

Prejavy internacionalizácie podnikania vo vybranom odbore potravinárskeho priemyslu[#]

Ladislav Mura^{*} - Tomáš Löster^{**}

Úvod

Súčasný rozvoj svetovej ekonomiky závisí v mnohom od postupujúcej globalizácie a na integračných procesoch. V silnom konkurenčnom boji, ktoré je príznačné pre súčasné podnikateľské prostredie, sa podnikateľské subjekty usilujú o budovanie stabilnej pozície s perspektívou ďalšieho rozvoja. Svoj rozvoj čoraz viac smerujú aj mimo domáceho podnikateľského prostredia s cieľom zvýšiť objem predaja a následne svojho zisku, získania konkurenčnej výhody a rastu, uvádza Mura (2010). Agropotravinársky komplex prešiel komplikovanou reštrukturalizáciou vo svojom vývoji. Na Slovensku sa vytvorila nová štruktúra podnikovej základne, kde významné postavenie nadobudli okrem iných subjektov predovšetkým obchodné spoločnosti. Internacionalizácia zasiahla všetky odvetvia národného hospodárstva, potravinársky priemysel nevynímajúc.

Proces internacionalizácie podnecuje narastajúca konkurencia podnikateľského prostredia. Okrem konkurencie podnikateľské prostredie čoraz viac formujú obchodné partnerstvá a podnikateľské siete medzi podnikateľskými subjektmi. Väčšina podnikov mliekarenského priemyslu vidí v internacionalizácii príležitosť efektívnejšieho využitia podnikového kapitálu, zvýšenie výkonnosti a profitability, implementujú produktové a technologické inovácie a majú záujem zvyšovať svoje konkurenčné výhody. V týchto názoroch sa okrem iných zhodujú aj Bielík – Rajčániová (2004), Blaas - Božík (2002), Podolák (2000) a iní.

Mliekarenský priemysel na Slovensku prekonal za posledné roky veľmi podstatné zmeny a dosiahol mnohé porovnateľné kritériá s krajinami západnej Európy. Výrazne sa zlepšila kvalita mlieka ako aj mliečnych produktov, technologické vybavenie je na úrovni vyspelých krajín ako rovnako aj efektivita práce. Vstup zahraničných investorov do slovenských podnikov mliekarenského priemyslu možno hodnotiť veľmi pozitívne, pretože prispel k zvýšeniu kvality vyrábaných produktov a objemu spracovanej suroviny.

Zvýšená konkurencia vedie mliekarenské spoločnosti v celosvetovom meradle k diverzifikácii produktového portfólia, k pokusu preniknúť svojimi značkami na také zahraničné trhy, kde je možné zabezpečiť efektívny odbyt ich produktov a získať viac pridanej hodnoty, najmä ak sa hovorí o budúcej podnikateľskej stratégii. Vplyv internacionalizácie do jednotlivých úrovní „národného“ mliekarenského priemyslu sa spája predovšetkým s tendenciou vytvárania strategických aliancií, fúzií, akvizícií a družstiev na báze tvorby podnikateľských sietí aj v dôsledku efektívnejšieho využívania spracovateľských kapacít a získania rozhodujúceho postavenia na trhu s mliekom a mliečnymi výrobkami.

Záujmom Slovenska je udržať si produkčne výkonné poľnohospodárstvo práve v podmienkach rastúcej globalizácie svetovej ekonomiky a zosilňujúceho sa boja o trhy.

[#] Článok je spracovaný ako jeden z výstupov inštitucionálneho výskumného projektu *Internacionalizácia podnikateľskej činnosti malých a stredných podnikov vo vybranom samosprávnom kraji* ktorý sa rieši na Dubnickom technologickom inštitúte v Dubnici nad Váhom.

^{*} Ing. et Bc. Ladislav Mura, Ph.D. – odborný asistent, Ústav odborných predmetov a IT, Dubnický technologický inštitút

^{**} Ing. Tomáš Löster – odborný asistent, Fakulta informatiky a statistiky, Vysoká škola ekonomická v Praze

Jedným z cieľov poľnohospodárskej politiky Slovenskej republiky je zabezpečenie ponuky kvalitných a výživovo hodnotných potravín, vytvorenie konkurencieschopného a výkonného agropotravinárskeho sektora schopného obstať vo vzťahu s ostatnými krajinami Európskej únie, uvádza Mura (2010).

