

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: 102003/B/2020/36114651175221764

**KONKURENCIESCHOPNOSŤ SLOVENSKÝCH
PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOV V REGIÓNE
ZÁPADNÉHO BALKÁNU**

Bakalárska práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

**KONKURENCIESCHOPNOSŤ SLOVENSKÝCH
PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOV V REGIÓNE
ZÁPADNÉHO BALKÁNU**

Bakalárska práca

Študijný program: medzinárodné podnikanie

Študijný odbor: ekonomika a manažment

Školiace pracovisko: Katedra medzinárodného obchodu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Simona Škorvagová, PhD.

Bratislava 2020

Dominika Popovičová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že bakalársku prácu som vypracovala samostatne, neporušila som autorský zákon a použitú literatúru som uviedla na príslušnom mieste.

V Bratislave dňa

.....
Dominika Popovičová

Pod'akovanie

Chcela by som poďakovať vedúcej mojej bakalárskej práce za jej čas, pripomienky a cenné rady, ktoré mi počas vedenia veľmi ochotne poskytovala.

Bratislava 2020

Dominika Popovičová

ABSTRAKT

POPOVIČOVÁ, Dominika: *Konkurencieschopnosť slovenských podnikateľských subjektov v regióne západného Balkánu*. – Ekonomická univerzita v Bratislave; Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Simona Škorvagová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2020, 44 s.

Cieľom bakalárskej práce je identifikovať konkurencieschopnosť slovenských podnikateľských subjektov v jednotlivých odvetviach na území Srbska. Bakalárska práca je rozdelená na tri kapitoly. Obsahuje 1 tabuľku, 6 schém a 4 obrázky. Prvá kapitola je venovaná teoretickým poznatkom konkurencieschopnosti. V ďalšej časti sa venujeme cieľu a metodike bakalárskej práce. Záverečná kapitola zahŕňa interview slovenského podnikateľského subjektu vykonávajúceho svoju činnosť v Srbsku. Výsledkom riešenia danej problematiky je manuál pre začínajúcich investorov v Srbsku s výhodami daného trhu.

Kľúčové slová: Konkurencieschopnosť, slovenskí podnikatelia, Balkán, Srbsko, index

ABSTRACT

POPOVIČOVÁ, Dominika: Competitiveness of Slovak Business Entities in the Best Western Balkans. - University of Economics in Bratislava; Faculty of Commerce, Department of Commerce. - Thesis supervisor: Ing. Simona Skovragova, PhD. - Bratislava: OF EU, 2020, 44 p.

The aim of the bachelor thesis is to prove the safety of Slovak entrepreneurs in individual countries in Serbia. The bachelor thesis is divided into three chapters. It contains 1 table, 6 diagrams and 4 pictures. The first chapter is devoted to theoretical knowledge of confidentiality. In the next part we deal with the goal and methodology of the bachelor thesis. The final chapter contains an interview with a Slovak business entity that conducts its activities in Serbia. The result of solving the problem is a manual for starting to invest in Serbia with the benefits of market expectations.

Keywords: Competitiveness, Slovak enterprise, Balkans, Serbia, index

Obsah

Úvod.....	8
1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	9
1.1 Konkurencieschopnosť	9
1.1.1 Konkurencia na trhu	10
1.2 Konkurenčná výhoda podniku	14
1.2.1 Vybrané modely konkurenčnej výhody	16
1.2.2 Hodnotový reťazec podniku pôsobiaceho v jednom odvetví.....	17
1.2.3 Hodnotový reťazec diverzifikovaného podniku	17
1.2.4 Porterov model konkurenčnej výhody	18
1.3. Súčasný stav na Balkáne.....	21
2. Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania	25
3. Výsledky práce a diskusia.....	26
3.1. Možnosti prieniku na srbský trh.....	26
3.1.1 Podnikanie a investovanie v Srbsku	27
3.2 Charakteristika slovenskej spoločnosti v Srbsku	31
3.2.1 Interview so spoločnosťou Tatravagonka.....	31
3.3 Meranie kvality podnikateľského prostredia pomocou indexov konkurencieschopnosti	34
3.3.1 Globálny index konkurencieschopnosti	35
3.3.2 Ease of Doing Business Index	37
4. Diskusia.....	41
4.1. Manuál pre firmy na podnikanie v Srbsku	41
Záver	42

Úvod

Konkurencieschopnosť, ako kľúčový faktor pre každého podnikateľa, tvorí úspech jeho firmy. Podnik by mal byť schopný konkurencieschopnosti, čiže by sa mal snažiť o čo najlepšie postavenie na trhu voči ostatným konkurenčným podnikom a mal by sa pokúšať vyzdvihnúť najmä všetky silné stránky pre svoj úspech a zlepšenie svojej konkurencieschopnosti. Pri prenikaní na nový trh by mal poznať čo v danej sfére vie byť problematické a čo môže byť naopak prínosom pre životnosť jeho podniku, ktorým chce vstúpiť na daný trh.

Na poznanie nového trhu by mal uskutočniť podnikateľský subjekt výskum daného trhu, prieskumy medzi potencionálnymi spotrebiteľmi a mal by byť schopný prehodnotiť pomocou jednotlivých indexov konkurencieschopnosti to, na akej úrovni by sa jeho podnik nachádzal a či by bol konkurencieschopný voči spoločnostiam, ktoré už na danom trhu figurujú a taktiež by mal poznať svoju konkurenčnú výhodu pri vstupe na nový trh.

Cieľom bakalárskej práce je identifikovať konkurencieschopnosť slovenských podnikateľských subjektov v jednotlivých odvetviach na území Srbska. Pri tejto identifikácii sú použité indexy konkurencieschopnosti. Bakalárska práca je rozdelená na 3 hlavné časti. Jej obsahom je teoretická časť, v ktorej je konkretizovaný pojem konkurencieschopnosť podľa dvoch celosvetových inštitúcií. V druhej časti práce sme konkretizovali hlavný cieľ práce a parciálne ciele. Pokračovali sme definovaním metodologickej stránky práce a metódami skúmania, ktoré boli využité na zisťovanie potrebných výsledkov. V tretej časti sú zhrnuté výsledky našej práce, ktoré sú spracované z odpovedí slovenských podnikateľských subjektov nachádzajúcich sa v Srbsku a na tieto spoločnosti sú aplikované indexy konkurencieschopnosti, ktoré definujú konkurencieschopnosť danej spoločnosti.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Každý podnikateľský subjekt by pred vstupom na zahraničný trh mal byť oboznámený s podnikateľským prostredím danej krajiny, ktorú si vyberie na podnikanie. Mal by zvážiť svoje silné a slabé stránky, vypracovať si SWOT analýzu, podnikateľský plán a hlavne zistiť, ako je jeho podnik konkurencieschopný. Pre zistenie konkurencieschopnosti podniky využívajú jednotlivé indexy konkurencieschopnosti, ktoré im napomáhajú vo vybraní správnej krajiny a toho, či je vhodné ísť so svojím podnikateľským nápadom na vybraný trh.

1.1 Konkurencieschopnosť

Konkurencieschopnosť je pojem, pod ktorým rozumieme aká je schopnosť firmy úspešne odolávať konkurencii pri rovnakom alebo podobnom zameraní na domácom prípadne zahraničnom trhu. Základy konkurencieschopnosti sú v národných mikroekonomických koreňoch. Zakladajú si na prepracovanosti fungovania a stratégií firiem a kvality mikroekonomického podnikateľského prostredia. Národné hospodárske politiky musia pochopiť mikroekonomické základy konkurencieschopnosti pre úspešný základ.¹

Podľa zdrojov OECD sa pojmom konkurencieschopnosť rozumie „*schopnosť spoločností odvetví, regiónov, národov a nadnárodných celkov generovať relatívne vysoké úrovne príjmov z výrobných faktorov, ale aj ich využitie na udržateľnej úrovni v súčasnom konkurenčnom prostredí.*“² OECD tiež ozrejmuje dve roviny konkurencieschopnosti, na úrovni firiem a na úrovni krajiny. Pre obe tieto sféry sú definované rozličné ciele a preto si vyžadujú aj rozličné definície.

Konkurencieschopnosť podniku sa spája s tým, aká je jeho schopnosť presadiť sa a predat' svoje produkty voči konkurenčným podnikom na trhu a je najmä spájaná so ziskovosťou podniku.

¹ ROUVINEN, P.: *Competitiveness in the New Economy*. Research Institute of Finnish Economy, 2002.

² BOROVSÝ, J.: *Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Eurounion, Bratislava 2005.

Konkurencieschopnosť v prípade krajiny nesleduje priamo zisk, ale schopnosť jej rastu a zvyšovania životnej úrovne obyvateľstva.³

Podľa Svetového ekonomického fóra „konkurencieschopnosť predstavuje schopnosť krajiny dosahovať udržateľné vysoké miery rastu HDP na jedného obyvateľa. V globálnych správach o konkurencieschopnosti využíva WEF najmä definíciu založenú na prácach Michala Portera, podľa ktorého národná konkurencieschopnosť skúma schopnosť rastu národného hospodárstva pomocou súboru faktorov, politik a inštitúcií, ktoré určujú úroveň produktivity danej krajiny.“⁴

1.1.1 Konkurencia na trhu

Faktory ovplyvňujú a rozhodujú o charaktere daného trhu a konkurencii, ktorá na trhu prebieha, určuje ich vzájomná interakcia medzi ponukou práce a dopytom po danom produkte alebo výrobnom faktore. Veľa ekonómov už v dávnej minulosti vedelo, že pozitívne stránky podnikania sa prejavia iba v určitých podmienkach. Ideál považujú predstavu o dokonalej konkurencii.

Ak by bol konkurenčný trh dokonalým, musel by spĺňať určité predpoklady ako voľný vstup do odvetvia, rovnaká možnosť pre všetkých vyrábať akýkoľvek výrobok, rovnaká miera informovanosti všetkých ekonomických subjektov, ktoré na danom trhu figurujú, firmy na trhu s jedným výrobkom vyrábajú úplne zhodný, teda homogénny výrobok, firma nemá vo svojej kompetencii možnosť ovplyvniť dopyt po svojej produkcii, a preto nemôže ovplyvniť ani trhovú cenu, ktorá sa pri ich produkcii nachádza. Cena výrobku je pozmenená len vtedy, ak sa zmenia ceny aj ostatných výrobkov na tomto trhu. Od modelu dokonalej konkurencie sa odvíjajú jeho iné jednotlivé trhové modely. Tento model dokonalej konkurencie slúži iba pre pochopenie základných princípov fungovania trhu.⁵

³ Hatzichronoglou (1996); Durand, Madaschi, Terrible (1998)

⁴ XAVIER, S.M. et al.: The Global competitiveness report 2009-2010. [online] World Economic Forum: Geneva, 2009. [cit. 2009-11-10]. Dostupné na internete: . ISBN-13: 978-92- 95044-25-8, ISBN-10: 92-95044-25-8.

⁵ LISÝ, Ján et al. Ekonómia. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2016. 621 s. ISBN 978-80-7552- 275-7.

