

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE**

**FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

1128454

**ROZVOJ PODNIKATEĽSKÝCH AKTIVÍT PODNIKU  
V MEDZINÁRODNOM PROSTREDÍ**

**2010**

**Jana IŠTVÁNOVÁ**

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE**  
**FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

**ROZVOJ PODNIKATEĽSKÝCH AKTIVÍT PODNIKU**  
**V MEDZINÁRODNOM PROSTREDÍ**

**Bakalárska práca**

Študijný program:	Ekonomika podniku
Študijný odbor:	3.3.16. Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľka:	doc. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.

## **Čestné vyhlásenie**

Podpísaná Jana Ištvanová vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Rozvoj podnikateľských aktivít podniku v medzinárodnom prostredí“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Som si vedomá zákonných dôsledkov v prípade, ak uvedené údaje nie sú pravdivé.

V Nitre 4. apríla 2010

.....  
Jana Ištvanová

## **Pod'akovanie**

Touto cestou vyslovujem pod'akovanie pani doc. Ing. Ivete Ubrežiovej, CSc. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej práce, ako aj Ing. Petrovi Duchovičovi zo spoločnosti VIPO a.s. za ochotu, venovaný čas a pomoc pri získavaní informácií.

## **Abstrakt v štátnom jazyku**

Vstup do 21. storočia bol v znamení stále sa rozvíjajúcej globalizácie, ktorá má vplyv na hospodárstvo každej krajiny. Otvorenosť krajín prináša pre domáce podniky príležitosti rozvíjať podnikateľské aktivity v medzinárodnom prostredí. Cieľom predkladanej bakalárskej práce je zhodnotiť rozvoj podnikateľských aktivít podniku VIPO a.s. v medzinárodnom prostredí. Práca je rozdelená do dvoch základných častí. Prvá časť obsahuje teoretické poznatky získané z odbornej literatúry a druhá časť je zameraná na praktické zhodnotenie získaných vedomostí. V praktickej časti sú zhrnuté všeobecné informácie o spoločnosti VIPO a.s. so zameraním na zhodnotenie rozvoja podnikateľských aktivít v domácom a medzinárodnom prostredí. Analýza rozvoja podnikateľských aktivít v medzinárodnom prostredí zahŕňa konkurencieschopnosť podniku a trhovú podiel s najväčšími konkurentmi. Záver bakalárskej práce je zameraný na celkové zhodnotenie práce a na návrhy opatrení pre rozvoj podnikateľských aktivít v medzinárodnom prostredí, ako aj pre lepšiu konkurencieschopnosť a zvýšenie prosperity spoločnosti VIPO a.s..

**Kľúčové slová:** globalizácia, podnikateľské aktivity, domáce prostredie, medzinárodné prostredie, konkurencieschopnosť.

## **Abstrakt v anglickom jazyku**

The beginning 21st century was characterised by growing globalization, which has an impact on the economy of each country. The openness of countries provides opportunities for domestic enterprises to develop business in an international environment. The aim of this thesis is to evaluate the development of business activities in company VIPO a.s. in an international environment. The thesis is divided into two main parts. The first part contains the theoretical knowledge gained from the scientific literature and the second part focuses on the practical evaluation of the gained knowledge. The practical part includes general information about the company VIPO a.s. focusing on the evaluation of entrepreneurship in the domestic and in the international environment. Analysis of the development of business activities in an international environment includes comparison of their market share with their major competitors. Conclusion of the thesis is focused on an evaluation of the work and proposals for action for the development of business activities in the international environment for better competitiveness and increase of prosperity of the company VIPO a.s..

**Key words:** globalization, develop business, domestic environment, international environment, competitiveness.

## **OBSAH**

OBSAH.....	6
ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ.....	8
ZOZNAM TABULIEK.....	9
ZOZNAM SKRATIEK A ZNAČIEK.....	10
ÚVOD.....	11
1 PREHLAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKE.....	13
1.1 Globalizácia.....	13
1.2 Internacionalizácia.....	14
1.3 Manažment.....	16
1.3.1 Funkcie manažmentu.....	17
1.4 Podnik a rozvoj podnikateľských aktivít.....	19
1.5 Medzinárodný manažment a podnikanie.....	21
1.5.1 Medzinárodné podnikanie a obchod.....	22
1.6 Internacionalizácia podnikateľskej činnosti.....	23
1.7 Identifikácia cieľového zahraničného trhu.....	23
1.8 Formy a aktivity vstupu na medzinárodný trh.....	24
2 CIEĽ PRÁCE.....	27
3 METODIKA PRÁCE.....	28
4 VLASTNÁ PRÁCA.....	29
4.1 Charakteristika podnikateľského subjektu.....	29
4.1.1 Vznik a história podnikateľského subjektu.....	31
4.1.2 Podniková filozofia podnikateľského subjektu.....	32
4.2 Organizačná štruktúra podnikateľského subjektu.....	33
4.2.1 Zamestnanci podniku.....	34
4.3 Výrobný program podnikateľského subjektu.....	34

4.4	Štruktúra podnikateľských aktivít .....	37
4.4.1	Podnikateľské aktivity na domácom trhu .....	38
4.4.2	Vstup VIPO a.s. na zahraničný trh .....	39
4.4.3	Podnikateľské aktivity na zahraničnom trhu .....	40
4.5	Trhové postavenie spoločnosti VIPO a.s. ....	41
4.6	SWOT analýza podniku VIPO a. s. ....	43
	ZÁVER .....	45
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....	48
	PRÍLOHY .....	52



## ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ

Obrázok 1: Manažment ako proces.....	17
Obrázok 2: Klasifikácia foriem vstupu na zahraničný trh.....	25
Obrázok 3: Poloha mesta Partizánske na území Slovenskej republiky.....	30
Obrázok 4: Logo spoločnosti VIPO a.s. ....	32
Obrázok 5: Podnikateľské aktivity spoločnosti VIPO a.s. ....	37
Obrázok 6: Logo konkurenčnej spoločnosti Bartell.....	42
Obrázok 7: Logo konkurenčnej spoločnosti ALL WELL.....	42
Schéma 1: Organizačná štruktúra spoločnosti VIPO a.s. ....	33
Schéma 2: Výrobný program spoločnosti VIPO a.s. ....	35
Schéma 3: Podnikateľské aktivity na domácom a zahraničnom trhu .....	37
Schéma 4: Forma vstupu spoločnosti VIPO a.s. na zahraničný trh .....	39
Graf 1: Pomer predaja tavných, rozpúšťadlových a disperzných lepidiel.....	43

## **ZOZNAM TABULIEK**

Tabuľka 1: Faktory rozvoja marketingových aktivít na zahraničnom trhu .....	26
Tabuľka 2: Základné informácie o meste Partizánske .....	30
Tabuľka 3: SWOT analýza spoločnosti VIPO a.s.....	44

## ZOZNAM SKRATIEK A ZNAČIEK

<b>%</b>	per cento - stotina z celku
<b>atď.</b>	a tak ďalej
<b>a.s.</b>	akciová spoločnosť
<b>č.</b>	číslo
<b>EK</b>	Európska komisia
<b>EÚ</b>	Európska únia
<b>GATT</b>	Všeobecná dohoda o clách a obchode (The General Agreement on Tariffs and Trade)
<b>gen.</b>	generála
<b>km<sup>2</sup></b>	kilometer štvorcový
<b>kol.</b>	kolektív
<b>mil.</b>	milión
<b>MSP</b>	malý a stredný podnik
<b>napr.</b>	napríklad
<b>resp.</b>	respektíve
<b>spol. s r.o. (s. r. o.)</b>	spoločnosť s ručením obmedzeným
<b>SR</b>	Slovenská republika
<b>t. j.</b>	to je
<b>tis.</b>	tisíc
<b>tzv.</b>	takzvané
<b>výr.</b>	výroba
<b>ÚRKOP</b>	Ústav racionalizácie kožiarskeho a obuvníckeho priemyslu
<b>VIPKP</b>	Výskumno-inžiniersky podnik kožiarskeho a obuvníckeho priemyslu
<b>Zb.</b>	Zbierka

## ÚVOD

Proces globalizácie je prirodzenou súčasťou 21. storočia, ktorý súvisí s vývojom ľudskej spoločnosti. Ide o pokrok vedeckého, technického, politického, kultúrneho, ale najmä hospodárskeho charakteru. Prináša veľa pozitívneho, ako napríklad zblížovanie kultúry národov, voľný pohyb tovarov a služieb, rozvoj svetovej spoločnosti. Avšak je tu aj negatívny vplyv, ktorý zásadne ovplyvňuje hospodárstva menších krajín, slabá konkurencieschopnosť domácich výrobcov oproti vyspelej konkurencie, prehĺbovanie rozdielu medzi bohatou a chudobnou časťou sveta.

Aby národné hospodárstvo akejkoľvek krajiny rástlo a prosperovalo je potrebné zabezpečiť vhodné podmienky pre udržanie a vznik domácich výrobcov, ktorí sú konkurencieschopní na domácom trhu a rozvíjajú aktivity na zahraničnom trhu. V záujme štátu je podporovať podniky v prospech rozvoja podnikateľských aktivít v medzinárodnom prostredí z viacerých dôvodov ako napríklad vytvorenie komparatívnej výhody, zlepšenie postavenia slovenských výrobkov vo svetovom meradle, zlepšenie bilancie zahraničného obchodu.

Pokiaľ podnik v dobe globalizácie nevyvíja aktívnu podnikateľskú činnosť je odsúdený na neúspech a zánik. Podnikateľská činnosť v krajine by mala zabezpečovať hybnú silu rozvoja ekonomiky danej spoločnosti. Avšak na uskutočňovanie týchto aktivít nie je potrebné len vytvorenie vhodných podmienok pre podnikateľské prostredie, ale najmä využívanie manažérskych prístupov.

V prípade rozvoja podnikateľských aktivít za hranicami domácej krajiny ide o uskutočňovanie manažérskych aktivít v medzinárodnom prostredí. To znamená, rozšírenie výrobných kapacít o potreby a želania zákazníkov na zahraničnom trhu, pričom je dôležité dobre poznať kultúru krajiny, do ktorej aktivity podniku smerujú. Tieto aktivity musia byť v súlade so strategickým plánom podniku, z ktorého vychádzajú krátkodobé čiastkové ciele o rozvoji podnikateľských aktivít v medzinárodnom prostredí.

Medzinárodné podnikateľské aktivity môžu byť pre podnik brané ako príležitosť, ktorá napomáha k zvýšeniu odbytu produkovaných výrobkov, získaniu nových dodávateľov a odberateľov, zvýšeniu kvality svojich výrobkov a prípadný prístup k inováciám v danom odvetví. Tieto aktivity vedú k zlepšeniu celkového pôsobenia na domácom a zahraničnom trhu.

Vstupom na zahraničný trh podnik rozširuje portfólio svojej pôsobnosti. Pre vrcholový manažment je dôležité uvedomiť si, či daný produkt bude v zahraničí konkurencieschopný, ktorý segment trhu je pre ich spoločnosť najvhodnejší a akou formou na zahraničný trh vstúpia. Celý rozhodovací proces vychádza z teoretických poznatkov využívaných v praxi. Vstup podniku na zahraničný trh závisí vo veľkej miere aj na veľkosti podniku. Pri malých a stredných podnikoch je lepší vstup na trh prostredníctvom importu a exportu. Pre veľké firmy je možný vstup prostredníctvom zmluvných foriem alebo kapitálovej účasti. Najčastejšou formou vstupu na zahraničný trh je priamy a nepriamy export.

Na uvedené myšlienky nadväzuje predkladaná bakalárska práca, ktorá je zameraná na zhodnotenie rozvoja podnikateľských aktivít spoločnosti VIPO a.s. Partizánske v medzinárodnom prostredí.

Cieľom práce je zhodnotiť aktuálny rozvoj podnikateľských aktivít spoločnosti v medzinárodnom prostredí. Praktická časť je zameraná na zistenie informácie o spoločnosti a posúdenie vyvíjaných aktivít na domácom a zahraničnom trhu. Spoločnosť je orientovaná viac na zahraničný trh, preto je dôležité zhodnotiť aj medzinárodnú konkurencieschopnosť oboch výrobných programov spoločnosti. Získaním poznatkov o spoločnosti a ich aktivít na záver práce navrhujeme opatrenia pre zefektívnenie podnikateľských aktivít v medzinárodnom prostredí a následnom zvýšení prosperity spoločnosti.

# 1 PREHLAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKE

## 1.1 Globalizácia

Globalizačné procesy ovplyvňujú vývoj ekonomický, sociálny, politický tak v krajinách ako aj v jednotlivých regiónoch. Aj napriek tomu, že sa nachádzame v ére globalizácie, môžeme tvrdiť, že úloha podnikov na lokálnej úrovni nie je oslabená, práve naopak, je vyššia tam, kde vznikajú predpoklady pre konkurenčné výhody, tvrdí **BIELIK (2007)**.

**ELO (2005)** dodáva, že globalizácia má za následok zmeny v štruktúre medzinárodnej produkcie, investícií a obchode. Každá z týchto aktivít sa vo veľkej miere čoraz viac stáva globálnejšou. Ekonomickú globalizáciu tvoria funkčné a geografické jednotky, ktoré sa vzťahujú na potrebu mapovania siete štruktúry ako celku.

