

3 ANALÝZA EXTERNÉHO PROSTREDIA

3.1 Analýza demografického a technicko-technologického prostredia

Demografické prostredie¹

Druhá svetová vojna sa skončila pred 67 rokmi. Silné povojnové ročníky narodené práve po vojne postupne strácajú prirodzenú farbu vlasov a prichádzajú do dôchodkového veku. A ako bude skupina seniorov zvyšovať svoju váhu v celkovej populácii, bude pretvárať aj samotnú tvár ekonomiky.

Starší ľudia totiž majú iné návyky, preferencie a potreby. Spotrebúvajú iné tovary a služby než mladí. Míňajú viac na lieky a zdravotnícke pomôcky, viac sa venujú voľnočasovým aktivitám – napríklad televízii či záhrade, viac míňajú ako sporia, v najvyššom veku vyžadujú služby opatrovateľa. Pribúdanie striebrovlasých sa tak podpíše nielen pod celkový výkon hospodárstva, ale dá podnet na rozvoj nových podnikateľských segmentov. Popritom budú vrásky pribúdať aj politikom zodpovedným za verejné financie – bude totiž čoraz ťažšie užiť rastúci zástup penzistov pri klesajúcom podiele pracujúcich.

Od roku 2005 do júla roku 2012 vzrástol počet poberateľov starobných dôchodkov podľa štatistík Sociálnej poisťovne z 912- na 971-tisíc, teda o 6,5 percenta. V ďalších rokoch toto tempo bude ešte vyššie. Napriek tomu, že celkový počet obyvateľov Slovenska stagnuje na úrovni 5,4 milióna.

Kým dnes žije podľa údajov Štatistického úradu na Slovensku približne 418-tisíc mužov a 615-tisíc žien vo veku nad 60 rokov, o desať rokov to bude podľa prognóz Výskumného demografického centra 563-tisíc mužov a 764-tisíc žien. Teda o tretinu viac mužov a o štvrtinu viac žien, čo predstavuje slušný ročný rast segmentu populácie so striebornými vlasmi.

Fenomén starnutia a jeho vplyv na ekonomiku sa pokúsila opísať Slovenská akadémia vied. Tá sa v rámci výskumného projektu Strieborná ekonomika okrem analýz budúceho vývoja snaží ukázať vývozné možnosti, ktoré z demografického vývoja v Európe pre Slovensko vyplývajú. Projekt identifikuje oblasti ako zdravotníctvo, technológie napomôcť životu starých ľudí či turizmus, ktoré by Slovensko mohlo predávať dobre situovaným dôchodcom zo zahraničia. To by neskôr pomohlo lepšie sa vyrovnáť so starnutím domáceho obyvateľstva.

Akadémia vied sa starnutiu ľudí venovala aj v staršej Vízii a stratégii rozvoja slovenskej spoločnosti, z ktorej pri definovaní predvolebného zamerania čerpala inšpiráciu strana Smer-SD a nakoniec aj programové vyhlásenie vlády. Kabinet v ňom sľubuje, že podporí formovanie

¹ LEHUTA, M. 2012. Ako šediny menia ekonomiku. In *Trend*. ISSN 1335-0684, 2012, roč. 22, č.32, s.18-19.

striebornej ekonomiky ako „segmentu národného hospodárstva obsluhujúceho staršiu generáciu, respektíve tú jeho časť, ktorá produkuje hmotné statky, a služby určené prevažne vyššej vekovej skupiny obyvateľstva“. Ministerstvo práce, ktoré má tieto otázky na starosti, však na otázku TRENDU, či pripravuje nejaké konkrétne opatrenia, neodpovedalo.

Fakt však je, že ako ekonomika starne, jej rast sa spomaľuje, pretože počet obyvateľov v produktívnom veku sa znižuje. V Japonsku, Taliansku a Nemecku, krajinách s najvyšším podielom obyvateľov nad 65 rokov, napríklad za poslednú dekádu celoročné tempo rastu dosiahlo v priemere 0,3 – 1,1 percenta. Na porovnanie, na Slovensku, ktoré si ešte užívalo takzvanú demografickú dividendu, tempo rastu dosiahlo 4,8-percenta.

Európska komisia Slovensku dlhodobo predpovedá spomaľovanie hospodárskeho rastu až pod jedno percento v polovici tohto storočia, keď by zamestnanosť mala dlhodobo klesať dynamikou vyššou ako jedno percento ročne. Určitou útechou v nevýhodnom vývoji bude, že starší ľudia budú môcť na trhu práce obsadzovať pozície, z ktorých ich dnes vytláčajú mladí. Tých bude pre nízku pôrodnosť od 90. rokov minulého storočia oveľa menej ako dnes. To by spolu s tým, ako ľudia, ktorí sa po revolúcii nedokázali prispôbiť novým požiadavkám trhu práce, postupne odchádzajú do dôchodku, mohlo pomôcť znížiť vysokú mieru nezamestnanosti.

Dnes priemerný Slovák odchádza z trhu práce vo veku 61,4 roka, ak je to muž, a vo veku 59,2 roka v prípade žien. V celej Európskej únii je priemerný vek odchodu do penzie vyšší o rok a pol u mužov a takmer o tri roky u žien. Slovenským ženám pritom dôchodkový vek postupne stúpa, aby sa vyrovnal 62 rokom u mužov. Zároveň sa po novom bude dôchodkový vek pre všetkých posúvať so zvyšujúcou sa dĺžkou dožitia – každým rokom približne o mesiac. Viac seniorov by preto malo ostávať v zamestnaní dlhšie. Či však budú na prácu vo vyššom veku dostatočne zdraví, nie je isté.

Pre Slovákov je totiž typický skôr horší zdravotný stav. Podľa údajov Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD) je piaty najhorší spomedzi 34 členských štátov. Podľa iných štatistík je situácia ešte horšia – a ďalej sa zhoršuje. Takzvaný priemerný počet rokov života v zdraví sa podľa Eurostatu na Slovensku znížil z 56,0 v roku 2005 na 52,2 v roku 2010. To je najhorší výsledok v európskej dvadsaťsedmičke. Podobný pokles Slovensko zaznamenáva v strednej dĺžke zdravých rokov po 65. roku – napriek zvyšujúcej sa dĺžke života. Inými slovami, Slováci síce žijú čoraz dlhšie, no ich zdravie sa popritom zhoršuje.

Oveľa častejšie ako iné národy trpia a zomierajú napríklad na choroby srdcovocievneho systému. Fyzická práca s výnimkou ľahších ručných prác pre starých ľudí teda pravdepodobne nebude mať v striebornej ekonomike veľkú perspektívu.

Veľkou otázkou budúcnosti je, či zvýšené nároky starších ľudí bude uspokojovať skôr verejný alebo súkromný sektor. Podľa prognóz Európskej komisie bude najväčší nárast výdavkov súvisieť s dôchodkami a so zdravotníctvom. Ako sa štáty v súčasnosti snažia znižovať deficity a zvyšovať dlhodobú udržateľnosť verejných financií, často pritom okresávajú nároky starších obyvateľov na výšku penzií či zdravotnej starostlivosti zo spoločného. Príkladom je aj slovenské nadviazanie rastu dôchodkov len na infláciu či zvyšovanie veku odchodu na odpočinok.

