracovanie bravčového a hovädzieho mäsa, na jeho chov, však nie. Tento podnik využíva na dosiahnutie čo najväčšej kvality jeho výrobkov kontrolný systém HACCP, ktorý sme v práci rozoberali a aj medzinárodný systém kvality ISO 9001:2008. Táto spoločnosť distribuuje ich výrobky do obchodných sietí rýchloobrátkového tovaru v celej Slovenskej republike.

Metóda rozhovoru nám otvorila prístup k živým perspektívam a skúsenostiam relevantných odborníkov z prostredia nadnárodného maloobchodného giganta. Konkrétne sme diskutovali s manažérmi a nákupcami z Lidl, v. o. s., čo nám poskytlo cenné informácie o ich pohľade na problematiku, aktuálne výzvy a možné príležitosti pre slovenských producentov.

Tieto metódy v súčinnosti nám umožnili vypracovať dôkladnú a informačnú bázu, ktorá poskytuje pohľad na vzťah medzi nadnárodnými spoločnosťami a slovenskými producentmi v kontexte maloobchodu. Našou snahou je priniesť výsledok, ktorý nie je jednostranný a zobrazuje komplexné zhodnotenie problematiky a odzrkadľuje špecifiká, s ktorými sa potýkajú slovenskí producenti pri vstupe do maloobchodného reťazca. Výrobca si, rovnako ako nákupca spoločnosti Lidl, želal zostať v anonymite.

3 Výsledky práce a diskusia

Vo výsledkoch práce predstavíme prípadové štúdie z potravinárskeho priemyslu z vybraných krajín, ktoré budú východiskom pre aplikáciu a komparáciu v prípade Slovenskej republiky. Ďalšie poznatky nášho empirického skúmania vychádzajú z rozhovorov z praxe, avšak prvotným krokom je preskúmanie stratégií, ktoré využili výrobcovia vo svete a v rôznych spoločnostiach na dosiahnutie stabilnej pozície na trhu v konkurenčnom prostredí.

Výsledky sú v tejto práci sú posudzované z oboch perspektív, aj zo strany slovenského dodávateľa, ktorý má svoje výrobky zalistované v medzinárodnom maloobchodnom reťazci, ktorý je dcérskou spoločnosťou svojej nemeckej, materskej spoločnosti a samotným, spomínaným maloobchodným reťazcom Lidl so sídlom slovenskej prevádzky v Bratislave.

3.1 Stratégie maloobchodných reťazcov v potravinárskom priemysle na konkrétnych príkladoch

Pre lepšie pochopenie vstupu slovenských dodávateľov do maloobchodných reťazcov považujeme za prínosné preskúmať podobné prípady, ktoré sa odohrali na medzinárodnej úrovni. Zhromažďovanie údajov z prípadových štúdií je kľúčové pre pochopenie fungovania systému našej krajiny a pre jeho hlbšie analyzovanie.

3.1.1 Päť Porterových síl v potravinárskom priemysle Turecka

Prípadová štúdia „*Prežitie a konkurencia firiem prostredníctvom globálnej expanzie: Prípadová štúdia z potravinárskeho priemyslu v sektore FMC*“ pomocou piatich síl Michaela Portera, znázorňuje na konkrétnom príklade spoločnosti pohyb v konkurenčnom prostredí.

Porterov model piatich síl, nesúci názov podľa M. E. Portera z roku 1979, je jedným z najdôležitejších nástrojov v oblasti podnikania, ktorá skúma strategické analýzy. Prináša systematický rámec hodnotiaci konkurenčné prostredie konkrétneho odvetvia a identifikuje

klúčové faktory ovplyvňujúce úspech podniku. Päť klúčových síl, ktoré sú spomenuté vyššie, si predstavíme v jednotlivých bodoch:

- a) **Konkurenčná rivalita** skúma intenzitu súťaže medzi už existujúcimi podnikmi v odvetví a prihliada na tieto faktory:
 - a. *diverzifikácia konkurencie*
 - b. *podiel na trhu*
 - c. *rast odvetvia*
 - d. *bariéry na výstupe*

Prvá Porterova sila je veľmi komplexná. Vplýva na ziskovosť a udržateľnosť podnikov v každom odvetví, t. j. je všeobecne aplikovateľná. Hlboká analýza tejto sily pomocou Porterovho modelu piatich síl a uvedených faktorov umožňuje firmám pochopiť svoje konkurenčné prostredie, identifikovať hrozby a príležitosti a formulovať efektívne stratégie pre dosiahnutie dlhodobého úspechu.

- b) **Sila dodávateľov** rozoberá vplyv dodávateľov na podniky v odvetví. Všíma si faktory ako *koncentráciu dodávateľov*. Pri vysokej koncentrácii len malý počet dodávateľov kontroluje veľkú časť trhu, čím sú vyššie vyjednávacie schopnosti a možnosti na ovplyvnenie ceny. Ďalšie faktory, ktoré zohľadňuje druhá sila sú *náklady na prechod k inému dodávateľovi*, *diferenciácia produktov dodávateľov* a *vyjednávací sila dodávateľov*. V závere je veľmi dôležitou silou, pretože pomáha podnikom pochopiť závislosti od dodávateľov, identifikovať hrozby a formulovať ich.
- c) **Sila kupujúcich** reguluje schopnosť podnikov kontrolovať ceny a manipulovať so ziskovosťou v danom odvetví. Silní kupujúci s veľkou vyjednávacou mocou dokážu tlačiť na nižšie ceny, požadovať vyššiu kvalitu a lepšie podmienky, čím znižujú zisky firiem v odvetví. Analýza tejto sily je preto pre firmy klúčová pre pochopenie ich postavenia na trhu a formuláciu efektívnych stratégií. Je dôležité rovnako spomenúť, že absencia blízkych substitútov dáva podnikom v odvetví väčšiu kontrolu nad cenami a umožňuje im udržiavať vyššie zisky.
- d) **Hrozba substitúcie** zohľadňuje dostupnosť substitútov, ako spomíname vyššie, ich relatívnu cenu a kvalitu a vnímanie substitútov zákazníkmi. Vysoká hrozba substitúcie vedie k nižším ziskom a tlaku na znižovanie cien.

- e) **Hrozba nových účastníkov** je poslednou z piatich Porterových síl. Skúma prekážky na vstupe do odvetvia a hrozbu, ktorú predstavujú nové podniky. Zohľadňuje napríklad výšku bariér na vstupe, čím sa môžu myslieť kapitálové požiadavky, technológie, alebo regulácia. Ďalej prizera aj na náklady na vstupe a očakávané odvetvové zisky. Nízke bariéry na vstupe a vysoké očakávania lákajú mnoho nových podnikov do odvetvia, v ktorom takáto spoločnosť pôsobí, čím sa zvyšuje konkurencia a znižujú zisky existujúcich podnikov.

Tabuľka 1 **Hlavné aspekty piatich Porterových síl**

Porterova sila	Popis
Konkurenčná rivalita	Ako veľmi dokážu dodávatelia ovplyvniť podmienky a ceny v odvetví
Sila dodávateľov	Miera súťaže medzi podnikmi v danom odvetví
Sila kupujúcich	Vplyv kupujúceho na ceny a podmienky
Hrozba substitúcie	Miera, do akej môžu produkty alebo služby z iných odvetví nahradiť tie v danom odvetví
Hrozba nových účastníkov	Ľahkosť s akou nové spoločnosti môžu vstúpiť do odvetví a stať sa konkurentmi

Zdroj: vlastné spracovanie

Spomínaná prípadová štúdia sa zameriava na tureckú spoločnosť, pôsobiacu už 43 rokov v potravinárskom priemysle, resp. v FMCG (Sektor rýchloobrátkového spotrebného tovaru) sektore. Ako hlavnú podnikateľskú činnosť spoločnosť uvádza spracovanie a medzinárodný export konzervovaného ovocia a zeleniny. Výrobkami tejto spoločnosti ABC sú napríklad ochucovadlá (kečup, horčica,...), paradajkový pretlak a prípravky na prípravu hlavných jedál. Opisuje spoločnosť ABC, ktorá je jedným z najväčších kľúčových hráčov na spomínanom trhu a hodnotí všetkých päť Porterových síl, ktoré sú vysvetlené vyššie a prispievajú spoločnosti k udržaniu si konkurencieschopnosti a schopnosti rásť na globalizovanom trhu. Celkový ročný výrobný objem spoločnosti dosahuje 169 400 ton

výrobkov, 30 % celkovej produkcie je exportovanej do najrôznejších regiónov v rámci Blízkeho Východu, USA, Európy, Austrália, Japonska alebo niektorých afrických štátov.

Prvou z hlavných stratégií, ktoré táto prípadová štúdia prináša je **globálna expanzia**. Zdôrazňuje, že sa vo svete hranice trhov neustále strácajú a postupne vzniká jeden spoločný obchodný priestor. Tiež dodáva, že je nevyhnutné, aby spoločnosti hľadali nové príležitosti za národnými hranicami svojho pôsobenia, t. j. vstúpiť na nové, zahraničné trhy. Globálna expanzia nielenže umožňuje podnikom prístup k novým zákazníkom, ale tiež im pomáha diverzifikovať svoje trhové riziká a využiť výhody rozsahu.

Na prvú spomínanú stratégiu nadväzuje ďalšia, ktorá tiež podčiarkuje slová Michaela Portera. Spoločnosti ABC umožňuje hlbšie pochopiť dynamiku trhu. Takýto prístup nevyhodnocuje len aktuálny stav spoločnosti, ale identifikuje aj faktory, ktoré môžu ovplyvniť jej ziskovosť do budúcnosti. Tým, že spoločnosť bude dohliadať na „päť síl“, môže lepšie pochopiť, kde sa nachádzajú jej konkurenčné výhody a slabé stránky a na základe toho adekvátne na ne reagovať.

Tretia strategická oblasť, ktorá sa ukazuje v prípadovej štúdií ako kritická, je diferenciácia produktov. Podnik sa snaží svoje produkty odlíšiť od konkurenčných spoločností zvýšením najmä kvality a neustálymi inováciami. Takáto stratégia je obzvlášť dôležitá v prostredí, kde sú produkty často vnímané ako komodity. Diferenciáciou nie lenže pomôže znižovať hrozby od substitútov, ale aj zvýšiť vernosť zákazníkov a umožniť firme udržať si vyššie ceny a lepšie marže.

