



The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
<http://ageconsearch.umn.edu>
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

Acta oeconomica et informatica 2
Nitra, Slovaca Universitas Agriculturae Nitriae, 2009, s. 55–56

INTERNACIONALIZÁCIA PODNIKANIA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV BUSINESS INTERNATIONALIZATION OF SMALL AND MIDDLE COMPANIES

Ladislav MURA

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Growing processes of integration and globalization affected in great range the development of world trade, international economic and social relations, and therefore also other tendencies of development in the international business area. With the creation of wider economic space and growing pressure of competition, the request of business activities internationalization is becoming more and more important. The entrance to the space of foreign trades is combined with possible positives and also negatives. The assumption of profitable enforcement on the foreign trade is to know and use the principles of international management and marketing and to use them as a main business strategy in the international space.

Key words: internationalization, international business, international space, international management

Malé a stredné podniky majú významnú pozíciu v každej vyspej ekonomike, majú viaceré výhody v porovnaní s veľkými podnikmi, čo prispelo k ich úspešnému zaradeniu sa do štruktúry podnikateľských subjektov. Ich existencia je nezastupiteľná a je v súlade s požiadavkami globalizácie. Podnikateľské prostredie predstavuje okolie, v ktorom malé a stredné podniky pôsobia, zhodujú sa Mura a Mižičková (2006). Toto prostredie je formované nielen lokálnymi podmienkami (podmienky podnikania v konkrétnej krajine), ale ešte významnejšie ho formujú nadregionálne faktory (napr. podmienky trhu Európskej únie) a celosvetové faktory. V silnom konkurenčnom prostredí sú úspešné tie podniky, ktoré aktívne pristupujú k zmenám na trhu.

Podnikanie v novom tisícročí je vo výraznej miere determinované ekonomickým, globalizačným, kultúrnym a enviromen-tálnym tlakom na jednotlivé regionálne podnikateľské subjekty (Ubrežiová, 2005). Je sprevádzané internacionalizáciou podnikania, podniky pôsobia v medzinárodnom prostredí, získavajú praktické skúsenosti. Dochádza k integrácii podnikov do väčších spoločností prostredníctvom rôznych foriem spájania, najmä fúzii a akvizícií. S novým trendom v podobe pôsobenia nadnárodných spoločností vystupuje do popredia teória medzinárodného podnikania, ktorej základ tvorí uplatňovanie manažerských funkcií a marketingových nástrojov s aplikáciou na medzinárodné podnikateľské prostredie. Súčasné procesy globalizácie sú spojené s hyperkonkurenciou a ďalším rozvojom veľkých nadnárodných spoločností. Malé podniky majú zase v porovnaní s veľkými spoločnosťami výhodu väčšej pružnosti a možnosti reagovať na zmeny na trhu (Horská, 2001; 2005).

Materiál a metódy

Predmetom vedeckého príspevku je problematika internacionalizácie podnikania. Cieľom príspevku je poukázať na vzťah internacionalizácie a podnikateľskej činnosti malých a stredných podnikov, skúmať faktory internacionalizácie, ktorých poznanie je pre úspešné riadenie podnikateľských subjektov v podnikateľskom prostredí Európskej únie nevyhnutné. Akcent

je kladený na vybrané, najdôležitejšie faktory internacionalizácie, ktoré musia manažéri podnikateľských subjektov ovládať v záujme úspešného rozvoja podnikania v medzinárodnom podnikateľskom prostredí. Pri riešení stanovenej problematiky je použitá metóda analýzy teoretických poznatkov v rovine súčasných teórií a prístupov k internacionalizácii podnikania. Metóda syntézy umožňuje zhrnúť aktuálne poznatky z oblasti podnikania medzinárodne činných podnikov. Vedecký príspevok uvádzá príklad aplikácie Solbergovej matice pre strategické rozhodovanie manažérov podniku. Pri riešení práce sa využili aj metódy indukcie a dedukcie.