V roku 2012 bol priemerný dôchodok 375 eur mesačne v čistom a predstavoval voči vtedajšej priemernej čistej mzde (okolo 630 €) mieru náhrady príjmu vo výške 59,5 percenta. Keďže penzie sa začali od roka 2013 postupne valorizovať už len o rast cien, ich pomer k mzdám bude časom klesať. Podľa prognózy TREND Analyses bude priemerný dôchodok o desať rokov predstavovať len asi 50 percent čistej mzdy a tento pomer bude ďalej klesať. Zvýši sa teda tlak na súkromné sporenie na dôchodok, ak si budú občania chcieť aj na starobu zachovať relatívne slušný príjem v porovnaní so zárobkami počas aktívneho života. Doplnkové dôchodkové sporenie, životné poistenie či čisto individuálne formy sporenia a investovania teda s veľkou pravdepodobnosťou zaznamenajú ďalší rast.

V budúcnosti preto možno očakávať skôr rast súkromných poskytovateľov služieb seniorom. Myslí si to aj ekonóm Slovenskej akadémie vied Vladimír Baláž. „Úloha verejného sektora bude čoraz viac klesať a do popredia sa dostanú platené služby poskytované súkromným sektorom,“ napísal pre stránku investičnej a konzultačnej skupiny Sevis. V najbližších rokoch by mala vzniknúť takisto legislatíva vzhľadom na vyplácanie anuit, teda súkromných dôchodkov z úspor akumulovaných v druhom pilieri. Prví dôchodcovia by z druhého piliera mali začať čerpať do konca tejto dekády.

Na pomoc pri identifikovaní odvetví, ktoré budú rásť spolu so šedivejúcou populáciou, si možno zísť do vekovo najstarších spoločností na svete. V Japonsku, Nemecku a Taliansku obyvatelia nad 65 rokov tvoria viac ako pätinu celkovej populácie – teda približne toľko, koľko bude na Slovensku v roku 2035, píše Vladimír Baláž. Dnes je to menej ako 13 percent. Pre staršie populácie sú typické napríklad menej početné domácnosti. Ekonóm preto predpokladá rast počtu domácností asi o desatinu, napriek stagnujúcemu celkovému počtu obyvateľov. To by mohlo napríklad udržať rast dopytu po vybavení domácností ako napríklad televízoroch či bielej technike.

Slovenský priemysel silno orientovaný na automobilovú a elektrotechnickú výrobu by sa mohol tiež zmeniť. Automobily by mohli obsahovať špeciálne elektronické bezpečnostné systémy prispôbené požiadavkám starších. Na trhu sa už udomácnili jednoduché telefóny s

veľkými viditeľnými tlačidlami. Marketing takýchto produktov však môže mať problém s tým, že tunajšia kultúra ešte nie je pripravená na inzerciu cielenú na starého človeka.

Lepšie situovaní „mladší“ dôchodcovia zase častejšie cestujú a navštevujú kultúrne podujatia. Turizmus, najmä kúpeľníctvo, preto môže prekvitať. S rastúcim vekom penzisti od vyššej spotreby upúšťajú, no stúpajú im výdavky na zdravotnú či sociálnu starostlivosť. Boom súkromných domov dôchodcov či zdravotníckych centier je toho príkladom. V neposlednom rade budú mať pre starnúce obyvateľstvo čoraz vyšší obrat i poskytovatelia pohrebných služieb.

Tabuľka 1 Hlavné výsledky prognózy vývoja obyvateľstva SR

Rok	Živo narodení	Zomretí	Prirodzený prírastok	Migračné saldo	Celkový prírastok	Počet obyvateľov	Priemerný vek
2007	54 498	51 655	2 843	3 367	6 210	5 399 847	38,00
2008	55 423	51 839	3 584	3 649	7 233	5 407 080	38,29
2009	56 117	52 150	3 967	3 925	7 892	5 414 972	38,57
2010	57 074	52 546	4 528	4 203	8 731	5 423 703	38,84
2011	57 376	52 969	4 407	4 485	8 892	5 432 595	39,10
2012	58 190	53 412	4 778	4 760	9 538	5 442 133	39,36
2013	58 714	53 857	4 857	5 029	9 886	5 452 019	39,61
2014	58 648	54 271	4 377	5 308	9 685	5 461 704	39,85
2015	59 032	54 672	4 360	5 589	9 949	5 471 653	40,09
2016	58 472	55 057	3 415	5 850	9 265	5 480 918	40,33
2017	57 935	55 422	2 513	6 142	8 655	5 489 573	40,57
2018	56 985	55 779	1 206	6 412	7 618	5 497 191	40,81
2019	56 397	56 142	255	6 680	6 935	5 504 126	41,05
2020	55 616	56 493	-877	6 976	6 099	5 510 225	41,30
2021	54 491	56 863	-2 372	7 241	4 869	5 515 094	41,55
2022	53 337	57 256	-3 919	7 520	3 601	5 518 695	41,81
2023	52 189	57 670	-5 481	7 792	2 311	5 521 006	42,07
2024	51 068	58 129	-7 061	8 068	1 007	5 522 013	42,33
2025	50 007	58 626	-8 619	8 351	-268	5 521 745	42,60

Zdroj: BLEHA, B. – VAŇO, B. 2007. *Prognóza vývoja obyvateľstva SR do roku 2025 (Aktualizácia)*. INFOSTAT – Inštitút informatiky a štatistiky Bratislava [online]. [cit. 14.03.2013]. Dostupné na internete: <<http://www.infostat.sk/vdc/pdf/prognoza07.pdf>>. s.13.

Technicko-technologické prostredie²

Tak ako od začiatku priemyselnej revolúcie nahrádzajú stroje ľudí, tak budú v najbližších dekádach technológie automatizovať ľudské rozhodovanie. Či sa to súčasným manažérom páči, alebo nie.

Najväčší internetový predajca Amazon nasadí do svojich skladov stovky malých robotov, ktoré budú roznášať tovar. Pokladničky a pokladníkov v hypermarketoch aj na

² KVARTOVÁ, H. 2012. Kedy manažerov nahradia stroje. In *Etrend* [online]. 2012, 07.09.2012 [cit. 14.03.2013]. Dostupné na internete: <<http://profit.etrend.sk/kariera/kedy-manazerov-nahradia-stroje.html>>.

čerpacích staniciach nahrádzajú samoobslužné pokladnice. Banky motivujú klientov, aby robili transakcie cez internet. Aerolínie umožňujú cestujúcim vytlačiť si palubnú vstupenku doma, aby ušetrili čas na letisku. Sofistikovaný softvér dokáže dokonca automatizovať a čiastočne nahradiť už aj prácu zdanlivo kreatívnych ľudí, napríklad novinárov či programátorov. Ako je to však s manažérmi?

Je dnes umelá inteligencia natoľko vyspelá, že môžu počítače robiť sofistikované, strategické rozhodnutia, ktoré ležia na pleciach stredných a vyšších manažérov? A ak nie, majú sa lídri takéhoto scenára obávať v budúcnosti?

To, aký pokrok urobila umelá inteligencia v ostatných dvoch dekádach, dobre ilustruje súperenie Garryho Kasparova so superpočítačmi. V roku 1989 šachový veľmajster partiu hravo zvládol. O sedem rokov neskôr už mal väčšie problémy, ale napokon vyhral. Rok nato už zaknihoval historicky prvé víťazstvo stroj. Vtedy išlo o špeciálne navrhnutý superpočítač veľký ako chladnička. Dnes dokáže hrať vyrovnané partie s najlepšími šachistami sveta softvér, ktorý funguje na obyčajnom PC.

Skeptici môžu argumentovať, že manažment nie je šach a že si vyžaduje viac kreativity, intuície a zváženia perspektív, ktoré sú strojom cudzie. Alebo že každý manažér má jedinečný mix expertízy, skúseností a znalostí, ktoré nedokáže replikovať žiadna technológia.

Na druhej strane ľudské rozhodovanie má veľa slabých stránok, ktoré si väčšina z nás neuvedomuje. Podľa všeobecného povedomia v podnikaní odjakživa prevláda racionalita. Čiže v ideálnom prípade rozhodnutia vedú k maximalizácii úžitku pre firmu a tým aj pre manažéra.