Význam mliekarenského priemyslu v potravinovom hospodárstve Slovenska je dôležitý, pretože cez tento priemysel plynie hlavný odbytový tok mlieka z prvovýroby, upozorňuje Herián (2004). Výsledky jeho činnosti sa prejavujú podľa odbytu priemyselne spracovaného mlieka a mliečnych výrobkov na tuzemskom a zahraničnom trhu.

Mlieko a mliečne výrobky majú vo výžive ľudí svoje nezastupiteľné miesto. Mlieko ako najkompletnejšia plnohodnotná potravina dodáva do organizmu súčasne bielkoviny, vitamíny a minerálne látky a vzhľadom na obsah ľahko stráviteľného tuku a mliečneho sacharidu je dôležitým nositeľom energie. Výroba a spracovanie mlieka patrí k rozhodujúcim výrobným odvetviám v agropotravinárskom komplexe Slovenska, píše Bujňaková (2008). Výroba mlieka sa totiž stáva podstatným zdrojom príjmov v prvovýrobe, má dôležitú úlohu pri zachovaní a vytváraní ekologickej rovnováhy prírody, najmä v horských a podhorských oblastiach.

Za posledné roky sa na Slovensku v mliekarenskom priemysle udiali výrazné zmeny a to v celej štruktúre vlastníckych vzťahov, v podstatnej modernizácii výroby, v prispôbení mliekarenskej legislatívy na podmienky Európskej únie a napokon i v štruktúre výroby a v zlepšovaní kvality mliečnych výrobkov. Podľa Masára (2006) je rozhodujúca časť mlieka spracovaná v niekoľkých veľkých mliekarniach a ostatná časť mlieka je spracovaná v menších mliekarniach na špeciality určené pre regióny. Výrobová politika jednotlivých mliekarenských spoločností úzko nadväzuje na regionálnu surovinovú základňu.

Materiál a metódy

Zameranie a cieľ vedeckého článku vychádza z odbornej profilácie autorov a ich dlhodobej vedecko-výskumnej činnosti orientovanej na medzinárodné podnikanie a internacionalizáciu podnikateľskej činnosti v agropotravinárstve. Hlavným cieľom predkladaného článku je posúdenie postavenia podnikov vybraného odvetvia potravinárskeho priemyslu na Slovensku, ktorým je odvetvie mliekarenstva, pričom dôraz kladieme na prejavy internacionalizácie ich podnikateľskej činnosti.

Pri riešení stanovenej problematiky formulujeme nasledovné hypotézy:

- H₁: Predpokladáme, že prebiehajúca internacionalizácia má preukazný vplyv na zvýšenie uskutočňovania medzinárodného podnikania podnikateľskými subjektami v mliekarenskom odbore potravinárskeho priemyslu SR.
- H₂: Predpokladáme, že existuje rozdiel vo vnímaní jednotlivých faktorov, ktoré sú dôvodmi internacionalizácie podnikania podnikateľských subjektov.

Primárne zdroje informácií, ktoré budú použité na skúmanie internacionalizácie podnikania mliekarenských podnikov, jednotlivých uplatňovaných foriem zapájania podnikov do medzinárodného podnikania, o dôvodoch a dopadoch ich medzinárodného podnikania, tvoria informácie získané technikou dotazníka od subjektov podnikajúcich v mliekarenskom

priemysle na Slovensku. Dotazníkový výskum prebiehal v horizonte období február 2009 – apríl 2009. Základ techniky dotazníka tvorí zostavený dotazník. Otázky v dotazníku sme formulovali tak, aby súviseli s vytýčeným cieľom vedeckého článku a umožnili respondentom jasné a stručné odpovede.

V rámci dotazníkového prieskumu boli oslovené podniky podnikajúce v mliekarenskom priemysle schválené na základe nariadenia vlády č. 213/2003 Z.z. Slovenskej republiky. Viac ako 2 milióny litrov mlieka ročne spracováva v súčasnosti 25 mliekarenských spoločností. Výskumnú vzorku tvorilo 12 podnikateľských subjektov, ktoré predstavujú 48 % zo všetkých veľkokapacitných mliekarenských podnikov. Zo skúmaných podnikov bolo 6 subjektov so slovenským kapitálom a 6 spoločností s účasťou zahraničného investora.