Trh sa dostáva do nedokonalkej konkurencie vtedy, ak je na reálnom trhu je porušená niektorá z uvedených podmienok dokonalej konkurencie. Zmena rovnováhy môže nastať aj na strane ponuky, aj na strane dopytu. Pri nedokonalkej konkurencii môžu byť rovnovážne podmienky pozmenené vďaka rôznym účastníkom trhu z rôznych dôvodov.⁶

Z poznatkov, ktoré boli publikované M.E.Porterom, ktorý vo svojich prácach spájal vertikálne úrovne konkurencieschopnosti a poskytol systematický prístup umožňujúci vysvetliť a predpovedať konkurencieschopnosť podniku. Podľa neho, vyššie úrovne si vytvárajú podmienky pre konkurencieschopnosť, resp. pre tvorbu bohatstva, no samotné bohatstvo neprodukuje. Bohatstvo je tvorené na mikroúrovni, kde sa ľudské, kapitálové a prírodné zdroje menia do podoby výrobku alebo služby. Všetko sa odvíja od schopností firiem produkovať hodnotné výrobky a služby tým, že využívajú efektívne metódy a od toho, aká je kvalita podnikateľského prostredia. Produktivita krajiny je určená produktivitou podnikov, ktoré v nej figurujú. Preto produktívnejšie firemné stratégie a jednotlivé procesy si zároveň aj vyžadujú kvalifikovanejších a ľudí s vyššou praxou, lepšie informácie, kvalitnejšie vybudovanú infraštruktúru, dobrých a spoľahlivých dodávateľov, väčší technologický pokrok vo výskume, a podobne.⁷

⁶ LISÝ, Ján et al. *Ekonomia*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2016. 621 s. ISBN 978-80-7552- 275-7.

⁷ PORTER, M. E., Ketels C. a Delgado, M. (2007): *The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index, The Global Competitiveness Report 2007 – 2008*, WEF.

Schéma č. 1: Faktory konkurencieschopnosti



Zdroj: Porter, 2007

V súvislosti s ekonomickým vývojom musia podniky a krajiny vylepšovať svoje schopnosti a možnosti konkurovania voči svojej konkurencii. Podstatné je si uvedomiť posun od konkurovania v zdrojoch a komparatívnych výhod k tvorbe konkurenčných výhod založených na odlišnosti a efektívnosti výrobkov a procesov. Porter⁸ definoval tri štádiá konkurenčnej schopnosti. V prvom štádiu krajina ťaží z lacnej pracovnej sily a prírodných zdrojov. V druhom štádiu sa zdrojom komparatívnych výhod stáva efektívnosť výroby štandardných komodít. A tretie štádium sa spája s výrobou inovačných produktov a poskytovaním služieb. To čo bolo silnou stránkou podniku na nižšej úrovni rozvoja, môže byť slabou stránkou na vyššej úrovni, nielen z titulu rozdielnej produktivity. Nevyhnutné zmeny môžu byť často odsúvané, keďže doterajšie postupy sú naďalej ziskové a zaužívané postupy hlboko zakorenené.

Hodnotový reťazec nám poslužil ako základ pre výber faktorov pre podnikovú konkurencieschopnosť, ktoré vychádzajú z fungovania podniku. Je potrebné chápať podnik ako súbor čiastkových aktivít, ktoré prispievajú k celkovej vyprodukovanej hodnote.

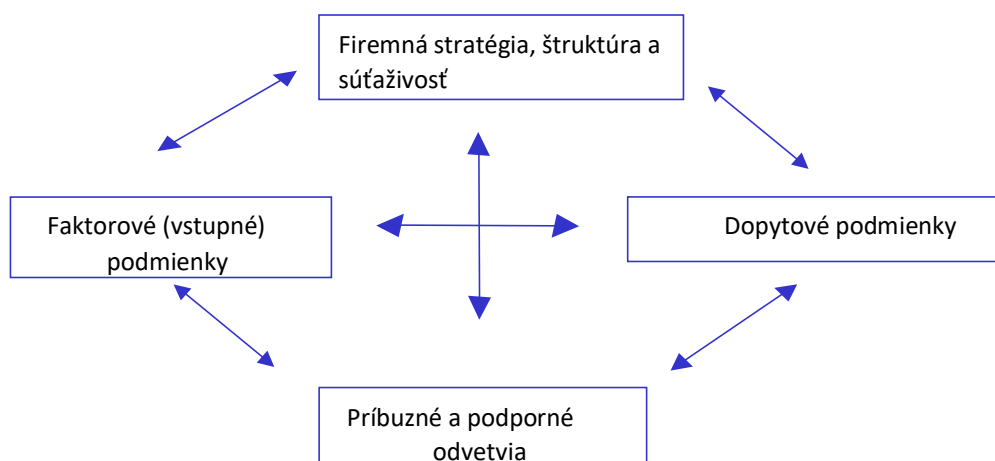
Rozlišujeme primárne hodnototvorné činnosti, ktoré súvisia s vytvorením produktu, jeho marketingom, dodávkou k zákazníkovi a sprievodnými službami. Úlohou podporných

⁸ PORTER, M.E.: Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon, Praha, Victoria Publishing, 1993.

činností, je permanentne zabezpečovať vstupy a pomáhať vytvárať vhodné podmienky na uskutočňovanie primárnych aktivít podniku.⁹

Zvyšovanie konkurencieschopnosti je náročné pre každý podnik, pretože neustále individuálne zlepšenie v jednotlivých oblastiach neprináša rast konkurencieschopnosti, nevyhnutný je pokrok práve vo viac spektrálnych oblastiach. Aktuálne a aj budúca úspešnosť podniku je do istej miery vopred predurčená podnikateľským prostredím, v ktorom sa podnik nachádza a to aké sú podnikateľské prostriedky pre zlepšovanie v odvetví. Podnikateľské prostredie možno stručne zakresliť vo forme diamantu. Tento diamant je tvorený so štyrmi navzájom prepojenými oblasťami: 1. výrobné zdroje, s ktorými súvisí ich kvalita, účinnosť a účelnosť; 2. zákazníci, ich náročnosť a sofistikovanosť; 3. existencia príbuzných a podporných odvetví; 4. podniková stratégia a rivalita. Do týchto oblastí možno zaradiť v podstate všetky faktory vplývajúce na podnik.¹⁰

Schéma č. 2: Mikroekonomické podnikové prostredie



Zdroj: Porter, 1993

⁹ PORTER, M.E.: Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon, Praha, Victoria Publishing, 1993.

¹⁰ PORTER, M. E., Ketels C. a Delgado, M.: The Microeconomic foundations of prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index, The Global Competitiveness Report 2006 – 2007, WEF, 2006.

1.2 Konkurenčná výhoda podniku

Pre podnik je schopnosť identifikovať a realizovať konkurenčnú výhodu rozhodujúcim aspektom pre rozdiel medzi úspešným podnikom a podnikom zrelým na zánik. Konkurenčná výhoda sa stáva podmienkou ďalšieho napredovania, rozvoja a samotného prežitia každého podniku.

„Tomuto prostrediu sa prispôsobuje aj štruktúra konkurenčnej výhody, a tak sa jej tradičné vnímanie, ktoré zvyrazňuje len niektoré zložky konkurencieschopnosti jednostranným spôsobom, stáva v súčasnosti nevyhovujúcim. Konkurenčná výhoda sa pretvára na fenomén, ktorý je viaczložkový, viacvrstvový, vnútorne prepojený, dynamický a komplementárny.“¹¹

Kým silná stránka podniku je predpokladom a predstavuje potenciálnu konkurenčnú výhodu, samotná konkurenčná výhoda je skutočnosť. Je to schopnosť podniku poskytovať kvalitnejší alebo lacnejší produkt, prípadne vo väčšom množstve ako konkurencia. Vonkajším prejavom konkurenčnej výhody je rast ziskového potenciálu a ziskovosti samotnej.

Porter uvádza¹²: *„že na trhoch, kde je konkurencia, tvorí konkurenčná výhoda jadro výkonnosti podniku. Ako východisko pre identifikáciu konkurenčnej výhody je analýza vnútorného prostredia podniku. Základ konkurenčnej výhody sa väčšinou nachádza vo vnútri podniku, aj keď to nemusí byť pravidlo a niektoré jej časti sa môžu nachádzať v jeho okolí.“* Slávik¹³ rozdelil zloženie vnútorného prostredia na hmotné, nehmotné a ľudské. K hmotným zdrojom sa radia materiálne a finančné zdroje, k nehmotným sa radí know-how, značka či povesť podniku, medzi ľudské zdroje sa radia ľudské zdroje ako počet pracovníkov, ich kvalifikácia, skúsenosti a schopnosti.

¹¹ SLÁVIK, ŠTEFAN. *Anatómia konkurenčnej výhody*. 1. vydanie. Bratislava : vydavateľstvo EKONÓM, 2002. 104 s. ISBN 80-225-1587-6.

¹² PORTER, M. *Konkurenční výhoda*, Praha : Victoria Publishing, 1994, ISBN 80-85605-12-0

¹³ SLÁVIK, ŠTEFAN. *Anatómia konkurenčnej výhody*. 1. vydanie. Bratislava : vydavateľstvo EKONÓM, 2002. 104 s. ISBN 80-225-1587-6.

Podľa jedného z hlavných predstaviteľov moderného marketingu Kotlera¹⁴: „je konkurenčná výhoda definovaná ako jadro výkonnosti podniku na trhoch, kde je prítomná konkurencia, pričom ako podotýka, význam konkurenčnej výhody a jej následného pochopenia je o to väčší, že väčšina firiem už má za sebou obdobie výrazného rastu pričom celkovo dochádza k znižovaniu možností tak výraznej expanzie ako tomu bolo v minulosti.“

Ako ďalej Kotler¹⁵ zdôrazňuje: „konkurenčná výhoda je postavená na výške hodnoty, ktorú je podnikateľský subjekt schopný ponúknuť svojim zákazníkom. Táto hodnota (nadhodnota) môže mať rôzne podoby a predstavuje celé spektrum benefitov počínajúc nižšou cenou, vysokou kvalitou, životnosťou, ekologickou šetrnosťou atď. Táto hodnota a jej význam pre spotrebiteľa je samozrejme daná jeho samotným subjektívnym vnímaním prínosu ponúknuť hodnoty pre uspokojenie jeho potrieb.“

Cieľ analýzy vnútorného prostredia podniku je prioritne nájsť unikátne a užitočné zdroje, ktoré v porovnaní s konkurenciou nevlastní žiadny iný podnik, čo určuje konkurenčnú výhodu. Vlastníctvo zdrojov nie je dostačujúcou podmienkou vzniku alebo udržania si konkurenčnej výhody. Vďaka spôsobilosti podniku môžu byť zdroje uvedené do pohybu. Spôsobilosť podniku znamená jeho schopnosť a zručnosť koordinovať zdroje, ktoré vlastní a efektívne ich využívať vo svoj prospech. Konkurenčná výhoda podniku je najsilnejšia vtedy, ak je podložená originálnymi a užitočnými zdrojmi a spôsobilosťami.

„Konkurenčná výhoda je integrovaný a prierezový fenomén. Aby sme mohli hovoriť o vzniku konkurenčnej výhody podniku, musí dôjsť k prepojeniu viacerých funkčných oblastí. Musí dôjsť k integrácii unikátnych a užitočných zdrojov z jednotlivých funkčných oblastí prostredníctvom spôsobilostí.“¹⁶

Tie zdroje a spôsobilosti, ktoré predstavujú vo svojej vzájomnej kombinácii strategický stavebný kameň podnikateľského úspechu sa nazývajú kmeňové schopnosti. Pod definíciou kmeňových schopností sa rozumejú také schopnosti, ktorými je podnik odlišný od konkurencie kvalitou a účinkami. Preto sa tieto schopnosti nazývajú aj odlišujúce, prípadne výnimočné.