Ako však dokázali viacerí behaviorálni ekonómovia, ľudia sa vôbec nesprávajú vždy racionálne. Vplyvy externého prostredia a kognitívne predispozície vedú každého z nás k skresľovaniu a k iracionálnym rozhodnutiam. Napríklad v dôsledku ukotvenia (anchoring), pri ktorom sa priveľmi sústreďíme na skutočnosti či informácie, ktoré nie sú pre správne rozhodnutie relevantné. Alebo pre takzvaný priming, čo je stimulácia mozgu napríklad vybranými slovami či vizuálnymi podnetmi, ktorá neskôr ovplyvňuje naše rozhodovanie bez toho, aby sme si to uvedomovali. K ďalším typickým predispozíciám, ktoré vedú k zlým rozhodnutiam, patria averzia k stratám, prehnaná sebadôvera alebo priveľké očakávania.

Kvalitu rozhodnutí nemusia znižovať iba kognitívne vlastnosti, ale aj informačná preťaženosť. Množstvo uložených digitálnych dát sa podľa agentúry Gartner každoročne zdvojnásobuje. Ľudia v súčasnosti vytvárajú každé dva dni toľko údajov, koľko vytvorili dohromady do roku 2003. Nečudo, že manažéri sa v záplave dát a informácií strácajú, čo rozhodovanie komplikuje.

Ďalším faktorom s negatívnym vplyvom na manažérske rozhodnutia sú nevhodné motivácie. Motivačné schémy vo firmách sú neraz nastavené tak, že vedú manažerov nielen k neetickému správaniu, ale aj k rozhodnutiam, ktoré nie sú v záujme zákazníkov ani firmy. Je to ako s pilotmi lietadiel, ktorých bonusy za ušetrené palivo alebo za to, aby lietadlo nemeškalo, dohnali k fatálnym rozhodnutiam.

Kvalita rozhodnutí ľudí je skrátka oveľa horšia, ako si väčšina z nás myslí. Niektorí manažeri si to dokonca aj uvedomujú. Z vyše dvoch tisíc vedúcich pracovníkov, ktorí sa zúčastnili na prieskume McKinsey, si iba 28 percent myslí, že ich minulé strategické rozhodnutia boli dobré. Vzhľadom na tendenciu ľudí preceňovať svoje schopnosti a skresľovať minulosť, toto číslo zrejme neodzrkadľuje realitu.

Nikto nevraví, že sa vedúci pracovníci majú okamžite začať báť o svoje dobre platené miesta. Je však nesporné, že už dnes pri niektorých úlohách ťahajú v porovnaní s technológiami za kratší koniec. Preto by ich nemali odmietat', ale naučiť sa ich využívať.

Napríklad počítačové simulácie či modely dokážu robiť oveľa presnejšie a rýchlejšie predikcie ako ľudia, nech majú akékoľvek skúsenosti a intuíciu, ako ukazuje na viacerých príkladoch Ian Ayres v knihe Super Crunchers, keď ilustruje, ako dokáže „štatistické myslenie“ zahanbiť intuíciu aj tých najskúsenejších veteránov priemyslu. Okrem iného napríklad opisuje, ako sa dá predpovedať kvalita nového ročníka vína podľa údajov o teplotách a množstve zrážok.

Iný príklad sú zamestnanecké náborové pohovory urobené pomocou štatistických hodnotení, na základe ktorých sa dajú pre firmu vybrať lepší kandidáti, ako by odporučil predpojatý HR manažér, ktorý sa podvedome dá ovplyvniť výzorom, výškou či rasou. Podobne, ako sa dá na základe štatistiky robiť efektívnejší výber hráčov pre športový tím, ako vidno vo filme Moneyball.

Umelá inteligencia dnes dokáže analyzovať novú skladbu a určiť, aká je pravdepodobnosť, že sa z nej stane hit. Ľudí prevyšuje aj v biznisových oblastiach, ktoré boli odjakživa doménou manažerov, ako sú modely ziskovosti, ktoré identifikujú kľúčové faktory budúcej profitability. Softvérová analýza dát tiež v nejednej firme ukázala, že jej najväčší klienti sú stratoví, čo bolo v úplnom protiklade s tým, čo si myslelo celé obchodné oddelenie aj topmanagement.

Kvalitné analýzy otvárajú manažerom oči aj v iných oblastiach. Umožňujú identifikovať zmeny v správaní zákazníkov, odhaliť vopred potenciálnych neplatiteľov, identifikovať podvodníkov alebo napríklad vybrať tých najvhodnejších zákazníkov pre určitý produkt - a podľa toho na nich cieľiť reklamné ponuky.

To, že technológie dokážu lepšie vyberať zamestnancov, predpovedať ziskovosť firmy, určiť optimálnu cenu, za ktorú si klient produkt či službu kúpi, identifikovať zákazníkov, ktorí sú na odchode alebo na nich podnik prerába, prípadne vybrať tých, ktorí si najskôr kúpia najnovšiu poistku, neznamená, že manažéri skončia na ulici. Za úspechmi v asistencii pri rozhodovaní stojí v súčasnosti sofistikovaný softvér a hrubá výpočtová sila. Nečudo, keď špičkový superpočítač dokáže za jedinu sekundu prelúskat' päťsto gigabajtov dát, čo je ekvivalent milióna kníh.

Technológie teda zatiaľ dávajú manažérom šancu, aby zlepšili svoju efektivitu i výsledky a tým aj posledné riadky finančných výkazov. Napreduje umelá inteligencia tak rýchlo, že by mohla, obrazne povedané, zasadnúť na ich stoličky? Už dnes existujú takzvané kognitívne čipy, ktoré sa dokážu učiť a rozpoznávať okolie. Tie by mali časom umožniť počítačom, aby sa vedeli učiť, vytvárať hypotézy a rozpoznávať predmety aj ľudí. Schopnosť strojov učiť sa je kľúčom k väčšej automatizácii akejkoľvek vedomostnej práce vrátane manažérskej.

Podľa analytikov agentúry Gartner je otázkou nasledujúcich desiatich rokov, kedy sa objavia sofistikované pravdepodobnostné modely, ktoré dokáže použiť aj laik bez analytických zručností na simuláciu zložitých biznisových problémov a vytvoriť rôzne druhy scenárov a simulácií, ktoré mu umožnia urobiť lepšie manažérske rozhodnutie ako ten najskúsenejší stratég. Podľa nich sa už dnes v oblasti riadenia dodávateľského reťazca využívajú na optimalizáciu komplexné modelovacie techniky, ktoré by žiaden živý plánovač nezvládol.

Ak sa stroje stanú súčasťou manažmentu a preberú mnohé rutinné manažérske úlohy, ktorí manažéri „prežijú“? Tí, ktorí dokážu svojou intuíciou a predstavivosťou obohatiť stratégie a rizikové modely o takzvané čierne labute, ako ich pomenoval Nicholas Taleb v knihe Black Swan – čiže ťažko predvídateľné a zdanlivo nepravdepodobné udalosti s veľkým vplyvom. Alebo tí, ktorí dokážu preukázateľne inovovať produkty, služby či biznisové modely.

Úlohy

1. Na základe prečítaného textu o demografickom prostredí uveďte faktory, ktoré ho vytvárajú. Uveďte konkrétne príklady.
2. Vyvodte závery pre demografický sektor na základe hlavných výsledkov prognózy vývoja obyvateľstva SR.
3. Na základe prečítaného textu o technicko-technologickom prostredí uveďte faktory, ktoré ho ovplyvňujú. Uveďte konkrétne príklady.