3.1.2 Zlepšenie kvality a bezpečnosti v spoločnosti Unilever

Na základe prípadovej štúdie „*Spôsoby zvýšenia konkurencieschopnosti potravinárskych podnikov*“ od Babayeva sme zistili hodnotné poznatky a uplatniteľné stratégie na naše ďalšie skúmanie, ktoré by prispelo k zvýšeniu konkurencieschopnosti podnikov v potravinárskom odvetví.

Cieľom prípadovej štúdie je prostredníctvom rôznych prístupov a metód povzbudiť jednotlivcov a organizácie v rámci potravinárskeho priemyslu, aby mohli prosperovať vo

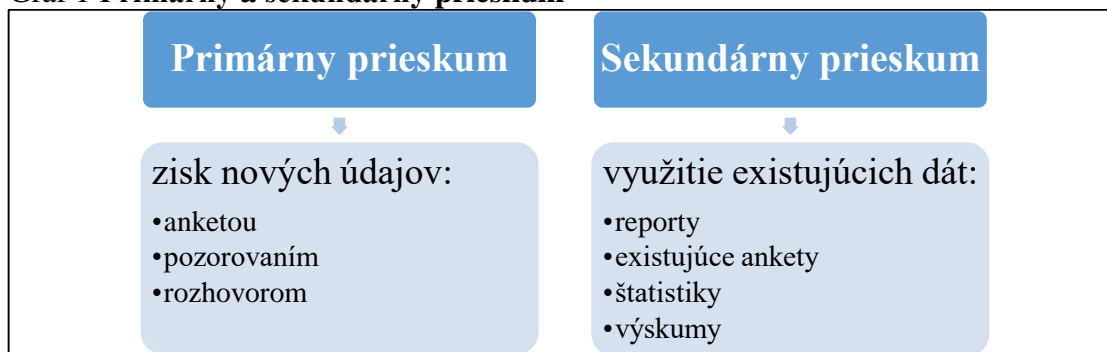
vysoko dynamickom a konkurenčnom prostredí. Zámer je rovnako aj uľahčiť rast a udržateľnosť podnikov v tomto priemysle na neustále meniacom sa trhu. Konkurencieschopnosť je v spomínanom prostredí kľúčová pre prežitie a úspech spoločnosti.

Medzi kľúčové faktory konkurencieschopnosti je udržiavanie prísnych noriem kvality a bezpečnosti, zabezpečenie prevádzkovej efektivity a riadenia nákladom v celom dodávateľskom reťazci, neustála inovácia a vývoj výrobkov. Nesmieme zabudnúť ani na pochopenie neustále meniacich sa spotrebiteľských preferencií, ktoré vieme sledovať prostredníctvom prieskumu trhu, ktorý máme dvojaký – primárny a sekundárny.

Každá spoločnosť má vždy za snahu umiestniť sa v popredných priečkach spotrebiteľského rebríčka obľúbenosti a ziskovosti v porovnaní so svojimi konkurentmi. Na to potrebuje žiaduce údaje, ktoré vie získať dvojakým spôsobom. Snaha primárneho prieskumu je v prvom rade zber doteraz nepoznaných dát, ktoré predtým ešte nebolo zhromaždené. Takéto zhromaždenie údajov prebieha pomocou vyplňania dotazníkov, osobných, prípadne telefonických rozhovorov, pozorovania alebo experimentov. Písomné prieskumy nie sú už v takej obľube, pretože neposkytnú spoločnosti dostatočné množstvo požadovaných informácií, resp. nie v takej miere, ako by spoločnosť čakala. Medzi ďalšie nevýhody možno považovať aj vysoké náklady na uskutočnenie takého výskumu, či už sa jedná o tie finančné alebo časového fondu.

Na druhej strane, pod pojmom sekundárny prieskum rozumieme, že spoločnosť alebo inštitúcia vykonávajúca zber údajov sa opiera už o existujúcu databázu. To znamená, že sekundárny prieskum nesie v sebe už údaje vďaka primárnemu prieskumu, ktorý musel prebehnúť pred ním. Jedná sa o rôzne štatistiky, správy alebo už existujúce prieskumy. Na zber takéhoto typu údajov sa využívajú externé, ale aj interné zdroje. Medzi hlavné výhody patrí najmä rýchla dostupnosť údajov, pretože údaje už existujú.

Graf 1 Primárny a sekundárny prieskum



Zdroj: vlastné spracovanie

V prípadovej štúdií o potravinárskej spoločnosti Unilever sa kladie dôraz predovšetkým na zlepšenie kvality a bezpečnosti produktov vďaka dodržiavaniu regulačných požiadaviek a cez programy zabezpečenia kvality. Prísne monitorovanie a testovanie kvality výrobkov spadá pod takéto opatrenia, rovnako ako aj audit a procesné hodnotenie, ktoré môže priniesť identifikáciu možností k ďalšiemu zlepšeniu.

Spoločnosť si zakladá na efektívnom riadení dodávateľského reťazca a budovaní dobrých vzťahov medzi nákupcami, resp. vedením a dodávateľmi. Takýto postoj vedie k širšiemu pochopeniu konkurencieschopnosti a je neodlučiteľnou časťou úspešného vedenia podniku. Ak sa na túto problematiku pozrieme aj z vedeckej roviny, pochopíme, že táto štúdia predstavuje aj komplexnú syntézu a aplikáciu multidisciplinárnych stratégií, ktoré zvyšujú spomínanú konkurencieschopnosť. To ponúka úplne iný pohľad na podniky a ich možnosti na prosperitu v potravinárskom priemysle, ktoré je veľmi dynamický.

3.1.2. *Operačné stratégie, kvalitatívne systémy a ich integrácia v reakcii na globálne trhové výzvy*

V nasledujúcej prípadovej štúdií „*Operačná stratégia a analýza konkurenčných kritérií: prípadová štúdia potravinárskeho podniku*“ sa podrobnejšie zameriame na ňou získané teoretické východiská a modely, ktoré umožňujú firmám vo výrobnom sektore, najmä v potravinárskom priemysle, efektívne reagovať na hlas zákazníkov a svoje konkurenčné

postavenie, čo najviac optimalizovať. Nadväzuje už na poznatky z predchádzajúcich dvoch prípadových štúdií a rozvíja ich viac do hĺbky aj s obohatením o ďalšie nové poznatky.

Spoločnosť, ktorá sa v tejto prípadovej štúdií zaoberá výrobou sušienok a cereálií, môžeme pozorovať jednotlivé, aplikované stratégie zamerané na flexibilitu výroby, bezpečnosť potravín a kvalitu nasledovne. **Flexibilita výroby** – Agile Manufacturing a Flexible Manufacturing Systems (FMS), ktorá sa v na tomto konkrétnom príklade použila, umožnila rýchle prispôsobenie sa meniacim trhovým dopytom zo strany zákazníkov a ich preferenciám. Tieto systémy umožnili podniku efektívne prechádzať medzi rôznymi typmi produkčných šarží bez vyššej potreby badaateľných dodatočných investícií alebo výraznejšieho prerušenia výrobného procesu. Na základe tohto opatrenia mohol podnik reagovať na sezónne zmeny a prípadné, nové trendy v produktoch (nové príchute alebo prechod z klasických na zdravotne orientované varianty cereálií a sušienok) efektívnejšie.

Spoločnosť však nezostala len pri systémoch podporujúcich flexibilitu výroby, ale zamerala sa aj na rozvoj a implementáciu systémov **Total Quality Management (TQM)** a **Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP)**, ktoré majú za úlohu zabezpečiť vysokú úroveň kvality a najmä bezpečnosť potravín, resp. výrobkov ako sušienok a cereálií. TQM poskytol rámec, ktorý povýšil kvalitu vo všetkých fázach výroby, kým HACCP sa zameril na identifikáciu, hodnotenie a riadenie kritických kontrolných bodov, kde by mohlo nastať riziko kontaminácie a tým by sa ohrozila bezpečnosť potravín. Zabezpečil dodržiavanie regulačných požiadaviek, čo sa dostalo aj do povedomia zákazníkov, ktorých dôvera vo výrobky vzrástla.

Spomínané stratégie sa integrovali do celkovej operačnej stratégie podniku a napomohli k zvýšeniu spokojnosť už stávajúcich zákazníkov, zlepšiť výrobnú efektivitu a udržať si postavenie medzi konkurentmi na trhu. TQM a flexibilita sa stali opornými piliermi výrobnjej spoločnosti, na ktorých postavila svoje konkurenčné výhody a HACCP pokryla nevyhnutnosť dodržiavanie prísnych noriem, ktoré sa stávajú kameňom úrazu takmer každého výrobného podniku v tomto priemysle.

3.2 Informácie o spoločnosti Lidl

Nadnárodná spoločnosť Schwarz Gruppe sídli Neckarsulm, v nemeckej spolkovej krajine Baden-Württemberg a patrí medzi svetových lídrov v oblasti maloobchodnej skupiny. Jej nosnými piliermi sú maloobchodné spoločnosti Lidl a Kaufland. Zastrešuje však aj vlastnú produkciu v oblasti potravín Schwarz Produktion, ktorá zamestnáva približne 5 500 zamestnancov, vyrába vysokokvalitné potraviny v podobe minerálnych vôd, či iných nealkoholických nápojov, rôzne čokolády, sušené ovocie, pečivo alebo mrazené krémy pre dcérske spoločnosti tejto nadnárodnej korporácie, teda Lidl a Kaufland. Disponuje dokonca tromi závodmi, ktoré sa zameriavajú na recykláciu a opätovnú výrobu plastov zo 100 % PET materiálov. Schwarz Digits riadi IT a digitálnu divíziu a PreZero sa angažuje v oblasti zhodnocovania odpadu. Cieľom je pokrytie celého hodnotového cyklu, ktorý začína pri výrobe, pokračuje cez maloobchod a končí pri likvidácii a recyklácii. Dcérska diskontná spoločnosť Lidl, otvorila svoju prvú predajňu v roku 1973 v nemeckom meste Ludwigshafen a dnes sa nachádza v 29 krajinách sveta, pričom Schwarz Gruppe v 33 krajinách a čelí obľúbenosti aj doma v Európe, ale aj v zámorí.⁴²

Hlavnou podnikateľskou oblasťou spoločnosti Lidl je maloobchodný predaj potravín a spotrebného tovaru cez ich vlastnú sieť predajní. Neponúka len potraviny, ako mliečne výrobky, čerstvé mäso, ovocie a zelenina alebo mrazené potraviny, ale aj široký „non-food“ (nepotravinársky) sortiment, pod ktorý spadajú elektrické spotrebiče, hračky, kozmetika alebo iné nástroje do domácnosti, či textil. Bližšie informácie sú zverejnené v Obchodnom registri Slovenskej republiky (ORSR). Dôraz spoločnosť kladie bezprostredne na čerstvosť, kvalitu a cenovú dostupnosť, ktoré sú pre slovenského spotrebiteľa lákavými a kľúčovými kritériami pri výbere obchodu.