¹⁴ PORTER, E. M. 1994. Konkurenční výhoda. Praha : VICTORIA PUBLISHING, s. 15. ISBN 80-85605-12-0

¹⁵ PORTER, E. M. 1994. Konkurenční výhoda. Praha : VICTORIA PUBLISHING, s. 15. ISBN 80-85605-12-0

¹⁶ SLÁVIK, ŠTEFAN. Anatómia konkurenčnej výhody. 1. vydanie. Bratislava : vydavateľstvo EKONÓM, 2002. 104 s. ISBN 80-225-1587-6.

Vďaka existencii kmeňovej schopnosti umožňuje podniku lepšie zužitkovať trhové príležitosti, získať predstih pred konkurenciou a poskytnúť základný kameň na budovanie stratégie. Tvoria základ konkurenčnej výhody podniku. Univerzálne schopnosti rozumieme ako podskupinu spadajúcu pod jedinečné schopnosti a predstavujúcu taký súbor schopností, ktoré je možné preniesť do iného konkurenčného prostredia, čím je spôsobená flexibilita podniku. Chápeme to ako výhodu v technológiách, obchodných zručnostiach, atď. Pokiaľ hovoríme o kľúčových zraniteľnostiach, tak tie rozumieme ako súbor schopností, ktoré podniku chýbajú v porovnaní s väčšinou jeho konkurentov. Kľúčové zraniteľnosti predstavujú základný prvok konkurenčnej nevýhody.¹⁷

1.2.1 Vybrané modely konkurenčnej výhody

Pri procese vytvárania a identifikácie jednotlivých častí hodnoty je nutné nedávať prioritné zameranie len na skúmanie daného podniku, ale je potreba zamerať sa a prehľadávať celý dodávateľsko-distribučný reťazec. Pri tejto hĺbkovej analýze môžeme zistiť poznatky, ktoré sme neočakávali, o tom, že zdrojom ako zdroj konkurenčnej výhody môžeme definovať faktory ako exkluzívne vzťahy s dodávateľmi a odberateľmi, prípadne používanie špeciálnych materiálov a výrobných postupov. Ako zdroj konkurenčnej výhody môžeme uvádzať v podstate čokoľvek, čo podnik vyrába a robí. Podnik získava konkurenčnú výhodu tým, že všetky sa prioritne zameriava na svoje strategicky dôležité činnosti, ktoré sa snaží robiť lacnejšie a lepšie ako konkurencia. Podstatný rozdiel spočíva predovšetkým v tom, že hodnotový reťazec môže byť odlišný ako majú konkurenti v ich konkurenčnom rozsahu, čím zobrazuje potenciálny zdroj konkurenčnej výhody. Ako kľúčový zdroj konkurenčnej výhody definujeme rozdiely medzi hodnotovými reťazcami konkurentov.¹⁸

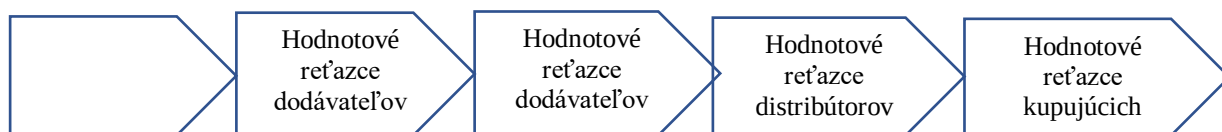
¹⁷ SLÁVIK, ŠTEFAN. *Anatómia konkurenčnej výhody*. 1. vydanie. Bratislava : vydavateľstvo EKONÓM, 2002. 104 s. ISBN 80-225-1587-6.

¹⁸ PORTER, E. M. 1994. *Konkurenční výhoda*. Praha : VICTORIA PUBLISHING, s. 15. ISBN 80-85605-12-0

1.2.2 Hodnotový reťazec podniku pôsobiaceho v jednom odvetví

Veľmi podstatným aspektom pre existenciu hodnotového reťazca podniku je, či podnik pôsobí v jednom odvetví alebo ide o diverzifikovaný podnik. Pokiaľ ide o podnik aktívny iba v jednej určitej oblasti (viď schéma č. 3) dokáže si prispôbiť svoj hodnotový reťazec presne povahe toho segmentu a pri porovnávaní s konkurenciou môže dosahovať nižšie náklady alebo odlišnosť.

Schéma č. 3: Firma v Jednom odvetví



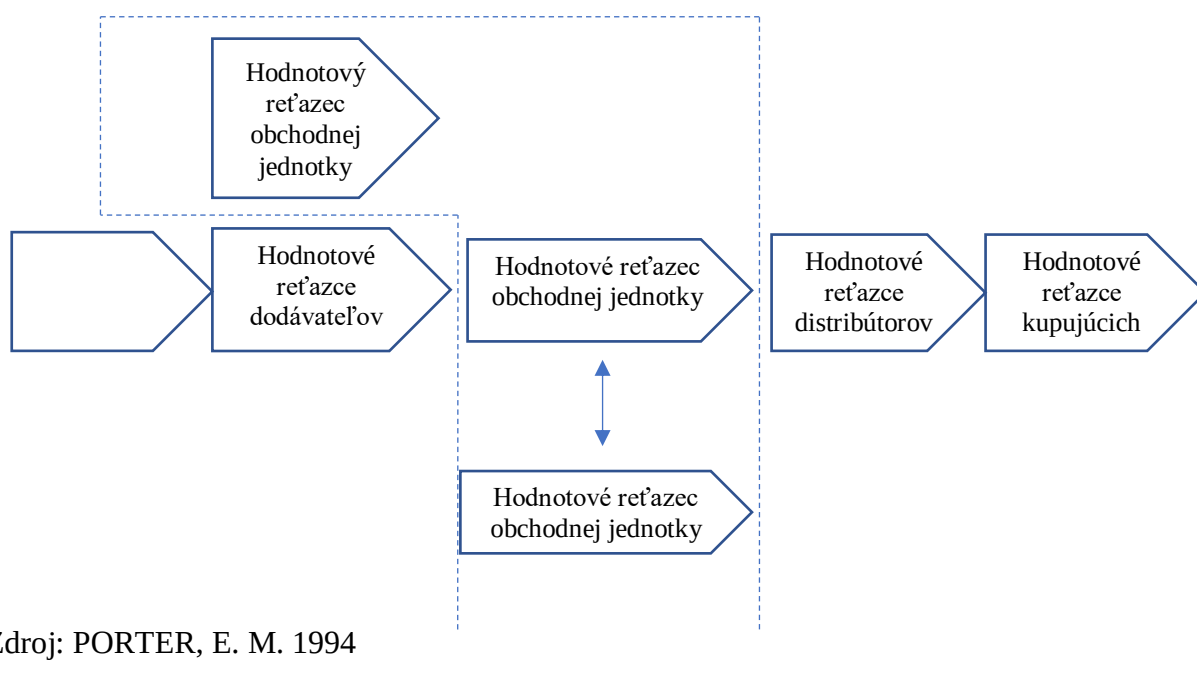
Zdroj: PORTER, 1994

1.2.3 Hodnotový reťazec diverzifikovaného podniku

Pri diverzifikovanom podniku, do hodnotového reťazca firmy vstupuje okrem pôsobiaceho podniku v jednom odvetví aj hodnotový reťazec obchodnej jednotky, ktorý nahrádza hodnotový reťazec podniku. V takomto prípade môže spoločnosť ťažiť z faktu, že dokáže aplikovať hodnotové reťazce svojich jednotlivých obchodných jednotiek hodnotovým reťazcom konkurentov a vďaka tomuto spôsobu je lepšie schopná konkurovať na predmetnom trhu (viď schéma č. 4).

Ako vhodné rozšírenie diverzifikovaného podniku je presunúť svoje podnikanie do oblastí, ktoré sú dodávateľské alebo odberateľské pre už dodávané tovary. Rozlišujeme príbuznú a nepríbuznú diverzifikáciu. Príbuzná nastáva vtedy, keď podnik sa snaží diverzifikovať do oblastí pri ktorých existuje určitá podoba. V prípade nepríbuznej diverzifikácie sa podnik diverzifikuje do rôznych iných odvetví.

Schéma č. 4: Diverzifikovaná firma



1.2.4 Porterov model konkurenčnej výhody

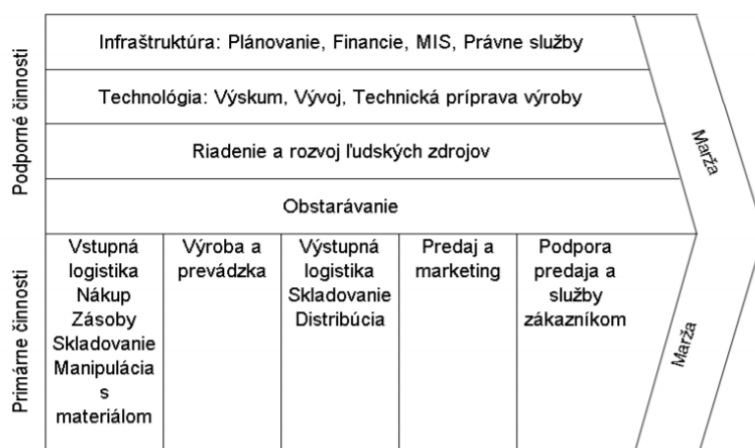
Podľa Portera existujú dva základné druhy konkurenčnej výhody, a to výhodu nízkych nákladov a diferenciáciu. Jeho teória vychádza z tvrdenia, že príčiny a základy konkurenčnej výhody nemôžeme identifikovať pri pohľade na podnik ako celok. Podnik je potrebné rozložiť na jednotlivé čiastkové aktivity ktoré sú v ňom vykonávané. Všetky podnikové činnosti je potrebné jednotlivo skúmať a zistiť ako na seba vzájomne pôsobia. Na základe hodnotového reťazca, ktorý zaviedol Porter ako základný nástroj skúmania jednotlivých činností, je podnik rozčlenený do jednotlivých strategicky významných činností. Rozdelenie má pre podnik slúžiť na lepšie sledovanie nákladov a taktiež pre lepšiu identifikáciu potenciálnych zdrojov konkurenčnej výhody. Konkurenčná výhoda vyrastá v podstate z hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre zákazníka. Hodnota, ktorú podnik vytvára, je vyjadrená čiastkou, ktorú je zákazník ochotný za produkt zaplatiť. Zisk je rozdielom medzi hodnotou, ktorú podnik vytvára, a nákladmi, ktoré vynakladá na tvorbu určitej hodnoty.¹⁹

Cieľom konkurenčnej stratégie je teda vytváranie hodnôt, ktoré prevyšujú náklady na ich tvorbu. Hodnotový reťazec je tvorený hodnototvornými činnosťami a maržou. Základom

¹⁹ PORTER, M. Konkurenční výhoda, Praha : Victoria Publishing, 1994, ISBN 80-85605-12-0

konkurenčnej výhody podniku sú hodnototvorné činnosti, ktoré Porter rozdelil na primárne, ktorých výsledkom je fyzický produkt, a podporné, ktoré napomáhajú primárnym činnostiam no aj sebe navzájom. Marža je rozdiel medzi vyprodukovanou hodnotou a nákladmi na vykonanie hodnototvornej činnosti. Pre získanie konkurenčnej výhody, musí podnik jednotlivé hodnototvorné funkcie realizovať pri nižších nákladoch ako jeho konkurenti. Inou možnosťou je ich realizácia spôsobom, ktorý umožňuje výrazné odlišenie sa od konkurencie a to tým, že vytvorí možnosť stanoviť cenu vyššiu ako konkurenčné podniky. Aby podnik vytvoril konkurenčnú výhodu musí disponovať jedinečnou schopnosťou v aspoň jednej z hodnototvorných činností. V takom prípade, že v niektorej z týchto činností má podnik výraznú slabosť, tá sa stáva zdrojom pre jeho konkurenčnú nevýhodu. Pri analýze tvorby hodnoty, je potrebné zamerať sa na dodávateľov a distribútorov, nie len na podnik samotný. Dodávateľský alebo distribučný reťazec môžu tvoriť veľká časť hodnoty a skúmať musíme preto celý reťazec. Zvýšenie konkurenčnej výhody podniku môže nastať pomocou dobrých vzťahov a dlhodobých kontaktov s dodávateľmi a odberateľmi. K faktorom, ktoré môžu prílepiť konkurenčnú výhodu podniku a dokážu upevniť jeho pozíciu v konkurenčnom boji patrí aj geografická poloha podniku, jeho veľkosť či už nadobudnutá konkurenčná sila.²⁰