**UBREŽIOVÁ (2008)** definuje globalizáciu ako proces, ktorý obsahuje stimuly hospodárskej výkonnosti a má celý rad pozitívnych efektov na rast produktivity práce a prínosov z obchodu, rýchlosť inovácií, modernizáciu a reorganizáciu produkčných a potrebných štruktúr, posilňovanie konkurencie, dostupnosť kapitálu a na elimináciu historických bariér geografického umiestnenia a vzdialenosti trhov. Odborníci hľadajú možnosti využiť globalizáciu v prospech svojich krajín a spoločností. Uvedomujú si faktory pôsobiace v prospech globalizácie, ako aj faktory brzdiace proces globalizácie.

*Za faktory podporujúce globalizačný proces sa považujú:*

- globálne vyhľadávanie zdrojov a nové rozvíjajúce sa trhy,
- úspory z rozsahu produkcie,
- sklon spotreby k homogénemu dopytu,
- znižujúce sa dopravné a prepravné náklady,
- rozvoj nových telekomunikačných technológií,
- homogenizácia technických štandardov,
- vládna politika, tarify, dane a poplatky.

*Za faktory brzdiace globalizačný proces sa považujú:*

- vzostup etnopolitiky,
- ústup neoliberalizmu,
- nevládne organizácie a antiglobalizačné hnutie,
- antiamerikanizmus.

Podľa **SRŠŇOVEJ – FŮZYOVEJ (2003)** globalizácia znamená, že odbytovým a zásobovacím priestorom pre podnik je celý svet a domáci trh je len jedným z možných trhov. Na globalizáciu podniku majú vplyv tieto faktory:

- celosvetové zjednocovanie požiadaviek zákazníkov,
- relatívne nízky počet celosvetovo identifikovateľných zákazníkov,
- vysoká potreba kapitálu,
- rast medzinárodného významu znižovania nákladov na jednotku výroby v dôsledku rastu objemu výroby,
- nízke obchodné bariéry (spojené s netarifnými prekážkami).

**MACHKOVÁ (2009)** tvrdí, že globalizácia umožnila prudký rozvoj medzinárodného podnikania ako v oblasti výroby, tak v oblasti služieb. Liberalizácia medzinárodného obchodu, voľného pohybu kapitálu, rozvoju moderných komunikačných technológií, prepravných a logistických systémov a ďalších faktorov sa stala impulzom k rozvoju medzinárodných firemných aktivít a zaznamenali tak zvýšenú konkurenciu na svetových trhoch.

Globalizácia je prevažne braná ako príležitosť, ale podniky si veľmi dobre uvedomujú, koľko úsilia budú musieť vynaložiť. Pritom sa nutne bude musieť zmeniť manažérske myslenie, konštatuje **ZÁLEŽÁKOVÁ (2009)**.

Rôzne pokusy o definíciu globalizácie sa zhodujú v tom, že sa jedná o dlhodobý proces vzájomného zblížovania záujmov ľudí celej planéty na všetkých úrovniach spoločenského života. Je to teda proces kultúrny, politický a ekonomický. Jeho výrazným špecifikom je skutočnosť, že nie je a priori založený na nejakej ideologickej unifikácii sveta, dodáva **ROLNÝ – LACINA (2008)**.

## **1.2 Internacionalizácia**

Internationalizácia je proces, ktorým firmy zvyšujú svoj vplyv na vykonávanie medzinárodných činností v budúcom období, pričom vytvárajú transakcie s firmami v ostatných krajinách, objasňujú **HORSKÁ – UBREŽIOVÁ (2001)**.

**SRŠŇOVÁ – FŮZYOVÁ (2003)** internacionalizáciu opisujú ako zvláštny fenomén. Spektrum chápania pojmu internacionalizácie je veľmi široké a zahrnuje od foriem vstupu na zahraničný trh cez riadenie dcérskych spoločností až relatívne abstraktné vymedzenie ako činnosti prekračujúcej národnej hranice.

Rozvoj podnikania podľa **MURA (2009)** je sprevádzaný prienikom nielen na domáce ale aj zahraničné trhy. Spája sa s internacionalizáciou podnikateľských činností, pričom podnik využíva medzinárodné prostredie. Vzájomné prepájanie národných ekonomík a internacionalizácia hospodárskych procesov ovplyvňujú čoraz väčšej miere okrem veľkých spoločností, aj malé a stredné podniky.

Internationalizácia, ako píše **HORSKÁ a kol. (2008)** so sebou prináša aj množstvo nových, úspešných firiem, rýchle rastúcu a intenzívnejšiu konkurenciu. Tá núti podnik neustále prijímať nové opatrenia, na čo najúspešnejšie presadenie a udržanie sa na trhu. Internationalizácia podniku znamená prekročenie jeho podnikateľských aktivít cez národné hranice. Za základné faktory ovplyvňujúce internacionalizáciu podniku možno považovať:

- otváranie národných hospodárstiev jednotlivých krajín,
- trendy v národnej a medzinárodnej konkurencii,
- prudko rastúce výdavky na výskum a vývoj,
- skracovanie životného cyklu výrobkov i technológií,
- vysokú kapitálovú potrebu,
- zlepšovanie dopravných podmienok a relatívne znižovanie dopravných nákladov,
- vývoj informačnej a komunikačnej techniky,
- rozširovanie a prehlbovanie služieb vhodných na internacionalizáciu.

K internacionalizácii hospodárskeho života prispievajú aj jednotlivé štáty. Medzinárodné ekonomické dianie ovplyvňujú pomocou celej škály opatrení v rámci ich ekonomík ako aj prostredníctvom regulácie zahraničného obchodu, pohybu kapitálu, menovými opatreniami, administratívnymi zásahmi, technickými podmienkami, zdravotnými predpismi, atď., konštatuje **PODOLÁK a kol. (2007)**.

Internationalizácia prebieha v priestore svetového hospodárstva predovšetkým ako následok medzinárodnej ekonomickej interdependencie – teda závislosti medzi jeho jednotlivými časťami a v konečnom dôsledku medzi národnými ekonomikami. Ekonomická aktivita jednej krajiny spojením s vonkajším svetom sa premieta do postavenia a aktivít iných ekonomík a zároveň je sama ovplyvňovaná tým, čo sa deje za jej hranicami. Firmy, ktorých pôsobenie je „lokálne“ či „regionálne“ musia neustále sledovať situáciu v podnikateľskom prostredí a tejto prispôbovať svoje aktivity, vysvetľuje **MAGDOLENOVÁ (2008)**.



### 1.3 Manažment

Pojem manažment, je odvodený z anglického slova management / to manage, čo znamená riadiť, viesť, vládnuť. Ako vedná disciplína zaoberajúca sa riadením podniku, sa manažment začal objavovať v USA od druhej polovice 19. storočia. Rozvoj manažmentu a jeho vplyv na ekonomiku a podnikanie má pomerne krátku históriu. Mnohí priekopníci manažmentu, patria medzi významných manažérov, ktorí sa snažili zovšeobecniť svoje praktické skúsenosti a tak vytvoriť základné princípy a postupy, ktoré sa dajú uplatňovať v praxi, konštatujú **PAPULA – PAPULOVÁ (2004)**.

**MIŽIČKOVÁ – ŠAJBIDOROVÁ – UBREŽIOVÁ (2007)** definujú manažment ako jednu z najdôležitejších ľudských činností vykonávanú manažérmi, je proces slúžiaci na dosahovanie cieľov organizácie. Je to proces v ktorom dochádza k premene zdrojov, (vstupov) na požadované výstupy (výrobky alebo služby). Manažéri tento proces ovplyvňujú tak, aby bola transformácia vstupov čo najefektívnejšia. Manažment plní najmä nasledovné úlohy:

- riadenie práce a organizácie,
- riadenie pracovníkov,
- riadenie operácií a výroby.

**DONNELLY – GIBSON – IVANCEVICH (1997)** manažment chápu ako proces koordinovania činnosti skupiny pracovníkov, realizovaný jednotlivcom alebo skupinou ľudí za účelom dosiahnutia určitých výsledkov, ktoré nie je možné dosiahnuť individuálnou prácou.

**SEDLÁK (1993)** tvrdí, že manažment je riadenie organizácií fungujúcich v podmienkach trhového hospodárstva, ktoré sa vyznačuje dostatočne pružnou konkurenčnou štruktúrou a nezablokovanými cenovými mechanizmami, schopnými poskytovať kritériá pre objektívnu kalkuláciu nevyhnutnú na efektívnu alokáciu disponibilných zdrojov, ako sú impulzy pre ekonomický rast. Pojem manažment má rozličné významy, preto treba, aby sme ich rozoznávali a im rozumeli. Sú to najmä tieto významy:

- manažment ako praktická činnosť,
- manažment ako teória či vedná disciplína,
- manažment ako osobitá skupina ľudí.

**PRIDE – HUGHES – KAPOOR (2008)** sa prikláňajú k názor, že manažment je proces koordinácie ľudí a iných zdrojov za účelom dosiahnuť ciele organizácie. Manažéri sa zaoberajú so štyrmi typmi zdrojov - materiálom, ľuďmi, financiami a informáciami.

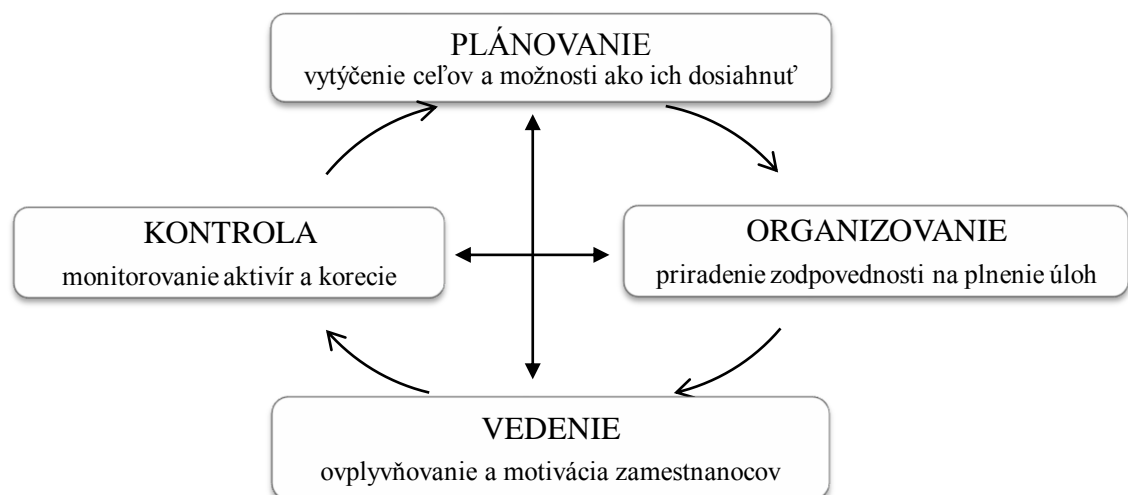
Podľa **MALEJČÍKA (2000)** je manažment subjektívna, cieľavedomá a uvedomelá ľudská činnosť, ktorá vyplýva zo spoločenskej podstaty ekonomických procesov a spoločenskej deľby práce, ktorá smeruje k stanoveniu správnych cieľov, najvhodnejších ciest a prostriedkov pre ich dosiahnutie a ktorá zabezpečuje priebeh a realizáciu takto stanovenej činnosti.

Definícia manažmentu ako proces, dopĺňajú **MIŽIČKOVÁ - ŠAJBIDOROVÁ – UBREŽIOVÁ (2007)**, vyjadruje praktickú činnosť manažéra, predstavuje súbor aktivít, ktoré vykonávajú manažéri v záujme naplnenia stanovených cieľov. Manažment je dynamický proces, ktorý začína definovaním, resp. vytýčením reálnych cieľov, pokračuje ich riadením a končí kontrolou. Tieto činnosti sa neustále opakujú, tvoria cyklus po sebe nasledujúcich činností.

### 1.3.1 Funkcie manažmentu

Manažment je proces zameraný na efektívne dosahovanie cieľov, obsahom ktorého je plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola ako základné funkcie manažmentu. Je to proces dosiahnutia stanovených cieľov prostredníctvom ľudí a efektívnej integrácie a koordinácie zdrojov, tak ako to znázorňuje obrázok 1 podľa **PAPULU – PAPULOVEJ (2004)**.

**Obrázok 1: Manažment ako proces**



Zdroj: Papula, J – Papulová, Z: Základy podnikania a manažmentu (2004)

**MIŽIČKOVÁ (2002)** charakterizuje manažment pomocou jeho funkcií. Riadenie, manažment je cyklický, relatívne uzavretý proces, ktorý začína vytýčením cieľa a úloh a končí ich naplnením, dosiahnutím určitého výsledku. Cyklus riadenia každej organizácie zahŕňa množstvo podcyklov, v rámci ktorých uskutočňuje riadiaci subjekt množstvo na seba naväzujúcich činností, členiacich sa na etapy a štádia. Každé štádium je relatívne samostatné ale navzájom tvoria jednotný cyklus riadenia.

**MIŽIČKOVÁ - ŠAJBIDOROVÁ – UBREŽIOVÁ (2007)** chápu podnikový manažment ako sústavný a nepretržitý proces, ktorý vo výrobo-organizačnom subjekte plní nasledujúce funkcie:

- Plánovanie – zahŕňa úlohy, ktoré musia byť vykonané na dosiahnutie organizačných cieľov. Pri plánovaní sa koncentrujú na organizačné úspechy v blízkej budúcnosti a na splnenie dlhodobějších cieľov.
- Organizovanie – môže byť dosiahnuté pridelením úloh stanovených počas individuálneho alebo skupinového plánovania v organizácii. Úlohy sú organizované tak, že individuálne prispievajú k úspechu celej organizácie.
- Ovplyvňovanie – vedenie – je ďalšou základnou funkciou v procese manažmentu. Táto funkcia sa často uvádza ako motivovanie, vedenie, riadenie a koordinovanie ľudí v organizácii.
- Kontrolovanie – kontrola – je funkciou manažmentu, v rámci ktorej manažéri dostávajú spätné informácie o činnosti vo vnútri organizácie a porovnávajú dosiahnuté výsledky so stanoveným štandardom. Kontrolovanie je sústavný proces.