Lidl na náš trh vstúpil po prvýkrát v roku 2004, kedy otvoril prvých 14 predajní. Za krátky čas zožala úspech a počet predajní sa do konca kalendárneho roka navýšil na číslo 39. Zaujímavým postrehom môže byť aj fakt, že v Českej republike, aj vzhľadom na dvojnásobný počet obyvateľov, bola otvorená skôr, dokonca do roku 2011 česká centrála v Prahe riadila filiálky na Slovensku. Až po tomto roku, sa teda otvorila prvá centrála aj na Slovensku, čo vzápätí umožnilo lepšie riadenie

⁴² Schwarz Gruppe. *Vielfalt ist unsere Stärke* [online]. [cit. 2023-12-17]. Dostupné na: <https://gruppe.schwarz/geschaeftsfelder>

a prispôsobenie sa lokálnym podmienkam na Slovensku. Svoju pozíciu si udržuje najmä vďaka čerstvosti a cenám potravín, ktoré uvádza za diskontné ceny. Filozofia spoločnosti je smerovaná na takzvaných „Eigenmarke“, čo v nemeckom jazyku znamená vlastná značka. Tie tvoria viac ako 80 % celkového sortimentu, či už bežne zalistovaného (zazmluvneného a určeného na predaj) alebo akčného, ktorý sa tematicky každý týždeň mení. Tým táto spoločnosť podčiarkuje svoju výnimočnosť, pretože našla cestu ako sa odlíšiť od ostatných svojich konkurentov.

3.2.1 Etický kódex spoločnosti

Obchodná skupina Schwarz Gruppe, v spolupráci so svojimi obchodnými partnermi a v rámci celého dodávateľského reťazca, upozorňuje na udržateľnosť rozvoja, najmä v oblastiach dotýkajúcich sa sociálneho a environmentálneho bytia. Etický kódex spoločnosti určuje jednotlivé základné princípy spolupráce s obchodnými partnermi a je základným kameňom pre všetky obchodné vzťahy, či už existujúce alebo budúce. Zaoberá sa štandardami, ktoré sa opierajú o zásady a dohovory, vrátane Všeobecnej deklarácie ľudských práv, zásad iniciatívy OSN Global Compact, smerníc OSN pre hospodárstvo a ľudské práva, Dohovoru OSN o právach dieťaťa, Dohovoru OSN o odstránení všetkých foriem diskriminácie žien, Smernice OECD pre nadnárodné spoločnosti, Deklarácie Medzinárodnej organizácie práce o základných zásadách a právach pri práci, či Parížska dohoda o zmene klímy. Rieši však aj témy, ktoré sa týkajú podmienok na pracovisku. Cielené je to obzvlášť smerom na:

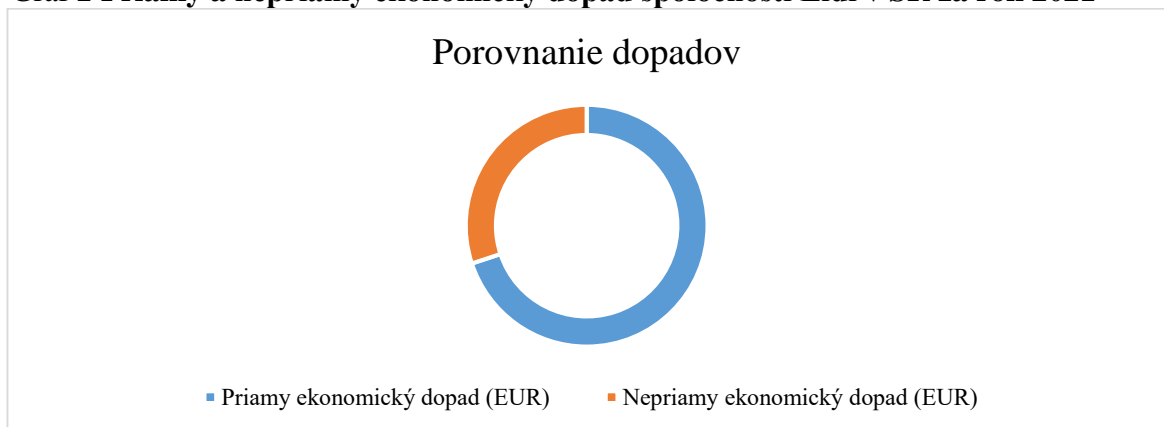
- a) diskrimináciu (rovnosť mužov a žien v odmeňovaní na pracovisku), za čo spoločnosť dostala opakovane certifikáciu Equal-Salary v audite rovnomennej švajčiarskej nadácie
- b) sloboda združovania
- c) bezpečnosť a zdravie na pracovisku
- d) disciplinárne opatrenia (v prípade porušenia pracovných predpisov sa môže vykonať v smere na zamestnanca upozornenie, pokarhanie, suspendácia, pokuta alebo v konečnom prípade, ukončenie pracovného pomeru)
- e) zákaz detskej práce a ochrana mladistvých
- f) ochrana životného prostredia v podobe férového hospodárenia s prírodnými zdrojmi a prevenciou pred znečistením prírody

Tento kódex je súčasťou všetkých zmlúv, ktoré sa v spoločnosti vyhotovia a podpíšu, pretože ide o nevyhnutný základ, ktorý je súčasťou všetkých obchodných vzťahov.

3.2.2 Ekonomický dopad Lidl (priamy aj nepriamy)

Podľa odbornej Socioekonomickej štúdie zo septembra 2022 jasne vyplýva fakt, že Lidl, ako medzinárodný maloobchodný reťazec, prináša spoločenský benefit za obchodný rok, ktorý začína marcom, 1 miliardu EUR. „Najväčším beneficiantom je privátny sektor na Slovensku, do ktorého smerovalo 59 % vytvorenej hodnoty. Nasleduje štát s 28 % a komunity na Slovensku, ktoré získali takmer 58 miliónov EUR, čo predstavuje 11 % celkovej hodnoty“ píše sa v štúdií Mazars. Konzultačná spoločnosť, ktorá túto štúdiu vypracovala, ďalej stavia do popredia skutočnosť, že celkový priamy ekonomický dopad Lidl na SR predstavoval v roku 2021 hodnotu 700 923 157 EUR a nepriamy tvoril 301 234 200 EUR. Z toho vyplýva, že Lidl má obrovský ekonomický, no najmä aj spoločenský dopad na Slovensko.⁴³

Graf 2 Priamy a nepriamy ekonomický dopad spoločnosti Lidl v SR za rok 2021



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Mazars, Socioekonomickej štúdie pre spoločnosť Lidl, v. o. s.

⁴³ Mazars. Socioekonomická štúdia pre spoločnosť Lidl Slovenská republika, v. o. s. [online]. [cit. 2023-12-17]. Dostupné na: https://spolocenskazodpovednost.sk/sites/default/files/csr-na-stiahnutie/final_lidl_-_socioekonomicka_studia_2022.pdf

Pod pojmom priamy ekonomický dopad vidíme dotyk bezprostredných finančných prínosov slovenského hospodárstva. Týka sa najmä:

- a) príjmov na základe predaja produktov, ktoré vo svojich filiálkach ponúka
- b) miezd a plátov, ktoré svojim zamestnancom vypláca
- c) investícií do infraštruktúry v podobe stavby predajní, logistických centier (Nemšová, Sereď, Prešov) alebo kancelárií (Centrála, Ružinovská 1E a OC Vivo)
- d) vygenerované dane, ktoré sú uhradené na základe jej činnosti

Na druhú stranu, nepriamy ekonomický dopad popisuje oveľa širšie finančné prínosy pre slovenské hospodárstvo, ktoré podčiarkujú existenciu spoločnosti Lidl ale nesúvisia priamo s jej každodenným fungovaním. Ide napríklad o:

- a) aktívna činnosť dodávateľského reťazca a s tým súvisiace benefity pre dodávateľov, ktorí zásobujú Lidl svojimi tovarmi a službami
- b) vyššie príjmy zamestnancov a subdodávateľov vplývajú na hospodárstvo cez ich vlastnú spotrebu, a tým podporujú ďalšie spoločnosti (reťazový efekt)
- c) prínosy sekundárneho charakteru pre spoločnosti pri výstavbe nových nehnuteľností (právnické, stavebné a iné spoločnosti, zastrešujúce túto činnosť), marketingové agentúry,...

Ďalším nepochybniteľným faktom je, že spoločnosť odviedla na daniach štátu celkovo 293 miliónov EUR za rok 2022, z ktorých tvorí 34 miliónov EUR daň z príjmu právnických osôb. Dovoľme si tvrdiť, že z takejto vygenerovanej sumy, len jednej dcérskej spoločnosti, ťaží a profituje štátna pokladnica, mestá, tretí sektor, či privátny sektor.

Tabuľka 2 **Ekonomická hodnota vygenerovaná spoločnosťou Lidl v SR za rok 2021**

tretí sektor	58 066 365,- €
pracovníci	66 371 427,- €
privátny sektor	592 078 077,- €
mestá	1 855 650,- €
štát	283 785 838,- €

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Mazars, Socioekonomickej štúdie pre spoločnosť Lidl, v. o. s.