4. Ktoré vedecké poznatky a inovácie sú zdrojom tvorby i deštrukcie a ktoré sú hrozbou a príležitosťou. Uved'te konkrétne príklady.

3.2 Odvetvová analýza strojárstva³

Podľa čísiel z roku 2011 sú strojáři mocnou silou slovenského priemyslu aj celej ekonomiky. No čo si počať s ich trhmi v situácii, keď sa európske indexy nákupných manažérov ako hlavný ukazovateľ „ako bude“ takmer rok nedostali nad päťdesiatpercentnú úroveň, ktorá oddeľuje očakávania rastu od poklesu?

Keď sa naposledy dialo niečo podobné, blížila sa kríza. Názory finančníkov hýria skepsou aj teraz. No v priemysle sa niečo zmenilo. Slovenské strojárstvo je iné ako odvetvie, ktoré pred tromi rokmi strmhlav mierilo do útlmu. Niežeby bolo imúnne voči poklesu dopytu. To nie je žiadna firma a žiadna brandža. No je lepšie pripravené. A navzdory početným kúvikom na čele s vrcholnými politikmi, výrazné zastúpenie automobilovej výroby v odvetví jeho slabou stránkou nie je.

Okolo úrovne tržieb niečo vyše 19,5 miliardy eur z posledného predkrízového roku 2008 sa slovenské strojárské firmy s 20 a viac zamestnancami v roku 2011 prehrali odhadom v polovici novembra. Po medziročnom náraste o 24 percent sa počítadlo strojárskych tržieb zastavilo až na čísle 22,9 miliardy eur. Ťažká váha industriálnej sféry zvýšila svoj vplyv o vyše dva percentuálne body a pripísala si vyše 32,5 percenta celkových tržieb domáceho priemyslu.

Skutočnosť, že strojárstvo hovorí do makročísiel slovenskej ekonomiky 30-percentným podielom na celkovom exporte, nie je nič nové. Na odvetvie s vyše sto dvadsiatimi tisícami zamestnancov očakávaný nosný výkon. Čo stále prekračuje očakávania, je dynamika tradične najsilnejšej odnože strojárstva – automobilového priemyslu. Jeho 16,6-miliardové tržby totiž samotné tvorili 24 percent výkonu priemyslu. Ich podiel tiež poskočil o dva body. Je pochopiteľné, že pri takom raste mierne nebude stíhať pridaná hodnota. Aj tak však 3,5 miliardy priameho príspevku strojárův k tvorbe hrubého domáceho produktu tvorilo 28 percent pridanej hodnoty v priemysle.

Nemalé investície strojárův, najmä tých automobilových, mali istý podiel na tom, že zisk rástol o niečo pomalšie. Hoci medziročný nárast o sedem percent na 414 miliónov eur nie

³ JESNÝ, M. 2012. Strojárstvo na autách silnie. Trend TOP v priemysle. In *Trend*. ISSN 1336-2674, 2012, roč. 22, č.38, s. 32-33.

je žiadna hanba a stále je to 13,6 percenta zisku celého priemyslu. Pritom desatinu ziskov industriálnej sféry si po 22-percentnom raste pripísali výrobcovia v automobilovom priemysle. Na to všetko sa ich 56-tisíc pracovníkov činilo. S úrovňou vyše 7-tisíc eur na zamestnanca má automobilová brandža 2,15-násobnú produktivitu práce, ako je priemer priemyslu v krajine.

Vplyv automobilového priemyslu na strojárstvo nie sú iba finančné čísla za tisíckami automobilov na koncoch výrobných liniek automobiliek. Výrobcovia dielcov sú už na šesťdesiatich percentách objemov výroby, aké dosahujú fabriky automobiliek. Na vyše šesť miliárd eur tržieb si siahli po tom, čo takmer zo 40-percentného prudkého nárastu v roku 2010 zvoľnili tempo rastu v roku 2011 na necelých 23 percent. Finálni výrobcovia ubrali z 32- na 25,6-percentný medziročný rast.

V zisku dali dodávatelia fabrikám automobiliek „na frak“ a z tristo miliónov eur celkového zisku si vzali dve tretiny. Pridaná hodnota rástla obom skupinám takmer zhodne. Čosi vyše 23,5 percenta. Zaujímavosťou je, že v tvorbe pridanej hodnoty v automotive hrajú na Slovensku prím výrobcovia elektrických a elektronických prístrojov pre automobily, čo sú prekvapivo väčšinou výrobcovia káblových zväzkov. Teda v minulosti takmer synonymum jednoduchej manuálnej práce. Priemerný podiel pridanej hodnoty na úrovni 22 percent tržieb však hovorí niečo iné a najmä ukazuje, že káblíky sa už na Slovensku dávno nerobia. Veľkí hráči formátu Leoni, Delphi, Yazaki či SE Bordnetze vyrábajú v slovenských závodoch hlavné káblové zväzky do áut. To je najmä v prípade veľkých a luxusných modelov s kopou asistenčných systémov a iných elektronických „hračiek“ pomerne zložitý produkt. Veľkú časť káblových zväzkov zo Slovenska, nielen pre potreby domácich finalizačných tovární automobiliek, tvoria práve takéto zväzky. A ich výrobcovia sú veľké firmy, napríklad nitriansky SE Bordnetze – Slovakia zvýšil v roku 2011 tržby o tretinu na 155 miliónov eur. Dvorný dodávateľ Volkswagenu, senické Delphi, o 46 percent – na vyše 81 miliónov eur. A trenčiansky Leoni Autokabel sa aj po párpercentnom poklese udržal nad 113 miliónmi eur tržieb. K pridanej hodnote však treba dodať ešte jednu vec. Jej tvorba sa do veľkej miery koncentruje vo výrobe niektorých medzivýrobkov mimo automobilového priemyslu. Typický príklad sú zložité hutnícke produkty, napríklad presné odliatky alebo chémia, autokomponenty zo špeciálnych plastov.

Aby bolo jasné, kto autobrandžu ťahá – asi na vyše šesť miliárd eur tržieb hlavnej dodávateľskej siete sa skladá približne stovka firiem. Desať miliárd vo finálnej montáži automobilov si do výkazov píše – tri. Nemecko-francúzsko-kórejské trio v roku 2011 vyrobilo takmer 640-tisíc automobilov. Na ilustráciu jeho ďalších ambícií stačí spomenúť, že ten najnižší doterajší odhad výroby automobilov v roku 2012 na Slovensku znie na 780-tisíc vozidiel.

Medziročne o pätinu viac. A to napriek tomu, že takmer v celej Európe klesajú predaje a aj silné ekonomiky majú problémy.

Tak trochu ignorovať vývoj na trhu umožňuje slovenským fabrikám ich produktový mix. Nemalá časť automobilov „Made in Slovakia“ sa vyváža mimo Európskej únie na trhy, ktorých sa problémy jej ekonomík týkajú menej alebo vôbec. Napríklad do Číny alebo do Ruska, najmä SUV nemeckých značiek a kórejskej značky. S tým súvisí aj fakt, že slovenské fabriky sú pre všetky tri automobilové skupiny jedny z najlepších. Matky ich náležite využívajú a neplánujú v tom poľaviť.