**SEDLÁK (2008)** sa prikláňa názoru, že manažment je cyklický, relatívne uzavretý proces, ktorý sa začína vytýčením cieľov a úloh a končí sa ich splnením, dosiahnutím určitého výsledku. Na základe informácií o výsledkoch sa vytyčujú nové úlohy, určuje sa nový cieľ a cyklus sa začína odznova. Ako základné manažérske funkcie uvádza:

- plánovanie,
- organizovanie,
- vedenie ľudí,
- kontrola.

Plánovanie určuje výsledky, aké chce organizácia dosiahnuť. Organizovanie špecifikuje ako chce dosiahnuť výsledky. Kontrolovanie ukazuje či sa dosiahli výsledky. Vedenie vykonávané manažérom ich spája dovedna.

## 1.4 Podnik a rozvoj podnikateľských aktivít

Podnik je základným článkom manažmentu, v ktorom nastáva trvalé spojenie pracovných síl a investičného majetku v jednej organizačnej jednotke pri uzavretom obrate hodnoty za účelom tvorby tovarov a ziskov, uvádza **MALEJČÍK (2000)**.

Podľa **OBCHODNÉHO ZÁKONNÍKA** č. 513/1991 Zb. z 5. novembra 1991, podnikom sa na účely tohto zákona rozumie súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.

**MAJDÚCHOVÁ – NEUMANNOVÁ (2004)** konštatujú, že veľmi častou definíciou podniku, ktorá vychádza z praktických skúseností, a ktorá zároveň obsahuje aj základné znaky podniku, je definícia, podľa ktorej podnikom rozumieme ekonomicky a právne samostatnú jednotku založenú za účelom podnikania.

**BIELIK (2008)** funkcie podniku vo všeobecnosti chápe ako výrobu výrobkov určených na trh v dostatočnom množstve, s cieľom uspokojovania potrieb zákazníkov.

Sú to:

- obchodná – marketing,
- inovačná,
- zásobovacia,
- správna,
- ochranná,
- riadiaca a organizačná,
- výchovná a sociálna.

**PAPULA – PAPULOVÁ (2004)** podnikanie vnímajú ako jednu rozhodujúcich hybných síl rozvoja ekonomiky. Jeho korene však siahajú hlboko do dejín ľudskej civilizácie. Súvisí s rozvojom deľby práce a pôsobením súkromného vlastníctva. Ak má výrazne prispievať i napĺňaniu spoločenských záujmov, malo by byť správne usmerňovať vhodne zvolenými pravidlami.

**TOMKOVÁ (2005)** uvádza stanovené kľúčové ciele EÚ v oblasti podpory podnikov a podnikateľského prostredia:

- *Vytvorenie podmienok pre výhodné podnikateľské prostredie*, ktoré bude viesť k dosiahnutiu konkurencieschopných a na znalostiach založených odvetví v EÚ.
- *Podpora inovačného podnikateľského prostredia*, ktoré je základom znalostnej ekonomiky využitím výsledkov výskumu, posilnenie konkurencieschopnosti a využitie nových technológií.
- *Využitie možností, ktoré ponúka jednotný trh*. Odstránenie pretrvávajúcich prekážok na jednotnom trhu, zabezpečenie prístupu na trh, liberalizácia takých sektorov, ako sú doprava a telekomunikácie, zjednodušenie regulácie, aby sa mohol využiť potenciál, ktorý jednotný trh ponúka.

**JURÍČKOVÁ a kol. (2006)** vníma podnikateľské prostredie, ktoré zastrešuje tak hospodárske, politické, inštitucionálne, právne, technologické, etické a kultúrne podmienky, v ktorých sa realizuje podnikateľský proces, t.j. proces formovania podnikov, ako aj realizácia ich podnikateľských aktivít.

**BRUOTHOVÁ (2009)** charakterizuje súčasné podnikateľské prostredie s rastúcim počtom a významom pôsobenia nadnárodných korporácií, ktorých riadenie si vyžaduje uplatňovanie špecifických prístupov vzhľadom na komplexnosť riešených problémov. Rovnako aj v podnikoch, ktoré priamo nepôsobia v medzinárodnom prostredí, je žiaduca modifikácia tradičných manažérskych prístupov orientovaných na domáce prostredie smerom k uplatňovaniu princípov medzinárodného manažmentu.

Podnikateľské prostredie v Slovenskej republike poznamenali v rokoch 2004 - 2009 významné zmeny, vďaka čomu dnes na Slovensku neexistujú závažné bariéry v podnikaní. Dôkazom týchto zmien je napríklad fakt, že v roku 2004 bola Slovenská republika vyhlásená Svetovou bankou za lídra 10 najreformnejších krajín vo vzťahu k tvorbe vhodného podnikateľského prostredia. Aj keď sa na Slovensku významne zlepšila kvalita podmienok pre podnikanie, z medzinárodného hľadiska je Slovenská republika permanentne vystavená konkurencii mnohých ďalších krajín, ktoré rýchlym tempom zdokonaľujú podmienky pre podnikanie a investície, konštatujú **HAJDUOVÁ – ANDREJKOVIČ (2009)**.

## 1.5 Medzinárodný manažment a podnikanie

Pri vysvetľovaní medzinárodného manažmentu, **UBREŽIOVÁ (2008)** využíva nasledujúce charakteristiky:

- Medzinárodného manažmentu je uskutočňovanie manažérskych aktivít za hranicami štátu. Rozširuje podnikové ciele o ciele, ktoré chce podnikový manažment dosiahnuť v podmienkach druhých krajín a rozdielnymi formami, čím sa predchádza od jednoduchých kooperačných vzťahov k vytvoreniu oficiálnych zmluvných vzťahov.
- Medzinárodný manažment predstavuje organizácie a spoločnosti, ktoré vykonávajú podnikateľské aktivity vo viacerých krajinách.
- Medzinárodný manažment je proces plánovania, organizovania, vedenia a kontroly ľudí pracujúcich v medzinárodných organizáciách.
- Medzinárodný manažment sa spája s vlastníctvom a riadením aktivít a iných obchodných operácií za hranicami jednej krajiny.

**GOZORA (2005)** tvrdí, že medzinárodný manažment je špecifickou formou manažmentu.

Od podnikového manažmentu sa odlišuje viacerými prvkami, a to:

- rozdielnymi národnými podmienkami,
- charakteristickými ekonomickými podmienkami,
- pracovníkmi s rozdielnymi hodnotami systémov a inštrukcií,
- časovou diferenciáciou pri uplatňovaní priemyselnej revolúcie,
- geografickými odlišnosťami,
- národnými trhmi, veľkosťou populácie a priestorom.

Podľa **SRŠŇOVEJ – FÜZYOVEJ (2003)**, základným cieľom medzinárodného organizačného manažmentu je dlhodobé zabezpečenie, prípadne posilnenie konkurencieschopnosti podniku. Z tohto základného cieľa vychádzajú nasledovné čiastkové ciele:

- orientácia na trh,
- flexibilita,
- motivácia,
- kompatibilita hmotnej zainteresovanosti a informácií,
- organizačné znalosti a transfer vedomostí „cez hranice“,
- koncentrácia na základné kompetencie a ďalšie.

V súčasnom období medzinárodní manažéri tušia, že úspech na svetových trhoch vyžaduje nový spôsob myslenia a nie iba kultúrnu citlivosť, dodáva **HORSKÁ – UBREŽIOVÁ (2001)**.

### **1.5.1 Medzinárodné podnikanie a obchod**

Podľa **HELMS (2006)**, medzinárodné podnikanie výrazne vzrástlo počas poslednej polovice 20. storočia, aj vďaka liberalizácii obchodu a investícií a z časti z dôvodu, že medzinárodné podnikanie sa stalo jednoduchšie. Na rozvoj medzinárodného podnikania bolo potrebné uskutočnenie dvoch hlavných faktorov:

- *technologický rozvoj*, ktorý umožňuje celosvetovú komunikáciu a prepravu výrobných faktorov v relatívne rýchlom čase a pohodlne, a
- *pád značnej časti komunistického sveta*, čím sa otvorili ekonomiky socialistických krajín svetovej ekonomike a rozvoju súkromného vlastníctva.

**HORSKÁ – UBREŽIOVÁ (2001)** pod pojmom medzinárodný (svetový) obchod rozumejú obchodnú činnosť uskutočňovanú jednotlivými štátmi sveta medzi sebou v rámci medzištátnych obchodných dohôd alebo priamo medzi jednotlivými podnikmi.

Zároveň dodávajú, že svetový obchod navzájom prepája trhy jednotlivých krajín, avšak má svoje špecifické pravidlá. Takmer 90 % z celkového objemu medzinárodného obchodu sa uskutočňuje podľa Všeobecnej dohody o clách a obchode (GATT), ale perspektíva smeruje k liberalizácii svetového obchodu.

Medzinárodné podnikanie v zmysle International Business nie je novou ekonomickou disciplínou. Pôsobenie nadnárodných podnikov a ich správanie sa je v centre pozornosti národných vlád, regionálnych zoskupení a ostatných nadnárodných inštitúcií, čo výrazne ovplyvňuje formovanie teórie medzinárodného podnikania (**UBREŽIOVÁ, 2008**).

**PODOLÁK a kol. (2007)** konštatujú, že v medzinárodnom ekonomickom prostredí majú významnú úlohu aj malé, stredné a veľké podniky. Do medzinárodnej del'by práce vstupujú buď priamo, na základe kontaktov so zahraničnými partnermi, či nepriamo prostredníctvom vývozných a dovozných firiem ako subdodávatelia. S rastúcou liberalizáciou medzinárodného obchodu ich činnosť trvale rastie.

## 1.6 Internacionalizácia podnikateľskej činnosti

Rozvoj medzinárodného manažmentu začiatkom 21. storočia je sprevádzaný prienikom nielen na domáce, ale aj zahraničné trhy. Spája sa z internacionalizáciou podnikateľských činností, pričom medzinárodné spoločnosti využívajú medzinárodné prostredie, ktoré pre nich znamená aj konkurenčnú výhodu. V takomto prípade vykonávanie podnikateľských aktivít často prerastá rámec národných ekonomík, čím sa následne začína rozvíjať medzinárodné podnikanie, konštatuje **UBREŽIOVÁ (2008)**.

Internationalizáciu podnikovej činnosti, **SRŠŇOVÁ – FÜZYOVÁ (2003)**, chápu ako proces, ktorý je ovplyvňovaný cieľmi podniku a vývojom jeho okolia. Systematizácia internacionalizačných cieľov môže vychádzať z rozličných kritérií. Ciele medzinárodnej podnikovej činnosti sa členia na:

- ekonomické a neekonomické,
- ofenzívne a defenzívne,
- orientované na zdroje, výrobu a odbyt.

**TEPLICKÁ (2007)** je názoru, že slovenské podniky nie sú ešte dostatočne pripravené na dosahovanie konkurencieschopnosti na medzinárodných trhoch. Veľké percento slovenských podnikov bojuje s existenčnými problémami, ktoré sú spôsobené nepriaznivou finančnou situáciou. Pre podniky je však najdôležitejšie, byť konkurencieschopným na medzinárodných trhoch a najmä prispôsobiť sa a adaptovať na podmienky podnikania v Európskej únii, ktorej sa Slovensko stalo významným členom.

**MAGDOLENOVÁ (2007)** rozdeľuje rozhodovanie o etablovaní sa na zahraničnom trhu a s tým spojený rozhodovací proces na tri samostatné podprocesy (etapy):

1. Rozhodovanie podnikateľského subjektu o internacionalizácii podnikateľského subjektu, teda rozhodovanie o tom, ČI PÔSOBIŤ na zahraničnom trhu.
2. Rozhodovanie o výbere zahraničného trhu, rozhodovanie KDE PÔSOBIŤ na zahraničnom trhu.
3. Rozhodovanie o forme vstupu na zahraničný trh a pôsobenia na ňom, teda AKO PÔSOBIŤ na zahraničnom trhu.

## 1.7 Identifikácia cieľového zahraničného trhu

Pri rozhodovaní o výbere zahraničného trhu, podľa **MAGDOLENOVEJ (2007)**, musí firma zdefinovať svoje marketingové ciele a taktiku. Taktiež sa musí rozhodnúť, či bude



obchodovať len v jeden krajine, alebo vstúpi na trhy viacerých krajín súčasne. Nasledujúca postupnosť krokov predstavuje možnú štruktúru procesu rozhodovania o výbere zahraničného trhu:

- Identifikácia rozhodovacieho problému.
- Analýza a rozbor informácií.
- Stanovenie kritérií hodnotenia.
- Tvorba variantov.
- Stanovenie dôsledkov variantov.
- Hodnotenie dôsledkov variantov a výber variantu určeného k realizácii.

**HORSKÁ (2000)** píše o rozhodnutiach firmy, týkajúcich sa výberu, vstupu, resp. pôsobenia na zahraničnom trhu sa opierajú o princípy medzinárodného marketingu, ktorý je možné charakterizovať ako uskutočňovanie marketingových aktivít presahujúcich národné hranice štátov.