„Spoločnosť Lidl vďaka svojmu know-how prináša rovnosť pracovných príležitostí a dopyt po kvalitnej práci slovenských výrobcov a dodávateľov aj do tých najmenších miest a obcí.“ poznamenal Martin Dolinský, Senior consultant Mazars.⁴⁴

3.3 Aplikácia poznaných stratégií na potravinárskych výrobcov a maloobchod v Slovenskej republike

V súčasnosti, keď rýchlosť globálnych trhov napreduje a konkurenčné prostredie sa neustále vyvíja, kľúčovú rolu hrajú obchodné reťazce, ktoré majú zásadný vplyv na konkurencieschopnosť lokálnych producentov. V súvislosti s touto témou je dôležité rozobrať a pochopiť, ako maloobchodné spoločnosti, ako Lidl, s medzinárodným pozadím pristupujú k výberu a integrácií nového dodávateľa.

V rámci svojej bakalárskej práce som sa rozhodla zamerať na proces a kritéria výberu dodávateľov, predovšetkým tých slovenských, v maloobchodnom sektore v Slovenskej republike. Cieľom tohto výskumu je analyzovať, ale najmä pochopiť, ako ovplyvňuje prístup maloobchodu a ich nákupcov k slovenským dodávateľom v potravinárskom priemysle, v porovnaní s tými zo zahraničia, ich prítomnosť a úspech na regáloch takýchto reťazcov, na konkrétnom príklade.

⁴⁴ Hospodárske noviny. *Lidl prináša Slovensku viac ako 1,6 miliardy eur ročne* [online]. [cit. 2023-12-17]. Dostupné na: <https://hnonline.sk/hn-nativ/96103457-lidl-prinasa-slovensku-viac-ako-1-6-miliardy-eur-rocne>

Poukážeme na faktory, ktoré formujú finálne rozhodnutie nákupcu o zalistovaní výrobkov do sortimentu.

3.3.2 Analýza rozhovoru s nákupcom spoločnosti Lidl o podmienkach vstupu dodávateľa do ich distribučného reťazca

Na lepšiu ilustráciu modelovej situácie vstupu slovenského dodávateľa do maloobchodného reťazca, sme sa skontaktovali s nákupcom spoločnosti Lidl a položili mu otázky, týkajúce sa tejto veci, ktoré sú uvedené v prílohe 1.

Celý proces výberu nového dodávateľa v spoločnosti Lidl je ucelený a komplexný, zahrňujúc viacero etáp. Prvý kontakt s potenciálnym dodávateľom, či už z iniciatívy dodávateľa alebo aktívnym vyhľadaním zo strany Lidl, pokiaľ sa na trhu objaví produkt, ktorý nie je v maloobchodnom reťazci ešte zalistovaný a spoločnosť má vedomie, že po takomto produkte vznikol, prípadne bude vznikať v blízkej dobe dopyt. V momente, keď dodávateľ ponúkne svoje produkty a zašle cenovú ponuku, začínajú obchodné rokovania o detailoch spolupráce. V prípade spoločnosti Lidl sa stavia na troch základných pilieroch, a to cena, kvalita a množstvo. K úspechu musí dodávateľ spĺňať všetky tri zároveň. Pokiaľ nevie zabezpečiť kvalitný tovar, za konkurencieschopné ceny v požadovanom množstve, Lidl nedokáže spoluprácu pretaviť do reality.

Na otázku, či existujú špecifické požiadavky alebo kritéria, ktoré musia splniť slovenskí dodávatelia, aby sa stali ich partnermi, a či sú pravidlá rovnaké alebo odlišné oproti dodávateľom z iných krajín, zaznela odpoveď, že vždy základnými požiadavkami sú spomínané tri piliere – cena, kvalita, množstvo. Ďalej musia byť samozrejme dodržané štandardy výroby, korektný a legálny spôsob podnikania a pod. Dodatočné špecifické požiadavky vznikajú v prípade vývoja privátnych značiek (Dualno, Pilos, Vemondo,...). V prípade, že dodávateľ bude dodávať, alebo dodáva do spoločnosti výrobky pod privátnou značkou, štandardy a nároky sú o to vyššie. Stále však platí, že tieto požiadavky platia pre všetkých dodávateľov privátnych značiek rovnako. Spoločnosť Lidl sa riadi štandardami IFS (International Featured Standards), teda Medzinárodné odporúčané štandardy, a podľa týchto štandardov sa vykonávajú u príslušných dodávateľov aj pravidelné audity, ktoré sú prevádzané nezávislou auditorskou spoločnosťou. Tieto pravidlá platia rovnako pre slovenských, ako aj dodávateľov z iných krajín, čiže sú konzistentné bez ohľadu na

geografický pôvod dodávateľa. Možné odchýlky môže definovať národná legislatíva danej krajiny, avšak na toto maloobchodný reťazec vplyv nemá.

Jednou z najväčších výziev, s ktorými sa slovenskí dodávatelia stretávajú pri pokuse o vstup do Lidl, sú **nedostatočné výrobné kapacity**. Problematika v tejto veci je veľmi zložitá a má viacero aspektov, ktoré z nej robia kritický faktor v rozhodovacom procese veľkých obchodných reťazcov. Pri skúmaní výziev, s ktorými sa musia spomínaní dodávatelia potravín stretávať pri pokuse o vstup do veľkých maloobchodných reťazcov, je potrebné, aby sme podčiarkli niekoľko zásadných bodov. Prvým z nich je škálovateľnosť produkcie. medzinárodné maloobchodné reťazce očakávajú, že partneri budú schopní rýchlo a najmä bez straty kvality navýšiť výrobu, aby dokázali reagovať na zvyšujúci sa dopyt na trhu. Takáto výzva je častokrát pre slovenských výrobcov na úrovni menších a stredne veľkých podnikov, ktoré zápasia s obmedzenou výrobnou kapacitou, nepredstaviteľná a nemôžu tak naplniť očakávania a požiadavky zo strany maloobchodného reťazca, čím sa šance na zalistovanie ich výrobku znižujú. Ďalšou veľmi podstatnou oblasťou sú investície do technologických zariadení. Rozširovanie výrobných kapacít zvyčajne vyžaduje istý obnos finančných prostriedkov, ktoré by boli použité do modernizácie výroby a zefektívnenia tohto procesu. Mnoho slovenských výrobných podnikov však využíva zastarané technológie, ktoré neumožňujú dostatočne konkurovať v náročnom maloobchodnom prostredí, kde sú rýchlosť, efektívnosť a flexibilita hlavnými hrdinami.

Sezónne fluktuácie sú ďalším aspektom, ktoré vedú celý proces spomaliť, prípadne úplne ukončiť. Výrobcovia musia byť schopní prosperovať sa nielen dlhodobým trendom v dopyte, ale aj krátkodobým a sezónnym kolísaniam a výkyvom. Nepostačujúca schopnosť rýchlej adaptácie môže viesť k neschopnosti splniť prudké zvýšenia dopytu.

V konečnom dôsledku, **regulačné a certifikačné bariéry** predstavujú ďalšiu značnú výzvu, ktoré súvisia s plnením štandardov. Naplnenie takýchto štandardov a certifikácií, ako sú napríklad HACCP, ISO a im podobné, ktoré sa často požadované najmä veľkými, zahraničnými reťazcami, práve takými, ako je Lidl. Normy tohto typu môžu byť ďalšou väčšou investíciou pre menšie a stredne veľké podniky, ktoré vo svojom rozpočte nemajú priestor na tento typ výdavkov, pretože by mohli viesť ešte k väčším investíciám, aby štandardy splnili.

Všetky spomenuté faktory a aspekty spoločne formujú komplexne prostredie, v ktorom slovenskí výrobcovia musia vedieť správne hospodáriť a zároveň spĺňať požiadavky, aby boli

úspešní v konkurenčnom maloobchodnom sektore. To častokrát však práve kvôli finančným obmedzeniam a nedostatočnej podpore z vládnej strany v Slovenskej republike, nie je možné.

V rámci stratégie spoločnosti Lidl, kladú dôraz predovšetkým na podporu lokálnych slovenských producentov a dodávateľov, čoho dôkazom je aj kampaň „Slovenskô“, ktorá sa stala aj ich privátnou značkou. Táto iniciatíva je motivovaná snahou posilniť miestne hospodárstvo a podporiť udržateľnosť, čím prispieva nielen k ekonomickému rozvoju, ale aj k environmentálnej ochrane prostredníctvom skrátenia dodávateľských reťazcov. Pozoruje sa tu pozitívny dopad na celú spoločnosť, a to v súvislosti s transportom, ktorý znižuje emisie a zvyšuje spoľahlivosť dodávok. Tento typ motivačných iniciatív podporujúce slovenskú produkciu potravín umožňujú spoločnosti Lidl objavovať a začleňovať nových dodávateľov do ich maloobchodných operácií, aj takých, ktorí sa radia do kategórie malých podnikateľov. Príkladom je výzva, ktorá sa ukázala ako mimoriadne úspešná, bližšie nám však nebola špecifikovaná, na ktorú bol nákupca spoločnosti veľmi hrdý. Podarilo sa im nájsť mnoho dodávateľov, s ktorými ich spolupráca pretrváva dodnes. Vzťahy tohto typu prispievajú k diverzifikácii ich dodávateľskej základne a zároveň zvyšujú dôveru spotrebiteľov v produkty, ktoré sú výsledkom miestnej produkcie. Ako však už bolo spomenuté, silné preferencie a podpora lokálnych producentov nie je efektívna, ak strana producentov nevie pokryť potreby maloobchodu v oblasti zásobovania. Tie miestny trh vo väčšine prípadov nevie poskytnúť. V dôsledku toho musí Lidl siahnúť aj po kontaktoch zo zahraničia, aby uspokojili a nasýtili rastúci dopyt ich zákazníkov v predajniach. Tento krok umožňuje zachovať konkurencieschopnosť na trhu tým, že zabezpečuje dostupnosť širokej škály produktov za konkurencieschopné ceny, čo je v konečnom dôsledku prospešné aj pre ich zákazníkov. Takto vyvážený prístup v kombinácii podpory miestnych producentov s využitím globálnych zdrojov, umožňuje spoločnosti reagovať na potreby trhu, ktoré sú v aktuálnom čase potrebné. Stále si však stoja za tým, že podpora lokálneho hospodárstva je dôležitá a je v súlade s filozofiou spoločenskej zodpovednosti a udržateľnosti.