Obrázok č. 1: Hodnotový reťazec navrhnutý M. Porterom



Zdroj: SLÁVIK, 2005

²⁰PORTER, M. Konkurenční výhoda, Praha : Victoria Publishing, 1994, ISBN 80-85605-12-0

Ako možnosť analýzy konkurenčnej výhody sa používa systém založený na matici, ktorou sa dokážu porovnať relatívne náklady produktov a ich miera odlišnosti. Podľa rozpoznania náročnosti vstupu do odvetvia, kvality a diferenciacie produktov, možnosti distribúcie a ceny je určené umiestnenie spoločnosti na matici.²¹

Schéma č. 5 : Matica konkurenčnej výhody

Stupeň odlišenia	Vysoké	Udržanie zvláštnosti	Výnimočný úspech
	Nízke	Viera v rastúci trh	Udržanie cenovej výhody
		Vysoké	Nízke

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Jakubíková, 2006

Udržanie zvláštnosti

Relatívne náklady môžu byť pokladané za pomerne vysoké, rovnako ako aj stupeň odlišnosti. Spoločnosť týmto presadzuje na trhu výrazne diferencovaný produkt od konkurencie, ktorého cena je vyššia v porovnaní s konkurenčným podnikom.

Výnimočný úspech

Relatívne náklady sú nízke a veľkosť diferenciacie na trhu vysoká. Vlastnosti produktu umožňujú najväčšiu príležitosť k presadeniu sa na trhu. Spoločnosť má k dispozícii jedinečný produkt, ktorý má možnosť konkurovať aj pri nízkej cene.

Viera v rastúci trh

Relatívne náklady sú vysoké a stupeň diferenciacie produktu je pomerne malý. Nádej na úspech pri tejto situácii spočíva v rýchlom a výraznom náraste na trhu. V tomto prípade nemusí nastať objavenie žiadnej konkurenčnej výhody.

²¹ Jakubíková, 2013, Strategický marketing, s.147

Udržanie cenovej výhody

Relatívne náklady a aj veľkosť odlišnosti produktu pokladáme za nízke. Diferenciácia produktov konkurencie na trhu je príliš nízka, t.j. produkty sa vyznačujú značnou podobnosťou a tým pádom, jediná možnosť ako si spoločnosť udrží úspech je možnosť udržať si výhodu prostredníctvom konkurovania ostatným podnikom prostredníctvom nízkej ceny produktu.²²

Pre úspešnú existenciu podniku, tvorbu jeho stratégií a pôsobenie v trhovom prostredí je nutné poznať jeho interné prostredie. Prostriedkom na dosiahnutie tohto cieľa je interná analýza podniku, ktorá skúma a hodnotí jeho vnútorné prostredie. Pre úspešné vykonanie tejto analýzy je nutná klasifikácia jeho základných prvkov.

Konkurenčná výhoda a podnikateľské prostredie

Odvetvové prostredie, v ktorom sa podnik nachádza je vytvorené s konkurentmi, dodávateľmi, ich zákazníkmi a ponúkanými substitútmi . Je tvorené z makro prostredia, ktoré sa skladá z ekonomického, sociálneho, technického, demografického, právneho, politického a ekologického sektora a z odvetvového prostredia.

1.3. Súčasný stav na Balkáne

Albánsko

Albánsko podalo žiadosť o členstvo v EÚ 28. apríla 2009. Podľa komisie bol v roku 2012 zaznamenaný veľký pokrok a odporučila, aby krajine bol udelený status kandidátskej krajiny pod podmienkou prijatia zostávajúcich reforiem. Túto podmienku reforiem sa krajine z väčšej časti podarilo splniť ešte pred parlamentnými voľbami v júni 2013. Komisia v októbri 2013 jednoznačne odporučila, aby bol Albánsku udelený status kandidáta na členstvo v EÚ, ktoré krajina v júni 2014 získala. V dôsledku pokroku krajiny Komisia odporučila otvorenie prístupových rokovaní s Albánskom v rokoch 2016, 2018 a 2019. V júni 2018 rada schválila prípadné otvorenie prístupových rokovaní s Albánskom v júni 2019 za predpokladu, že budú splnené nevyhnutné podmienky. Rada začatie prístupových rokovaní nedovolila v júni 2019 ani v októbri 2019. Po zasadnutí Európskej rady v októbri

²² Jakubíková, 2013, Strategický marketing, s. 147

2019 Francúzsko predložilo neoficiálny dokument s návrhmi novej metodiky rozširovania. Komisia sa zaviazala, že v roku 2020 predloží svoje vlastné návrhy.²³

Bosna a Hercegovina

Bosna a Hercegovina je potenciálnou kandidátskou krajinou. V júni 2008 bola prerokovaná a podpísaná dohoda o stabilizácii a pridružení, ale jej vstup do platnosti bol pozastavený, a to najmä preto, že Bosna a Hercegovina nevykonala dôležité rozhodnutie Európskeho súdu pre ľudské práva. Nový prístup EÚ k tejto krajine, ktorý sa viac zameriava na správu hospodárskych záležitostí, umožnil, aby 1. júna 2015 nadobudla platnosť dlho očakávaná dohoda o stabilizácii a pridružení. Krajina predložila žiadosť o členstvo 15. februára 2016. V máji 2019 Komisia uverejnila svoje stanovisko, ktoré zahŕňa zoznam 14 kľúčových priorít pre Bosnu a Hercegovinu a vychádza z odpovedí Bosny a Hercegoviny na rozsiahly dotazník. Medzitým neschopnosť Parlamentu Bosny a Hercegoviny dohodnúť sa na rokovacom poriadku, ktorým sa riadia jeho schôdze s Európskym parlamentom (dvakrát za rok), znamená, že sa od novembra 2015 neuskutočnili žiadne takéto stretnutia. To predstavuje hrubé porušenie dohody o stabilizácii a pridružení zo strany Bosny a Hercegoviny.²⁴

Severomacedónska republika

Bývalá Juhoslovanská republika Macedónsko (teraz Severomacedónska republika) požiadala o členstvo v EÚ v marci 2004 a v roku 2005 jej bol udelený štatút kandidátskej krajiny. Pre spory s Gréckom, ktorý sa týka používania názvu „Macedónsko“, krajina nie je schopná otvoriť prístupové rokovania. Tento spor bol úspešne vyriešený „Dohodou z Prespy“ o novom názve tejto krajiny – Severné Macedónsko –, ktorá nadobudla platnosť vo februári 2019. Od roku 2009 Komisia s podporou od Parlamentu neustále odporúčala otvoriť rokovania o pristúpení k rokovaniam. Prípadné otvorenie prístupových rokovaní so Severným Macedónskom rada schválila v júni 2019 za predpokladu, že budú splnené nevyhnutné podmienky. V júni 2019 ani v októbri 2019 však neboli prístupové rokovania Radou umožnené. Po zasadnutí Európskej rady v októbri 2019 Francúzsko predložilo

²³ *Perespektívy podnikania na západnom Balkáne Podnikanie v Albánsku, Bosne a Hercegovine, Čiernej hore, Macedónsku a Srbsku.*: AMICITIA, s.r.o, 2010. 96 s. ISBN 978-80-88957-52-2

²⁴ *Perespektívy podnikania na západnom Balkáne Podnikanie v Albánsku, Bosne a Hercegovine, Čiernej hore, Macedónsku a Srbsku.*: AMICITIA, s.r.o, 2010. 96 s. ISBN 978-80-88957-52-2

neoficiálny dokument s návrhmi novej metodiky rozširovania. Komisia sa zaviazala, že do konca januára 2020 predloží svoje vlastné návrhy.²⁵

Čierna Hora

V roku 2006 získala Čierna Hora nezávislosť. Požiadala o členstvo v EÚ v decembri 2008. Štatút krajiny pre kandidatúry získala v decembri 2010 a prístupové rokovania mohli začať v júni 2012. V súlade s novým prístupom EÚ k prístupovému procesu sa o kľúčových kapitolách týkajúcich sa právneho štátu – kapitole 23 o reforme súdnictva a základných právach a kapitole 24 o spravodlivosti, slobode a bezpečnosti – začalo rokovať v ranom štádiu rokovaní, a to v decembri 2013. Ku koncu roka 2018 sa otvorilo 32 z celkovo 35 rokovacích kapitol, ale len 3 sa predbežne uzavreli. Posledná zostávajúca kľúčová kapitola (politika hospodárskej súťaže) sa v roku 2019 neotvorila. Vo februári 2018 Komisia uverejnila novú stratégiu pre západný Balkán, v ktorej sa uvádza, že Čierna Hora (a Srbsko) by mohli pristúpiť k EÚ v roku 2025, aj keď skonštatovala, že je to „veľmi ambiciózná“ perspektíva.²⁶

Srbsko

Srbsko predložilo žiadosť o členstvo v EÚ v decembri roku 2009 a v marci roku 2012 získalo kandidátsky status po tom, ako Belehrad a Priština dosiahli dohodu o regionálnom zastúpení v Kosove. Prístupové rokovania boli oficiálne otvorené 21. januára 2014. V decembri 2015 sa otvorili prvé dve kapitoly, pričom jedna z nich sa venuje otázke normalizácie vzťahov s Kosovom. Kľúčové kapitoly týkajúce sa právneho štátu – kapitoly 23 a 24 – sa otvorili 18. júla 2016. Ku koncu roka 2019 sa otvorilo celkovo 18 kapitol. Vo februári 2018 Komisia uverejnila novú stratégiu pre západný Balkán, v ktorej sa uvádza, že

Srbsko (a Čierna Hora) by mohli pristúpiť k EÚ v roku 2025, aj keď skonštatovala, že je to „veľmi ambiciózná“ perspektíva. Budúca integrácia Srbska do EÚ je rovnako ako v prípade Kosova stále úzko spätá s dialógom na vysokej úrovni medzi Srbskom a Kosovom, ktorý sprostredkúva EÚ a ktorý by mal viesť k právne záväznej komplexnej dohode o normalizácii vzájomných vzťahov. „Hospodárske výsledky roku 2018 boli lepšie ako sa

²⁵ *Perespektívy podnikania na západnom Balkáne Podnikanie v Albánsku, Bosne a Hercegovine, Čiernej hore, Macedónsku a Srbsku.*: AMICITIA, s.r.o, 2010. 96 s. ISBN 978-80-88957-52-2

²⁶ *Perespektívy podnikania na západnom Balkáne Podnikanie v Albánsku, Bosne a Hercegovine, Čiernej hore, Macedónsku a Srbsku.*: AMICITIA, s.r.o, 2010. 96 s. ISBN 978-80-88957-52-2

očakávalo, po prvýkrát od roku 2008 reálny rast HDP dosiahol 4,3%, čo patrí medzi najlepšie hospodárske výsledky v Európe.²⁷

²⁷ Podľa zdrojov dostupných na: <https://www.mhsr.sk/>

2 Ciel' práce, metodika práce a metódy skúmania

2.1 Ciel'

Hlavným cieľom bakalárskej práce je identifikovať konkurencieschopnosť slovenských podnikateľských subjektov v jednotlivých odvetviach na území Srbska.