Segment trhu predstavuje časť trhu. Trhový segment možno charakterizovať ako kombináciu požiadaviek odberateľov na vlastnosti výrobku, a odberateľov, ktorí vykazujú určité charakteristiky. Proces segmentácie v medzinárodnom podnikaní má spravidla dve fázy. V prvej ide o internacionálnu segmentáciu trhu a v druhej o supranacionálnu segmentáciu trhu, pripomína **SRŠŇOVÁ – FŮZYOVÁ (2003)**.

## **1.8 Formy a aktivity vstupu na medzinárodný trh**

**MACHKOVÁ – ČERNOHLÁVKOVÁ – SATO a kol. (2003)** sú toho názoru, že rozhodovanie o rozvoji medzinárodných aktivít patrí ku kľúčovým rozhodnutím dlhodobých strategických plánov. Strategický plán musí smerovať medzinárodné aktivity firmy do geografických zón s rastovým potenciálom, musí vyčíslit' investície, potrebné pre vstup na nové trhy, musí harmonizovať výrobné a vývozné aktivity a zistiť ich súlad s očakávaným vývojom dopytu na medzinárodných trhoch.

Podľa **MACHKOVEJ (2006)** si podnik môže zvolit' rad foriem vstupu na zahraničné trhy. Formy vstupu podniku na zahraničné trhy je možné rozdeliť do troch veľkých skupín na:

- vývozné a dovozné operácie (medzinárodné obchodné metódy),
- formy nenáročné na kapitálové investície (napr. licencie a franchising),
- kapitálové vstupy podnikov na zahraniční trh.

**SRŠŇOVÁ – FÜZYOVÁ (2003)** klasifikujú formy vstupu na zahraničný trh podľa obrázka 2. Základné faktory, ktoré ovplyvňujú výber formy vstupu na zahraničný trh možno vymedziť nasledovne:

- politické a hospodárske riziko,
- legislatíva,
- štruktúra trhu,
- rozhodovacie preferencie, časové hľadisko,
- očakávania obratu a zisku,
- finančné prostriedky.

**Obrázok 2: Klasifikácia foriem vstupu na zahraničný trh**



Zdroj: Sršňová, J. – Füzyová, L.: Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku (2003)

Zapojenie sa do medzinárodného podnikania sa podnikateľské subjekty rozhodujú o najvhodnejšej forme tejto účasti. Podľa kapitálovej náročnosti, dopĺňa **UBREŽIOVÁ (2008)**, rozlišujeme nasledovné formy vstupu na zahraničný trh:

- priamy export/import – realizuje sa priamo so zahraničným subjektom bez použitia sprostredkovateľov alebo sa môže realizovať distribučnými kanálmi iných zahraničných subjektov,
- nepriamy export/import – predstavuje situáciu, kedy sa podnikateľský subjekt zapája do medzinárodného podnikania prostredníctvom určitých firiem v domácej krajine,
- medzinárodný pohyb know-how – je situáciou, kedy sa podnikateľskému subjektu v hostiteľskej krajine na základe zmluvy poskytuje určité know-how,
- kapitálový vstup na zahraničný trh formou zahraničných investícií – predstavuje zriadenie výrobnéj základne v zahraničí vo forme majetkového spojenia.

**EK (2009)** uskutočnila v priebehu roka 2008, v záujme lepšieho prístupu na zahraničné trhy pre európskych vývozcov, vykonávanie novej stratégie pre prístup na trhy, ktorá sa začala uplatňovať v roku 2007. V roku 2008 sa pracovné skupiny odborníkov zaoberali novými odvetviami (automobilovým priemyslom, informačnými a komunikačnými technológiami, službami) a zavedenie tímov pre prístup na trhy v takmer tridsiatich tretích krajinách umožnilo dosiahnutie značného pokroku.

**HORSKÁ – UBREŽIOVÁ (2008)** rozlišujú čiastkové faktory, tak ako je to uvedené v tabuľke 1, ktoré majú pozitívny alebo negatívny vplyv na rozvoj marketingových aktivít na zahraničných trhoch.

**Tabuľka 1: Faktory rozvoja marketingových aktivít na zahraničnom trhu**

Faktory, ktoré hovoria na vstup na zahraničný trh	Faktory, ktoré hovoria proti vstupu na zahraničný trh
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ nasýtený domáci trh,</li> <li>■ strata pozície na domácom trhu spôsobená domácou, ale i zahraničnou konkurenciou,</li> <li>■ domáci trh považuje výrobky za zastarané,</li> <li>■ na zahraničnom trhu vznikne dopyt po výrobku,</li> <li>■ snaha predĺžiť životný cyklus výrobku,</li> <li>■ vláda alebo domáce prostredie sa stáva protipodnikateľsky naladené,</li> <li>■ príležitosť vyrábať v zahraničí,</li> <li>■ rozloženie rizika,</li> <li>■ úspory z rozsahu (nákupu, výroby, výskumu a vývoja, reklamy),</li> <li>■ vytváranie hospodárskych spoločenstiev.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ clá, dovozné kvóty,</li> <li>■ iné reštrikčné opatrenia vládneho charakteru,</li> <li>■ rozkolísaná politická situácia alebo iné neistoty,</li> <li>■ hyperinflácia.</li> </ul>

Zdroj: Horská, E – Ubrežiová, I.: Manažment a marketing v medzinárodnom prostredí (2001)

## 2 CIEĽ PRÁCE

Cieľom predkladanej bakalárskej práce je posúdiť rozvoj podnikateľských aktivít vybraného podnikateľského subjektu, VIPO a. s. so sídlom v Partizánskom, v medzinárodnom prostredí a vypracovať návrhy opatrení, ktoré súvisia s ich vývojom v budúcnosti.

Pre dosiahnutie stanoveného cieľa bolo potrebné určiť niekoľko čiastkových cieľov:

- získať informácie o podnikateľskej činnosti danej spoločnosti a jej postavenie v okrese pôsobnosti,
- získať informácie o podnikateľských aktivitách na základe výrobného programu spoločnosti,
- získať informácie o rozvoji podnikateľských aktivít na domácom a zahraničnom trhu,
- získať informácie o trhovom postavení spoločnosti v medzinárodnom prostredí a zhodnotiť konkurencieschopnosť ich produktov v medzinárodnom prostredí.

K dosiahnutiu celkového cieľa bol stanovený nasledovný postup:

- oboznámenie sa so spoločnosťou VIPO a.s., to znamená predmetom činnosti, históriou spoločnosti, smerovaním spoločnosti a organizačnou štruktúrou,
- zhodnotenie a rozdelenie výrobného programu spoločnosti,
- zhodnotenie rozvoju podnikateľských aktivít na domácom a zahraničnom trhu,
- zhodnotenie trhového postavenia spoločnosti v medzinárodnom prostredí,
- zhodnotenie slabé a silné stránky a stanoviť príležitosti a ohrozenia spoločnosti,
- posúdenie rozvoja podnikateľských aktivít spoločnosti na základe poskytnutých informácií a získaných teoretických vedomostí,
- vypracovanie návrhov a odporúčaní pre zlepšenie rozvoja podnikateľských aktivít v medzinárodnom prostredí.

### 3 METODIKA PRÁCE

Objektom skúmania predkladanej bakalárskej práce je spoločnosť VIPO a.s. so sídlom v Partizánskom, ktorá rozvíja podnikateľské aktivity v dvoch odboroch, a to v odbore výroby strojov a zariadení a v odbore chemického výskumu a výroby.

Predmetom skúmania predkladanej bakalárskej práce je rozvoj podnikateľských aktivít spoločnosti VIPO a.s. v medzinárodnom prostredí. Skúmaný rozvoj podnikateľských aktivít na domácom a zahraničnom trhu predstavuje obdobie rokov 2007 – 2009 so zameraním na vplyv svetovej finančnej krízy a dopad na spoločnosť.

Zdrojom podkladových údajov a informácií pre vypracovanie bakalárskej práce boli odborná literatúra týkajúca sa riešenej problematiky, výročné správy spoločnosti za obdobie rokov 2007, 2008 a osobné stretnutia a rozhovory s konateľom spoločnosti ako aj odborné časopisy a internet.

Z metodologického hľadiska sa vlastná práca skladá z nasledovných častí:

- úvodná časť zahŕňa všeobecné informácie o spoločnosti ako aj vplyv polohy okresu na spoločnosť,
- jadrom vlastnej práce je podrobné skúmanie výrobného programu spoločnosti, ktorý ovplyvňuje aj rozvoj podnikateľských aktivít vykonávaných na domácom ako aj na zahraničnom trhu, taktiež trhovú podiel v porovnaní so svetovou konkurenciou v medzinárodnom prostredí,
- analýza interných a externých stránok ovplyvňujúca spoločnosť pomocou SWOT analýzy,
- záverečná časť je zameraná na zhodnotenie výsledkov skúmania a návrh opatrení a odporúčaní na zlepšenie rozvoja podnikateľských aktivít v medzinárodnom prostredí.

Pri spracovaní bakalárskej práce boli použité metódy analýzy, syntézy, komparácie a SWOT analýza spoločnosti. Pre lepšie znázornenie sú vybrané výsledky uvedené prostredníctvom schém, tabuliek, grafov a obrázkov.

## 4 VLASTNÁ PRÁCA

### 4.1 Charakteristika podnikateľského subjektu

Podnikateľský subjekt VIPO je akciová spoločnosť so sídlom v Partizánskom. Spoločnosť má dlhodobú tradíciu v okrese Partizánske a na slovenskom trhu pôsobí tridsiaty šiesty rok.

Základné informácie o spoločnosti na základe aktuálneho výpisu z Obchodného registra Slovenskej republiky:

Obchodné meno:	VIPO a. s.
Sídlo:	gen. Svobodu 1069/4
IČO:	31 409 911
Deň zápisu:	01. 09. 1992
Právna forma:	Akciová spoločnosť
Základné imanie:	2 203 472 EUR
Predmet činnosti:	<ul style="list-style-type: none"><li>• výskum a vývoj</li><li>• výroba kozmetických výrobkov a polotovarov</li><li>• spracovanie plastov</li><li>• výroba lepidiel</li><li>• výroba kovových konštrukcií a kovospracujúcich výrobkov</li><li>• výroba účelových strojov a zariadení</li><li>• výroba strojov a zariadení pre všeobecné účely</li><li>• kúpa tovaru za účelom jeho ďalšieho predaja a predaj</li><li>• sprostredkovanie obchodu mimo činností vyžadujúcich zvláštne povolenie</li><li>• výroba, montáž zariadení spotrebnej elektroniky a servis</li><li>• výroba gumových výrobkov</li><li>• výroba biopolymérnych látok</li></ul>

## Lokalita spoločnosti

Partizánske je okresným mestom, ktoré leží v južnej časti Trenčianskeho kraja, tak ako to znázorňuje obrázok 3. Tabuľka 2 obsahuje základné informácie mesta Partizánske, ktoré sú dôležité z pohľadu zamestnanosti v okrese a strategickej polohy mesta.

**Obrázok 3: Poloha mesta Partizánske na území Slovenskej republiky**



**Tabuľka 2: Základné informácie o meste Partizánske**

Poloha:	18°22' východnej, 48°38' severnej zemepisnej šírky <b>Rozloha:</b> 22,37 km <sup>2</sup>
Počet obyvateľov:	23 932 obyvateľov (údaj platný k 01. 01. 2010)
Nezamestnanosť v okrese:	12,75 %, čo predstavuje 3 347 nezamestnaných (údaj platný k 01. 01. 2010)
Vybraný zamestnávateľia v priemyselnej výrobe v okrese Partizánske:	ASSMANN s Components s.r.o., Partizánske – výroba káblových zväzkov BOGUMA s.r.o., Bošany – výroba gumových polotovarov ContiTech VCS s.r.o., prevádzka Partizánske – výroba gumových polotovarov SPERIAN PROTECTION SLOVAKIA s.r.o. – výroba ochranných pomôcok VIPO a.s., Partizánske – výskum a vývoj, výroba strojov a zariadení

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe internetových stránok [www.upsvar-pe.sk](http://www.upsvar-pe.sk), [www.partizanske.sk](http://www.partizanske.sk),

#### **4.1.1 Vznik a história podnikateľského subjektu**

VIPO a.s. vznikla ako samostatný subjekt v roku 1974 ako špecializovaný výskumný ústav pre slovenský kožiarsky a obuvnícky priemysel pod názvom Ústav racionalizácie kožiarskeho a obuvníckeho priemyslu (ÚRKOP). Vo svojej činnosti sa ÚRKOP orientoval na koželužskú a obuvnícku technológiu, vývoj strojov a zariadení pre koželužský a obuvnícky priemysel, chemické aspekty koželužskej a obuvníckej výroby, na aplikáciu výpočtovej techniky vo výrobe usní a obuvi a na výkon skúšobníckej a normalizačnej činnosti v odvetví kožiarskeho a obuvníckeho priemyslu.

V roku 1986 začal ÚRKOP pôsobiť ako samostatný hospodársky subjekt. V období do roku 1989 došlo k viacerým organizačným a štrukturálnym zmenám, z ktorých najvýznamnejšou bolo odčlenenie úseku výpočtových a technicko-organizačných služieb. Názov organizácie sa zmenil na Výskumno-inžiniersky podnik kožiarskeho a obuvníckeho priemyslu (VIPKP).

Po zmene politického a ekonomického systému v roku 1989 sa vyprofilovalo zameranie VIPKP na štyri rozhodujúce oblasti - výrobu obuvi, chemický a koželužský výskum a vývoj, vývoj strojov, zariadení a riadiacich systémov a na skúšobnícku a normalizačnú činnosť pre oblasť kožiarskeho a obuvníckeho priemyslu.