Najväčšia z nich, Volkswagen Slovakia, vykázala v roku 2011 tržby 5,2 miliardy eur, teda medziročne skoro o 30 percent viac. O štyri pätiny, na 135 miliónov eur, jej narástol čistý zisk. A to bola výroba miniautomobilov New Small Family pod značkami VW, Škody a Seatu iba na štarte. Bratislavská fabrika neupravila odhad, podľa ktorého už rok 2012 využije investíciami rozšírenú výrobnú kapacitu 400-tisíc automobilov. Vyše 209-tisíc automobilov vyrobených v prvom polroku 2012 potvrdzuje, že je to reálne. Fabrika okrem toho masívne investuje a pridáva na Slovensku technológie do hĺbky výrobného cyklu. Takmer za sedemsto miliónov eur by mal už v roku 2013 sčasti a v roku 2014 naplno fungovať výrobný tandem novej lisovne a veľkej karosárne, ktorá výrazne rozšíri časť hodnoty automobilu vytvorenej na Slovensku. Je to najväčší investičný projekt Volkswagenu na Slovensku, porovnateľný iba s prípravami na výrobu vozidiel SUV po roku 2000.

Do podoby jednej z najväčších výrobných firiem v krajine už dorástla aj žilinská Kia Motors Slovakia. V roku 2011 narástli tržby o viac ako tretinu na 3,3 miliardy eura potvrdila pokračujúci strmý nárast a rastom zisku o viac ako polovicu na 68,6 milióna napriek investíciám určite potešila materskú skupinu. Rok 2012 išiel, podobne ako Volkswagen, naplno. Bilancia 149-tisíc áut za šesť mesiacov prezradila, že po rozbehu tretej zmeny už produkoval na úrovni výrobných kapacít. A aj keď má podobne ako VW druhý polrok 2012 kratší pre dovolenky a Vianoce, cieľ 285-tisíc áut za tento rok by mala dosiahnuť. Ku kompaktnému SUV Sportage pridala v priebehu roka dve hlavné karosárske verzie hlavného modelu cee'd.

Relatívne komótno vyzerá v porovnaní s nimi fabrika francúzskeho PSA Peugeot Citroën. V roku 2011 mala jeho trnavská PCA Slovakia tržby asi 1,6 miliardy eur, medziročne o pol percenta nižšie. Zisk klesol zo 49 miliónov eur na 18 miliónov. A to ešte musela pre slabší dopyt po autách koncernu a logistické ťažkosti dodávateľov koncom roka viackrát odstaviť výrobu. Keďže však má aj trnavská fabrika v materskom koncerne prominentnú pozíciu, možno počítať s tým, že skupina ju zaháľať nenechá, zvlášť po investíciách do kapacít. Dostala síce do výroby celkom nový malý Peugeot 208, no na naplnenie kapacity to

zrejme stačiť nebude. Pomôcť by mohol výrobný rozmer spolupráce s americkým General Motors, na ktorú už poukazuje viacero indícií.

Je jasné, že na úlohu zásobovať také veľké fabriky, o dopyte za hranicami ani nehovoriac, by malé dodávateľské firmy nestačili ani v stovkách. Nečudo, že tie najväčšie sa už radia k top domácim priemyselným výrobcam. Príklad? Hlavná slovenská firma amerického výrobcu sedadiel a interiérov Johnson Controls International šla v roku 2011 o vyše 31 percent nahor, na tržby skoro 508 miliónov eur. Má na Slovensku nielen vyše pol tucta výrobných a finalizačných prevádzok, ale aj vývojárov a finančné centrum. Alebo iný príklad. Dvorný výrobca kokpitov Volkswagenu, nemecký SAS Automotive. Fabrika v Devínskej Novej Vsi vyletela v tržbách skoro o 43 percent na 419 miliónov eur.

Dôkazom toho, že veľkých dodávateľov nemusia „živiť“ len lokálni finalisti na západnom Slovensku, je nemecký tandem vo východoslovenskom Kechneci. Výrobca automatických prevodoviek pre luxusné automobily Getrag Ford Transmission Slovakia poskočil v roku 2011 tržbami o 58 percent na 360 miliónov eur. V susedstve má menší, sesterský Getrag, ktorý produkuje motocyklové rýchlostné skrine. A v rovnakom parku skladá elektronické prístroje taliansky Magneti Marelli, ktorý v roku 2011 tiež zbral tržby útokom viac ako pätinu na 88 miliónov eur.

Viac ako o 37 percent, citeľne vyše 216 miliónov eur, vyrástli tiež výkony zvolenského výrobcu brzdových strmeňov Continental Automotive Systems Slovakia. A to má nemecký koncern okrem vyše šesťsto ľudí vo Zvolene na Slovensku ešte aj fabriku na gumové tesnenia s vyše pol tisíckou v Dolných Vesteniciach. A najmä dva podniky na pneumatiky v Púchove s piatimi tisíckami ľudí. Podobne silné zastúpenie fabrikami v Trnave a Leviciach má aj ďalšia nemecká skupina ZF, ktorej tržby na Slovensku už prekročili štvrt' miliardy eur. Sila tunajšieho autopriemyslu aj na základe takýchto firiem rastie. Aj so slovenským zastúpením. Vlajková loď domácej priemyselnej skupiny Matador, výrobca lisovaných a zváraných dielcov Matador Automotive Vráble, zvýšil v roku 2011 s vyše tisíckou ľudí, výkony skoro o desatinu takmer na 108 miliónov eur.

Tabuľka 1 **Odvetvie strojárstva**

Ukazovateľ	Obdobie			
	2008	2009	2010	2011
Tržby v mil. €	19 715	14 281	18 503	22 905
Pridaná hodnota v mil. €	2 885	2 417	2 939	3 541
Zisk po zdanení v mil. €	508	-152	386	414
Priemerný počet pracovníkov	133 443	106 767	108 299	121 498

Priemerná mesačná mzda v €	808	819	866	925
----------------------------	-----	-----	-----	-----

Zdroj: Štatistický úrad SR. (Poznámka: Údaje sú za podniky s 20 a viac zamestnancami.)

Úlohy

1. Ktoré strategické činitele ovplyvňujú celkovú situáciu v analyzovanom odvetví?
2. Ktoré činitele z nadodvetvového prostredia sú zdrojom príležitostí a hrozieb pre jednotlivé podniky uvedené v texte? Ako by odvetvie strojárstva malo na ne reagovať?
3. Ako sa vplyvy z nadodvetvového prostredia môžu prejavíť vnútri strojárkeho odvetvia?

3.3 Hybné sily podnikania v priemysle⁴

Najväčšie podniky **chemického priemyslu** na Slovensku pokračujú v mohutných investíciách. Duslo Šaľa po modernizácii výroby hnojív rozvíja aj výrobu gumárenských chemikálií a plánuje postaviť vlastný paroplynový energetický zdroj. Continental Matador Rubber v Púchove chce výrobu osobných pneumatík zdvojnásobiť na 20 miliónov kusov ročne a Continental Matador Truck zvyšuje produkciu nákladných pneumatík z 2,4 na 3,3 milióna ročne. Budú to investície za stovky miliónov eur. Slovnaft na cenový tlak vo výrobe základných plastov reaguje investičnou výstavbou na zefektívnenie ich produkcie za 300 miliónov eur. Za pol miliardy eur chce postaviť paroplyn s výkonom 850 MW. Príliš drahá ropa, ktorá chemickým podnikom znižuje zisky, si udržiava ceny z minulého roka aj v tomto roku. Takmer celý prvý polrok sa držali svetové ceny nad sto dolárov za barel, a to v dôsledku rastúceho ázijského dopytu a dovozného embarga uvaleného na Irán. Od leta cena ropy klesá pod 90 dolárov za barel pre inú, azda ešte závažnejšiu príčinu, ktorou je pokles dopytu. Odbyt nafty od Slovnaftu medziročne klesol o 15 %. To značí, že sa na cestách vozí menej dielcov do automobilov alebo materiálu na stavby. Pre chémiu je zásadný automobilový priemysel. V Európskej únii sa predalo za prvý polrok o 7 % automobilov menej, na Slovensku sa ich má vyrobiť o 20 % viac ako vlani. Nie je to jediný zdroj odbytu, no druhý významný partner, ktorým je výroba elektroniky, vlani s produkciou klesol o 6 %.