Poslednou otázkou v našom rozhovore boli najdôležitejšie faktory, ktoré ovplyvňujú rozhodnutie maloobchodu pri výbere nových dodávateľov. Spoločnosť uplatňuje komplexné hodnotenie, ktoré sa zakladá na viacerých faktoroch zaručujúcich nielen splnenie ich obchodných štandardov a podmienok v kombinácii s očakávaniami, ale aj ich prekonanie a prinesenie hodnoty navyše. Tento proces je zásadný pre udržanie kvality ich produktov, spokojnosti zákazníkov

a celkovej reputácie spoločnosti na slovenskom trhu. V prvom rade ide o kvalitu produktu, ktorá už bola niekoľkokrát zmienená. Nevyhnutnosťou je, aby všetky produkty ich spĺňali vysoké štandardy, ktoré očakáva aj strana zákazníkov. Kvalita sa posudzuje nielen z hľadiska vlastností produktu, ale aj konzistencie dodávok a minimálne frekvencie výskytu defektov v zavážaní do logistických centier. Vysoká kvalita produktov je nevyhnutná pre udržanie konkurencieschopnosti na trhu a zabezpečenie, že produkty sú bezpečné. Ďalšími rozhodujúcimi faktormi sú dodržiavanie štandardov a predpisov, konkurencieschopnosť a kapacity dodávateľa, ktoré sme už rozobrali vyššie. Čo sme však ešte neuviedli je etablovanosť výrobcu na trhu. Je rozhodujúca pre posúdenie spoľahlivosti a finančnej stability dodávateľa. Spoločnosť Lidl preferuje dodávateľov, ktorí majú preukázateľnú históriu úspechov a sú dobre etablovaní na trhu, čo im poskytuje dodatočnú istotu v stabilite a kontinuite ich dodávateľskej siete. Aspekty spomenuté v tomto odstavci formujú základnú súčasť Lidl stratégie výberu dodávateľov a sú nevyhnutné pre zabezpečenie operácií bez ujmy na konkurencieschopnosti a sú v súlade s najvyššími štandardmi tohto potravinárskeho priemyslu. Pre slovenských výrobcov je kľúčové, aby porozumeli týmto požiadavkám a vyvíjali úsilie a snahu o zlepšenie svojich výrobných kapacít, či už prostredníctvom technologického pokroku, získavania externých zdrojov financovania alebo optimalizácie existujúcich procesov.

3.3.3 Analýza rozhovoru s producentmi mäsových výrobkov a výrobkov súvisiacich s týmto segmentom o podmienkach vstupu dodávateľa do ich distribučného reťazca

V tejto časti sa sústreďíme na pochopenie problematiky vstupu slovenských výrobcov do maloobchodných reťazcov v Slovenskej republike zo strany výrobcu. Do rozhovoru sme oslovili dvoch slovenských mäsovýrobcov, ktorí majú pevné postavenie na miestnom trhu. Otázky, ktoré im boli položené, sú uvedené v prílohe 2.

Prvá otázka sledovala prispôbenie sa spoločnosti trendom na trhu. Snaha podniku je prispôbiť sa trhovým trendom neustálym monitorovaním svojej konkurencie a identifikovaním ich konkurenčných produktov. Spoločnostiam tento proces umožňuje reagovať na zmeny promptne, a to vedie k zabezpečeniu si lepšej trhovej pozície. Sledovanie trendov je kľúčové pre dlhodobú udržateľnosť a úspech spoločnosti.

Je dôležité zabezpečiť, aby všetky konečné produkty spĺňali štandardy kvality a všetky ostatné požiadavky. Spoločnosť dôkladne dbá o to, aby produkty a procesy firmy tieto špecifické regulácie a požiadavky spĺňali na čo najvyššej úrovni, aby mohli byť umiestnené na trhu. Tento proces je kontrolovaný štátnymi orgánmi, ktoré zabezpečujú, že výrobky spĺňajú legislatívne stanovené normy a štandardy. Kontrolné orgány takisto zabraňujú umiestneniu nekvalitných alebo zavádzajúcich produktov na trh, čo je dôležité pre ochranu spotrebiteľov. Tieto skutočnosti si plne uvedomujú a ich výrobné procesy sú nastavené tak, aby sa komplikáciám súvisiacich s touto problematikou vyhýbali.

Proces výroby je kontrolovaný štátnymi orgánmi, ktoré zabezpečujú, že výrobky spĺňajú legislatívne stanovené normy a štandardy. Nedostatky v slovenskej legislatíve vníma v niektorých prípadoch ako prekážky v ich podnikaní, odôvodňuje to tým, že kontrolné orgány v našej krajine môžu byť účelovo zamerané na určité podnikateľské subjekty, čo môže viesť k nerovnému zaobchádzaniu, čo sa podniku potvrdilo aj niekoľkokrát v praxi.

Ak sa bavíme o segmente, v ktorom pôsobí aj spoločnosť zo Žiliny a druhá spoločnosť z Trenčína, a to v potravinárskom, tak môžeme skonštatovať, že konkurencia je markantná. Každá spoločnosť sa snaží vyniknúť vlastnými produktmi, ktoré považuje za unikátne a atraktívne pre spotrebiteľov. Hoci sa nedá všetkými produktmi vystúpiť z radu, spoločnosť sa snažia udržať svoju konkurencieschopnosť zabezpečením, že ich produkt je opakovane vyberaný zákazníkmi, ktorí sú tejto značke verní. Miestni výrobcovia dávajú ako reakciu v boji proti zahraničnej konkurencii do popredia informáciu na etikete, že sa jedná o slovenský výrobok.

Ochrana a zabezpečenie si pevnej trhovej pozície nie je závislá len na kvalite produktu, ale aj na vzťahoch medzi dodávateľmi a odberateľmi. Kvalitný produkt je síce dôležitý, do úspechu v predaji môžu vstupovať aj ďalšie aspekty, ako sú benefity, ktorými firma disponuje a vie ich odovzdať svojim obchodným partnerom, aby ich produkty boli atraktívne pre koncových zákazníkov. Dostať sa do maloobchodného reťazca považujú slovenskí mäsovýrobcovia za podstatne náročnejšie oproti zahraničným. Toto poznanie vyplýva z výšky DPH, vyšších vstupných cien surovín a rovnako aj veterinárnej starostlivosti v Slovenskej republike.

3.3.4 *Stratégie z prípadových štúdií a ich uplatnenie na príklade Lidl*

Náhľad do chodu spoločnosti Lidl a pozorovanie faktorov vyplývajúcich z preskúmaných prípadových štúdií nám umožňujú lepšie chápať procesy, ktoré sú badateľné pri jej každodennom fungovaní.

Sila konkurencie medzi diskontnými reťazcami, ako je aj Lidl, je na území Slovenskej republiky značná. Navzájom sa s ostatnými maloobchodmi v tomto potravinárskom odvetví ťahajú vpred a vyvíjajú tlak na ceny, rovnako ako aj na sortiment a obmieňajú marketingové stratégie. Tie napomáhajú k zlákaníu zákazníka a automaticky aj k vyššej tržbe. Cenové vojny môžu byť pre konečného zákazníka, ale aj dodávateľov prospešné, pretože, čím je vyššia konkurencia, tým sa znižujú marže všetkých účastníkov trhu. Je tu priestor aj na vzájomné učenie sa, čo sa často môže zamieňať aj s kradnutím marketingovej know-how. Vhodným príkladom môže byť zavedenie tematických týždňov do čiastočnej ponuky konkurenta Lidl, hoci s touto ideou prišiel nemecký líder už niekoľko rokov predtým ako prvý.

Lidl si v Slovenskej republike vybudoval silné postavenie na trhu a teší sa z veľkej popularity a obľúbenosti medzi slovenskými zákazníkmi. Rokmi si vybudoval pävnú pozíciu a pestuje dôveru medzi spotrebiteľmi ale aj dodávateľmi. Preto **hrozba nového konkurenta** neprichádza každý deň, keďže by konkurent musel čeliť veľkým investíciám do marketingu a vynaložiť značné úsilie, aby presvedčil spotrebiteľa a všetky ostatné dodávateľské články na spoluprácu. Vstup na trh, kde sa už nachádzajú silní hráči, práve ako Lidl, je časovo a finančne náročné a pre takéhoto obchodníka môže znamenať veľkú výzvu.

Lidl je od **závislý od dodávateľov**, pretože bez nich by nemal čo ponúkať. Snaží sa v prvom rade obchodovať s lokálnymi producentmi, no tí však nevedia častokrát pokryť všetky podmienky, ktoré si strana reťazca určí. Ako už bolo spomenuté, jedná sa najmä o cenové hladiny nákupných cien, ktoré slovenský výrobca nevie znížiť, a to práve kvôli vysokým vstupným cenám produktu. Tieto aspekty súvisia aj s regulačnými opatreniami, zákonmi a smernicami Slovenskej republiky, ktoré musí každý podnikateľský subjekt dodržiavať. To môže prameniť do situácií, kedy dostávajú prednosť producenti z iných krajín, predovšetkým susediacich, v ktorých sú energie, prípadne iné suroviny za nižšiu cenu, čo sa odzrkadľuje aj na výslednej cene produktu. Lidl sa však snaží

iniciatívne podporovať slovenských dodávateľov, avšak diverzifikácia dodávateľov je pre neho dôležitá.

Dôležitým faktorom pri výbere dodávateľa je pre Lidl aj jeho **flexibilita a rýchlosť reakcie na zmeny**. Je kľúčovým ukazovateľom, ktorý umožňuje rýchlu adaptáciu na meniace sa trhové podmienky a spotrebiteľské trendy. Za najdôležitejšiu považujeme reakciu na dopyt. Sociálne siete sú dnes hlavným miestom, na ktorom sa vytvára dopyt. Vďaka možnosti rýchleho odovzdávania informácií a konektivity obyvateľov z rôznych krajín v akomkoľvek čase a na akomkoľvek mieste zapríčiňuje, že sa dopyt po produktoch tvorí veľmi rýchlo. To, čo sme včera videli na sociálnej sieti, chceme mať dnes aj my. Schopnosť pokryť dopyt spotrebiteľov v čo najkratšom čase, bez zbytočných odkladov alebo zmien výrobných plánov je pre reťazec kľúčové. Za zmienku stoja aj sezónne produkty, ktoré si vyžadujú meniť v krátkom čase výrobné linky a upraviť logistiku s cieľom stihnúť závozy v sezónnej špičke. Najčastejšie sa reaguje na sezóny, ktoré symbolizujú Vianoce, Veľkú noc, prípadne letný, grilovací sortiment. Flexibilita sa ďalej týka inovácií a nových produktov, udržateľnosti a ekológie, ako aj dodržiavania štandardov kvality.