V roku 1992 sa VIPKP transformoval na akciovú spoločnosť pod názvom VIPO a.s. Po transformácii na akciovú spoločnosť sa z VIPO a.s. odčlenilo oddelenie skúšobníctva a výskumné a vývojové činnosti sa postupne preorientovali na zariadenia na výrobu pneumatík a gumárenskú chémiu, pričom zostala zachovaná divízia výroby obuvi i oddelenie koželužského výskumu.

V súvislosti s celoeurópskou recesiou obuvníckeho a kožiarskeho priemyslu došlo v roku 2003 k odčleneniu divízie výroby obuvi a k zmene zamerania oddelenia koželužského výskumu na výskum polymérov z obnoviteľných zdrojov.

Od roku 2001 je VIPO a.s. nositeľom certifikátov systému riadenia kvality a environmentálneho manažérskeho systému podľa noriem STN EN ISO 9001 a STN EN 14001.

VIPO a.s. je držiteľom osvedčenia Ministerstva hospodárstva SR o vykonaní periodického hodnotenia organizácií a pracovísk výskumu a vývoja.



#### **4.1.2 Podniková filozofia podnikateľského subjektu**

Filozofia spoločnosti VIPO a.s. vychádza z vízie, motta a zásady spoločnosti. Pre spoločnosť VIPO a.s. je dôležitá spolupráca so zákazníkmi, zdokonaľovanie a inovácia výrobkov v súčasnom transformujúcom a globalizujúcom sa svete. Spoločnosť prísne dbá na dodržiavanie zákonov a všeobecne uznávaných dobrých zvyklostí vo vzťahoch k obchodným partnerom.

##### ***Vízia spoločnosti VIPO a.s.:***

„Etablovať sa ako zákaznícky orientovaný, technicky zdatný a flexibilný výskumno-inžiniersky, výrobný a podnikateľský subjekt integrujúci výskumno-vývojové aktivity s výrobou a obchodom, ktorý neustále zdokonaľuje a inovuje svoje technické riešenia a výrobky.“

##### ***Motto spoločnosti VIPO a.s.:***

„Trvalý rozvoj v transformujúcom a globalizujúcom sa svete.“

##### ***Zásada spoločnosti VIPO a.s.:***

„Pri svojich aktivitách prísne dbať na dodržiavanie zákonov a všeobecne uznávaných dobrých zvyklostí vo vzťahoch k obchodným partnerom, akcionárom i zamestnancom.“

##### ***Logo spoločnosti VIPO a.s.***

Logo spoločnosti VIPO a.s. je znázornené na obrázku 4. Súčasnú logo spoločnosť používa od roku 2000, ktoré bolo v tej dobe aj zaregistrované. Logo spoločnosti je možné nájsť pri vstupe do budovy patriacej spoločnosti, taktiež na všetkých externých a interných dokumentoch spoločnosti.

##### **Obrázok 4: Logo spoločnosti VIPO a.s.**

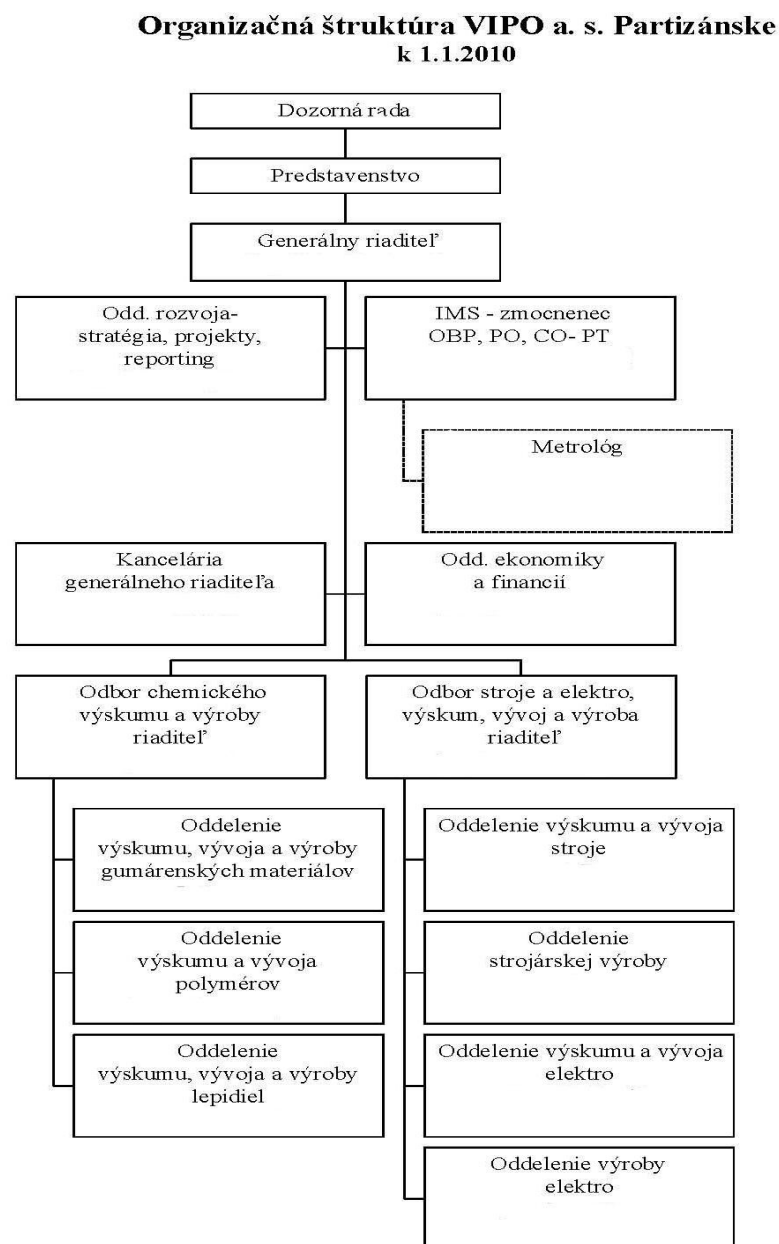


Zdroj: Interné materiály spoločnosti VIPO a.s.

## 4.2 Organizačná štruktúra podnikateľského subjektu

Organizačnú štruktúru spoločnosti VIPO a.s. znázorňuje schéma 1. Najvyšším orgánom v akciových spoločnostiach je valné zhromaždenie akcionárov, na ktorom akcionári rozhodujú o smerovaní spoločnosti. Štatutárnym orgánom akciovej spoločnosti je predstavenstvo, ktorého členovia riadia a konajú v mene spoločnosti. Dozorná rada je najvyšším kontrolným orgánom akciovej spoločnosti, ktorá dohliada na uskutočňovanie podnikateľskej činnosti spoločnosti.

**Schéma 1: Organizačná štruktúra spoločnosti VIPO a.s.**



Zdroj: Interné materiály spoločnosti VIPO a.s.

### **4.2.1 Zamestnanci podniku**

Počet zamestnancov podniku v jednotlivých obdobiach značne kolísal. Koncom 80. rokov podnik pred odčlenením úseku výpočtových a technicko-ekonomických služieb zamestnával okolo 450 pracovníkov. Po odčlenení toho úseku, úseku skúšobníctva a odčlenení divízie výroby obuvi sa počet pracovníkov ustálil na približne 110 zamestnancov.

VIPO a.s. v súčasnosti zamestnáva 93 zamestnancov, čím sa radí do kategórie stredných podnikov. Spoločnosť v roku 2009 uskutočnila výraznejšiu redukciu pracovníkov z dôvodu dopadov hospodárskej krízy a zavedenia eura na znížený dopyt po jej výrobkoch na zahraničných trhoch.

Priemerný hrubý mesačný zárobok má v období rokov 2007 až 2009 vzrastajúcu tendenciu. Na konci roka 2009 sa hrubý mesačný zárobok spoločnosti VIPO a.s. pohyboval vo výške 960 eur pri tarifne odmeňovaných pracovníkov.

Štruktúra zamestnancov spoločnosť, podľa oblasti pracovníkov:

- výskumno-vývojová oblasť, kde je zamestnaných približne 64 pracovníkov,
- marketingová a administratívna oblasť, ktorej počet zamestnancov je približne 29.

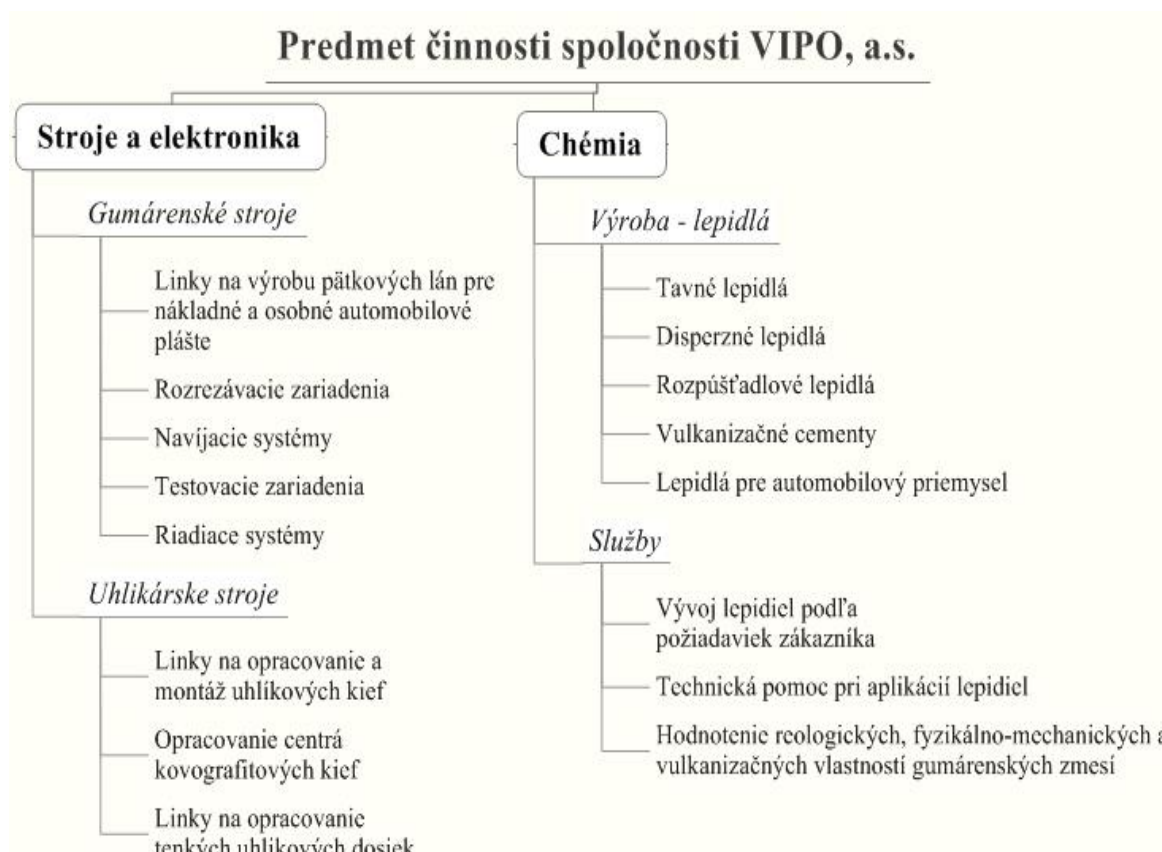
Sociálny rozvoj VIPO a.s. sa orientuje najmä na zvyšovanie bezpečnosti práce a ochranu zdravia pracovníkov. VIPO a.s. svojim pracovníkom poskytuje príspevky na stravovanie a dôchodkové pripistenie a umožňovať bezplatné vzdelávanie.

### **4.3 Výrobný program podnikateľského subjektu**

Predmet činnosti spoločnosti VIPO a.s. by sa mohol rozdeliť na základné výrobné programy a to na odbor výskumu a vývoja strojov a elektroniky a na odbor chemického výskumu a výroby, tak ako to zobrazuje schéma 2.

V súčasnosti je z hľadiska objemu najvýznamnejšou podnikateľskou aktivitou VIPO a.s. výskum, vývoj a výroba strojov a elektronických systémov. Počas pôsobenia spoločnosti na slovenskom trhu sa sortiment strojárnských produktov firmy transformoval od strojov a zariadení pre obuvnícky priemysel na strojnotechnologické systémy na prípravu komponentov pneumatík a stroje na opracovanie a montáž komutátorových uhlíkových kief pre elektrické motory.

**Schéma 2: Výrobný program spoločnosti VIPO a.s.**



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe interných zdrojov spoločnosti VIPO a.s.

Ďalšou významnou časťou činnosti VIPO a.s. je chemický výskum a výroba so špecializáciou na gumárenskú chémiu a chémiu adhezív. Chemická výroba firmy sa koncentruje hlavne na tavné, disperzné a rozpúšťadlové lepidlá.

### **Stroje a elektronika**

Nosnými produktmi spoločnosti VIPO a.s. je strojárenská výroba ako sú zariadenia vlastnej konštrukcie vyvinuté v rámci výskumných a vývojových projektov pre gumárenský priemysel, hlavne pre výrobu automobilových plášťov a pre uhlíkarsky priemysel. Vývoj, výrobu, predaj a dodávku strojárenských produktov zaisťujú vlastnými kapacitami.

Výrobný program strojov a zariadení sa dá rozdeliť do dvoch veľkých skupín a to na stroje a zariadenia pre výrobu pneumatík a stroje a zariadenia pre uhlíkarsky priemysel. Pričom sa ich výskumné a vývojové aktivity orientujú na jednocelové zariadenia, automatické linky a riadiace systémy pre gumárenský a uhlíkarsky priemysel. Pri výskumných a vývojových projektoch zohľadňujú špecifické požiadavky zákazníkov.