Sekundárne zdroje informácií boli čerpané z týchto zdrojov: analytické a koncepčné materiály Ministerstva pôdohospodárstva SR, správy Pôdohospodárskej platobnej agentúry, analytické a výhľadové správy EÚ, výskumné správy VÚEPP a SMZ, domáce a zahraničné odborné publikácie a periodiká, zborníky vedeckých prác z medzinárodných vedeckých konferencií a vedeckých seminárov, internetové stránky podnikov, renomovaných svetových organizácií a odborných webových portálov.

Pri spracovaní vedeckého článku sa použili okrem techniky dotazníka aj technika riadeného interview, logicko-poznávacie metódy, vybrané matematicko-štatistické metódy: indexy, podiely a skúmanie závislostí.

Spracovanie získaných podkladových údajov sa uskutočnilo dostupným programovým vybavením počítača, konkrétne ide o balík MS Office 2007 v prostredí operačného systému Windows Vista. Z odborných softvérov to bude špecifický počítačový program SAS (Statistical Analysis System). V tomto prostredí uskutočníme asociačnú a korelačnú analýzu. Prostredníctvom programu SAS cez zadefinované príkazy sa bude skúmať existencia závislostí pomocou chí-kvadrát testu, kvantifikovať a testovať úroveň korelačného a kontingenčného koeficientu.

Predkladaný článok je súčasťou riešenia inštitucionálneho výskumu s názvom „Internacionalizácia podnikateľskej činnosti malých a stredných podnikov vo vybranom samosprávnom kraji“, ktorý sa rieši na Ústave odborných predmetov a informačných technológií Dubnického technologického inštitútu v Dubnici nad Váhom.

Výsledky a diskusia

Postupujúca svetová globalizácia a internacionalizácia hospodárskeho života prináša podnikateľským subjektom zameraným na výrobu mlieka a mliečnych výrobkov nové podnikateľské príležitosti, perspektívne odbytové trhy i zahraničné investície. Manažment je nútený prehodnocovať realizáciu svojich podnikateľských činností.

Za posledné roky sme svedkami výrazných zmien v mliekarenskom odvetví potravinárskeho priemyslu na Slovensku. Nastala radikálna zmena vlastníkov mliekarenských spoločností v prospech zahraničných nadnárodných spoločností a spolu s tým aj koncentrácia a špecializácia mliekarenskej výroby. Nadnárodné spoločnosti, ale aj progresívni slovenskí vlastníci priniesli na Slovensko okrem všetkých spomínaných aspektov aj finančné prostriedky na reštrukturalizáciu a rekonštrukciu mliekarenských spracovateľských podnikov podľa hygienických predpisov Európskej únie.

Na udržanie a získanie si európskeho spotrebiteľa má Slovensko všetky predpoklady. Produkuje sa tu 1200 druhov výrobkov, ktoré zodpovedajú nielen kvalitatívnym, ale aj chuťovým a zdravotným požiadavkám modernej výživy. Konkurencia, presahujúca hranice

nás určite prinúti k novým prístupom a inováciám, vytváraniu výrobkov „na mieru“ pre určité segmenty trhu, ale aj k návratom ku tradíciám a prírodným produktom s dokázateľným pôvodom (napr. slovenské syrárske špeciality, ovčie syry a pod.). Po vstupe do únie sú zbytočné obavy z toho, že sa nezachovávajú národné tradície a národné mliečne špeciality. Je silný predpoklad toho, že Európa bude Európou regiónov a to tak, ako je tomu napr. vo Francúzsku, kde je zvlášť veľká rôznorodosť v syrárskych špecialitách.

Nevyhnutným predpokladom konkurencieschopnosti mliekarenských podnikov na Slovensku je zníženie výrobných nákladov mlieka ako suroviny a na druhej strane vysoká kvalita mliečnych výrobkov. Silná konkurencia na trhu a vstup zahraničného kapitálu do našich podnikov neustále upozorňujú na to, že s postupujúcou globalizáciou ekonomík, vznikom väčších národných a nadnárodných spoločností sa kladú neustále rastúce nároky na riadiacu činnosť týchto podnikateľských subjektov.

