

**Jana Sršňová**  
**Lubica Fúzyová**

## **MEDZINÁRODNÉ STRATÉGIE SLOVENSKÝCH PRIEMYSLENÝCH PODNIKOV**

***Abstract:** International strategies contain a wide range of business strategies: strategies of entry modes and market processing, strategies of target market, timing strategies, allocation strategies and marketing strategies. This paper deals with the analysis and evaluation of international strategies in industrial enterprises in Slovakia. The research was done in 325 industrial enterprises of various sizes. Primarily, economic factors are taken into account in applying international strategy. Some negatives among companies may be found especially in the application of only a few entry modes to the foreign market. Companies usually use only traditional information sources and it is obvious that market specification is missing. The focus of the paper is on small-sized enterprises.*

***Key words:** international strategies, business strategies, entry modes, timing strategies, allocation strategies.*

**JEL:** F 23, M 31

### **Úvod**

Podnik prijíma rôzne rozhodnutia. Rozhoduje sa napr. o tom, v akom odvetví (odbore) bude činný, na aké výrobky sa zameria, akú technológiu použije, na aký trhovú segment sa bude orientovať, ktoré zásobovacie zdroje bude využívať, ale aj o tom, či a ako bude činný mimo domáceho trhu.

Druh a spôsob medzinárodného angažovania sa podnikov označujeme ako stratégie vstupu na trh a stratégie spracovania trhu. Cieľovými stratégiami sú stratégie, prostredníctvom ktorých sa podnik rozhoduje pre určitú trhovú prezentáciu, trhovú selekciu a trhovú segmentáciu vzťahujúcu sa na krajiny. Vstup na cieľový trh musí byť časovo vymedzený – tak sa dostávame k timing stratégiám. Medzinárodne činné podniky sa musia často rozhodovať ako jednotlivé aktivity celosvetovo rozdelia a aké výkony sú s tým spojené (alokačné stratégie). Nakoniec rozhodujúcou úlohou je, aby podnik „držal pokope“. Na to slúžia koordinačné stratégie.

V príspevku analyzujeme uvedené stratégie na objekte 323 priemyselných podnikov.

## 1 Medzinárodné stratégie podnikov – podstata a formy

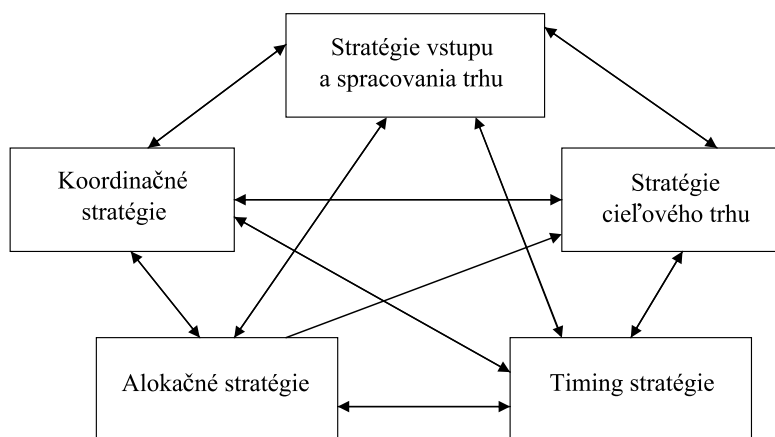
Pri medzinárodných stratégiách hovoríme o strategickom manažmente medzinárodne činných podnikov.

Medzinárodné stratégie členíme na:

- A stratégie vstupu na trh a spracovanie trhu,
- B stratégie cieľového trhu,
- C timing stratégie,
- D alokačné stratégie,
- E koordinačné stratégie.

Uvedené stratégie sú navzájom prepojené a možno ich znázorniť takto:

Schéma č. 1



**Prameň:** [2], s. 802.

Medzi stratégie vstupu na trh a spracovania trhu patria: export, licencie, franchising, joint venture, akvizície a fúzie a dcérske spoločnosti.

Stratégie cieľového trhu sú stratégie, v ktorých sa medzinárodne činný podnik rozhoduje, do ktorej krajiny vstúpi, ako bude realizovať selekciu a segmentáciu zahraničného trhu.

Pri timing stratégiách rozlišujeme stratégie špecifické pre krajiny a stratégie „nad krajinami“.

Alokačné stratégie sa týkajú rozdelenia funkcií v medzinárodne činnom podniku a úlohou koordinačných stratégií je držať celý zložitý (medzinárodný) podnik „pokope“.