## **Chémia**

Odbor chemického výskumu a výroby pôsobí od samostatného začiatku spoločnosti teda od roku 1974. V súčasnosti sú primárnymi oblasťami činnosti odboru gumárenská chémia, chémia adhezív, technológie lepenia a spracovanie gumárenských odpadov.

Pri svojej výskumnej a vývojovej činnosti odbor chemického výskumu a výroby spoločnosť VIPO a.s. spolupracuje s významnými vedeckými a výskumnými inštitúciami a priemyselnými podnikmi:

- Ústav polymérov Slovenskej akadémie vied, Bratislava,
- Katedra plastov a kaučuku Fakulty chemickej a potravinárskej technológie Slovenskej technickej univerzity, Bratislava,
- Continental Matador Rubber, s.r.o. Púchov.

Súčasťou odboru chemického výskumu a výroby je prevádzka na výrobu lepidiel, ktorej produkty sa úspešne umiestňujú u odberateľov v Slovenskej republike i v zahraničí.

### ***Hlavné chemické výrobky:***

- Tavné lepidlá, ktoré sa dajú rozdeliť, podľa ich možnosti použitia na tavné lepidlá pre nábytkársky priemysel, tavné lepidlá pre viazanie kníh, tavné lepidlá pre zatváranie kartónov, tavné lepidlá ostatné.
- Disperzné lepidlá, teda vodou riediteľné lepidlá na báze disperzií polymérov sú použiteľné v drevospracujúcom priemysle, disperzné lepidlá pre nábytkársky priemysel.
- Rozpúšťadlové lepidlá na báze roztokov polymérov v organických rozpúšťadlách sa výlučne používajú v čalúnnickom priemysle.
- Vulkanizačné cementy.
- Lepidlá pre automobilový priemysel sú vyrábané z drvej odpadovej gummy na vytváranie elastických povrchov a zvukovú izoláciu.

Všetky produkty chemickej výroby spoločnosti VIPO a.s. sú výstupom vlastného výskumu a vývoja. VIPO a.s. disponuje prevádzkou na výrobu lepidiel s ročnou kapacitou 1000 t.



## **4.4.1 Podnikateľské aktivity na domácom trhu**

### **Dodávatelia**

VIPO a.s. si starostlivo vyberá dodávateľov. Spoločnosti záleží nielen na dobrom mene a aj kvalite výrobkov. Výrobný program spoločnosti sa dá rozdeliť do dvoch odborov, a to odbor stroje a elektronika a odbor chémia a preto je potrebné rozdeliť dodávateľov, ktorý dodávajú potrebné suroviny a materiály pre oblasť strojárskych výroby a chemickej výroby.

### **Dodávatelia odboru stroje a elektronika**

V odbore výroby strojov a elektroniky je potrebné zabezpečiť dodávku strojárskych komponentov a elektrikárskych komponentov.

Dodávky strojárskych komponentov zabezpečujú prostredníctvom slovenských dodávateľov, ide najmä o dodávky hutného materiálu. Neodmysliteľnou súčasťou výroby sú komponenty, ako pohony a servomotory, ktoré spoločnosti dodávajú firmy pôsobiace na slovenskom trhu, napríklad Festo spol. s r. o. SEW Eurodrive SK, spol. s r.o. a mnohé ďalšie firmy, ktoré zastupujú renomované spoločnosti v tejto oblasti.

Elektrikárske komponenty, ktoré zahrňujú elektrorozvádzače a elektrické komponenty, zabezpečujú prostredníctvom slovenských distribútorov od svetových dodávateľov, ako napríklad nemecká spoločnosť Siemens spol. s r.o. a americká spoločnosť Allan Bradley.

### **Dodávatelia odboru chémia**

V odbore chémia sú dôležité ropné produkty zo zahraničia, ktoré spoločnosť odoberá prostredníctvom slovenských, resp. českých firiem. Najväčšími dodávateľmi v odbore chémia sú nemecká spoločnosť Bayer, španielska spoločnosť Repsol a francúzska spoločnosť Arkema.

### **Odberatelia odboru stroje a elektronika**

Pre slovenský trh sú zaujímavé najmä stroje a zariadenia pre uhliarsky priemysel. Hlavný odberateľ je Elektrokarbón a.s. Topoľčany. V súčasnosti však na slovenskom trhu nie je dopyt po zariadeniach a elektronike, preto spoločnosť VIPO a.s. zabezpečuje opravy a generálne úpravy svojich výrobkov.

*Uhliarske stroje a zariadenia určené pre slovenský trh:*

- linky na opracovanie a montáž uhľíkových kief,
- opracovacie centrá kovogratitových kief,
- linky na opracovanie tenkých uhľíkových dosiek.

## Odberatelia odboru chémia

V obore chémia spoločnosť vyrába niekoľko druhov lepidiel, pričom nie všetky lepidlá sú určené pre slovenský trh. Na slovenskom trhu sa najviac uplatnili disperzné lepidlá, rozpúšťadlové lepidlá a vulkanizačné cementy, ktoré tvoria vyše 80 % predaných lepidiel na Slovensku. Najväčším odberateľom v nábytkárskom priemysle je Decodom spol. s r.o. Topoľčany.

*Lepidlá určené pre slovenský trh:*

- disperzné lepidlá,
- rozpúšťadlové lepidlá,
- vulkanizačné cementy.

Spoločnosť poskytuje aj služby v odbore chemický výskum a výroba. V prípade, že zákazník prejaví záujem o špeciálnu zmes lepidla, spoločnosť vie na základe skúseností a vývoja lepidiel uspokojiť požiadavky zákazníka.

*Služby v odbore chemický výskum a výroba poskytované pre slovenských zákazníkov:*

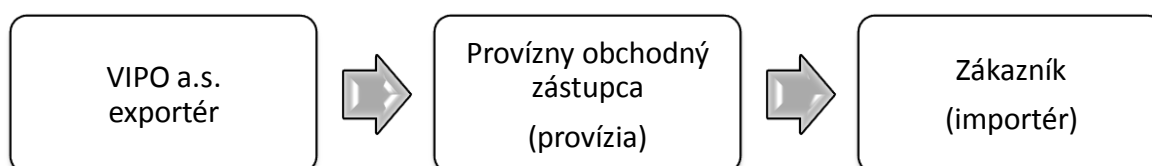
- vývoj lepidiel podľa požiadaviek zákazníka,
- technická pomoc pri aplikácií lepidiel,
- hodnotenie reologických, fyzikálno-mechanických a vulkanizačných vlastností gumárenských zmesí.

### 4.4.2 Vstup VIPO a.s. na zahraničný trh

Export spoločnosti VIPO a.s. predstavuje 85 % celkovej produkcie. Ako najvhodnejší spôsob vstupu na zahraničný trh považujú priamy export, resp. export prostredníctvom provízneho obchodného zástupcu.

Formu vstupu na zahraničný trh znázorňuje schéma 4, ktorý začína spoločnosťou VIPO a.s. ako exportujúca firmou komunikuje s províznym obchodným zástupcom o zákazkách a následne na základe požiadaviek zahraničného zákazníka vyrobí produkt.

**Schéma 4: Forma vstupu spoločnosti VIPO a.s. na zahraničný trh**



Zdroj: Vlastné spracovanie



Spoločnosť VIPO a.s. sa aktívne zúčastňuje na niekoľkých medzinárodných veľtrhoch, ktoré pomáhajú spoločnosti udržať pozíciu na zahraničnom trhu a umožňujú etablovanie sa v nových teritóriách a tak zvyšovať export výrobkov.

Medzi najnavštevovanejšie medzinárodné veľtrhy, na ktorých sa VIPO a.s. zúčastňuje aktívne patria:

- **Tire Technology EXPO** je medzinárodná výstava gumárenských technológií konaná každoročne v nemeckom Kolíne. Výstava patrí medzi najvýznamnejšie podujatia pre oblasť výroby pneumatík. Spoločnosť VIPO a.s. sa na tejto výstave zúčastňuje každoročne, pričom sa špecializuje na odborné a propagačné aktivity.
- **TIRES & RUBBER**, je medzinárodná špecializovaná výstava gumárenského priemyslu konaná každý rok v Moskve v Ruskej federácii. Výstava je atraktívna najmä pre výrobné firmy z Európy a Ázie. Spoločnosť VIPO a.s. sa aktívne zúčastňuje výstavy.
- **Rubber Tech – Shanghai** je medzinárodná výstava konaná v Číne. Spoločnosť VIPO a.s. sa na výstave doposiaľ zúčastnila len raz avšak pripravuje sa aktívna účasť.
- **Tire Technology Expo** konaná v Indii, spoločnosť doposiaľ sa výstavy zúčastňovala iba pasívne popri významných subdodávateľoch. VIPO a.s. však pristupuje k indickému trhu ako k svojmu hlavnému exportnému trhu s veľkým potenciálom predaja v nasledujúcich obdobiach a preto sa pripravuje aktívna účasť na tejto medzinárodnej výstave už v roku 2010.

#### **4.4.3 Podnikateľské aktivity na zahraničnom trhu**

Podnikateľské aktivity spoločnosti VIPO a.s. sú orientované najmä na zahraničný trh. Hlavným oblasťou exportu je gumárenský priemysel, pričom sa sústreďujú najmä na zariadenia na prípravu polotovarov pre výrobu pneumatík, tzv. päťkových lán. Portfólio produktov z odboru stroje a zariadenia sú predmetom exportu najmä na európske a svetové trhy. Na základe uvedeného je možné export výrobkov je možné rozdeliť z teritoriálneho hľadiska na export v rámci EÚ a mimo EÚ.

### **Podnikateľské aktivity v rámci EÚ**

Spoločnosť dodávala do krajín EÚ stroje, zariadenia a výrobné linky na prípravu komponentov pre výrobu osobných a nákladných pneumatík, rezacie a navíjacie zariadenia. Dopad svetovej finančnej krízy spôsobil, že spoločnosť sa v súčasnosti orientuje na zákaznícky servis časti liniek. Dopyt pneumatikárskych zákazníkov z EÚ je v tomto období nízky z dôvodu ich nevyužitej výrobnéj kapacity. Zahraniční zákazníci z oblasti strojárenského priemyslu redukujú investičné výdavky, čo spôsobilo zníženie obratu spoločnosti takmer o polovicu.

Celkový objem oboru chemického výskumu a výroby lepidiel predstavuje export 95 % tavných lepidiel a 100 % export lepidiel pre automobilový priemysel, ktorými zásobuje krajiny EÚ. V roku 2008 spoločnosť evidovala približne 15 zahraničných odberateľov priemyselných lepidiel, čo predstavovalo 720 ton tavných, či 103 mil. SKK (3 420 tis. EUR) tavných lepidiel. Vplyvom svetovej finančnej krízy spoločnosť zaznamenala v roku 2009 pokles objednávok v chemickom odbore o 10 – 30 %.

### **Podnikateľské aktivity mimo EÚ**

Vplyvom svetovej finančnej krízy spoločnosť v pomerne krátkom časovom období preorientovala podnikateľské aktivity, čím sa zmenil celkový podiel aktivít mimo EÚ z 10 % na 90 %. V roku 2008 spoločnosť mala odberateľov z Južnej Ameriky, Afriky, Ruska a v roku 2009 začala vyvíjať aktivity aj na ázijskom trhu. Spoločnosť za najperspektívnejšie trhy z gumárskeho priemyslu považuje Indiu, Čínu, Rusko a Bielorusko, preto vyvíja aktívne kroky k presadeniu spoločnosti na týchto trhoch.

*Gumárske stroje, ktoré tvoria export mimo EÚ:*

- linky na výrobu pätkových lán pre nákladné a osobné automobilové plášte,
- rozrezávacie zariadenia,
- navíjacie systémy,
- testovacie zariadenia,
- riadiace systémy.

## **4.5 Trhové postavenie spoločnosti VIPO a.s.**

VIPO a.s. vníma konkurenciu z celosvetového hľadiska, keďže je to spoločnosť, ktorej väčšina podnikateľských aktivít je smerovaná na zahraničie. Z tohto hľadiska môžeme trhové postavenie rozdeliť podľa odborov na odbor strojov a zariadenia a odbor

chemického výskumu a výroby. Najväčší konkurenti VIPO a.s. sú giganti v daných oblastiach, avšak spoločnosť je vďaka svojim aktivitám konkurencieschopná aj v svetovom meradle.

### **Trhové postavenie v odbore stroje a zariadenia:**

Hlavným konkurentom v odbore stroje a zariadenia je americká spoločnosť BARTELL, ktorej logo je na obrázku 6, pôsobí na trhu vyše 60 rokov. Počas jej existencie si vybudovala postavenie svetovej jednoty, ktorá má najväčší objem predaja v Amerike, Japonsku a Číne.

#### **Obrázok 6: Logo konkurenčnej spoločnosti Bartell**



Zdroj: <http://www.bartellmachinery.com/contact.htm>

VIPO a.s. je oproti spoločnosti Bartell úspešnejšie na európskych trhoch najmä vďaka spolupráci s Continental Group, ktorým dodáva svoje produkty. Spoločnosť VIPO a.s. mala v období rokov 1996 – 2006 veľmi dobré postavenie na ruských trhoch. V súčasnosti si udržiujú pozíciu v rámci EÚ a zabezpečujú servis časti strojov a zariadení svojim odberateľom.

VIPO a.s. je zameraná aj na trhy Indie a Číny, kde v oblasti stroje a zariadenia, špeciálne pre nákladné pneumatiky, majú dôležitých zákazníkov v pomere 3:1, to znamená trija zákazníci spoločnosti VIPO a.s. a jeden zákazník inej spoločnosť.