Internacionalizácia podnikania sa v podmienkach mliekarenskeho odvetvia potravinárskeho priemyslu spája predovšetkým s tendenciou vytvárania strategických obchodných partnerstiev, aliancií, fúzií, akvizícií a odbytových družstiev na podklade tvorby podnikateľských sietí aj v dôsledku efektívnejšieho využívania spracovateľských kapacít a získania rozhodujúceho postavenia na trhu s mliekom a mliečnymi výrobkami. Veľké mliekarenské spoločnosti a družstvá uplatňujú diverzifikáciu produkcie vzhľadom na rozdiely v kvalite, chuti a nutričnej hodnote jednotlivých výrobkov.

Podľa Masára (2006) prognózy o situácii na svetovom trhu s mliekom do roku 2015 odhadujú, že v najbližších deväť rokov budú svetový trh ovplyvňovať štyri hlavné faktory. Rozhodujúci bude rast dopytu z viacerých krajín Východnej Ázie, Blízkeho Východu a Severnej Ameriky, kde sa očakáva zvyšovanie príjmov obyvateľstva. Ďalšími troma činiteľmi, ktoré podporia dopyt po mliečnom tuku a proteínoch bude pokračujúci proces urbanizácie, globalizácie a premiestňovania výroby a technológií do krajín s lacnejšou pracovnou silou. Dopyt po mliečnych výrobkoch bude rásť rýchlym tempom najmä v priemyselne menej rozvinutých krajinách a to nielen v súvislosti s nárastom populácie a zvyšovaním reálnych príjmov obyvateľstva, ale aj meniacim sa životný štýlom a stravovacími návykmi. K spotrebe mliečnych výrobkov napomôžu aj ďalšie faktory ako expanzia nadnárodných maloobchodných reťazcov, väčšia dostupnosť chladiarenských zariadení, predlžovanie trvanlivosti mliečnych výrobkov, zrýchľovanie prepravy a distribúcie.

Internacionalizácia podnikania v skúmanej vzorke mliekarní na Slovensku

Zo všetkých odborov potravinárskeho priemyslu za obdobie rokov 2000 až 2005 dosiahol najväčšie pokroky z pohľadu koncentrácie do väčších spoločností formou strategických spojení, fúzií a akvizícií práve mliekarenský odbor. V podmienkach Slovenska sa v porovnaní s ostatnými krajinami vstup zahraničných investorov v mliekarenskom odbore udial pomerne neskoro. Strategickí investori zo zahraničia začali pôsobiť v 12 slovenských mliekarniach, ktoré tvorili 52 % z celkového počtu veľkých priemyselných mliekarní s nákupom 500 miliónov litrov surového kravského mlieka.

Pod vplyvom vstupu zahraničných investorov do jednotlivých mliekarní sa zvýšila nielen kvalita výrobkov, ale aj objem spracovanej suroviny. Vstup Slovenska do Európskej únie v máji roku 2004 priniesol mnohé zmeny v agropotravinárskom komplexe. V podmienkach mliekarenskeho odboru potravinárskeho priemyslu došlo k viacerým a zásadným zmenám, predovšetkým v štruktúre vlastníckych vzťahov, v podstatnej technologickej modernizácii výroby, v prispôbení mliekarenskej legislatívy na podmienky Európskej únie a napokon aj v štruktúre produktového portfólia a v zlepšovaní kvality mliečnych výrobkov. Vo výrobe

surového kravského mlieka sme sa museli prispôbiť požiadavkám únie na surový produkt. Východiskovým základným nariadením pre slovenskú legislatívu sú Smernice Rady Európskej únie č. 92/46 o hygienických predpisoch pre výrobu mlieka a mliečnych výrobkov, Smernica Európskej únie č. 93/43 o hygiene potravín, ako aj ďalšie doplnky týchto smerníc ako napríklad Smernica č. 94/71 alebo Smernica Európskej únie č. 91/180 o analýze a testovaní mlieka a mliečnych výrobkov. V zmysle Smerníc EÚ č. 81/162 a č. 88/146 je tiež požadovaná potrebná hygiena pri dojení, ošetrovaní a doprave do spracovateľského závodu. Právny rámec sa okrem iného dopĺňa zákonom o potravinách a vykonávacím predpisom pod názvom „Potravinový kódex.“ Od 1. apríla 2003 platil nový systém regulácie trhu s mliekom, ktorý plne korešponduje s legislatívou Európskej únie. V zmysle trhového poriadku sa od apríla každého roku začína tzv. kvotačný rok, ktorý trvá do 31. marca nasledujúceho roka. Legislatívu v mliekarenskom odbore potravinárskeho priemyslu usmerňuje tiež Výnos Ministerstva pôdohospodárstva SR č. 678/201-100 o požiadavkách na zabezpečenie zdravotnej neškodnosti a hygienickej bezchybnosti živočíšnych produktov podľa STN 57 05529-Mlieko. Legislatívny rámec upravujúci organizáciu trhu s kravským mlieko ďalej tvoria:

- cenová regulácia,
- kvóta na predaj surového kravského mlieka,
- uhrádzanie cenových rozdielov pri vývoze a dovoze výrobkov z kravského mlieka,
- dotácie a mimocenové nástroje,
- licencie na vývoz na dovoz,
- opatrenia na ochranu domácej výroby podľa WTO,
- opatrenia podľa osobitných predpisov.

Napriek odporúčaniam odborníkov Európskej únie pôsobilo na Slovensku v predvstupovom období do Európskej únie (4-6 priemyselných mliekarní s kapacitou denného spracovania nad 150-200 tisíc litrov mlieka a 5-10 menších špecializovaných mliekarní) v roku 2003 celkovo 58 spracovateľských podnikov (oproti roku 1995 keď bol počet spracovateľov mlieka 115, to predstavuje polovičný prepád počtu subjektov na úroveň v roku 2003). Z uvedeného počtu je 19 podnikov malých, orientujúcich sa výlučne na domáci trh. Tieto podniky neinternacionalizovali svoje podnikanie. Všetky mliekarenské podniky sú súkromné, 39 najvýznamnejších mliekarní nakupuje a spracováva približne 70 % surového mlieka. V danom období 18 mliekarní malo pridelené kontrolné veterinárne číslo schválené Európskou komisiou, ktorá umožňuje vyvážať produkciu do krajín EÚ. Tento počet však nemôžeme považovať za definitívny.

Pred analýzou prejavov internacionalizácie podnikania poukážeme v rámci komparácie na vybrané aspekty podnikania mliekarenských spoločností v období pred vstupom zahraničných investorov do slovenských mliekarní.

V rámci prechodu z plánovitého hospodárstva na trhovoorientovanú ekonomiku začiatkom 90-tych rokov sa transformácia dotkla aj mliekarenských podnikov. Dovtedy štátne podniky sa postupne transformovali na obchodné spoločnosti a v záujme ich ďalšej existencie a rozvoja začali pracovať na zvyšovaní rentability výroby, zvyšovaní produktivity práce a efektivity vynaložených nákladov. Táto nová trhová situácia sa vyznačovala výraznými zmenami v ekonomike a produkcii každého subjektu:

- mliekarenské podniky si aktívne museli hľadať poľnohospodárskych prvovýrobcov ako dodávateľov suroviny, o ich služby súperili s konkuretnými cenovými stratégiami. Vyššie nákupné ceny mlieka ale na druhej strane zvyšovali náklady na výrobu mliečnych výrobkov a na trhu boli konfrontované so slabou kúpyschopnosťou

obyvateľstva a organizácií. V dlhodobom horizonte nebolo možné ekonomicky udržať tento stav.

- každá mliekarenská spoločnosť sa vyznačovala všeobecným, rovnakým a základným produktovým portfóliom (mlieko, maslo, smotana, tvaroh a podoba),
- len 4 najväčšie mliekarne začali vyrábať jogurty (Milex Schärdinger Bratislava, Mliekospol Nové Zámky, Milex Košice, Milex Sabinov) a dve mliekarne zotrvali pri zabezpečovaní produkcie tavených syrov (Milex Nové Mesto nad Váhom, Milex Galanta). V súčasnosti syry nevyrába len 7 mliekarní.
- jedna mliekareň bola špecificky zameraná na produkciu výrobkov zo sušeného mlieka: sušené mlieko, pudinky (Milex Veľký Meder) a jej produkcia bola umiestňovaná predovšetkým regionálne. Toto špecifikum si mliekareň zachovala dodnes.
- produktové portfólio mliekarní sa rozrastalo iba pozvoľna a spočiatku išlo iba o modifikácie balenia (mlieko sáčkové – krabicové, jogurty v sklenených pohároch – plastové kelímky),
- neskôr začali mliekarne pozvoľna pristupovať k technologickým zmenám v produkcii, ktoré však boli ekonomicky nákladné a mohli si ich dovoliť iba veľké mliekarenské spoločnosti a nie regionálne, ktoré z celkového počtu mliekarní na Slovensku tvorili dve tretiny. Výsledkom zmien v technologickom postupe bolo napr. tzv. 5-dňové mlieko, ktoré bolo významným pokrokom pri predlžovaní doby trvanlivosti čerstvého mlieka. Až v druhej polovici deväťdesiatych rokov pristúpila skupina najväčších mliekarní k produkcii trvanlivého mlieka.