Výsledky a diskusia

Internacionalizácia

Rozvoj podnikania je sprevádzaný prienikom nielen na domáce ale aj zahraničné trhy. Spája sa s internacionalizáciou podnikateľských činností, príčom podľa Ubrežiovej (2005) podnik využíva medzinárodné prostredie. Vzájomné **prepájanie národných ekonomík a internacionalizácia hospodárskych procesov** ovplyvňujú v čoraz väčšej miere okrem veľkých spoločností, aj malé a stredné podniky. Doteraz malé a stredné podnikateľské subjekty boli vnímané ako podniky pôsobiace na domácom trhu, často iba na regionálnom trhu a ich pôsobenie v medzinárodnom prostredí bola podceňované. V súčasnosti sa uka-zuje, že podnikanie malých a stredných podnikov môže byť úspešné aj v širšom hospodárskom prostredí a dokážu aktívne prenikať na zahraničné trhy. Táto problematika je umocne-ná a aktuálna v súvislosti s plnoprávnym členstvom Slovenska v Európskej únii.

Doterajšie teoretické rozpracovanie medzinárodného podnikania a skúmanie konkrétnych podnikov bolo v prevažnej miere orientované na veľké podniky a nadnárodné spoločnosti. **Malé a stredné podnikateľské subjekty** sa na rozdiel od veľkých nadnárodných spoločností vyznačujú **určitými špecifika-mi**. Ako príklad možno uviesť skutočnosť, že malé podniky majú v porovnaní s veľkými spoločnosťami výhodu väčšej pružnosti reagovať na zmeny na trhu. Flexibilne zavádzajú nové technic-

ké a technologické riešenia vo svojej činnosti. Často musí manažér malého alebo stredne veľkého podniku riešiť hned niekoľko manažérskych funkcií naraz, mnohokrát je spoluvelasťom či samotným vlastníkom podniku a preto akákoľvek zmena (pozitívna alebo negatívna) sa ho dotýka nielen profesne ale i súkromne (Mura, 2005), Z vyšie uvedených a ďalších dôvodov malé a stredné podniky internacionalizujú svoju podnikateľskú činnosť odlišne a pristupujú k prenikaniu na zahraničné trhy inak.

Medzi kľúčové faktory internacionalizácie malého a stredného podnikania možno zaradiť:

- zvyšovanie manažérskych schopností,
- systematické a cieľavedomé plánovanie,
- strategické využívanie vhodných zahraničných spotrebiteľov a partnerov,
- zvyšovanie technických schopností a zručnosti,
- zvyšovanie schopnosti podniku rýchlo identifikovať zmeny a reagovať na ne.

Stupeň internacionalizovania podniku je determinovaný i vlastnosťami odvetvia, v ktorom daný podnikateľský subjekt realizuje svoju činnosť. Priamy vplyv na internacionalizovanie podnikateľskej činnosti podniku určitého odvetvia majú:

- veľkosť konkurencie,
- sila zákazníkov (meraná kúpyschopnosťou),
- sila dodávateľov (veľké nadnárodné spoločnosti často veľmi výrazne určujú „pravidlá“ v danom segmente trhu),
- veľkosť vstupných bariér do odvetvia,
- veľkosť výstupných bariér z odvetvia.

Odborníci z vyspelých trhovo orientovaných ekonomík uvádzajú, že omnoho väčší vplyv na internacionalizáciu podnikania a preniknutia na zahraničné trhy majú hybné sily a faktory pochádzajúce z vnútorného prostredia podniku ako z vonkajšieho prostredia.

Z interných faktorov možno považovať za najdôležitejšie:

- vek podniku,
- ochota vlastníkov internacionalizovať podnikateľskú činnosť,
- ochota manažmentu internacionalizovať podnikateľskú činnosť,
- sociálno-psychologické determinanty,
- manažérskie zručnosti,
- medzinárodná orientácia,
- úroveň skúseností s medzinárodnými obchodnými operáciami,
- informačno-komunikačné technológie.