Lidl je súčasťou globálnej maloobchodnej siete a uvedomuje si svoj vplyv na ekológiu a udržateľnosť. Dodržiava vysoké štandardy v každej sfére svojich činností, čo úzko súvisí aj s výberom a auditovaním svojich aktívnych dodávateľov. Tí podliehajú prísny normám kvality aj zo strany maloobchodného reťazca, rovnako ako aj zo strany štátu. Prísne kritéria zahrňujúce **bezpečnosť a zdravotné štandardy**, rovnako ako aj **udržateľné praktiky vo výrobe** sú stanovené pre ochranu spotrebiteľa. Zabezpečujú konzistenciu kvality všetkých výrobkov ponúkaných v obchode. Dodávatelia sú teda podrobení rôznym kontrolám a testovaniu ich produktov, revíziám výrobných zariadení a overovaniu etických praktík v ich pracovnom prostredí. Po splnení požiadaviek im je udelená certifikácia. Aby Lidl nebol v roli výstražného prsta, spolupracuje s dodávateľmi na zlepšení spomínaných aspektov a podáva im pomocnú ruku v dosahovaní požadovaných štandardov. Ide predovšetkým o technickú podporu, projekty a investície do udržateľnej výroby, či rôzne školenia a workshopy. Takýto dodávatelia sa stávajú pre Lidl dlhodobými. Vďaka takémuto obchodnému vzťahu sú partnerstvá stabilnejšie a vedia sa nastaviť dlhodobé výrobné procesy na mieru, čo tiež podčiarkuje udržateľnú ideológiu. Spomenutý prístup k udržiavaniu kvality a spolupráce s výrobcami umožňuje spoločnosti Lidl udržať si pevnú

pozíciu na slovenskom trhu a dôveru zákazníkov, čo je kľúčové pre úspech v prostredí jej konkurencie.

Všeobecne známa informácia je, že slovenský zákazník podlieha **zvýšenej citlivosti na ceny**, čo ho stavia do lepšej vyjednávacej pozície, keďže hľadá lepšiu cenu u konkurentov. Porovnávanie cien je obyvateľom Slovenskej republiky blízke a spotrebiteľia pravidelne vyhľadávajú lepšie ponuky. Takéto spotrebiteľské správanie je dôležitým faktorom, na ktorý musia maloobchodné reťazce prihliadať. Predajca by mal prispôbiť svoje ceny očakávaniam trhu, ak nie, riskuje, že stratí svojich zákazníkov, ktorí si nepestujú vzťah k reťazcu, ale zaujímajú sa predovšetkým o výslednú sumu, ktorú zaplatia pri pokladni.

Čeliť konkurencii tvárou v tvár nie je pre maloobchodné reťazce jednoduché, pretože zákazníci môžu mať prístup k online nákupom potravín, alebo rôznym farmárskym trhom, ktorým rastie popularitu v každom menšom meste, minimálne na území západného Slovenska. Ide o alternatívy, ktoré sú atraktívne pre spotrebiteľov hľadajúcich potraviny. Menia sa aj požiadavky spotrebiteľa a ten dnes uprednostňuje najmä pohodlie a rýchlosť. Častokrát nemá priestor na fyzickú návštevu predajne, alebo je pre spotrebiteľa prístup k nej komplikovanejší, prípadne nenachádza sa v blízkosti. Rovnako stúpol záujem spotrebiteľov o kvalitu a pôvod potravín. Aby zostali spoločnosti konkurencieschopné v rýchlo sa meniacom trhovom prostredí, musia svoje stratégie prispôbiť, aby nepodľahli **hrozbe substitúcie**.

3.3.5 SWOT analýza vstupu slovenského výrobcu do maloobchodného reťazca

Lidl

Systematický prehľad o silných a slabých stránkach, príležitostiach a hrozbách nám najlepšie zilustruje SWOT analýza, ktorú sme vypracovali pre nového slovenského dodávateľa, snažiaceho sa o vstup do maloobchodného reťazca Lidl. Posúdime v nej bližšie aj na konkurencieschopnosť slovenského podnikateľa a zameriame sa na jeho potenciál internacionalizácie. V analýze sú zohľadnené všetky aspekty, ktoré sme zistili práve pomocou rozhovoru s nemenovaným nákupcom tejto spoločnosti.

Silné stránky

Pri vstupe badáme u nového slovenského dodávateľa, do takéhoto maloobchodného reťazca hneď niekoľko výhod, ktoré sú spojené s lokálnou produkciou a blízkosťou k trhu. Môže disponovať, ako miestny dodávateľ, vždy čerstvými produktami, ktoré sú spojené s nižšími logistickými nákladmi a rýchlejšou dodacou lehotou. Tieto faktory sú kľúčové pri splnení požiadaviek maloobchodných reťazcov na čerstvosť tovaru, ktorá je mottom Lidl. Vďaka výhode geografickej polohy sa predpokladá, že produkty by mali doraziť na pulty v optimálnom čase, čo maximalizuje ich čerstvosť a predĺži dobu ich trvanlivosti. Lokalita a rýchlosť dodávky úzko súvisia aj s odpismi potravín, ktoré po uplynulej dobe minimálnej trvanlivosti, musia byť na náklady maloobchodníka stiahnuté z predaja. Okrem toho, Lidl vyhľadáva a podporuje miestne výroby, čím táto iniciatíva otvára nové možnosti práve lokálnym výrobcom potravín a umožňuje im zviditeľniť sa. V neposlednom rade, vďaka znalosti miestneho trhu a preferencií slovenských spotrebiteľov má lokálny dodávateľ výhodu v pochopení špecifických potrieb a očakávaní zákazníkov, pretože pozná ich potreby. Svoje produkty vie výrobca prispôbiť práve vďaka tomuto porozumeniu, čím zvyšuje atraktivitu a konkurencieschopnosť, napríklad v porovnaní s tými zahraničnými. Dôkladná znalosť miestnych chutí a požiadaviek je neoceniteľná, keďže umožňuje dodávateľovi efektívne reagovať na zmeny v spotrebiteľských návykoch a optimálne uspokojiť dopyt na trhu.

Slabé stránky

Medzi slabé stránky slovenských dodávateľov možno radiť obmedzené výrobné kapacity, ktoré sú hlavnou príčinou, prečo obchodné rokovania v mnohých prípadoch zlyhávajú ešte v počiatkoch. Nemusia totižto stačiť na splnenie veľkých objednávok, resp. pre toľko predajní, ktoré Lidl má. V súčasnosti ich je viac ako 160 po celom Slovensku. Súvisí to s neuspokojením dopytu v potrebnom objeme, ale častokrát aj v časovom rámci a to negatívne ovplyvňuje schopnosť výrobcu udržať si dlhodobé kontrakty s takýmto veľkým maloobchodníkom. Lokálne podniky môžu byť vystavené vyšším nákladom na výrobu v porovnaní s medzinárodnými dodávateľmi, čo je spôsobené tým, že zahraniční majú väčšie výrobné kapacity a lacnejšie vstupy. Tým vedú zabezpečiť lacnejší produkt, resp. produkt za nižšiu nákupnú cenu pre Lidl. Slabé technologické vybavenie môžu mať za následok, prečo sa znižuje konkurencieschopnosť a schopnosť dodržiavať štandardy kvality výroby u takýchto slovenských dodávateľov.

Príležitosti

Priestor na rozvíjanie sa majú slovenskí dodávatelia veľmi veľký a môžu ho využiť na zlepšenie svojej pozície na trhu, aby mohli lepšie konkurovať producentom zo zahraničia. Jednou z najvýznamnejších príležitostí je rastúci dopyt po lokálnych produktoch, ktoré sú aktuálne trendom. Tento posun smerom k podpore lokálnej ekonomiky a preferencii miestnych produktov, otvára dvere pre nových, miestnych výrobcov. Čoraz viac zákazníci uprednostňujú produkty miestnej a domácej výroby, ako tie masové a priemyselné. Vidíme tu aj potenciál na štátnu podporu a regionálne programy, ktoré by domácu slovenskú výrobu potravín podporili. Existujú rôzne granty a finančné stimuly poskytované štátom alebo Európskou úniou, ktoré sú určené na podporu takýchto produktov. Najčastejším problém však býva, že slovenskí producenti mnohokrát o takýchto možnostiach ani nevedia a myslíme si, že pomoc orientovaná týmto smerom nie je v našej krajine postačujúca a treba ju rozvíjať aj do odľahlejších regiónov smerom od hlavného mesta. Ďalším aspektom, ktorý má vysoké šance na zlepšenie je spolupráca miestnych dodávateľov medzi sebou. Partnerstvá s inými výrobcami v regióne môžu viesť k zdieľaniu technológií a know-how, čím toto synergické spojenie môže výrazne posilniť celkovú ponuku miestnych dodávateľov a zvýšiť ich šance na úspech pri vstupe do maloobchodných reťazcov. Potreba zdieľania zdrojov je nevyhnutná pre ďalší rast, môže to zahrňovať spoločný nákup surovín, spoluprácu v oblasti výskumu vývoja alebo dokonca spoločné marketingové stratégie. Rozložia sa tým náklady a zvýši sa trhovú prítomnosť obchod, prípadne viacerých spolupracujúcich výrobcov.