V záujme nielen udržania spotrebiteľov, ale najmä získavania nových sa mliekarenské spoločnosti začali aktívne zaujímať o situáciu na trhu a realizovali marketingové prieskumy. Žiaľ, v mnohých prípadoch (aj keď prieskum preukázal záujem o určitý výrobok alebo jeho modifikáciu) z ekonomických dôvodov, najmä z titulu nedostatku finančného kapitálu, k zmenám nakoniec nedošlo. Manažment viacerých podnikateľských subjektov stál pred otázkou, ako v čase sťaženého prístupu k finančným zdrojom, resp. dvojciferných úrokových sadzieb v bankách zabezpečiť rozvoj. Koncom 90-tych rokov, pred príchodom zahraničných investorov, sa menšie regionálne mliekarne (napríklad Senica, Veľký Krtíš, Krupina, Rimavská Sobota a podobne) opakovane dostali do vážnych ekonomických problémov, ktoré ich priviedli do bankrotu. Manažment podnikateľských subjektov sa snažil nájsť strategického investora. Ale ani príchod investora neznamenal až na malé výnimky (Liptovská mliekareň Liptovský Mikuláš) dlhodobé vyriešenie ekonomickej situácie mliekarní. Navonok sa táto situácia prejavovala v stagnácii produktového portfólia, zastaralej technológii, ktorá bola energeticky náročná, postupným znižovaním výroby a roztváraním cenových nožníc (platba prvovýrobcom za surovinu a ostatné výrobné náklady/tržby z predaja). Mliekarenské spoločnosti v dôsledku menovaných faktorov nemali dostatok prostriedkov na modernizáciu technologických liniek, znižovanie energetickej náročnosti výroby, dynamické rozširovanie produktového portfólia a preto s príchodom nového tisícročia museli aktívne hľadať strategických investorov. Priame investície zo zahraničia mali priniesť aj skúsenosti z pôsobenia v podmienkach ostrého konkurenčného boja, z globálneho trhu s rešpektovaním lokálnych podmienok a neposlednom rade skúsenosti s aktívnou prácou s trhom.

Vychádzajúc zo zmien, ktoré nastali najmä po roku 2001 vstupom strategických zahraničných investorov do slovenských mliekarenských podnikov uvádzame v ďalšej časti článku vybrané charakteristiky týchto nadnárodných spoločností. Zmena vlastníckych pomerov sa nevyhla ani najväčšiemu spracovateľovi mlieka na Slovensku – akciovej spoločnosti Rajo v Bratislave. Tá ako prvá a jediná mliekareň dostala zahraničného investora už v prvej polovici deväťdesiatych rokov. V roku 1993 odkúpila časť kapitálového objemu rakúska spoločnosť

Schärdinger Milch AG a zmenila názov mliekarne na Milex Schärdinger Slovakia a. s.. Neskôr, na základe všeobecného poznania značky Rajo na Slovensku, bol v máji 1996 jednoznačne odsúhlasený názov podniku – Rajo, a. s. V marci roku 2003 sa stopercentným vlastníkom akcií spoločnosti Rajo, a. s. stala bavorská firma Meggle AG. Dlhodobé a stabilné pôsobenie značky Rajo na slovenskom trhu je príkladom správneho strategického plánovania a rozhodovania, obrazom sily spojenia domáceho výrobcu so skúseným zahraničným partnerom.