Rozhodovanie o medzinárodných stratégiách je ovplyvnené podnikovými faktormi a faktormi okolia.

Dôležitými podnikovými faktormi sú:

- ciele a motívy internacionalizácie podniku,
- veľkosť podniku,
- vek podniku,
- nacionalita podniku,
- domáci trh (objem, potenciál, atraktivita),
- právna forma,
- organizačná štruktúra,
- počet dcérskych spoločností, príp. vzťah dcérskej a materskej spoločnosti,
- podniková kultúra,
- dosiahnutý stupeň diverzifikácie podniku,
- doterajšie stratégie vstupu na trh,
- doterajšie konkurenčné stratégie a konkurenčné výhody,
- doterajšie zdroje, kompetencie a činnosti podniku,
- štandardizácia alebo diferenciacia výrobkov,
- postavenie výrobkov v životnom cykle,
- kapitálová intenzita,
- nositelia rozhodnutí,
- motivácia nositeľov rozhodnutí,
- znižovanie rizika rozhodnutí,
- skúsenosti nositeľov rozhodnutí a pod.

Faktory okolia (mimopodnikové) možno členiť na:

1. faktory špecifické pre krajinu,
2. faktory špecifické pre odvetvie,
3. faktory špecifické pre trh.

Faktormi špecifickými pre krajinu rozumieme faktory okolia – prírodné, politické, právne, daňové, makroekonomické, technické, demografické, vzdelanostné, kultúrne, rečové, náboženské, sociálno-psychologické. Pri vzťahu materskej spoločnosti a dcérskych spoločností nás zaujíma i geograficko-kultúrna a psychická dištanca k hostiteľskej krajine.

Medzi odvetvové a na trh orientované faktory predovšetkým patria:

- faktory dopytu (atraktivita trhu, veľkosť trhu, trhový potenciál, segmenty a podobne),
- faktory ponuky (najmä nákladová situácia),
- konkurenčné faktory (konkurenčné situácie, konkurenčný potenciál, reakcie konkurentov, dominantní konkurenti v odvetví a pod.)

Stratégie vstupu a spracovanie trhu – ich motívy, výhody a nevýhody sú spracované v odbornej literatúre veľmi početne a využívame závery viacerých autorov.[3]

Stratégie cieľového trhu zahŕňajú 3 druhy stratégií:

- a) stratégie trhovej prezentácie (základné – orientované geograficky, orientované na atraktivitu, orientované na „vyrovnávanie“,
- b) stratégie selekcie trhu,

c) stratégie segmentácie trhu.

Základné stratégie trhovej prezentácie zahŕňajú:

1. koncentračnú stratégiu (spracovanie trhu sa realizuje na malom počte silne selektovaných zahraničných trhov),

2. diverzifikačnú stratégiu (podnik vstúpil a spracúva viac zahraničných trhov).

Geografické hľadisko prezentovania sa na jednotlivých trhoch je spojené s geografickou dimenziou – stratégia jedného trhu, stratégia regionálneho trhu, stratégia svetového trhu.

Pri orientácii na atraktivitu spracúvaných trhov môže ísť o ťažiskové trhy, príležitostné trhy, prezenčné trhy alebo abstinenčné trhy.<sup>1</sup>

Trhová prezentácia môže súvisieť i s vyrovnávaním (tzv. portfólio efekt), pričom môže ísť o vyrovnávanie zisku, rizika, investícií, zdrojov, know-how, prípadne konkurencie.

Za základné kritériá trhovej selekcie sa označujú:

- atraktivita krajiny (objem trhu, štruktúra trhu, cenová štruktúra, nákladová situácia, zásobovacia situácia, situácia v infraštruktúre),

- riziko krajiny (menové, platobné, inflačné, dopravné a skladovacie, dispozičné, transferové, právne, fiškálne, komunikačné, substitučné a iné),

- riziká (bariéry) vstupu na trh (inštitucionálne), „vzťahové“ (voči trhu, voči podnikom a pod.).

Timing stratégie členíme na:

a) špecifické pre krajinu (First Mover stratégia a Follower stratégia),

b) „nad krajinami“ (vodopádová, skoková, kombinovaná stratégia).

Alokačné stratégie môžu byť:

a) konfiguračné (kto „vládne“ medzinárodnému manažmentu), centralizačné a decentralizačné,

b) výkonové = štandardizačné alebo diferenciacné (vo vzťahu k výrobkovej, cenovej, distribučnej a komunikačnej politike).