Predpokladom naplnenia primárneho cieľa je stanovenie a následná realizácia čiastkových úloh reprezentujúcich parciálne ciele, ktoré možno vymedziť nasledovne:

- Systematizácia poznatkov z oblasti konkurencieschopnosti
- Identifikovať nástroje konkurencieschopnosti
- Charakterizovať konkurencieschopnosť vybraných slovenských podnikateľských subjektov v Srbsku
- Špecifikovať výhody a nevýhody slovenských podnikateľských subjektov v Srbsku
- Zistiť mieru úspešnosti slovenských podnikateľských subjektov v regióne západného Balkánu

2.2. Metodika práce a metódy skúmania

V prvej časti je vysvetlená teoretická časť konkurencieschopnosti na Západnom Balkáne. Pri tejto časti sme pracovali so sekundárnymi údajmi, ktoré boli spracované z kníh, periodík, časopisov a internetových zdrojov. Metódu analýzy, syntézy, komparácie a indukcie sme využili najmä pri riešení zložitej problematiky konkurencieschopnosti a podnikateľského prostredia, nakoľko sme ju využili v teoretickej časti pri rozložení problematiky nielen celkovo konkurencieschopnosti podnikateľského prostredia ale aj pri riešení podnikateľského prostredia Západného Balkánu. V druhej časti sme sa zamerali na interview s firmou Tatravagonka. Získané informácie z interview sme spracovali do praktickej časti našej práce, kde sme vytvorili manuál s odporúčaniami pre nových investorov na srbskom trhu.

3 Výsledky práce a diskusia

Z regiónu Západného Balkánu sme sa prioritne zamerali na srbský trh. Už z histórie je známe, že tieto dve krajiny sú si veľmi blízke a podobné a tomu nasvedčuje aj podobnosť týchto dvoch trhov, čím vieme poukázať na rozličnosti tohto trhu v porovnaní s našou krajinou a určiť konkurenčnú výhodu pre slovenského podnikateľa práve na srbskom trhu.

3.1. Možnosti prieniku na srbský trh

Na základe odporúčaní agentúry SIEPA, by sa reálna spolupráca medzi slovenskými a srbskými firmami mohla koncentrovať do nasledovných oblastí:

Poľnohospodárstvo

Potravinársky priemysel je jednou z najsilnejších častí srbského hospodárstva. V Srbsku celková využívaná poľnohospodárska pôda zaberá 5 551 000 hektárov, a preto existujú priaznivé prírodné podmienky pre vývoj rôznych poľnohospodárskych výrobkov: obilniny, priemyselné rastliny, repky, ovocie a zelenina, semená a sadivo, liečivé byliny a hospodárske zvieratá. Primárna poľnohospodárska výroba umožnila rozvoj potravinárskeho priemyslu: cukrovinky, cukrovarníctvo, pivovary, výroba múky a mäsa. Srbsko má tiež všetky príslušné predpoklady na pestovanie ekologických potravín, ako je vysoké percento vidieckeho obyvateľstva, veľká orná pôda bez chemického ošetrovania a blízkosť EÚ; jeho hlavný trh s ekologickými potravinami.²⁸

Energia

Sektor energetiky v Srbskej republike zahŕňa prieskum miestnych potenciálov primárnej energie (uhlie, ropa, zemný plyn, obnoviteľné zdroje energie), dovoz potenciálov primárnej energie (ropa a zemný plyn), výrobu elektrickej energie a tepelnej energie, prieskum a spracovanie uhlia a ropy a preprava a distribúcia energie koncovým užívateľom.²⁹

²⁸ GENERAL CHARACTERISTICS OF THE SERBIAN MARKET. [online]. Dostupné na: <https://www.sccc.rs/serbian-market/general-characteristics-of-the-serbian-market/?fbclid=IwAR0pUa2Z49xD4gP5ZnBQy42F1XH-M5wVMGUX5XVhHb0VbJ-04cQs8GW-X1E>

²⁹ *Perespektívy podnikania na západnom Balkáne Podnikanie v Albánsku, Bosne a Hercegovine, Čiernej hore, Macedónsku a Srbsku.*: AMICITIA, s.r.o, 2010. 96 s. ISBN 978-80-88957-52-2

Automobilový priemysel

Automobilový priemysel je dnes tiež jedným z najvýznamnejších sektorov v Srbsku a od roku 2000 predstavuje takmer 10% všetkých zásob PZI v Srbsku. Srbský automobilový priemysel dodáva takmer všetky významné európske a niektoré ázijské automobilky.³⁰

Služby

Služby dnes predstavujú hlavný zdroj rastu srbskej ekonomiky vrátane obchodu, dopravy, skladovania a komunikácií, finančného sprostredkovania, služieb PTT a telekomunikácií. Sektor IKT je jedným z najrýchlejšie rastúcich sektorov v Srbsku, ktorý sa vyznačuje výrazným nárastom rozvoja a propagácie IT služieb, ako sú technológie a internetové aplikácie pre mobilné zariadenia, outsourcing a prenosy údajov. Na svetovom trhu sa IT spoločnosti zo Srbska zaoberajú hlavne outsourcingom vývoja softvéru, testovaním softvéru a navrhovaním webových stránok, ale aj poskytovaním riešení vo vystavaných odvetviach. Cestovného ruchu. Podiel odvetvia cestovného ruchu a pohostinstva na HDP Srbskej republiky predstavuje približne 3%, zatiaľ čo na celkovom vývoze tovaru a služieb je tento podiel až 9%. Srbsko má okrem iného priaznivé podmienky pre rozvoj horského cestovného ruchu, kúpeľného cestovného ruchu (minerálne pramene a termálne minerálne vody), ekoturistiky a vidieckeho cestovného ruchu³¹

3.1.1 Podnikanie a investovanie v Srbsku

Srbsko ako najväčší štát bývalej Juhoslávie ponúka so svojimi 10 miliónmi obyvateľov vysoký potenciál pre podnikateľskú činnosť. Srbsko zlepšuje svoju stabilitu v oblasti investícií, má vysoký trhový potenciál, zlepšuje svoju infraštruktúru a tým nadobúda atraktivitu pre medzinárodné spoločnosti. Srbský daňový systém patrí medzi tie s najvyššou konkurencieschopnosťou spomedzi krajín v strednej a východnej Európe a je sprevádzaný pomerne nízkymi prevádzkovými nákladmi. Okrem toho majú investori v ponuke širokú škálu finančných a daňových stimulov ako napríklad nulové sadzby pre niektoré odvetvia. Pre podnikateľov, ktorí chcú v Srbsku začať podnikat' na tzv. zelenej lúke je to skvelá príležitosť. Samospráva prenájíma pozemky za malé sumy na dlhú dobu. O niečo vyššie

³⁰ *Perespektívy podnikania na západnom Balkáne Podnikanie v Albánsku, Bosne a Hercegovine, Čiernej hore, Macedónsku a Srbsku.*: AMICITIA, s.r.o, 2010. 96 s. ISBN 978-80-88957-52-2

³¹ GENERAL CHARACTERISTICS OF THE SERBIAN MARKET. [online]. Dostupné na: <https://www.sccc.rs/serbian-market/general-characteristics-of-the-serbian-market/?fbclid=IwAR0pUa2Z49xD4gP5ZnBQy42F1XH-M5wVMGUX5XVhHb0VbJ-04cQs8GW-X1E>

sumy za prenájom sú vo väčších mestách, veľa však závisí od toho kde sa investícia realizuje. Získanie stavebných a iných povolení však trvá od niekoľko mesiacov až po rok, čo môže byť pre investora neatraktívne. Zahraničné firmy majú v Srbsku rovnaké postavenie ako domáce firmy, čo odbremeňuje zahraničných investorov od platenia colných poplatkov. Okrem tejto výhody môžu zahraniční investori podnikat' v rovnakých právnych formách ako domáci. Jeden z najatraktívnejších aspektov podnikania v Srbsku je jeho trhový potenciál.³²

Srbsko ponúka bezcolný prístup k územiu obývanému miliardou ľudí. Územie nezahŕňa len juhovýchodnú Európu s 29 miliónmi obyvateľov, ale takisto oblasť EÚ a Spojených štátov. Srbsko disponuje kvalifikovanou a vyučenou pracovnou silou. Väčšina zahraničných spoločností si pochvaľuje srbských pracovníkov vďaka ich kompetentnosti.

Najspokojnejší sú najmä s ich technickými zručnosťami, ovládaním angličtiny a vo všeobecnosti aj s ich produktivitou práce. Počet srbských študentov s vysokoškolským vzdelaním každým rokom rastie. V krajine prevláda čoraz väčší záujem o technické vzdelanie. Schopnosť pracovníkov ovládať anglický jazyk je podmienená tým, že krajina sa zameriava na západné štáty. Ďalšou výhodou je poloha krajiny v strede Balkánu. Dva európske dopravné koridory prechádzajú cez srbské územie a spájajú strednú Európu s východnou.³³

Ďalším kladom tejto krajiny je ideálna geografická poloha v strede Balkánu. Dva európske dopravné koridory prechádzajú cez srbské územie a spájajú strednú Európu s Blízkym východom.³⁴

Pokiaľ ide o finančné výhody navrhnuté srbskou vládou najmä pre podporu zahraničných spoločností, ktoré majú záujem v Srbsku investovať, existujú rôzne výhody v podobe nenávratných štátnych príspevkov, ktoré sú aplikovateľné na všetky odvetvia okrem obchodu, turizmu, pohostinstva a poľnohospodárstva. Prilákanie priamych investícií môže byť udelené za greenfield a projekty brownfieldov, t. j. na financovanie investícií projekty vo výrobnom sektore a sektore služieb, ktoré môžu byť predmetom medzinárodného

³² *Perespektívy podnikania na západnom Balkáne Podnikanie v Albánsku, Bosne a Hercegovine, Čiernej hore, Macedónsku a Srbsku.*: AMICITIA, s.r.o, 2010. 96 s. ISBN 978-80-88957-52-2

³³ Guide to Doing Business and Investing in Serbia. [online]. 2019. Dostupné na: <https://www.pwc.rs/en/publications/assets/Doing-Business-Guide-Serbia-2019.pdf>

³⁴ *Perespektívy podnikania na západnom Balkáne Podnikanie v Albánsku, Bosne a Hercegovine, Čiernej hore, Macedónsku a Srbsku.*: AMICITIA, s.r.o, 2010. 96 s. ISBN 978-80-88957-52-2

obchodu. Vhodnými kandidátmi sú spoločnosti zamerané na výrobný sektor, sektor služieb, ktoré je možné vyvážať do zahraničia a takisto aj na oblasti výskumu a vývoja.³⁵

Najväčší slovenskí investori v Srbsku – zrealizované projekty				
Spoločnosť	Typ investície	Oblasť investície	Výška investície (v mil. eur)	Rok
MSM Group	Privatizácia	Špeciálna výroba / strojárstvo	4,0	2017
Prima Energy	Greenfield	Fotovoltaická elektráreň	1,5	2014
Biopel	Brownfield	Výroba biopeliet	1,0	2013
Aqua Therm Invest	Greenfield	Aquapark	8,5	2012
ATI - Terming	Brownfield	Výroba vykurovacích kotlov	1,5	2012
Tatravagónka	Privatizácia	Železničné vozidlá	8,4	2010
ŽOS Trnava - predané	Privatizácia	Železničné vozidlá	6,0	2007