Z pohľadu riadenia medzinárodne činného podniku, resp. podniku, ktorý chce zmedzinárodníť svoje podnikanie

predstavujú manažérské schopnosti a medzinárodná orientácia rozhodujúce vplyvy. S naznačenými vplyvmi úzko súvisia kulturologické, sociálno-psychologické, jazykové odlišnosti na zahraničných trhoch.

Strategické riadenie podniku v procese globalizácie a internacionalizácie podnikania

Úroveň medzinárodných skúseností podniku sa veľmi významou mierou podieľa pri rozhodovaní o internacionalizácii podnikateľskej činnosti (Solberg, 1997). Nasledovná matica ponúka **strategické odporúčania pre podnik** z dvoch základných kritérií: stupeň globalizácie a skúsenosti podniku.

Uvedená matica strategických odporúčaní ponúka manažérom možné smerovanie podniku, nachádzajúceho sa v určitej fáze stupňa globalizácie v kombinácii s disponujúcimi skúsenosťami manažérov alebo podniku, z pohľadu ich pôsobenia v medzinárodnom prostredí.

Aplikovaním Solbergovej matice na slovenské malé a stredné podniky možno konštatovať, že z hľadiska úrovne medzinárodných skúseností ich možno zaradiť medzi nezrelé, prípadne dospevajúce podniky. Celková stratégia liberalizácie zahranično-obchodnej politiky Slovenska, umocnená našim vstupom do Európskej únie výrazne determinuje jednotlivé odvetvia, ktoré sa budú globalizovať a transformovať na trhy globálne so silnou zahraničnou konkurenciou. Solbergova matica indikuje, že podnikateľské subjekty Slovenska budú musieť (v záujme svojho rozvoja a existencie) svoju podnikateľskú činnosť internacionalizovať, aktívne prenikať na medzinárodné trhy, alebo kooperovať s inými podnikmi z medzinárodného prostredia.

Malé a stredné podniky majú reálnu možnosť **stať sa úspešnými** podnikateľskými subjektami v **medzinárodnom prostredí**, ak sa im podarí identifikovať potenciál rastu na zahraničnom trhu v nasledovných základných oblastiach:

- zameranie sa na produkt a inovácie (manažment inovácií),
- kvalita produktu (manažment kvality),
- služby zákazníkom a aktívne riadenie vzťahov s nimi (customer relationship management),
- marketingový manažment.

Podstatným faktorom úspešnosti prieniku malých a stredných podnikov na zahraničné trhy je správne „načasovanie“ vstupovania na tento trh, konštatujú zahraniční odborníci O’Farrel, Wood a Zheng (1998). Ak napríklad globalizácia daného odvetvia je už v pokročilom štádiu, potom malé podniky by mali podstúpiť riziko a internacionalizovať svoje podnikateľské aktivity už v ranom štádiu svojho pôsobenia na trhu s tým, že majú prístup k skúsenostiam iných podnikov z hľadiska pôsobenia na danom zahraničnom trhu.

Tabuľka 1 Matica strategických odporúčaní pre podnik podľa Solberga

Úroveň medzinárodných skúseností	Stupeň globalizácie trhu		
	lokálny trh	globalizujúci sa trh	globálny trh
Dospelý podnik	vstúp do nového odvetvia	priprav sa na globalizáciu	posilni svoju globálnu pozíciu
Dospievajúci podnik	upevni si pozíciu na exportných trhoch	zväž expanziu na zahraničné trhy	hladaj globálne aliancie
Nezrelý podnik	zostaň doma	hladaj trhové štrbiny na zahraničných trhoch	priprav sa na fúziu

Prameň: Solberg, tabuľka spracovaná autorom príspevku

Source: Solberg

Table 1 Matrix of strategic recommendation for company by Solberg