Koordináčne stratégie sa uplatňujú v materských spoločnostiach multinacionálnych podnikov. V našom prieskume neexistuje ani jeden podnik takého typu, a preto sa týmto stratégiám nevenujeme.

Stručný prehľad možných medzinárodných stratégií slúžil ako východisko na spracovanie dotazníka pre prieskum uplatňovaných medzinárodných stratégií.

## 2 Objekt a výsledky prieskum uplatňovania medzinárodných stratégií

Objektom skúmania bolo 323 priemyselných podnikov s veľkostnou škálou podľa Európskej únie. Rozhodujúce zastúpenie majú podniky od 51 do 250 pracovníkov (38 % z celkového počtu) a podniky s počtom pracovníkov nad 500 (31 %

<sup>1</sup> Ťažiskové trhy – zahraničné trhy s veľkým významom, prezenčné trhy – dôležité ale sporadické obchody, príležitostné trhy – sporadické obchody, abstraktné trhy – neúspešné trhy, podnik ich nezohľadňuje.

celkového počtu). Uvedená veľkostná škála je prirodzená vzhľadom na úroveň internacionalizácie skúmaných podnikov, keď 71% z celkového počtu podnikov pôsobí prevažne na zahraničnom trhu.

Uvedená vzorka podnikov má dobrú vypovedaciu schopnosť, keďže zabezpečuje dve tretiny tržieb slovenského priemyslu.

### **A Uplatňovanie stratégií vstupu na trh a spracovanie zahraničného trhu**

V realizovanom prieskume jasne dominuje priamy a nepriamy export (s početnosťou uplatňovania 70 %). Temer ojedinele sa uplatňuje franchising, licencie, joint venture a strategické aliancie. Početnosť využívania dcérskych spoločností (na zelenej lúke či vo forme akvizícií) je výraznejšia, otázka však, zdá sa, bola pre skúmané podniky nepochopená dobre (ide o vytváranie dcérskych spoločností v zahraničí, a nie o štatút dcérskej spoločnosti).

K uplatňovaniu priameho exportu vedú podľa prieskumu najmä tieto motívy:

- výrazný rast obratu,
- silná kontrola zahraničného podnikania,
- skutočnosť, že priamy export je nákladovo vhodná forma podnikania (najmä priamy export bez investícií).

Motívmi nepriameho exportu sú pre slovenské priemyselné podniky predovšetkým:

- špecializácia „exportérov“ (sprostredkovateľov),
- nízka organizačná náročnosť,
- prekvapujúco tiež skutočnosť, že export môže byť rýchlo ukončený.

Medzi faktory, ktoré rozhodujú o výbere formy vstupu na zahraničný trh, patria najmä:

- zdrojová náročnosť,
- ziskový potenciál,
- riziká.

### **B Stratégie cieľového trhu**

Súčasťou uplatňovania stratégie cieľového trhu boli otázky týkajúce sa zisťovaním informácií o zahraničnom trhu. Tieto informácie získajú slovenské priemyselné podniky z interných a externých zdrojov – ich využívanie je vyrovnané.

Dominantnú úlohu v interných zdrojoch majú:

- obchodní zástupcovia,
- spoločnosti (iné dcérske spoločnosti a materská spoločnosť v zahraničí).

Z externých zdrojov sa v prieskume zdôrazňuje najmä využívanie:

- obchodných a priemyselných komôr,
- štátnych inštitúcií.

Pri výbere cieľového trhu dominuje konkurenčná stratégia (teda pôsobenie na malom počte trhov). Podniky neposudzujú pôsobenie na zahraničných trhoch

z dlhodobého hľadiska – preto nerozlišujú medzi základnými, príležitostnými, prezenčnými a abstinenčnými trhmi.

Základným kritériom trhovej selekcie je v slovenských priemyselných podnikoch najmä atraktivita trhu. I pri tomto výsledku hrá úlohu málo dlhodobého pohľadu (na riziko krajiny a bariéry vstupu, ktoré sa môžu v čase meniť).

Hľadisko „vyrovnávania“ sa vzhľadom na formu vstupu, využívané informácie, pôsobenie na malom počte trhov a iné využíva len málo.