Zdroj: vlastné spracovanie podľa zdrojov z Ministerstva hospodárstva SR a Ministerstva financií SR

³⁵ Guide to Doing Business and Investing in Serbia. [online]. 2019. Dostupné na: <https://www.pwc.rs/en/publications/assets/Doing-Business-Guide-Serbia-2019.pdf>

Úspešne zrealizované projekty slovenských investorov v Srbsku	
Železničné vozidlá	Zástupcovia Tatravagónky Poprad a.s. a predstavitelia srbskej Privatizačnej agentúry podpísali v roku 2010 zmluvu o kúpe fabriky "Bratstvo" v Subotici, ktorá sa zaoberá projektovaním, výrobou a opravou železničných vozidiel. Tatravagónka Poprad bola jediným uchádzačom, ktorý predložil ponuku a bola vyzvaná, aby v zákonnej lehote podpísala kúpnu zmluvu. Tatravagónka za "Bratstvo" zaplatila 5,4 mil. EUR a zaviazala sa splniť investičný program v hodnote 3 mil. EUR. V závode pracuje 250 pracovníkov.
Aquapark v Báčskom Petrovci (prvý aquapark v Srbsku)	Najväčšou slovenskou investíciou v Srbsku je výstavba aquaparku v Báčskom Petrovci. Firma Aqua Therm Invest a.s. začala v marci 2011 v Báčskom Petrovci výstavbu najväčšieho aquaparku na Balkáne.
Výroba kotlov	Aqua Therm Invest a.s. založila v marci 2012 so srbskou spoločnosťou Terming s.r.o. spoločný podnik ATI-Terming s.r.o. v Kule na výrobu kotlov pre domácnosti a priemyselné využitie.
Know-how v energetike	Úrad pre reguláciu sieťových odvetví (URSO) a Regionálna rozvojová agentúra Senec-Pezinok úspešne zrealizovali twiningový projekt „Budovanie kapacít pre Energetickú agentúru Srbskej republiky“.
Informačný systém pre predaj elektrickej energie	Spoločnosť IPESOFT spol. s r.o. uzatvorila v roku 2014 zmluvu so srbskou spoločnosťou Elektroprivreda Srbije na dodanie a implementáciu informačného systému na podporu predaja elektrickej energie pre najväčšieho producenta a dodávateľa elektrickej energie v Srbsku. Práce boli úspešne zrealizované v roku 2016 so spoločnosťou Atos Srbija a výskumným ústavom Institut „Mihajlo Pupin“.
Solárna energia	Prima Energy s.r.o. dala do prevádzky jeden z najväčších solárnych parkov v Srbsku.
Energetická riadiaca jednotka	MicroStep HDO odovzdal v júni 2015 Elektrodistribúciu Smederevska Palanka riadiacu jednotku pre regulovanie, distribúciu a spotrebu elektrickej energie v domácnostiach.
Biomasa	BIOPEL (80% vo vlastníctve slovenskej právnickej osoby NOVOCOM s.r.o., 10% vo vlastníctve slovenskej fyzickej osoby, 10% srbská fyzická osoba) investovala do podniku na výrobu peliet z agrárnej biomasy v Báčskom Petrovci.
Bioplynové stanice	ENESCO (ENERGY SYSTEMS GROUP s.r.o., FINFEST s.r.o.) plánovala začať v apríli 2012 v obci Báč s výstavbou bioplynových staníc.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa zdrojov z Ministerstva hospodárstva SR a Ministerstva financií SR

3.2 Charakteristika slovenskej spoločnosti v Srbsku

Srbské štatistické údaje uvádzajú **358 slovenských firiem pôsobiacich na území Srbska**. My sme si vybrali charakteristiku firmy TATRAVAGÓNKA, a. s., ktorá je popradský podnik zameraný sa na výrobu železničných vagónov. V roku 1994 sa pretransformovali zo štátneho podniku na akciovú spoločnosť. Momentálne nemajú žiadnu výrobu v Srbsku, no majú aj tam svoje závody, ktoré vyrábajú podskupiny pre popradský závod. Ide o firmu Tatravagonka Bratsvo Subotica. Ich výroba je zameraná na výrobu vagónov a podvozkov. Zamestnancov zastupuje OZ KOVO. Zoznam krajín zákazníkov vedie Rakúsko s 26 % predaja, Slovensko je na 8. mieste. Ich priemerná ročná produkcia je 2.200 nákladných vagónov a 6.500 podvozkov. Majú 7 špecializovaných výrobných liniek, t.j. výrobná kapacita 7 rôznych typov nákladných vagónov súčasne. Mesačná kapacita každej výrobnéj linky je 30 nákladných vagónov.³⁶

3.2.1 Interview so spoločnosťou Tatravagonka

1. Ktorou oblasťou podnikania sa zaoberáte v Srbsku?

Tatravagónka: Výroba, opravy a revízie nákladných vagónov

2. Využívate na vaše podnikanie srbských dodávateľov?

Tatravagónka: Áno

3. Je Srbsko vhodná destinácia skôr na výrobu/produkciiu alebo čisto na podnikanie podľa Vás?

Tatravagónka: Srbsko je veľmi vhodná lokalita hlavne na výrobu. Práve z tohto dôvodu v Srbsku podnikáme / sme vlastníkom v spoločnosti Tatravagónka Bratstvo, Subotica.

4. Aká je podľa Vás výhoda Srbska ako krajiny voči ostatným krajinám Západného Balkánu?

Tatravagónka: nižšie náklady v porovnaní s ostatnými krajinami, kvalifikovaný zamestnanci, dostatok voľnej pracovnej sily, takmer žiadna jazyková bariéra., tradícia v strojárskom priemysle.

5. Aké povolenia ste potrebovali pre vykonávanie Vašej činnosti v Srbsku?

Tatravagónka vstúpila na srbský trh prostredníctvom kúpi etablovanej spoločnosti s tradíciou, avšak manažérsky zle riadenou spoločnosťou bez budúcich zákazok . Špeciálne povolenia neboli potrebné. Vláda Srbskej republiky našu investíciu veľmi uvítala, keďže sa z firmy pred „krachom“, po investícii z Tatravagónky stala jedna z TOP rastúcich spoločnosti v Srbsku.

³⁶ Dostupné na: <https://tatravagonka.sk/#/ABOUT-US/HISTORY/>

6. Aká je konkurencia vo Vašom odvetví ?
Tatravagónka: V Srbsku nemáme konkurenciu, ale prakticky ani zákazníkov. Naša investícia bola zameraná na export zo Srbska.
7. Čím je podľa Vás vhodné podnikateľské prostredie Srbska pre Vašu činnosť?
Tatravagónka: zabezpečenie kvalitných výrobkov za primeranú náklady za využitia Know-how zo Slovenka.
8. Aká je výhoda slovenskej firmy voči srbskej firme v Srbsku?
Know – how, ktoré Tatravagónka poskytuje svojej dcérskej spoločnosti v Srbsku, jej dáva takú konkurenčnú výhodu, ktorá vie zo srbskej spoločnosti spraviť medzinárodne akceptovanú spoločnosť, ba až žiadanú spoločnosť. Nejde, tak ani o to, že ide o slovenskú firmu, ale skôr o to o akú firmu ide t.j. meno Tatravagónky otvára srbskej dcére dvere do celého sveta.
9. Aká je výhoda srbskej firmy v Srbsku voči slovenskej firme?
Tatravagónka: Možno nižšie náklady, resp. finálne ceny, avšak našim cieľom je získať zákazníka nie cenou, ale vysokou pridanou hodnotou, spoľahlivosťou, tradíciou a dobrým menom Tatravagónky vo svete, t.j. to zmaže všetky možné výhody inej konkurenčnej srbskej spoločnosti.
10. Na aké nevýhody ste natrafili pri vašej činnosti v Srbsku?
Tatravagónka: Nefungujúce procesy, zlý manažment, riadenie bez perspektívy, chýbajúce dlhodobé plánovanie a zanedbávanie bezpečnostných bezpečnosti práce, čo sme museli ihneď po investícii zmeniť.
11. V čom je Srbské podnikateľské prostredie odlišné od krajín EÚ?
Tatravagónka: Nevidíme veľké rozdiely. Najväčšou nevýhodou podnikania v Srbsku sú bariéry pri dovoze tovaru do EU.
12. V čom je Srbské podnikateľské prostredie odlišné od Slovenska?
Tatravagónka: Nevidíme veľké rozdiely. Najväčšou nevýhodou podnikania v Srbsku sú bariéry pri dovoze tovaru do EU.
13. V čom je preprava výrobkov do krajín EÚ a mimo rozdielna?
Tatravagónka: colné bariéry smerom do EU, avšak na druhej strane možno lepšie vzťahy obchodné dohody Srbska smerom k tretím krajinám.
14. Ako by ste charakterizovali srbského zákazníka?
Tatravagónka: Nemáme srbských zákazníkov.

15. Myslíte si, že Srbsko je konkurencieschopnejšie ako Slovensko?

Tatravagónka: Slovensko aj Srbsko sú poväčšine montážnymi dielňami výrobkov bez väčšej pridanej hodnoty. Pracovná sila je v Srbsku podstatne lacnejšia ako na Slovensku, t.j. ak sa Srbsko dostane do EU, tak bude konkurencieschopnejšie ako Slovensko. Slovensko sa potrebuje zamerať viac na inovácie a vyššiu pridanú hodnotu, ináč sa tak aj stane.

16. Prihliadali ste pri výskume trhu konkurencieschopnosti na indexy ako Ease of Doing Business ? Ak áno, na ktoré ukazovatele ste prihliadali najviac?

Tatravagónka: áno, ale všetko s prihliadnutím na špecifikum nášho podnikania.

17. Prihliadali ste pri výskume trhu konkurencieschopnosti na indexy ako Index podnikateľského prostredia? Ak áno, na ktoré ukazovatele ste prihliadali najviac?

Tatravagónka: Nie, naše podnikanie je vysokošpecifické.

18. Prihliadali ste pri výskume trhu konkurencieschopnosti na indexy ako Index globálnej konkurencieschopnosti? Ak áno, na ktoré ukazovatele ste prihliadali najviac?

Tatravagónka: Nie, naše podnikanie je vysokošpecifické.

19. Pomohli Vám nejako tieto indexy vo Vašom rozhodovaní?

Tatravagónka: V tomto prípade nie. Na naše podnikanie sa toto nedá jednoznačne aplikovať.

20. Pri výbere Srbska ako krajiny, v ktorej pôsobíte riadili ste sa aj niektorými z ukazovateľov v Global Competitiveness report?

Tatravagónka: Nie, riadili sme si ba našim zámerom zabezpečiť kvalitné výrobky za primeranú náklady za využitia Know-how zo Slovenka. Výrobky budú použité prevažne vo výrobných závodoch Tatavagónky v rámci EU (v Nemecku, Poľsku a na Slovensku). Ide len o výrobný závod, kde celé plánovanie a plánovanie strategických zámerov ostáva v kompetencie Tatavagónky Poprad.

3.3 Meranie kvality podnikateľského prostredia pomocou indexov konkurencieschopnosti

Na meranie kvality podnikateľského prostredia sa používajú rôzne indexy na medzinárodnej či globálnej úrovni s rôznou konštrukciou a zdrojmi údajov. Pri konkrétnejšom popise vplyvov pôsobiacich na podnik v rámci odvetvového prostredia sme vychádzali s Porterom definovaných 5 konkurenčných síl v odvetví. Správanie sa podniku je determinované nielen aktuálnymi konkurentmi, ale tiež správaním sa dodávateľov a odberateľov, substitučnými tovarmi a potenciálnymi novými konkurentmi. Na silné konkurenčné sily je možné pozerat' ako na hrozby, ktoré zhoršujú podmienky a pôsobia na znižovanie zisku podniku. Slabé konkurenčné sily zase môžu byť považované za príležitosti, ktoré vytvárajú priaznivé konkurenčné prostredie a dovoľujú podniku zvyšovať zisk.