Smerovanie akciovej spoločnosti Milsy v Bánovciach nad Bebravou pozitívne ovplyvnil vstup zahraničného partnera do spoločnosti v roku 2001 prostredníctvom rakúskej firmy Lactoprot International AG.

Vstup zahraničných investorov neznamenal vždy iba pozitívny obrat v podnikateľskej činnosti mliekarenských podnikov. Príkladom podnikateľského neúspechu a následného zániku je z mliekarenského odboru Mliekospol Nové Zámky a. s., vystupujúci pod obchodnou značkou Zdravo, ktorá ani po integrácii s mliekarňami vo Veľkom Krtíši, Krupine a Trnave v rukách talianskeho vlastníka SOLE si nedokázal uchovať najväčší podiel na trhu. Podľa týždenníka Trend odišla táto skupina zo Slovenska v roku 2003 s dlhmi vo vtedajšej výške 100 mil. Sk voči spracovateľom.

Milex, a. s. Nové Mesto nad Váhom patrí do francúzskej skupiny Groupe Soparind Bongrain. Do portfólia Milexu patria značky Appetito, Lunex, Bambino, Kravička a Kráľ Syru.

Jedným z posledných mliekarní, kde vstúpil zahraničný investor bola Senická mliekareň, a. s. v Senici. Až v roku 2006 do nej kapitálovo vstúpila česká mliekarenská spoločnosť Olma, a.s. Olomouc.

Opakom je prípad Tvrdošínskej mliekarne, s.r.o. Tvrdošín, do ktorej hneď v roku 2001 vstúpila spoločnosť Fromageries Bel Société Anonyme formou akvizície. Týkala sa nákupu technológií, strojov a zariadení slúžiacich na výrobu tavených syrov balených do hliníkovej fólie. Francúzska spoločnosť týmto získala výlučnú kontrolu nad časťou výroby tavených syrov balených do hliníkovej fólie v Tvrdošínskej mliekarni, orientujúcej sa na výrobu tavených syrov.

Rovnaký zahraničný investor sa stal v roku 2000 majoritným vlastníkom aj inej mliekarenskej spoločnosti - Zempmilk, a.s. Michalovce, ktorá od roku 2004 nesie obchodné meno Syrárne Bel Slovensko, a.s. Hlavným výrobným zameraním tohto podniku je v súčasnosti výroba tvrdých syrov, tavených syrov a sušeného mlieka a kýmnych zmesí. Výroba Eidamskej tehly z radu tvrdých syrov patrí k prioritám uvedenej mliekarne. Z tvrdých syrov má materská spoločnosť pod kontrolou aj obchodnú značku Leerdammer, ktorá je značkou holandských syrov známych aj na domácom slovenskom trhu. K najznámejším produktom spoločnosti patrí syr Karička z radu tavených syrov s viacerými príchutami.

Špecifikom na slovenskom mliekarenskom trhu je zastúpenie libanonského kapitálu. Stopercentným vlastníkom akciovej spoločnosti Milex Galanta je libanonská firma Amine Aour Middle East Foods S.A.L. Táto spoločnosť z Bejrútu bola počas uplynulých rokov obchodným partnerom Milexu Galanta ako jeden z najvýznamnejších odberateľov syra zo slovenskej spoločnosti. Mliekareň v Galante sa zaoberá výrobou konzumného mlieka, smotany, tvarohu, kefiru a syrov.

Takmer najrozsiahlejšiu zmenu a vývoj má za sebou Liptovská mliekareň, a.s. Liptovský Mikuláš. V roku 2004 sa väčšinovým vlastníkom akcií stal francúzsky syrársky koncern BONGRAIN S.A. Mliekareň prešla niekoľkými rekonštrukciami a zmenami v sortimente výrobkov, vrátane rozšírenia o výrobu bryndze. Výrobky s označením Liptov – čistá chuť prírody, evokujú v odberateľoch a zákazníkov tradíciu kvality.

Mliekarenská spoločnosť Wittmann & syn s.r.o., Zvolen získala odkúpením 100% akcií nadnárodná mliekarenská spoločnosť Senoble S.A., v roku 2005. Okrem zachovania tradičných mliečnych smotanových produktov pod pôvodnou značkou Zvolenský smotanový jogurt vyrába mliečne výrobky zo smotanových jogurtov výlučne pre francúzsky spotrebiteľský trh.