Hrozby

Slovenskí dodávatelia môžu čeliť v potravinárskom prostredí aj mnohým hrozbám, ktoré na nich striehnu a môžu skomplikovať vstup do maloobchodného reťazca, ako je Lidl a snahy o vstup a udržanie sa na trhu sa stanú ťažšími. Silná konkurencia je jednou z najvýznamnejších hrozieb, ktorá pramení, už zo spomenutých, zahraničných výrobcov potravín. Veľké medzinárodné spoločnosti často disponujú lepšími cenami, väčšími výrobnými kapacitami a pokročilejšími technológiami, ktoré im uľahčujú a sprístupňujú efektívnejšie uspokojovanie veľkých objednávok, resp. dopytov a flexibilne reagovať na podnety z rýchlo meniaceho sa trhu. Tieto prednosti ľahko zabezpečenia, že medzinárodný výrobca bude skôr uprednostnení vo výberovom konaní, ako ten slovenský, ktorý takýmito vlastnosťami nedisponuje. Táto situácia vedie k značným ťažkostiam pre miestne firmy snažiace sa konkurovať na cenovej alebo technologickej úrovni. Za povšimnutie

stoja aj regulačné bariéry, prísne normy a certifikácie, ktoré sú vyžadované veľkými obchodnými reťazcami a predstavujú prekážku pre mnohé malé a stredné podniky zo Slovenska. Tieto štandardy zahŕňajú rôzne aspekty kvality, bezpečnosti, environmentálnej udržateľnosti, pracovných a etických postupov vo výrobe potravín. Aby boli tieto náročné kritéria splnené, musí výrobca vynaložiť investície, ktoré predstavujú vyššiu finančnú záťaž, ktorá môže súvisieť s inováciou technológií, procesov a školenia personálu. Tlak na dodržanie týchto regulácií môže obmedziť schopnosť konkurovať zahraničným výrobcam a častokrát ich vylučuje z potenciálnych obchodných príležitostí.

Tabuľka 3 Lidl SWOT analýza vstupu slovenského dodávateľa do maloobchodného reťazca

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> a) lokálna produkcia a blízkosť trhu b) vyšší dopyt po lokálnych produktoch c) znalosť lokálneho trhu a preferencií zákazníkov 	<ul style="list-style-type: none"> a) obmedzená výrobná kapacita b) drahšie vstupy vo výrobe c) slabý technologický pokrok
Príležitosti	Riziká
<ul style="list-style-type: none"> a) rastúce spotrebiteľské trendy uberajúce sa k podpore miestnej ekonomiky b) štátna podpora, fondy a granty c) spolupráca s inými miestnymi výrobcami potravín 	<ul style="list-style-type: none"> a) silná konkurencia zahraničných dodávateľov s nižšími cenami ich výrobkov b) regulačné bariéry a certifikácie

Zdroj: vlastné spracovanie podľa odpovedí z pološtruktúrovaného rozhovoru s nákupcami spoločnosti Lidl

Konkurencieschopnosť slovenského dodávateľa je v dobre pozícii, no obmedzené výrobné kapacity a vyššie vstupné ceny sú pre slovenských producentov výzvou, ktorá im zabraňuje konkurovať zahraničným výrobcam, ktorých výrobné kapacity sú oveľa väčšie a predstavujú nižšie náklady. Snaha poctivej a kvalitnej slovenskej výroby môže mať pre nich z dlhodobého hľadiska pri spomenutom fungovaní likvidačné následky. Jediným východiskom je podporiť investície u slovenských producentov a rozšíriť výrobné kapacity, rovnako aj prehodnotiť zefektívnenie výrobných procesov, ktoré vo výrobe aplikujú. Štruktúra a spôsob dotácií do

poľnohospodárstva v rámci Európskej únie ovplyvňujú do značnej miery práve konkurencieschopnosť slovenských výrobcov mäsových výrobkov. Dotácie idú vo väčšej miere práve na podporu živočíšnej výroby v porovnaní s rastlinnými alternatívami. Znamená to, že mäsové, mliečne výrobky sú relatívne lacnejšie oproti tým neživočíšnym.⁴⁵ Slovenská republika podlieha, rovnako ako aj ostatné členské krajiny EÚ, geopolitickým a ekonomickým zmenám, ktoré sa v politike neustále vyvíjajú. Sily ako tarify, obchodné dohody a vnútroštátne politiky priamo dopadajú na schopnosť slovenských výrobcov súťažiť na európskych trhoch EÚ aj mimo nej.

Príkladnou dotáciou môže byť aj tá, podľa strategického plánu SPP, v ktorej Slovenská republika získa podporu z EÚ v celkovej výške 3,3 miliardy EUR a je určená na obdobie 2023 až 2027. Dotácia zahŕňa finančnú pomoc pre malé a stredné podniky a zameriava sa na zlepšenie konkurencieschopnosti a odolnosti slovenského poľnohospodárstva, kladie však aj dôraz na ochranu zdrojov prírody.

Takéto dotácie sú však vo väčšine prípadov smerované práve na väčšie poľnohospodárske podniky, ako na menšie farmy s výrobou. To stavia menších potravinárskych podnikateľov do nevýhody a vedie to k nedostatočnej podpore miestnej a regionálnej výroby. Pozorujeme tu diskrimináciu v nepriamej forme, pretože nie všetci majú rovnaký prístup k zdrojom alebo kapitálu. Obavy spojené so súčasným systémom dotácií naznačujú, že environmentálne praktiky sú nedostatočné pre budúce generácie a vzniká diskusia, či sú tieto dotácie nastavené správne.

Potenciál internacionalizácie možno badať čoraz viac, pretože dopyt po kvalitných a autentických potravinách je v zahraničí citel'ný čoraz viac. To by mohli slovenskí potravinári využiť vo svoj prospech a ísť na zahraničné trhy so svojimi výrobkami, ktoré by priniesli opäť globálne prepojenie a nové chute. Priestor je aj na partnerstvo s distribútormi zo zahraničia, alebo inými maloobchodnými reťazcami, ktoré by mohli pomôcť slovenským výrobkom preniknúť na zahraničné trhy. Takýto typ spolupráce by mohol zahrňovať zdieľanie know-how, technológií, obchodných a iných stratégií. Za následok by takáto spolupráca mala podporenie medzinárodného potravinárskeho rastu. Preto je dôležité, aby slovenskí výrobcovia dbali aj na medzinárodné a európske štandardy, ktoré im môžu otvoriť vstup na nové trhy a podporiť ich predaj. Rovnako

⁴⁵ The Conversation. *Over 80% of the EU's farming subsidies support emissions-intensive animal products – new study* [online]. [cit. 2024-04-28]. Dostupné na: <https://theconversation.com/over-80-of-the-eus-farming-subsidies-support-emissions-intensive-animal-products-new-study-226853>

odporúčame zvýšiť aj pozornosť smerom na marketingové stratégie a venovať im viac investícií, pretože bez dobre odprezentovanej značky, výrobku alebo služby, nemajú na novom trhu šancu uspieť. Aby slovenský výrobca spoznal zahraničný trh, musí použiť praktiky, ktoré sú spomínané v prvých častiach tejto práce, napríklad prieskum trhu pomocou primárnej a sekundárnej metódy.

Záver

Bakalárska práca sa zameriavala na preskúmanie vzťahu nadnárodných spoločností s miestnymi producentmi na vybranom príklade a mala zhodnotiť konkurencieschopnosť a potenciál internacionalizácie slovenského producenta v porovnaní s konkurenciou zo zahraničia. Parciálny cieľ 1 až 2 boli naplnené v teoretickej časti, kde sme vymedzili nadnárodné spoločnosti a formy vstupu na zahraničné trhy, rovnako sme aj zadefinovali význam maloobchodných reťazcov v ekonomike. Splneniu ďalších parciálnych cieľov, ktoré sa týkali identifikácie stratégií maloobchodných reťazcov v potravinárskom priemysle na základe prípadových štúdií vo vybraných krajinách, sme sa venovali v praktickej časti. Pre lepšiu ilustráciu bolo potrebné si bližšie predstaviť spoločnosť Lidl, ktorá v tejto práci prezentuje maloobchodný reťazec. Priblížili sme si Etický kódex spoločnosti, ktorý úzko súvisí so základnými princípmi spolupráce s obchodnými partnermi a predstavuje základný kameň pre všetky obchodné vzťahy a opiera sa o všetky zásady a dohovory, vrátane Všeobecnej deklarácie ľudských práv a rôznych smerníc OSN pre ľudské práva a hospodárstvo.

Po získaní a vyhodnotení všetkých potrebných informácií, ktoré podporovali dosiahnutie cieľu tejto práce, rovnako ako aj po komunikácii s nákupcom spoločnosti Lidl a dvomi predstaviteľmi producentov potravinárskej výroby, konkrétne mäsovýrobcov, sme dospeli k záveru, že pri vstupe do maloobchodného reťazca má slovenský výrobca horšie postavenie ako zahraničný. Dôvody sa v odpovediach oboch producentov, ktorí nám na otázky v rozhovore odpovedali, sa zhodovali. Jedná sa najmä o vysoké vstupné ceny surovín, energií, nepostačujúcej mäsovýrobnej podpory v Slovenskej republike, ako aj nedostatočné čerpanie fondov z Európskej únie, či zahraničná konkurencia, ktorá častokrát disponuje väčším kapitálom, a tým znižuje náklady, čo sa odzrkadlí v konečnej cene. Táto cena je zo strany maloobchodného reťazca vnímaná ako nákupná a je jednou z najdôležitejších tém, ktoré sa počas obchodných rokovaní s výrobcami riešia. Dôležitým aspektom je aj dodržiavanie bezpečnosti, kvalita potravín a v neposlednom rade schopnosť dodať potrebné množstvo produktov. Práve spomínané množstvo je tiež problematickou záležitosťou pre slovenských producentov, ktorých výrobné kapacity nedokážu pokryť v dostatočnej miere dopyt, ktorý je zo strany reťazca.

V poslednej časti predkladáme návrhy na možnosti internacionalizácie slovenského dodávateľa a odhodlanie vstúpiť s ich produktami aj na zahraničné trhy za pomoci marketingových stratégií, do ktorých je nutné zainvestovať. To by malo podľa nás za následok podporu medzinárodného potravinárskeho rastu, pretože dopyt po autentických produktoch zo zahraničia v posledných obdobiach prudko stúpa. Práca poskytuje podrobnejšie pochopenie problematiky vstupu slovenských dodávateľov do maloobchodných reťazcov na území Slovenskej republiky a môže slúžiť obom stranám tejto problematiky.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

1. BALÁŽ, Peter a kol. *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava : Sprint 2, 2019. 304 s. ISBN 978-80-89710-51-5.
2. KAŠŤÁKOVÁ, Elena – RUŽEKOVÁ, Viera. *Medzinárodné obchodné operácie*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2019. 95 s. ISBN 978-80-4611-9
3. BERMAN Barry, EVANS Joel. R., CHATTERJEE Patrali. *Retail management: a strategic approach*. Harlow, England : Pearson, 2018. 22 s. ISBN 978-1-292-21467-2.
4. DAWSON A. John *Internationalization of retailing operations, Joutnal of Marketing Management Volume 10, Nulber 4*. Routledge, 1994. 2267-282 s. ISSN 1472-1376.