### **C Timing stratégie**

Slovenské priemyselné podniky len ojedinele využívajú First Mover stratégiu. Typické pre ne je využívanie Follower stratégie. Za hlavné motívy jej využívania slovenské priemyselné podniky uviedli:

- možnosť profitovať zo „stabilného okolia“ (ktoré posúdili iní),
- mať dosah na úsporu nákladov.

### **D Alokačné stratégie**

Veľmi výrazné je uplatňovanie centralizačnej stratégie (dve tretiny podnikov), pričom sa zohľadňujú tieto motívy:

- zníženie nákladov na jednotku,
- zjednodušená organizácia,
- lepšia koordinácia.

### **E Stratégie výkonu**

Z doteraz uvedených skutočností vyplýva i výrazné využívanie štandardizačnej stratégie (málo spracovaných trhov, Follower stratégia, „klasické výrobky“, nedostatočné poznanie zahraničných trhov a prispôbovanie sa im, tradičné informačné zdroje a pod.).

Celkove možno konštatovať, že prieskum v slovenských priemyselných podnikoch ukázal:

1. využívanie najmä priameho a nepriameho exportu ako formy vstupu na zahraničný trh,
2. orientáciu len na základné trhy,
3. koncentračnú stratégiu (spracovanie malého počtu zahraničných trhov),
4. že atraktivita trhov je spojená len s ťažiskovými trhmi,
5. nevyužívanie efektu vyrovnávania pri hľadaní cieľových trhov,
6. že základným kritériom trhovej selekcie je atraktivita trhu,
7. významné využívanie Follower stratégie, pričom je spojená najmä s výhodami: možnosť učiť sa z chýb partnera, mať spoľahlivé informácie a preberať štandardy a tým znižovať náklady. Nevýhodami uplatňovania Follower stratégie je

najmä prekonanie bariér vstupu na trh, získavanie dôvery potenciálnych zákazníkov a spolupracovníkov, prípadne prekonávanie výhod veľkosti partnera,

8. významné využívanie centralizačnej stratégie, pričom výhodami môžu byť: realizácia *Economic of Scale* najmä v malých podnikoch, snaha o dosiahnutie skúsenostnej krivky, kontakt face to face, odstránenie duplicit a pod.. Nevýhodou centralizačnej stratégie môže byť malá flexibilita a nevyužívanie komplementarity zdrojov, kompetencií a činností,

9. zameranie sa na štandardizačné stratégie prinášajúce najmä nákladové výhody.

Pozitíva a negatíva uvedeného stavu využívania medzinárodných stratégií v medzinárodne činných podnikoch možno vymedziť takto:

#### *Pozitíva*

Zohľadňovanie ekonomických hľadísk (najmä znižovanie nákladov) pri:

- využívaní priameho exportu,
- výbere formy vstupu na zahraničný trh,
- posudzovaní atraktivity trhu,
- uplatňovaní Follower stratégie, centralizačnej stratégie, štandardizačnej stratégie.

#### *Negatíva*

- nedostatočné využívanie celej škály foriem vstupu na zahraničný trh,
- tradičné informačné zdroje (neustále „spoliehanie sa“ na externé zdroje),
- chýba špecifikácia cieľových trhov (ťažiskové, príležitostné, prezenčné, abs-tinenčné),
  - atraktivita trhov (ako základné kritérium ich výberu) posudzovaná „inými“, málo dlhodobého plánovacieho priestoru,
    - malé využívanie efektu „vyrovnávania“,
    - pretrvávajúca „stará dobrá“ centralizácia,
    - nízke poznanie zahraničných trhov, vývoja na nich, nepochopenie, že riziká a bariéry sa menia v čase.

### **3 Osobitosti medzinárodných stratégií malých podnikov**

V našom súbore majú 27 % zastúpenie malé podniky do 50 zamestnancov. Zaznamenali sme v nich rozdielne postoje k jednotlivým stratégiám vstupu na trh a spracovania trhu.

Podiel exportu na obrate dosahoval 58 % a rovnako ako v skupine veľkých podnikov prevažoval priamy export. V porovnaní s minulosťou vo väčšej miere ako veľké podniky využívajú ďalšie dve formy vstupu, a to strategické aliancie a joint venture.

V malých podnikoch sa mení aj poradie motívov na uplatňovanie priameho exportu v porovnaní s celým súborom.

Rozhodujúcimi motívmi sú:

- silná kontrola,
- rast obratu,
- flexibilita.

Nepriamy export uprednostňujú malé podniky z dôvodov:

- malých skúseností,
- možnosti rýchleho ukončenia v prípade neúspechu.