Strojárstvo sa podieľa 32,5 % na tržbách slovenského priemyslu a 30 % na celkovom exporte. Najsilnejšie pododvetvie je **automobilový priemysel**, ktorý tvorí 24 % výkonu priemyslu, v absolútnom vyjadrení je to 16,6 mld. eur. Hlavnú dodávateľskú sieť tvorí približne

⁴ Ako zdroj informácií boli použité publikácie TREND Top v priemysle, 27. 9. 2011 ročenka týždenníka TREND 39/2011, TREND Top v priemysle, 27. 9. 2012 ročenka týždenníka TREND 38/2012. Ak nie je uvedené inak, udalosti sú zaznamenané v roku 2011.

sto podnikov s tržbami vyše 6 mld. eur a 10 mld. eur vo finálnej montáži automobilov utrži nemecko-francúzsko-kórejské trio, ktoré vlani vyrobilo takmer 640-tisíc automobilov. Najnižší odhad na tento rok je 740-tisíc vozidiel, pritom takmer v celej Európe klesajú predaje a v problémoch sú aj silné ekonomiky. Rast automobilovej produkcie na Slovensku na pozadí európskej recesie sa deje v dôsledku značného vývozu na trhy mimo Európskej únie, najmä do Číny a Ruska, ktorých sa európske problémy dotýkajú málo alebo vôbec. Slovenské automobilky však patria vo svojich skupinách k najlepším a ich centrály to náležite využívajú a investične ich masívne podporujú. K tvorbe pridanej hodnoty v automobilovom priemysle najviac prispievajú výrobcovia elektrických a elektronických prístrojov, ktorými sú na prekvapenie výrobcovia káblových zväzkov. Veľké podniky, ako sú Leoni, Yazaki či SE Bordnetze, vyrábajú v slovenských závodoch hlavné káblové zväzky, ktoré sú v prípade veľkých a luxusných modelov s množstvom asistenčného príslušenstva pomerne zložitým produktom. Preč sú časy, keď káblíky boli synonymom jednoduchej manuálnej práce. Pridaná hodnota v automobilovom priemysle sa vo veľkej miere koncentruje vo výrobe polotovarov v iných priemyselných odvetviach, sú to napr. zložité hutnícke výrobky (presné odliatky) alebo chemické produkty (výlisky zo špeciálnych plastov).

Elektrotechnický priemysel prešiel v uplynulom období takpovediac výraznou odtučňovacou kúrou a stojí na rázcestí, na ktorom sa rozhoduje pre ďalšie znižovanie nákladov, ktoré sa dajú najskôr dosiahnuť odchodom za lacnejšou pracovnou silou, alebo sa rozhodne pre inovácie, ktoré zaujmú zákazníkov. Podniky majú najväčšiu časť racionalizačných procedúr za sebou. Najväčší elektrotechnický podnik Samsung Electronics Slovakia v Galante, ktorý produkuje tretinu tržieb elektrotechnického priemyslu, žiada štátne stimuly 28 mil. eur, pretože chce modernizovať výrobu za 90 miliónov eur, hoci by zrejme nepribudli nové pracovné miesta. Výrobca LC panelov AU Optronics v Trenčíne postavil obrovskú fabriku za 200 mil. eur a nemá objednávky. Nitriansky Foxconn, ktorý prevzal výrobné kapacity od prvého majiteľa Sony, trpí pre slabší predaj televízorov. Najväčší segment elektrotechnického priemyslu, ktorým je výroba televízorov, sa zmenšuje. UMC v Novom Meste nad Váhom však neustále rastie. Tento rok prekoná v počte vyrobených kusov aj nitriansky Foxconn. Pre strednodobú budúcnosť odvetvia je dôležité, aby sa pokračovalo v inováciách a rozvíjali sa inžinieringové a vývojové aktivity.

Drevársky priemysel je už niekoľko rokov v strate, pretože lesníctvo zdražuje surové drevo oveľa rýchlejšie, ako jeho spracovatelia dokážu dohodnúť vyššie ceny pre svoje produkty (dosky, hranoly, podlahy, nábytkárske polotovary a pod.). Drevárstvo sa musí navyše vyrovnávať nielen s drahou surovinou a menšími objednávkami, ale aj s nedostatkom dreva. Ťažba

v slovenských lesoch klesá. Štátne lesy SR ovládajú vyše polovice tuzemského trhu a cenu zvýšili o 20 % v porovnaní s predchádzajúcim rokom na 49 eur za kubický meter surového dreva. Lesníci sa správajú podľa pohybu cien vo svete a podľa požiadaviek politikov, aby štátne lesy prispievali do štátneho rozpočtu. Lesy SR zarobili desaťnásobok v porovnaní s minulým rokom. Spracovatelia dreva vyrábajúci jednoduchšie výrobky neunesli vysoké ceny suroviny, a tak sa ocitli v strate už štvrtý rok za sebou. Ceny drevárskych výrobkov sa takmer nezvýšili, pričom surovina v piliarstve tvorí viac ako dve tretiny nákladov. Najmä malé podniky domácich vlastníkov sa nedokážu adaptovať na drahú surovinu, nemajú dosť zdrojov na rýchlu modernizáciu, aby ihneď produkovali náročnejšie výrobky schopné zarábať aj na drahom dreve. Dostatok dreva budú mať v budúcnosti len najväčšie a najefektívnejšie podniky. O drevnú surovinu sa uchádzajú aj teplárne a elektrárne na drevo. V budúcnosti treba počítať čoraz s menšími dodávkami smrekového dreva, na ktorom stojí takmer celé slovenské piliarstvo. Podkôrny hmyz oslabuje lesy s ihličnatými drevinami, a preto sa rozširuje výsadba odolnejších listnatých drevín. Namiesto investovania do premnožených piliarskych kapacít na smrekové drevo treba budovať chýbajúce kapacity na spracovanie bukovej piliarskej hmoty. Aj najviac opracované slovenské výrobky z dreva sú stále zväčša polotovarmi, ktoré na záverečnú finalizáciu putujú do západnej Európy. Sofistikovanejšie západoeurópske výrobky vedia ešte uniesť vysoké ceny dreva, no slovenské drevárstvo s nižšou finalizáciu drahšie drevo ťahá do strát.

Výrobcovia nábytku mohli ešte pred štyrmi rokmi, po začiatku krízy, počítať s dopredajom, a teda aj so zariadením bytov. Teraz sú už zaujímavé nové byty vypredané a v ponuke zostali len tie ťažšie predajné. Tie sú aj po zľavách pridrahé alebo sú v menej príťažlivých lokalitách. Úplne nové stavebné projekty sa rozbiehajú len v malej miere. Menej sa predáva aj kancelársky nábytok, pretože podniky šetria. Najprv krachovali nábytkárne, ktoré boli prepojené na jediného silného odberateľa. Potom nasledovali podniky so zastaranými a neefektívnymi technológiami, ktoré nedokázali vyrábať a predávať s nižšími cenami. Problémové podniky pribúdajú, najmä tie vo vlastníctve slabších domácich majiteľov. Dva najväčšie podniky slovenských majiteľov topolčiansky Decodom a filákovský Ekoltech sa držia a chystajú sa investovať. Dobrou obranou proti kríze je aj návrat k domácejmu predaju nábytku. Slovenskí výrobcovia sa dlho orientovali na vývoz a dodnes im kryje tri štvrtiny tržieb. Kým v západnej Európe predaj v ostatných rokoch klesá, tuzemský odbyt je aspoň stabilizovaný. Predpokladá sa, že predaje doma budú stúpať, pretože priemerný slovenský spotrebiteľ dáva na nákup nábytku len desatinu toho, čo Nemec, alebo polovicu toho, čo Čech.