Elektronické zdroje:

1. WINDELER, A. - WIRTH, C. 2023. *Handbuch Arbeitssoziologie : Kapitel IX Betriebliche und überbetriebliche Organisation: Multinationale Unternehmen* [online]. [cit. 2023-11-10]. Dostupné na: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-92247-8_19
2. STEGLITZ Joseph. 2023. *Globalization and Its Discontents*. New York : W. W. Norton & Company, 2002. 152 s. ISBN 0-393-32099-7
3. Bundeesszentrale für politische Bildung. 2023. *Wettbewerbsfähigkeit (internationale Wettbewerbsfähigkeit)* [online]. [cit. 2024-04-09]. Dostupné na: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/21131/wettbewerbsfaehigkeit/>
4. UNCTAD. 2023. *Transnational corporations and foreign affiliates*. [online]. [cit. 2023-11-07]. Dostupné na: https://unctad.org/system/files/official-document/gdscsir20041c3_en.pdf
5. RADU, Liviu. 2023. *Transnational companies and their role in globalization*. [online]. [cit. 2023-11-20]. Dostupné na: https://lexetscientia.univnt.ro/download/253_lesij_es_XVI_1_2009_art_036.pdf
6. GREER, Jed - SINGH, Kavaljit. 2023. *A Brief History of Transnational Corporations* [online]. [cit. 2023-11-25]. Dostupné

- na: <https://archive.globalpolicy.org/component/content/article/221-transnational-corporations/47068-a-brief-history-of-transnational-corporations.html>
7. MCLEAN, Janet. 2023. *The Transnational Corporation in History : Lessons for Today?*. online. [cit. 2023-11-25]. Dostupné na: <https://www.repository.law.indiana.edu/ilj/vol79/iss2/2/>
 8. UNCTAD. 2023. *Transnational corporations* [online]. [cit. 2023-11-13]. Dostupné na: https://unctad.org/system/files/official-document/unctaddiaeia2010v192_en.pdf
 9. FINANČNÁ SPRÁVA SR. 2023. *Usmernenia týkajúce sa podmienok oprávnenosti a postupu na získanie štatútu hospodárskeho subjektu v prípade mnohonárodných spoločností a veľkých podnikov* [online]. [cit. 2023-11-24]. Dostupné na: https://www.financnasprava.sk/_img/pfsedit/Dokumenty_PFS/Podnikatelia/Clo_obchodny_tovar/AEO/2014.01.10_usmer_podmienky.pdf
 10. Singer. 2023. *History* [online]. [cit. 2023-02-24]. Dostupné na: <https://www.singer.com/history>
 11. SUPPLE Barry. 2023. *Scale and scope: Alfred Chandler and the dynamics of industrial capitalism. The Economic History Review 44* [online]. [cit. 2023-02-23]. Dostupné na: https://www.jstor.org/stable/2597541?read-now=1&seq=1#page_scan_tab_contents
 12. NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA. 2023. *Priame zahraničné investície* [online]. [cit. 2023-11-25]. Dostupné na: https://www.nbs.sk/_img/documents/statist/spb/pzi/pzi_2006.pdf
 13. EURÓPSKA KOMISIA. 2023. *Investície – Hlavné pojmy* [online]. [cit. 2023-11-23]. Dostupné na: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/sk/content/druhy-investicii>
 14. INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER FÜR DIE PFALZ. 2023. *Formen des Exports* [online]. [cit. 2023-11-26]. Dostupné na: <https://www.ihk.de/pfalz/international/export-import/handel-mit-drittlaendern4/export/formen-des-exports-1274368>
 15. MHSR. 2023. *Formy vstupu firiem na medzinárodné trhy* [online]. [cit. 2023-11-18]. Dostupné na: <https://portal.mhsr.sk/files/esluzby/COO/COO.2163.101.2.1005378prilohaCOO.2163.101.2.1005362.pdf>
 16. ZPP. 2024. *Priamy predaj* [online]. [cit. 2024-03-08]. Dostupné na: <https://www.zpp.sk/page/priamy-predaj/historia-priameho-predaja>

17. Trend. 2024. *Priamy predaj na Slovensku narastá, pomáhajú mu moderné technológie* [online]. [cit. 2024-03-08]. Dostupné na: <https://www.trend.sk/spravy/priamy-predaj-slovensku-narasta-pomahaju-mu-moderne-technologie>
18. EURÓPSKA KOMISIA. 2024. *Investície – Hlavné pojmy* [online]. [cit. 2023-11-23]. Dostupné na: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/sk/content/druhy-investicii>
19. Transparency International Slovensko. 2023. *Lobing a nástroje jeho regulácie* [online]. [cit. 2023-12-05]. Dostupné na: https://alianciapas.sk/wp-content/uploads/2013/04/02-Lobing_a_nastroje_jeho_regulacie.pdf
20. NRSR. 2023. *Zákon o ochrane osobných údajov a o zmene a doplnení niektorých zákonov* [online]. [cit. 2023-12-06]. Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2018/18/20180525#paragraf-5>
21. UNCTAD. 2024. *Trade and Development* [online]. [cit. 2024-03-06]. Dostupné na: <https://unctad.org/tdr2022>
22. OSN. 2023. *OSN vo všeobecnosti* [online]. [cit. 2023-12-06]. Dostupné na: <https://unis.unvienna.org/unis/sk/topics/the-un-in-general.html>
23. Ministerstvo Financí SR. 2023. *Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD)* [online]. [cit. 2023-12-08]. Dostupné na: <https://www.mfsr.sk/sk/medzinarodne-vztahy/medzinarodne-institucie/medzinarodne-organizacie/organizacia-hospodarsku-spolupracu-rozvoj-oecd/organizacia-hospodarsku-spolupracu-rozvoj-oecd.html>
24. OECD. 2023. *Who we are* [online]. [cit. 2023-12-08]. Dostupné na: <https://www.oecd.org/about/>
25. MHSR. 2023. *Smernice OECD pre nadnárodné spoločnosti o zodpovednom správaní podnikov* [online]. [cit. 2023-12-12]. Dostupné na: <https://www.economy.gov.sk/obchod/multilateralne-obchodne-vztahy/oecd/narodne-kontaktne-miesto-pre-smernice-oecd-pre-nadnarodne-spolocnosti/smernice-oecd-pre-nadnarodne-spolocnosti>
26. SENGE Konstanze, TERRACHER-LIPINSKI Audrey. 2023. *Einzelhandel* [online]. [cit. 2023-12-14]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/361742109_Einzelhandel

27. DRAHOVSKÝ, Ľ, 2015. *Čo prináša vývoj maloobchodu na Slovensku*. [online]. [cit. 2023-12-17]. Dostupné na: <https://www.retailmagazin.sk/lubomirdrahovsky/1083-co-prinasa-vyvoj-maloobchodu-na-slovensku>
28. VOITHOFER, P. 2024. *Bedeutung des Einzelhandels*. [online]. [cit. 2024-04-19]. Dostupné na: <https://www.wko.at/oe/handel/handelschaffewir/bedeutung-des-einzelhandels.pdf>
29. Schwarz Gruppe. 2023. *Vielfalt ist unsere Stärke* [online]. [cit. 2023-12-17]. Dostupné na: <https://gruppe.schwarz/geschaeftsfelder>
30. Mazars. 2023. *Socioekonomická štúdia pre spoločnosť Lidl Slovenská republika, v. o. s.* [online]. [cit. 2023-12-17]. Dostupné na: https://spolocenskazodpovednost.sk/sites/default/files/csr-na-stiahnutie/final_lidl_-_socioekonomicka_studia_2022.pdf
31. Hospodárske noviny. 2023. *Lidl prináša Slovensku viac ako 1,6 miliardy eur ročne* [online]. [cit. 2023-12-17]. Dostupné na: <https://hnonline.sk/hn-nativ/96103457-lidl-prinasa-slovensku-viac-ako-1-6-miliardy-eur-rocne>
32. The Conversation. *Over 80% of the EU's farming subsidies support emissions-intensive animal products – new study* [online]. [cit. 2024-04-28]. Dostupné na: <https://theconversation.com/over-80-of-the-eus-farming-subsidies-support-emissions-intensive-animal-products-new-study-226853>

Zoznam príloh

Príloha 1 **Otázky do pološtrukturovaného rozhovoru s nákupcom spoločnosti Lidl**

Príloha 2 **Otázky do pološtrukturovaného rozhovoru so slovenskými dodávateľmi**

Príloha 1 Otázky do pološtrukturovaného rozhovoru s nákupcom spoločnosti Lidl

1. Ako vyzerá proces výberu nových dodávateľov pre Lidl?
2. Existujú špecifické požiadavky alebo kritéria, ktoré musia splniť slovenskí dodávatelia, aby sa stali vašimi partnermi?
3. Aké sú najčastejšie výzvy, s ktorými sa stretnú slovenskí dodávatelia pri pokuse o vstup do reťazca?
4. Sú v rámci vašej spoločnosti preferencie alebo iniciatívy, ktoré podporujú dodávateľov z určitých krajín alebo regiónov?
5. Aké sú najdôležitejšie faktory, ktoré ovplyvňujú vaše rozhodnutie pri výbere nových dodávateľov?

Príloha 2 Otázky do pološtrukturovaného rozhovoru so slovenskými dodávateľmi

1. Ako sa snaží Váš podnik prispôbiť sa trendom na trhu?
2. Ako zabezpečujete, aby Vaše produkty a procesy splňali všetky požiadavky, ktoré by mohli ovplyvniť vstup do maloobchodného reťazca?
3. Aké nedostatky v legislatíve vnímate ako prekážky pre Váš podnik?
4. Ako vnímate Vašu konkurenciu na slovenskom trhu?
5. Aké kroky podnikáte na ochranu svojej pozície na trhu pred konkurenciou zo zahraničia?
6. Myslíte si, že dostať sa do maloobchodného reťazca je pre slovenského dodávateľa ťažšie ako pre zahraničného? Ak áno, v čom?