Malé podniky na rozdiel od veľkých podnikov za najdôležitejšie motívy považujú:

- jednoduché financovanie,
- vysokú flexibilitu,
- vylúčenie rivality.

Rozhodujúcim motívom pri joint venture je rýchlejší vstup na trh a získanie know-how partnera.

Ďalším zaujímavým zistením je, že v sledovanom súbore podpora hostiteľskej krajiny ako motív pri budovaní dcérskej spoločnosti má nízke zastúpenie.

Pri výbere formy vstupu na trh malé podniky zvažujú najmä:

- riziká a ziskový potenciál,
- zdrojovú náročnosť,
- blízkosť trhu.

Z hľadiska informačných zdrojov uprednostňujú malé podniky obchodných zástupcov, osobné kontakty a marketingové štúdie. Z externých informačných zdrojov zasa internet, platené databázy, agentúry a kooperujúce firmy.

Malé podniky pri výbere cieľového trhu rovnako ako veľké podniky uplatňujú konkurenčnú stratégiu (málo trhov vzhľadom na obmedzenosť zdrojov). Majú tendenciu cieľové trhy deliť na ťažiskové (za ktoré považujú Českú republiku a ostatné krajiny EÚ) a príležitostné (predstavované Ruskou federáciou a ázijskými krajinami).

Z hľadiska výberu cieľových trhov nie je rozdiel medzi motívmi malých a veľkých podnikov. V oboch prípadoch je to vyrovnávanie rizika, vyrovnávanie zisku a konkurencie.

Trhovú selekciu robia malé podniky na základe atraktivity trhov a aplikujú integračnú stratégiu. Pri časovom nasadení vstupu na trh uprednostňujú malé podniky Follower stratégiu, kde podobne ako vo veľkých podnikoch sú motívmi:

- možnosť profitovať zo stabilného okolia,
- možnosť získať informácie od iných v rastúcom trhu,
- učiť sa z chýb konkurentov (to je iné pre túto skupinu podnikov).

Na základe konfigurácie medzinárodného manažmentu vedú malé podniky centralizovanú stratégiu. Rozhodujúcimi motívmi pre jej využívanie sú:

- zjednodušená organizácia,
- zníženie nákladov na jednotku,
- lepšia koordinácia a kontrola.

Malé podniky vnímajú prenikanie na zahraničné trhy ako rozhodujúci faktor ich úspešného prežitia v náročnom konkurenčnom prostredí.



Účelná voľba medzinárodných stratégií pomáha všetkým podnikom preklenúť dôsledky ekonomickej depresie.

*Na vyhodnocovaní dotazníka sa zúčastnila aj Ing. Zuzana Roby, PhD.*

## Záver

Príspevok sa zameriava na uplatňovanie rôznych typov medzinárodných stratégií (stratégie vstupu na trh, stratégie spracovania trhu, cieľové stratégie, timing stratégie, alokačné stratégie). Cieľom príspevku nebolo len štatistické vyhodnotenie dotazníka, ale širšie pochopenie súvislostí spojených s uplatňovaním medzinárodných stratégií. Osobitne sa posudzovali rozdiely v uplatňovaní medzinárodných stratégií malých podnikov.

Najvýznamnejším výsledkom je zohľadňovanie ekonomických hľadísk (najmä znižovanie nákladov) pri využívaní priameho exportu, výbere formy vstupu na zahraničný trh, posudzovaní atraktivity trhu, uplatňovaní Follower stratégie, ako i centralizačnej a štandardizačnej stratégie.

Zohľadňovanie ekonomických hľadísk súvisiace s rastom konkurencie – schopnosti nadobúda osobitný význam i v časoch ekonomickej krízy.

## Literatúra

- [1] PERLITZ, M.: *Internationales Management*. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag, 2000.
- [2] KUTSCHER, M. – SCHMID, S.: *Internationales Management*. München, Wien: R. Oldenbourg Verlag, 2002.
- [3] BACKHAUS, K. – BÜSCHKEN, J. – VOETH, M.: *Internationales Marketing*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2003.
- [4] LESÁKOVÁ, D. – MÜHLBÄCK, K. – TRNKOVÁ, Z.: Neue Trends in internationalen Marketing. In: *Ekonomické rozhľady*, ročník 36, 4/2007.
- [5] SRŠŇOVÁ, J. a kol.: *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. Bratislava: Sprint dva, 2008.