Hoci výdavky na marketingovú komunikáciu na Slovensku vzrástli o 5 %, veľkú časť nárastu spotrebovala televízna reklama. Jej podiel neustále stúpa, no podiel reklamy v tlačенých médiách klesá. Obchodníci z tlačiarň sa snažia tržby z reklamných tlačovín aspoň stabilizovať. Tlačiarenské kapacity sa naplňajú ťažšie ako kedykoľvek predtým. Pocítili to aj výrobcovia tlačiarenských strojov. Zo skrachovaných tlačiarň sa dajú kúpiť lacnejšie, pomerne nové stroje, a tak sa znižuje dopyt po nových. V slovenskej **polygrafii** dominuje nenovinová tlač takmer s 90 % podielom. Tlačiarne novín strácajú objednávky a musia si hľadať prácu mimo domáceho trhu. Export tlačiarenských produktov stúpol takmer o štvrtinu a dosiahol 62 % tržieb. Nový trend zachytila bratislavská tlačiareň Cromwell, ktorá pôsobí v hybridnej pošte. Spracúva údaje z dátových súborov veľkých podnikov, napr. bánk a sieťových operátorov, ktoré zasielajú klientom rôzne výpisy. Okrem toho má aj vlastnú unikátnu službu. Tlačí, balí a posiela personifikované zásielky, ktoré môžu obsahovať okrem pribalených tlačovín aj vzorky produktov. VKÚ v Harmanci požiadal o súdnu ochranu pred veriteľmi, pretože nástup elektronických navigácií zrušil segment máp, a tak sa podnik rozhodol obetovať svoju tradičnú kartografiu a pracuje len na bežných tlačiarenských objednávkach. Dôležitou produkciou v polygrafii sa ukazujú merkantilné tlačoviny, teda reklamné letáky, prospekty, produktové periodiká, ktorými obchodné siete propagujú svoju ponuku a zľavové akcie. Požaduje sa kvalitná a lacná tlač v krátkych dodacích termínoch. Pre odvetvie je príznačný trend drobenia. Pre rovnaký objem tržieb musia potlačiť čoraz viac ton papiera a nájsť viac zákazníkov. Viac sa musia snažiť obchodníci, aby našli prácu pre tlačiarenské kapacity. Objavila sa aj nová konkurencia, ktorou sú elektronické knihy. Hoci predaj kníh do čítačiek a tabletov rastie pomaly, aj tak oslabuje dopyt po papierových knihách.

Textilný a odevný priemysel sú vysoko citlivé na cenu pracovnej sily a silný konkurenčný tlak lacnejších krajín ich uvádza do útlmu, možno aj zániku. Textilná a odevná výroba závisí od niekoľkých podnikov, ktorým sa oplatí vyrábať aj v drahšej krajine. V textile sa rast koncentroval do výroby neodevných výrobkov, napr. do výroby poťahov na matrace, povrazov a lán, rybárskych a bezpečnostných sietí, trojdimenzionálnych textílií pre automobilový priemysel a čiastočne aj nábytkársky priemysel. Niektoré podniky rásť, ak sa nevenovali tradičnému textilu. Najväčším podnikom odevného priemyslu je čadčiansky výrobca pančúch Belfein, humenský Tytex zasa vyrába zdravotnícke textílie. Tradičným výrobcom sa už roky darí podľa toho, ako dokážu zarobiť na výrobe pre známe zahraničné značky v kombinácii s vlastnými modelmi. Púchovská Makyta vyrába pre silné medzinárodné značky formátu Prada či Versace, ktorým ponúka okrem zručnosti šičiek aj vývojové zázemie. Výrobe kožených výrobkov vládne obuv. V **obuvníckom priemysle** sú štyri kľúčové podniky,

a to Rieker, Ecco, Gabor a Rialto. Vo svojich materských podnikoch získali také pozície, že dostávajú investície a vykonávajú náročné výrobné operácie s podporou zložitej technológie. Výrobca gumotextilných topánok Vulkan, jediný priamy pokračovateľ obuvníckej tradície v Partizánskom, kúpil v konkurze značku legendárneho českého podniku Novesta. Tým sa začal prienik z výroby tradičnej celogumovej obuvi na voľnočasové použitie do sveta módy. Už tri roky podnik buduje silné dizajnérske oddelenie a s obuvou, ktorá bývala za socializmu takmer na posmech, zachytáva po modernizácii najnovšie módne trendy.

Potravinárske odvetvie je ziskové už druhý rok za sebou len vďaka výrobe nápojov, ktoré nie sú až také veľmi zasiahnuté výkyvmi cien agrárnych surovín. Odvetvím hýbu najmä prudké zmeny cien obilia a mäsa, ktoré sú vyvolané čoraz častejšími suchami a povodňami. Vlačjšie prehlbenie straty vzniklo v dôsledku neschopnosti potravinárov v plnej miere premietnuť do cien svojich výrobkov zdraženie obilia (o 20 %), mlieka a mäsa (o 10 %). Potravinári pri rokovaníach s obchodníkmi dokázali zvýšiť ceny svojich výrobkov len o niečo viac ako 5 %. Hoci žatva 2011 bola v Európe aj Rusku bohatá, suchá v Číne udržali vysoké svetové ceny surovín, a to sa prejavilo aj na raste zisku slovenských roľníkov. Drahé komodity žnú domácich potravinárov do strát, no ak sú príliš lacné, domáci roľníci redukujú rastlinnú aj živočíšnu výrobu. Za zužovaním domácej produkčnej základne sú nerovné dotácie. EÚ viac dotuje západoeurópskych roľníkov a tí počas krízy prichádzajú zväčša o zisky, no domáci roľníci sa dostávajú do straty a musia likvidovať chovy. Chovateľov obmedzujú aj bruselské smernice, ktoré stanovujú podmienky, napr. na chov prasiat a nosníc. Vláda pomáha potravinárom tým, že tvrdšie postupuje voči dovozu nekvalitných potravín, ktoré nedodržiavajú hygienické normy. Problematické dovozy sa najviac dotkli hydínarov. Ministerstvo pôdohospodárstva chce prinútiť obchodné siete, aby platili potravinárom a roľníkom najneskôr do jedného mesiaca, a zakázať poplatky za zaradenie tovaru do regálov. Do krajiny sa dovážajú najmä hotové potraviny a vyvážajú sa nespracované suroviny. Pridanú hodnotu zo slovenského obilia tak extrahuje zahraničný spracovateľ. Hotové potraviny priamo zo slovenských fabrik sa na vývoze celej potravinárskej produkcie podieľali len 30 %. Najväčší, až štvrtinový rast v roku 2011 zaznamenal podnik Amylum Boleráz, ktorý vyrába sladidlá z kukurice a hodlá v najbližších rokoch spracovať takmer celú tuzemskú úrodu tejto plodiny, okrem toho investuje do rozšírenia výroby ľahko stráviteľných cukrov pre dojčatá.

Úlohy

1. Aké sú hybné sily rozvoja vybraných priemyselných odvetví na Slovensku? Aké sú dôvody vzniku týchto síl a aká je ich predpokladaná trvácnosť?

2. Aké sú hlavné prekážky rozvoja vybraných priemyselných odvetví na Slovensku?
3. Akým príležitostiam a hrozbám čelia vybrané priemyselné odvetvia na Slovensku?
4. Do akej miery a v čom sa zmenili hybné sily rozvoja vybraných priemyselných odvetví na Slovensku? Ako zdroj informácií použite aktuálnu ročenku Top v priemysle týždenníka TREND.