Konkurenčnú stratégiu vnímame ako výber opatrení a krokov vedenia podniku smerujúcich k zvýšeniu konkurencieschopnosti a vzniku konkurenčnej výhody, prípadne jej dlhodobému udržaniu. Úspešné zavedie stratégie vo firme by sa malo prejavit' na výške ziskovosti, a zlepšením postavenia firmy v danom odvetví. stratégiu ovplyvňujú dva faktory, ktoré považujeme za najdôležitejšie. Sú to príťažlivosť odvetvia a konkurenčné postavenie. Prvým krokom pri výbere čo najvhodnejšej stratégie je analýza piatich konkurenčných síl, ktoré ovplyvňujú už spomínanú príťažlivosť odvetvia. Identifikácia týchto faktorov však nie je postačujúca a podnik ich musí správne využit'. Päť konkurenčných síl podľa Portera: „Riziko vstupu potenciálnych konkurentov; Rivalita medzi existujúcimi konkurentom; Vyjednávací sila odberateľov; vyjednávací sila dodávateľov; Hrozba substitučných výrobkov“³⁷

Bartes rozlišuje dva druhy bariér vstupu, : „bariéry strategické a bariéry štrukturálne. Strategické bariéry sú výsledkom zámernej činnosti už existujúcich podnikov v odvetví a cieľom ich vytvárania je znižovanie atraktívnosti odvetvia. Udržiavanie voľných kapacít umožňuje podnikom flexibilne reagovať na zmeny dopytu a vykryt' jeho prípadný rast, čo by v opačnom prípade viedlo k rastu cien a vstupu nových konkurentov. Patrí sem aj využívanie moderných technológií, zámerne znižovanie cien a pod.“³⁸

³⁷ TYLL, Ladislav. Podniková strategie. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

³⁸ BARTES, FRANTIŠEK. Konkurenční strategie firmy. 1. vydanie. Praha : Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.

3.3.1 Globálny index konkurencieschopnosti

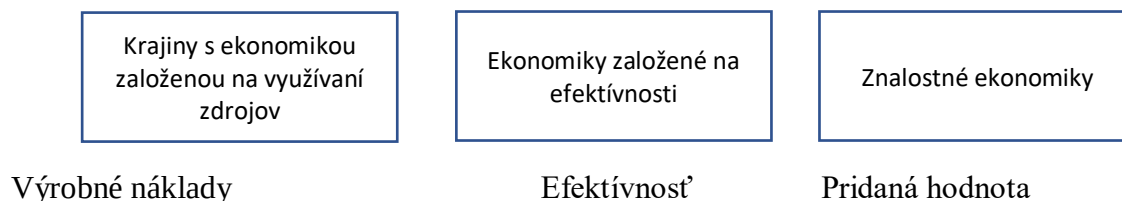
Tento index je postavený na 12 pilieroch konkurencieschopnosti a poskytuje obsiahly obraz konkurenčného prostredia v krajinách sveta v rôznom štádiu vývoja. Základné piliere tohto indexu sú rozdelené do troch skupín pričom berú ohľad na ich dôležitosť pre jednotlivé krajiny podľa toho, v akej fáze sa nachádza vývoj ekonomiky.³⁹

Základné požiadavky, ktoré sú kľúčové pre krajiny, ktoré majú ekonomiku založenú na využívanie zdrojov z inštitucionálneho rámca; infraštruktúry; makroekonomiky; zdravia obyvateľstva a základného vzdelania.

Kľúčové faktory pre ekonomiky založené na efektívnosti sú vyššie vzdelanie a školenia; efektívnosť trhu tovarov; efektívnosť trhu práce; stupeň rozvoja finančného trhu; technologická pripravenosť a veľkosť trhu.

Skupina faktorov typická pre znalostné ekonomiky, založené na inováciách a produkcií nových a rozdielnych produktov použitím najvyspelejších výrobných postupov sú vyspelosť podnikových procesov a inovácie.

Schéma č. 6: Stupne vývoja konkurencieschopnosti



Zdroj: Porter 1990

Tab č.1: Umiestnenie krajín regiónu Západného Balkánu a Slovenska v rebríčku konkurencieschopnosti WEF .

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Albánsko	97.	93.	80.	75.	76.	81.
Bosna a Hercegovina	-----	111.	107.	103.	91.	92.
Srbsko	94.	94.	90.	78.	65.	72.

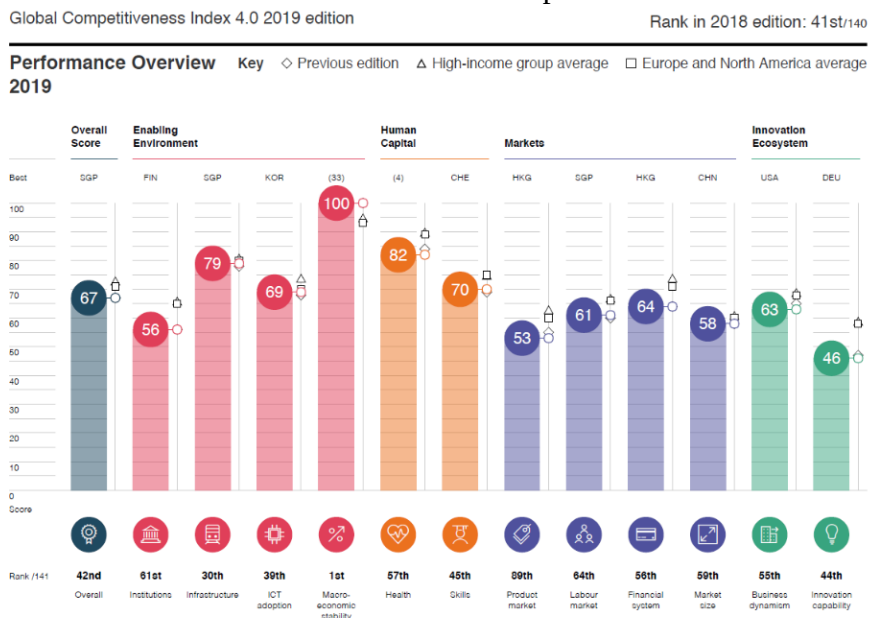
³⁹ Porter, M. E., Ketels C. a Delgado, M. (2006): The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index, The Global Competitiveness Report 2006 – 2007, WEF.

Severomacedónska republika	63.	60.	68.	78.	84.	82.
Čierna Hora	67.	70.	82.	77.	81.	73.
Slovensko	75.	67.	65.	59.	41.	42.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov WEF

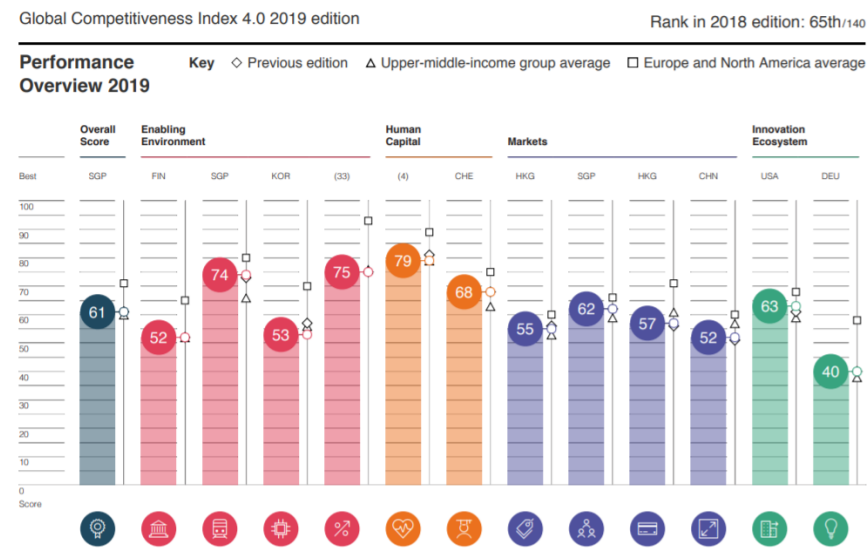
V tabuľke je zobrazené, že Slovensko sa v rebríčku konkurencieschopnosti WEF nachádza na lepšom mieste v porovnaní so Srbskom a s ostatnými krajinami Západného Balkánu. V roku 2019 si v porovnaní s predošlým rokom polepšili všetky krajiny z balkánskeho regiónu okrem Bosny a Hercegoviny a Srbska. Slovensko pohoršilo o jednu priečku.

Obrázok č. 2: Hodnotenie konkurencieschopnosti Slovenska



Zdroj: Global Competitiveness Index 4.0 2019 edition

Obrázok č. 3: Hodnotenie konkurencieschopnosti Srbska



Zdroj: Global Competitiveness Index 4.0 2019 edition

3.3.2 Ease of Doing Business Index

Ease of Doing Business je index, ktorý vytvorila Svetová Banka, pričom vyššie skóre značí lepšie, jednoduchšie a transparentnejšie regulačné prostredie pre podnikateľské subjekty a ochranu vlastníckych práv. Empirický výskum Svetovej Banky potvrdzuje, že efekt zlepšenia indikátorov sledovaných v tomto indexe má priamy pozitívny vplyv na ekonomický rast danej krajiny. Tento index je zostavený na základe empirického skúmania optimálneho stavu regulácie. Aktuálne hodnotenie jednotlivých indikátorov v krajinách je založené na skúmaní legislatívy a regulačných opatrení. Zistenia sú poskytované tisíckami odborníkov z jednotlivých krajín vrátane vládnych úradníkov, právnikov či konzultantov.

Srbsko si na základe tohto indexu každoročne ako mnohé iné krajiny, zavádzajú jednotlivé reformy pre podnikanie vo svojej krajine. Tieto reformy buď podnikanie v krajine uľahčujú alebo sťažujú.

Negatívne reformy v roku 2020, ktoré sťažili podnikanie:

- Srbsko vyžadovalo, aby podnikatelia dostali elektronický certifikát a konečných vlastníkov po registrácii zaregistrovali osobitne

Pozitívne reformy v roku 2020, ktoré zľahčili podnikanie:

- uľahčenie vybavovania stavebných povolení zavedením nového online portálu a znížením administratívnych poplatkov
- zlepšenie spoľahlivosti dodávky energie reengineeringovými stanicami, inštaláciou systémov diaľkového ovládania a zlepšením údržby rozvodnej siete
- posilnenie ochrany menších a investorov tým, že vyžadovalo externú kontrolu a okamžité zverejnenie transakcií so spriaznenými stranami, zvýšenie práv akcionárov pri významných rozhodnutiach, objasnenie vlastníckych a kontrolných štruktúr a vyžadovanie väčšej transparentnosti spoločností
- uľahčenie platenia daní zavedením interných lehôt na vrátenie kreditov na daň z pridanej hodnoty
- zjednodušenie presadzovania zmlúv stanovením finančných stimulov pre strany, aby sa pokúsili o mediáciu
- Vylepšenie riešení platobnej neschopnosti tým, že požiadalo veriteľov, aby schválili vymenovanie zástupcu pre platobnú neschopnosť a poskytli im právo na informácie o finančnom stave dlžníka.