Za významnú konkurenciu v Indii možno vnímať taiwanskú spoločnosť ALL WELL, ktorá je jednotkou v dodávaní komponentov pre osobné automobily. Logo spoločnosti je znázornené na obrázku 7.

#### **Obrázok 7: Logo konkurenčnej spoločnosti ALL WELL**



Zdroj: <http://www.all-well.com.tw/about-us.htm>

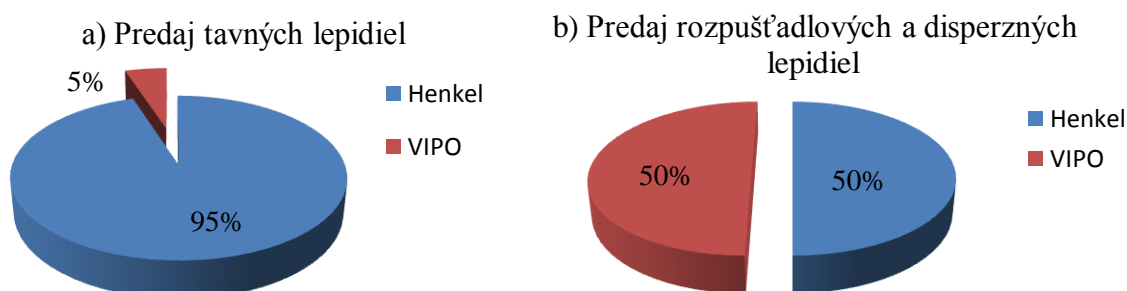
## Trhové postavenie v odbore chemický výskum a výroba

V obore chemický výskum a výroba je možné trhové postavenie rozdeliť na tavné lepidlá a disperzné, rozpúšťadlové lepidlá. Najväčším svetovým konkurentom v tejto oblasti je spoločnosť Henkel, ktorá je jednotkou na svetovom aj slovenskom trhu.

Pomer predaja tavných lepidiel je zobrazený na grafe 1 a) a predstavuje 95 % pre Henkel a 5 % pre VIPO a.s.. Tento stav je zapríčinený najmä cenou tavných lepidiel, keďže veľká produkcia lepidiel Henkel znižuje výrobné náklady. VIPO a.s. sa preto pri výrobe tavných lepidiel orientuje na zákazníkov so špeciálnymi požiadavkami.

Trhová pozícia rozpúšťadlových a disperzných lepidiel spoločnosti VIPO a.s. na lokálnom trhu je vyrovnaná s pozíciou Henkel v pomere 50 – 50 % , tak ako to znázorňuje graf 1 b). Je to spôsobené technológiou výroby a špecializáciou na zákazníka a uspokojenie jeho požiadaviek.

**Graf 1: Pomer predaja tavných, rozpúšťadlových a disperzných lepidiel**



Zdroj: Vlastné spracovanie

## 4.6 SWOT analýza podniku VIPO a. s.

Analýza SWOT podľa **KÖRMENDYHO – KONŠTIAKA (2004)** má za cieľ zistiť čo najpresnejšie, aké postavenie a šance má firma či organizácia v marketingovom prostredí, v ktorom sa nachádza respektíve operuje postavenie. SWOT analýza sa skladá z dvoch samostatných analytických skupín a to:

- prvá skupina – **interná analýza SW** – analýza silných a slabých stránok firmy a
- druhá skupina – **externá analýza OT** – analýza príležitostí a ohrození firmy.

VIPO a.s. vníma silné aj slabé stránky, ktoré ovplyvňujú interné prostredie spoločnosti. Silných stránky sa vedenie spoločnosti snaží udržať a zlepšovať a naopak slabé stránky sa snažia eliminovať, tak aby posilnili vnútornú kultúru. Pre spoločnosť nie je výhodné

poznať len interné prostredie ale aj externé, ktoré zahŕňa príležitosti a ohrozenie. Konkrétne položky SWOT analýzy spoločnosti sú znázornené v tabuľke 3.

**Tabuľka 3: SWOT analýza spoločnosti VIPO a.s.**

<b>Silné stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• integrácia výskumno-vývojových aktivít s výrobou a obchodom</li> <li>• schopnosť pružnej reakcie na požiadavky zákazníkov z rôznych odvetví</li> <li>• úroveň produkcie porovnateľná s poprednými konkurenčnými firmami</li> <li>• účasť na riešení výskumno-vývojových projektov spolufinancovaných z verejných zdrojov</li> <li>• certifikácia Ministerstva školstva SR ako pracoviska aplikovaného výskumu a vývoja</li> </ul>
<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatok kvalitných konštrukčných a realizačných kapacít na pokrytie dopytu</li> <li>• vyťaženosť rozhodujúcich pracovníkov</li> <li>• nevyvážená marketingová činnosť v jednotlivých segmentoch produktového portfólia</li> <li>• nižšia firemná kultúra v porovnaní s vyspelou konkurenciou</li> </ul>
<b>Príležitosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• potenciál na zvýšenie podielu na trhoch s rozhodujúcimi komoditami (gumárenské a uhliarske stroje, lepidlá, špeciálne chemické prípravky) a v perspektívnych teritóriách (Rusko, Ázia, Afrika)</li> <li>• spolupráca so silnými partnermi (Continental-Matador, tzv. „Veľká štvorka“ v pneumatikárskom priemysle)</li> <li>• globalizácia výskumných, vývojových a výrobných kapacít</li> </ul>
<b>Ohrozenia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• únik mozgov</li> <li>• vznik nových a lacnejších konkurenčných technických riešení</li> <li>• vývoj vzájomného výmenného kurzu USD/EUR</li> </ul>

Zdroj: Interné materiály VIPO a.s. - Výročná správa

## ZÁVER

V globalizujúcom svete je dôležitou súčasťou podnikateľských aktivít udržať pozíciu na trhu, byť konkurencieschopný a uspokojovať v dostatočnom množstve potreby a želania zákazníkov. V súčasnosti nestačí zameranie podnikateľských aktivít len na udržaní postavenia na domácom trhu, ale najmä rozvoj podnikateľských aktivít na zahraničnom trhu. Úspešnosť podniku v medzinárodnom prostredí je podmienený otvorenosťou danej ekonomiky. Vstup na zahraničný trh a rozvoj podnikateľských aktivít v medzinárodnom prostredí vo veľkej miere závisí aj od potenciálu podniku a schopnosti využívať manažérske prostriedky v prospech podnikateľských aktivít.

Predkladaná bakalárska práca je zameraná na zhodnotenie rozvoja podnikateľských aktivít spoločnosti VIPO a.s. Partizánske v medzinárodnom prostredí. Obsahom práce je predmet činnosti, história, organizačná štruktúra, výrobný program a rozvoj podnikateľských aktivít spoločnosti. Spoločnosť sa radí medzi stredne veľký podnik, ktorý na slovenskom trhu pôsobí tridsiaty šiesty rok. V rámci okresu Partizánske patrí medzi desiatich najväčších zamestnávateľov. Počas svojej existencie spoločnosť musela čeliť viacerým zmenám vo vnútri, ale aj odolávať vplyvom vonkajšieho prostredia. V súčasnosti patrí medzi svetovo uznávané podniky, ktorých export výrobkov predstavuje 85 percentný podiel z celkovej produkcie.

Pre spoločnosť je dôležitou zložkou úspechu komunikácia so zákazníkmi. Práve vďaka aktívnej komunikácii si VIPO a.s. vybudovalo výhodnú pozíciu nielen na domácom ale aj na zahraničnom trhu. Spoločnosť sa orientuje na zákazníkov so špeciálnymi požiadavkami, ktoré vedia vďaka špičkovým pracovníkom uspokojiť. Hlavnú činnosť spoločnosti je možné rozdeliť na dva odbory a to odbor stroje a elektronika a odbor chemického výskumu a výroby. Podnikateľské aktivity v odbore stroje a elektronika sa zameriavajú na zahraničný trh. Hlavný export je v oblasti gumárenské stroje, pričom sa orientujú na krajiny Ázie, Európy, Ameriky, Afriky. V odbore chemického výskumu a výroby prevláda najmä domáci trh a vývoj lepidiel podľa požiadaviek zákazníka. Pri výskumnej a vývojovej činnosti spolupracujú s významnými vedeckými a výskumnými inštitúciami a priemyselnými podnikmi. Všetky produkty chemickej výroby spoločnosti sú výstupom vlastného výskumu a vývoja. VIPO a.s. sa zapojilo do operačného programu „Konkurencieschopnosť a hospodársky rast“, na posilnenie konkurencieschopnosti strojárnej a chemickej produkcie zvýšením technickej úrovne výrobných zariadení.

Vplyvom svetovej finančnej krízy sa VIPO a.s. v rámci podnikateľských aktivít odboru strojov a elektroniky preorientovalo z európskych trhov na ázijské trhy. Pričom z európskych trhov neodišli, ale zabezpečujú servis časti liniek. Rozvoj podnikateľských aktivít v Číne, v Indii, v Rusku zabezpečujú prostredníctvom aktívnej účasti medzinárodných strojárskejších veľtrhoch.

Na základe získaných informácií o spoločnosti a SWOT analýzy navrhujeme opatrenia, ktoré môžu zabezpečiť rozvoj podnikateľských aktivít v medzinárodnom prostredí a pre lepšiu konkurencieschopnosť a zvýšenie prosperity spoločnosti v budúcnosti:

- *Udržanie postavenia na slovenskom trhu a zvýšenie konkurencieschopnosti.*

V súčasnosti spoločnosť vykonáva opravy a generálne úpravy svojich výrobkov, z dôvodu nevyužitej výrobných kapacít a dopadov svetovej finančnej krízy. Navrhujeme udržiavanie dobrých dodávateľsko-odberateľských vzťahov a aktívnej spolupráce so svojimi zákazníkmi. Využívanie projektov financovaných z európskych fondov na zabezpečenie pružného reagovania na špecifické požiadavky zákazníkov. V odbore chemického výskumu a výroby odporúčame vytvorenie konkurenčných produktov a oslovenie širšej skupiny zákazníkov.

- *Zlepšenie aktuálneho postavenia na európskom trhu.*

Podnikateľské aktivity na európskom trhu predstavovali 90 percent oproti aktivitám mimo EÚ. Vplyvom svetovej finančnej krízy podnikateľské aktivity na európskom trhu predstavujú len 10 percent. Spoločnosti odporúčame zachovať aktívnu účasť na európskych medzinárodných strojárskejších veľtrhoch, ako napríklad Tire Technology EXPO v Nemecku alebo Medzinárodný strojársky veľtrh v Nitre. Týmto krokom by spoločnosť ostala v povedomí svojich odberateľov a mohla nadviazať nové kontakty s účastníkmi veľtrhu.

- *Zlepšenie rozvoja podnikateľských aktivít v krajinách mimo EÚ.*

Súčasné medzinárodné podnikateľské aktivity mimo európskeho trhu tvoria 90 percent. Pre spoločnosť sú najatraktívnejšie trhy krajín India, Čína, Rusko. Spoločnosť pripravuje kroky k samostatnej aktívnej účasti na medzinárodných výstavách v Shanghai a v Indii. Tento krok navrhujeme aj my, pretože vidíme potenciál zviditeľnenia spoločnosti voči potenciálnymi odberateľmi a zlepšenie konkurencieschopnosti výrobkov spoločnosti. Z hľadiska odlišnosti ázijskej kultúry odporúčame spoločnosti nadviazanie spolupráce so

sprostredkovateľmi práce, ktorí by zabezpečili stáž indického alebo čínskeho manažéra v spoločnosti VIPO a.s., aby im pomohol pochopiť kultúrne odlišnosti.

- *Podpora silných stránok a eliminácia slabých stránok podniku.*

Na základe internej analýzy spoločnosť zistila svoje silné a slabé stránky. V rámci silných stránok odporúčame aktívnu spoluprácu na projektoch zameriavajúcich sa na inovácie v chemickom priemysle, vďaka ktorým môžu lepšie reagovať na potreby svojich zákazníkov. Vyvážiť marketingovú činnosť v jednotlivých segmentoch produktového portfólia napríklad efektívnym využitím nástrojov marketingového mixu a použitím synchromarketingu. Vytvorením projektových tímov by sa odbúrala značná vyťaženosť rozhodujúcich pracovníkov. Využitím spoločných mimopracovných aktivít, napríklad formou teambuildingu a zavedením firemných dní by sa zvýšila firemná kultúra podniku a oddanosť pracovníkov k napĺňaniu vízie podniku.

- *Efektívne využitie príležitosti spoločnosti – „veľká štvorka“.*

Navrhujeme zlepšenie spolupráce so silnými slovenskými partnermi nazývanými „Veľká štvorka“ ktorého súčasťou je Continental-Matador. Prostredníctvom tejto kooperácie môže spoločnosť zlepšiť imidž voči zahraničným spoločnostiam, ktorí spolupracujú so spoločnosťami „veľkej štvorky“.

- *Zníženie možného ohrozenia spoločnosti – „únik mozgov“.*

Spoločnosť za najväčšiu hrozbu považujú „únik mozgov“, odporúčame spoločnosti spoluprácu so študentmi stredných technických škôl a vysokých škôl ekonomického, manažérskeho a technického zamerania. Takto si spoločnosť môže vychovať svojich budúcich vrcholových manažérov a technických pracovníkov.



## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. BIELIK, P. – DRAGAN, G. 2007. *The path of internationalization and integration in the Europe of regions*. Bukurešť: Editura Economica, 2007, 200 s. ISBN 978-973-709-322-6.
2. BIELIK, P. 2008. *Podnikové hospodárstvo*. 2. vyd. Nitra: SPU Nitra, 2008. 319 s. ISBN: 978-80552-0010-1.
3. BRUOTHOVÁ, M. 2009. Recenzia BOBENIČ HINTOŠOVÁ, A., DEMJANOVÁ, L.: Prípadové štúdie z medzinárodného manažmentu. Bratislava: EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2790-3. In: *Manažment v teórii a praxi* [online], roč.5, 2009, č. 1-2, s. 87. [cit. 2010-02-23]. Dostupné na: <<http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/1-2-2009/12.bruothova.pdf>>. ISSN 1336-7137.
4. DONNELLY, J.H., jr. – GIBSON, J.L. – IVANCEVICH, J.M. 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
5. ELO, M. 2005: *Internationalization from a Network Perspective*. Abo Akademi University Press, Turku, 2005. 254 p. ISBN 951-765-235-6.
6. GOZORA, V. 2005. *Podnikový manažment*. 3. vyd. Nitra: SPU, 2005. 193 s. ISBN 80-8069-462-1.
7. HAJDUOVÁ, Z. – ANDREJKOVIČ, M. 2009. Úroveň kvality podnikateľského prostredia v SR. In: *Manažment v teórii a praxi* [online], roč. 5, 2009, č. 1-2, s. 42-47 [cit. 2010-02-17]. Dostupné na: <<http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/1-2-2009/6.andrejko-ic-hajduova.pdf>>. ISSN 1336-7137.
8. HELMS, M.M. 2006. *Encyclopedia of Management*, 5th ed.. USA: Thomson Gale, 2006, 1028 p. ISBN 0-7876-6556-8.
9. HORSKÁ, E – UBREŽIOVÁ, I. 2001. *Manažment a marketing v medzinárodnom prostredí*. Nitra: SPU Nitra, 2001. 418 s. ISBN 80-7137-884-4.
10. HORSKÁ, E a kolektív. 2008. *Internacionalizácia agropotravinárskych podnikov SR*. Nitra: SPU Nitra, 2008. 234 s. ISBN 978-80-552-0136-8.
11. HORSKÁ, E.: *Vybrané kapitoly medzinárodného marketingu*. Nitra: SPU Nitra. 2000. 109 s. ISBN 80-7137-701.

12. JURÍČKOVÁ, V. a kol. 2006. *Podnikateľské prostredie a firemné stratégie*. Bratislava: Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 2006. 172 s. ISBN: 80-7144-154-6.
13. KÖRMENDY, V. – KONŠTIAK, V. 2004. *Prípadové štúdie z marketingového manažmentu*. Bratislava: IRIS, 2004. 149 s. ISBN: 80-89018-74-2.
14. MAGDOLENOVÁ, J. 2008. Internacionalizácia podnikateľských subjektov v procese globalizácie. Medzinárodná vedecká konferencia globalizácia a jej sociálnoekonomické dôsledky '08, In: *Logistický monitor* [online], 2008. [cit. 2010-02-20]. Dostupné na: <<http://www.logistickymonitor.sk/en/images/prispevky/magdolenova.pdf>>. ISBN: 1336-5851.
15. MAGDOLENOVÁ, J. 2007. Manažérsky rozhodovací proces. In: *Manažement v teórii a praxi* [online], roč. 3, 2007, č. 1-2., s. 73-79. [cit. 2010-23-02]. Dostupné na: <<http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/1-2-2007/10.magdolenova.pdf>>. ISSN 1336-7137.
16. MACHKOVÁ, H. 2006. *Medzinárodní marketing*. 2. rozšíreném a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 208 s. ISBN 80-247-1678-X.
17. MACHKOVÁ, H. 2009. *Mezinárodní marketing*, 3. aktualizované a přepracované vydání, Nové trendy a reflexe změn ve světě. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.
18. MACHKOVÁ, H.-ČERNOHLÁVKOVÁ, E. – SATO, A. a kol. 2003. *Mezinárodní obchodní operace*. Třetí, přepracované vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2003. 232 s. ISBN: 80-247-0686-5.
19. MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2004. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: SPRINT, 2004. 240 s. ISBN 80-89085-33-4
20. MALEJČÍK, A. 2000. *Základy Manažmentu*. Nitra: SPU Nitra, 2000. 117 s. ISBN 80-7137-687-6
21. MIŽIČKOVÁ, Ľ – ŠAJBIDOROVÁ, M – UBREŽIOVÁ, I. 2007. *Základy manažmentu*. Nitra: SPU, 2007. s. 4-5. ISBN 978-80-8069-6.
22. MIŽIČKOVÁ, Ľ. 2002. *Základy manažmentu*. Nitra: SPU, 2002. 95 s. ISBN 80-7137-983-2.
23. MURA, L. 2009. Internacionalizácia podnikania malých a stredných podnikov. In: *Acta oeconomica et informatica*, roč. 12, 2009, č. 2, s. 55 – 57.

24. PAPULA, J – PAPULOVÁ, Z. 2004. *Základy podnikania a manažmentu*. Bratislava: KARTprint, 2004. 150 s. ISBN 80-88870-37-2.
25. PODOLÁK, A. a kol. 2007. *Medzinárodný obchod a formovanie Agroobchodnej politiky*. Nitra: SPU Nitra, 2007. 215 s. ISBN 978-80-8069-863-8.
26. PRIDE, W.M.-HUGHES, R.J. – KAPOOR, J.R. 2008. *Business*. 10th edition [online]. USA: South-Western College/West, 2008. [cit. 2010-02-17]. 627 p. Dostupné na: <<http://books.google.com/books?id=zb0cItqvLJUC&printsec=frontcover&dq=Business+Pride&lr=&cd=1#v=onepage&q=&f=false>>. ISBN-13: 978-0-324-82955-6.
27. ROLNÝ, I. – LACINA, L. 2008. *Globalizace, etika, ekonomika*. 3. rozšírené vydání. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2008. 281 s. ISBN: 978-80-87071- 62-5.
28. SEDLÁK, M. 2008. *Základy manažmentu*. Bratislava: Iura Edition, spol. s r.o., 2008. 310 s. ISBN 978-80-8078-193-4.
29. SEDLÁK, M. 1993. *Základy manažmentu*. 1. časť. Bratislava: Alfa, 1993. 203 s. ISBN 80-05-01162-8.
30. SRŠŇOVÁ, J. – FÜZYOVÁ, E. 2003. *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. Bratislava: Sprint, 2003. 218 s. ISBN 80-89085-18-0.
31. TEPLICKÁ, K. 2007. Konkurenčná schopnosť a konkurenčné výhody výrobných podnikov pri prenikaní na medzinárodné trhy. In: *Manažment v teórii a praxi* [online], roč. 3, 2007. č. 4, s. 86-93. [cit. 2010-02-20]. Dostupné na: <<http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/4-2007/9.teplicka.pdf>>. ISSN 1336-7137.
32. TOMKOVÁ, B. 2005. Priemyselná politika Európskej únie. In: *Medzinárodné vzťahy, Vedecký časopis*. Bratislava: Ekonóm. 2005, č. 2, roč. III., s. 72-81. ISBN 1336-1562
33. UBREŽIOVÁ, I. 2008. *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: SPU Nitra, 2008, 159 s. ISBN 978-80-552-0069-9.
34. UBREŽIOVÁ, I. 2008. Recenzia BOBENIČ HINTOŠOVÁ, A.: *Medzinárodný manažment*. Bratislava: Ekonóm, 2008, 138 s., ISBN 978-80-225-2582-4, In: *Ekonomika a manažment v podniku*. [online]. roč. 6, 2008, č. 2, s. 16-18 [cit. 2010-02-22]. Dostupné na: <[http://casopis.vusi.sk/archiv/abstrakty/abstracts2008\\_2.pdf](http://casopis.vusi.sk/archiv/abstrakty/abstracts2008_2.pdf)>. ISSN 1336-4103

35. ZALEŽÁKOVÁ, E. 2009. Slovenské firmy a globalizácia: Čo hovorí prieskum. In: *ZISK Žilina: Poradca podnikateľa* [online]. 2009, č. 11, s. 36-37. [cit. 2010-02-17]. Dostupné na: <<http://ezisk.zetagroup.sk/popup.php?zobraz=spravodajstvo&id=70&dtype=>>>. ISSN 1337-9151.

Iné zdroje:

36. EK. 2009. *Všeobecná správa o činnosti Európskej únie v roku 2008*. [online]. Luxemburg: Úrad pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločenstiev. 2009. 259 s. [cit. 2010.02.23.] Dostupné na internete: <<http://europa.eu/generalreport/sk/rg2008sk.pdf>>. ISBN 978-92-79-10142-7
37. Interné materiály spoločnosti VIPO a.s. – Výročná správa 2007, Výročná správa 2008
38. <http://sk.wikipedia.org/wiki/Partizánske>
39. <http://www.matador.sk/>
40. [www.orsr.sk](http://www.orsr.sk) - <http://orsr.sk/vypis.asp?ID=116511&SID=6&P=0>
41. [www.upsvar-pe.sk](http://www.upsvar-pe.sk) - <http://www.upsvar-pe.sk/view.php?cislocianku=2005121710>
42. [www.vipo.sk](http://www.vipo.sk)
43. Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník z 5. novembra 1991.

## **PRÍLOHY**

- Príloha 1: Certifikát STN EN ISO 9001: 2001
- Príloha 2: Certifikát STN EN ISO 14001: 2005
- Príloha 3: Plaketa – Strojársky výrobok roku 2008
- Príloha 4: CD médium – bakalárska práca v elektronickej podobe

**PROCERT**  
Certifikačný orgán certifikujúci manažérske systémy  
LIGNOTESTING, a.s.  
Technická 5, 821 04 Bratislava 2, Slovenská republika  
Akreditovaný certifikačný orgán podľa STN EN 45012: 2000  
Slovenskou národnou akreditačnou službou SNAS

  
vydáva

**Certifikát**  
č. 60/91.06  
ktorým potvrdzuje, že  
je zavedený a udržiavaný systém manažérstva kvality zodpovedajúci požiadavkám  
**STN EN ISO 9001: 2001**  
v organizácii  
**VIPO a.s.**  
gen. Svobodu 1069/4  
958 01 Partizánske  
SLOVENSKÁ REPUBLIKA  
IČO: 31 409 911  
pre oblasť:  
**výskum, vývoj a výroba v oblasti chemickej a strojárkej.**

Výsledky auditu sú uvedené v Protokole z certifikačného auditu č. 600/60/0046/06.  
Platnosť certifikátu: od 15.12.2006  
do 14.12.2009  
Predchádzajúci certifikát na systém manažérstva kvality bol vydaný pod č.: 60/34.03

Poznámka:  
Proti tomuto certifikátu má adresát možnosť podať námietky do 15 dní od jeho prevzatia. Včas podané námietky majú rozhodujúci účinok. Certifikačný systém manažérstva kvality podlieha dohľadu, ktorý vykonáva certifikačný orgán na základe Zmluvy o dohode č. Z-60/206/06 v plnom znení počas celej doby platnosti certifikátu. Pred uplynutím doby platnosti môže držiteľ požiadať o recertifikáciu.

Bratislava 11.12.2006

   
Reg. No. 104/Q-009

LTI/09 CERT/A/1-1, PROCERT/F/A01-01

  
**Ing. Gizela Pelechová**  
vedúca certifikačného orgánu  
certifikujúceho manažérske systémy  
Číslo: 000714



© Tiskárňe certifikátov, a.s. Bratislava

**PROCERT**  
**Certifikačný orgán certifikujúci manažérske systémy**  
LIGNOTESTING, a.s.  
Technická 5, 821 04 Bratislava 2, Slovenská republika  
Akreditovaný certifikačný orgán podľa ISO/IEC Guide 66  
Slovenskou národnou akreditačnou službou SNAS

  
vydáva

**Certifikát**  
č. 60/92.06

*ktorým potvrdzuje, že*  
*je zavedený a udržiavaný systém environmentálneho manažérstva zodpovedajúci požiadavkám*

**STN EN ISO 14001: 2005**

*v organizácii*  
**VIPO a.s.**  
gen. Svobodu 1069/4  
958 01 Partizánske  
SLOVENSKÁ REPUBLIKA  
IČO: 31 409 911

*pre oblasť:*  
**výskum, vývoj a výroba v oblasti chemickej a strojárskej.**

Výsledky auditu sú uvedené v Protokole z auditu č. 600/60/0046/05.  
**Platnosť certifikátu: od 15.12.2006**  
**do 14.12.2009**

Predchádzajúci certifikát na systém environmentálneho manažérstva bol vydaný pod č.: 60/63.06

Poznámka:  
Prati tomuto certifikátu má adrešiu možnosť podať námietky do 15 dní od jeho prevzatia. Všetky podané námietky majú odkladný účinek. Certifikovaný systém environmentálneho manažérstva podlieha dohľadu, ktorý vykonáva certifikačný orgán na základe Zmluvy o dohľade č. 7.60/2006 počas celej doby platnosti certifikátu. Pred uplynutím doby platnosti môže držiteľ požiadať o recertifikáciu.

**V Bratislave dňa 11.12.2006**

   
LTI/09 CERTLA/1-1, PROCERT/F/A02-01

  
**Ing. Gizela Pelechová**  
vedúca certifikačného orgánu  
certifikujúceho manažérske systémy  
Číslo: **000719**



© 2006 LIGNOTESTING, a.s., Bratislava

Príloha 3: Plaketa – Strojársky výrobok roku 2008