3.4 Odvetvie stavebnej projekcie

V odvetví stavebnej projekcie pôsobí niekoľko desiatok až stoviek podnikov. Typickou právnou formou sú spoločnosti s ručením obmedzeným a živnosti, mnohé majú miestny a regionálny význam a pracujú len s dvomi až piatimi zamestnancami. V rebríčkoch a prehľadoch sa uvádza približne 20 najvýznamnejších projekčných a inžinierskych podnikov zoradených podľa tržieb, ktoré sa venujú najmä projektovaniu pozemných stavieb, diaľnic ciest a mostov, vodných diel a priemyselných prevádzok. Spomedzi nich boli vybrané podniky, ktoré dominujú odvetviu, pretože sa podieľajú na tržbách odvetvia približne 80 %.

Naftoprojekt, spol. s r. o., Poprad mal v hodnotenom roku obrat 29,9 mil. eur a zamestnával 300 pracovníkov. Jeho hlavnou činnosťou je projektová príprava, spracovanie technických, ekologických a energetických štúdií v naftovom a plynárenskom priemysle. V ostatných rokoch ponúka aj dodávky stavieb na kľúč. To znamená od hydrogeologického prieskumu, stavebného povolenia cez nákup materiálu, strojov až po riadenie montáže. Medzi jeho významné domáce projekty patria skladovacie nádrže pre Transpetrol, zásobníky ropy pre Slovnaft a prekládka ropovodu na Žitnom ostrove. Ceny za projektové práce sú jedny z najvyšších v odvetví a ich kvalita a rýchlosť vykonania sú nadpriemerné.

Energoprojekt, a. s., Bratislava je dodávateľom inžiniersko-projektových a konzultačných služieb pre energetické stavby, elektrizačné sústavy, teplárenské sústavy a nadväzujúce zariadenia. V hodnotenom roku mal obrat 5 mil. eur a zamestnával 130 zamestnancov. Úbytok ponuky v pôvodných odboroch projektovania prinútil podnik uchádzať sa o objednávky na projektovanie pozemných stavieb, ekologických stavieb a čerpacích staníc pohonných látok. Ceny za projektové práce sú v závese za Naftoprojektom a ich kvalita a rýchlosť sú vynikajúce.

Termoprojekt, spol. s r. o., Bratislava je projektovo-inžiniersky podnik so zameraním na nové technológie umožňujúce úsporu energie, napr. zatepl'ovanie budov, komplexné dodávky striech, na ekologické stavby, napr. izolácie skládok odpadov a zatravnené strechy a na využívanie izolačných materiálov vysokých parametrov, napr. grass flex. V hodnotenom

roku mal obrat 2,7 mil. eur a zamestnával 75 pracovníkov. Ceny jeho projektových prác sú na priemernej úrovni odvetvia a ich kvalita a rýchlosť sú zľahka nadpriemerné.

Stavoprojekt, a. s., Bratislava poskytuje komplexné inžiniersko-projektové a realizačné služby vrátane zahraničnoobchodných služieb. Disponuje aj určitými vlastnickými podielmi v stavebných podnikoch. V hodnotenom roku dosiahol obrat 4 mil. eur a zamestnával 110 pracovníkov. Ceny projektových prác sú porovnateľné s Energoprojektom a ich kvalita a rýchlosť sú v súlade s priemerom odvetvia.

Noving, a. s., Nováky sa špecializuje na projekty v jadrovej energetike. V hodnotenom roku mal tržby 1,1 mil. eur a 50 zamestnancov. Ceny za jeho projekty sú pod odvetvovým priemerom, poskytuje však vysokú kvalitu a rýchlosť spracovania projektov.

Hutný projekt, a. s., Košice uskutočňuje technickú pomoc v predprojektovej príprave, projektovú a inžiniersku činnosť pre hutníctvo, plynárenstvo, strojárstvo a priemyselnú elektrotechniku. Mnohoročné odborné skúsenosti umožňujú realizáciu stavieb formou dodávky na kľúč. V hodnotenom roku dosiahol tržby 1 mil. eur so 73 zamestnancami. Za svoje projekty požaduje ceny na priemernej úrovni za odvetvie v súlade s ich priemernou kvalitou a rýchlosťou.

Istroenergo Group, a. s., Levice je jeden z najväčších dodávateľských podnikov do odvetví energetiky, hutníctva a ekológie. V súčasnosti má 150 zamestnancov a ročný obrat 15 mil. eur. Ponúka konzultačné služby, vývoj energetických zariadení, inžiniering, projektovanie a realizáciu stavieb formou na kľúč v tuzemsku aj v zahraničí. Ďalej ponúka komplexnú konštrukčnú prípravu energetických a ekologických zariadení a príbuzných technológií s využitím najmodernejších technológií, napr. filtráciu spalín, odsírovanie, likvidáciu popolčeka. Ceny projektov patria k najvyšším, za ktoré zákazník dostane vysokú kvalitu a rýchlu dodávku.

Keramoprojekt, spol. s r. o., Trenčín ponúka komplexnú realizáciu stavieb od projektov až po technologické a stavebné dodávky. Projektuje a stavebne realizuje závody na výrobu stavebných materiálov, ako sú cementárne, vápenky, panelárne, tehelne a prevádzky na výrobu priemyselných prefabrikátov z ocele a zo železobetónu, dlažieb a obkladov. V súčasnosti zamestnáva 120 zamestnancov a dosahuje ročný obrat 6,6 mil. eur. Za svoje projekty požaduje podpriemerné ceny, za ktoré poskytuje mierne nadpriemernú kvalitu.

Hutný projekt, spol. s r. o., Bratislava sa pôvodne špecializoval na projektovanie hutníckych závodov a závodov hutnej druhovýroby. Postupne rozširoval ponuku aj do odvetví priemyselnej keramiky, chémie a spracovania ropy, výroby a spracovania gumy a plastov, jadrovej energetiky a priemyselných, občianskych, inžinierskych a dopravných stavieb. Podnik

zamestnáva 170 pracovníkov a dosahuje ročný obrat 10,7 mil. eur. Za svoje projekty požaduje podpriemerné ceny, za ktoré poskytuje priemernú kvalitu.

Hydroconsult, a. s., Bratislava bol pôvodne výlučne špecializovaný na projektovanie vodných diel. Po skončení konjunktúry veľkých vodohospodárskych stavieb sa Hydroconsult začal zaoberať aj projektmi priemyselných stavieb a občianskej vybavenosti a ponúka komplexnú projektovo-stavebnú realizáciu. V súčasnosti zamestnáva 80 pracovníkov a jeho ročný obrat je 3,7 mil. eur. Jeho projektové práce patria v odvetví projekcie k najlacnejším, ale ponúka vysokú kvalitu a rýchlosť. Malá skupina asi 20 pracovníkov založila konkurenčný podnik Hydroprojekt, ktorý zostal pri pôvodnej vodohospodárskej špecializácii, trvá na nadpriemerných cenách, no kvalita projektovania a pružnosť dodávky sú podpriemerné.

Veľké množstvo ostatných projektových podnikov, najmä malých projektových ateliérov, sa venuje projektovaniu verejných budov a obytných domov. Individuálny prístup k zákazníkovi a obmedzený počet služieb im umožňuje dosahovať vysokú rýchlosť poskytovania služby a požadovať vysoké ceny.

Úlohy

1. Zostavte strategickú mapu odvetvia projektových prác s kritériami cena (vysoká, priemerná, nízka) a druh projektových služieb.
2. Zostavte strategickú mapu odvetvia projektových prác s kritériami kvalita/rýchlosť (vysoká, priemerná, nízka) a rozsah poskytovaných služieb.