Pozitívne reformy v roku 2019, ktoré zľahčili podnikanie:

- Srbsko skrátilo čas potrebný na získanie stavebného povolenia zavedením systému elektronickej aplikácie

Pozitívne reformy v roku 2018, ktoré zľahčili podnikanie:

- začatie podnikania znížením poplatkov za podpisové certifikáty a zvýšením efektívnosti registra, čím sa skrátil čas na registráciu firiem
- zlepšenie spoľahlivosti svojho systému správy pôdy implementáciou geografického informačného systému
- prijatie nového zákona o presadzovaní, ktorý rozširuje a objasňuje povinnosti zástupcov zodpovedných za presadzovanie, ako aj právomoci súdov počas procesu vymáhania

Pozitívne reformy v roku 2017, ktoré zľahčili podnikanie:

- zjednodušenie procesu začatia podnikania skrátením času na registráciu spoločnosti

- zrýchlené vybavovanie stavebných povolení zavedením online systému a zjednodušením procesu získavania technických podmienok pre stavebné povolenie
- uľahčenie procesu prevodu nehnuteľností zavedením účinných lehôt

Pozitívne reformy v roku 2016, ktoré zľahčili podnikanie:

- zníženie nákladov na stavebné povolenia odstránením dane z rozvoja pozemkov pre sklady.
- zjednodušenie platenia daní spoločnostiam zavedením elektronického systému registrácie a platenia DPH a príspevkov na sociálne zabezpečenie, ako aj zrušením poplatkov za využívanie miest v mestách.
-

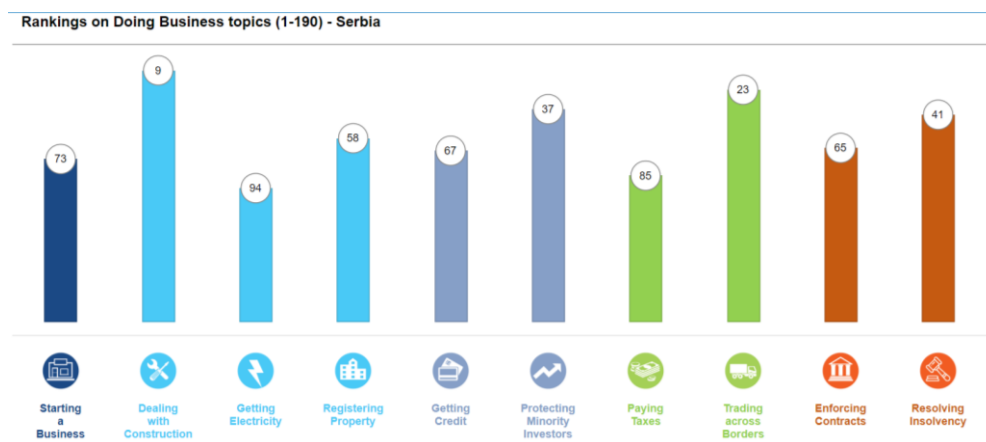
Negatívne reformy v roku 2016, ktoré sťažili podnikanie:

- Zvýšenie dane z nehnuteľností a environmentálne dane

Negatívne reformy v roku 2015, ktoré sťažili podnikanie:

- Srbsko sťažilo prevod majetku odstránením urýchleného postupu registrácie prevodu majetku⁴⁰

Obrázok č. 4: Hodnotenie Srbska pomocou Indexu Ease of doing business



Zdroj: https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/serbia?fbclid=IwAR3_2_ZNoCBHRCgVi4XFKyFMY6MT5DiLMNQLwa3_obJfByZhu6hWyie7nw4

⁴⁰ Business Reforms in Serbia [online]. Dostupné na: <https://www.doingbusiness.org/en/reforms/overview/economy/serbia>

Hodnotenie Srbska v indexe Ease of doing business, má krajina pozitívne hodnotenia, až na oblasť stavebných povolení, kde majú úroveň 9, no vďaka reformám zlepšili aj túto úroveň a jediná úroveň ktorá pocítila negatívne opatrenia formou reforiem sa týkala založenia podnikania, ktoré im kleslo oproti predošlému roku.

4 Diskusia

4.1 Manuál pre firmy na podnikanie v Srbsku

Na základe rozhovoru s firmou Tatravagonka sme sa rozhodli zhrnúť hlavné aspekty a perspektívy pre začatie podnikania v Srbsku. Začatie podnikania je síce zdĺhavé no hlavný cieľ je získať dobrého obchodného partnera, čím sa začiatky novej firmy výrazne uľahčia a získajú tým potrebnú stabilitu na udržateľnosť na trhu. Táto krajina a jej región je vhodná destinácia na výrobu, taktiež pre rôzne aktivity exportu, ktorých cieľom je zníženie závislosti na západných trhoch. Trh rýchlo rastie, znižuje sa nezamestnanosť a má veľmi atraktívne podmienky pre investorov, pretože náklady na materiál a mzdové náklady sú oveľa prijateľnejšie ako by boli v iných krajinách. Srbsko podporuje firmy, ktoré tu založia podnik a začnú do neho investovať pri začatí výroby v krajine. Medzi ďalšie formy podpory platí napríklad zóna s nulovou DPH, pozemok zdarma pre začínajúce podniky, alebo znížené odvody pre zamestnancov. Ako konkurenčnú výhodu Srbskej ekonomiky môžeme spomenúť rastúcu úroveň miezd, dostatočný pracovný trh, nízke dane a zdanenie práce. . Nachádza sa tam dostatok voľnej pracovnej sily a je tam takmer nulová jazyková bariéra. Tento fakt o pracovnej sile nám zdôrazňovali aj pri rozhovore v Slovensko Srbskej obchodnej Komore, kde nám utvrdili, že Srbsko má veľkú výhodu pre podnikateľov v mzdových nákladoch. Pre lepšie uplatnenie sa na Srbskom trhu je potrebný skúsený manažment a perspektívne riadenie podniku s pohľadom na budúcnosť. Pri interview sme zistili, že Srbsko má ako obchodný partner lepšie obchodné vzťahy s tretími krajinami a tým, že je tam lacnejšia pracovná sila, je to veľkou výhodou pre nového podnikateľa na srbskom trhu. Ohľadom srbskej meny, ktorou je srbský dinár je výhodou, že je to stabilná mena, ďalšou výhodou je rast priemyselnej výroby, členstvo v medzinárodných organizáciách, majú rôzne programy na podporu zahraničného obchodu. Pri vstupe zahraničných investorov majú pre nich technickú a finančnú pomoc. Avšak veľkou nevýhodou uviesť bariéru pri dovoze tovarov do Európskej Únie, keďže Srbsko nie je členským štátom. Na niektorý vývoz je potrebná licencia, napríklad na vývoz uhlia a drahých kovov. V uplynulých rokoch malo Srbsko negatívnu obchodnú bilanciu so Slovenskou republikou, čo môžeme považovať ako ďalšiu nevýhodu.

Záver

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo identifikovať konkurencieschopnosť slovenských podnikateľských subjektov v jednotlivých odvetviach na území Srbska.

Na základe indexob, ktoré určujú konkurencieschopnosť krajiny sme si špecifikovali konkurencieschopnosť regiónu Západného Balkánu pomocou globálneho indexu konkurencieschopnosti a porovnali posun jednotlivých krajín počas piatich rokov. V druhom indexe Ease of doing business sme si zhrnuli, prečo je Srbsko vhodnou krajinou na podnikanie, najmä pri pozitívnych reformách, ktoré vykonávajú. Pomocou interview sme zistili ako sa firma Tatravagonka, a.s. dostala k pôsobeniu na srbský trh, pričom nám spomenuli výhody a nevýhody, ktoré postrehli počas svojej pôsobnosti na aktuálnom trhu. Momentálne tam nepôsobia, no stále tam majú svoju dcérsku spoločnosť, ktorá vykonáva činnosť v Srbsku. Ozrejmili nám, prečo je Srbsko vhodným trhom pre slovenských investorov a na základe tohto rozhovoru a získaných poznatkov z tejto práce sme vytvorili manuál s výhodami a nevýhodami, ktoré by mohli presvedčiť a najmä pomôcť novému slovenskému podniku sa presadiť na neďalekom srbskom trhu. Zistili sme informácie o konkurenčných výhodách a o tom, ako je práve tento trh špecifický a v čom by túto výhodu mohol hľadať práve slovenský investor.

Celé to môžeme zhrnúť tak, že investorom sa oplatí začať podnikat' na srbskom trhu, pretože Srbsko ako krajina ponúka vhodné podmienky na podnikanie pre investorov, ktorý chcú vstúpiť na nový trh. Tento trh je najmä zaujímavý z hľadiska šetrenia mzdových nákladov, pričom táto výhoda dokáže presvedčiť nie jedného investora, pre zamyslenie sa na vstup na tento trh.

Zoznam použitej literatúry

BARTES, FRANTIŠEK. Konkurenční strategie firmy. 1. vydanie. Praha : Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.

BOROVSKÝ, J.: *Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Eurounion, Bratislava 2005.

Business Reforms in Serbia [online]. Dostupné na:

<https://www.doingbusiness.org/en/reforms/overview/economy/serbia>

:https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/serbia?fbclid=IwAR3_2_ZNoCBHRCgVi4XFKyFMY6MT5DilMNQLwa3_obJfByZhu6hWyie7nw4

GENERAL CHARACTERISTICS OF THE SERBIAN MARKET. [online]. Dostupné na:

<https://www.sccc.rs/serbian-market/general-characteristics-of-the-serbian-market/?fbclid=IwAR0pUa2Z49xD4gP5ZnBQy42FlXH-M5wVMGUX5XVhHb0VbJ-04cQs8GW-X1E>

Guide to Doing Business and Investing in Serbia. [online]. 2019. Dostupné na:

<https://www.pwc.rs/en/publications/assets/Doing-Business-Guide-Serbia-2019.pdf>

¹ TYLL, Ladislav. Podniková strategie. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

Hatzichronoglou (1996); Durand, Madaschi, Terrible (1998)

Jakubíková, 2013, Strategický marketing, s.147

LISÝ, Ján et al. Ekonomie. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2016. 621 s. ISBN 978-80-7552- 275-7.

<https://www.mhsr.sk/>

Perespektívy podnikania na západnom Balkáne Podnikanie v Albánsku, Bosne a Hercegovine, Čiernej hore, Macedónsku a Srbsku.: AMICITIA, s.r.o, 2010. 96 s. ISBN 978-80-88957-52-2

PORTER, M. E., Ketels C. a Delgado, M. (2007): The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index, The Global Competitiveness Report 2007 – 2008, WEF.

PORTER, M.E.: Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon, Praha, Victoria Publishing, 1993.

PORTER, M. E., Ketels C. a Delgado, M.: The Microeconomic foundations of prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index, The Global Competitiveness Report 2006 – 2007, WEF, 2006.

PORTER, M. Konkurenční výhoda, Praha : Victoria Publishing, 1994, ISBN 80-85605-12-0

ROUVINEN, P.: *Competitiveness in the New Economy*. Research Institute of Finnish Economy, 2002.

SLÁVIK, ŠTEFAN. Anatomia konkurenčnej výhody. 1. vydanie. Bratislava : vydavateľstvo EKONÓM, 2002. 104 s. ISBN 80-225-1587-6.

<https://tatravagonka.sk/#/ABOUT-US/HISTORY/>

http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

XAVIER, S.M. et al.: The Global competitiveness report 2009-2010. [online] World Economic Forum: Geneva, 2009. [cit. 2009-11-10]. Dostupné na internete: . ISBN-13: 978-92-95044-25-8, ISBN-10: 92-95044-25-8.