Vstup Slovenska do Európskej únie priniesol odbúranie hraníc medzi jej členskými krajinami, na jednej strane dochádza k novým, veľkým možnostiam európskeho trhu, ale na druhej strane sa akcelerovala konkurencia. Platí to v samotnej výrobe mlieka, ale rovnako aj pri jeho spracovaní a odbyte. V záujme udržania celého mliekarstva na porovnateľnej úrovni je preto naďalej potrebné dodržiavať nevyhnutné kvóty výroby mlieka, zabezpečovať neustále dokonalú kvalitu a všetky hygienické požiadavky a hlavne všetky slovenské výrobky musia byť nielen kvalitatívne, ale i cenovo konkurencieschopné, ako na slovenskom, tak aj zahraničnom trhu. Slovenskí producenti sú pod silným ekonomickým tlakom nielen západoeurópskych krajín, ale i pod tlakom takých krajín ako Poľsko, Litva a ostatné krajiny východnej zóny. Ich konkurencieschopnosť je predovšetkým v rovine cien mliečnych produktov.

Herián (2004) z uvedených dôvodov preto odporúča neustále sledovať vývoj výroby mlieka a mliečnych produktov v zahraničí a porovnávať našu konkurencieschopnosť, hlavne dodržiavať príslušné opatrenia na udržanie sa v silnej európskej konkurencii a na ďalší rozvoj mliekarenstva.

Mnohí autori, ktorí sa venujú problematike mlieka a produkcii mliekarenského odvetvia potravinárskeho priemyslu na Slovensku sa vo svojej publikačnej činnosti zhodujú s odporúčaniami odborníkov z Európskej únie. Tí odporúčali Slovensku, aby pri vstupe do Európskej únie v roku 2004 mali maximálne 6 veľkých priemyselných podnikov a 10 menších prevádzkarní so špecializovanou produkcie. Kapacitné využitie slovenských mliekarní pred vstupom strategických zahraničných investorov bolo do roku 2001 nízke a pohybovalo sa pri základnom ošetrení mlieka na 66 %, pri spracovaní masla na 36 % a výrobe syrov na 95 %. Vzhľadom na postavenie mliekarenského odboru potravinárskeho priemyslu v rámci agrokomplexu Slovenska v období do roku 2006 sa definovali niektoré problémy, ktorým je žiadúce venovať pozornosť:

- reštrukturalizácia a modernizácia mliekarenského odboru potravinárskeho priemyslu s cieľom zabezpečiť jeho konkurencieschopnosť,
- zlepšiť komunikáciu vrcholového manažmentu s externým prostredím, t.j. v tejto súvislosti zlepšiť jazykové kompetencie, zručnosti, rozvinúť komunikačné schopnosti a zvýšiť úroveň riadenia výroby a spracovania mlieka a mliečnych výrobkov,
- zlepšiť využívanie spracovateľských kapacít a odstrániť výkyvy sezónnosti vo výrobe mlieka,
- zvýšiť konkurencieschopnosť so zahraničím v kvalite mlieka,
- získať nové trhy a perspektívne možnosti odbytu na zahraničnom trhu, z čoho vyplýva smerovanie marketingového manažmentu od propagácie, cez implementáciu manažérstva kvality a ochranných známk, zaškolenia pracovníkov do procesu marketingu, ale aj do oblasti exportných činností a získavanie zručností pre zlepšenie kvality a konkurencieschopnosti mliečnych výrobkov domácej produkcie,
- prispôsobiť výrobný a spracovateľský proces u exportných mliečnych produktoch podmienkam novým podmienkam v EÚ.

Strategickí zahraniční investori svojím vstupom do mliekarenských podnikov na Slovensku významnou mierou prispeli k zavedeniu nových technologických postupov, ktoré umožnili formovať nové, resp. inovovať existujúce produktové portfólio. Špecializácia produkcie sa prejavila okrem iných aj v nasledovných produktových segmentoch:

- *syry* – Liptovská mliekareň, a.s. Litovský Mikuláš, Senická mliekareň, a.s. Senica, Syrárň Bel Slovensko, a. s. Michalovce, Levické mliekárne , a.s. Levice majú rozhodujúci podiel vo výrobe eidamského a ementálskeho typu. Posledná z uvedených mliekarní ako prvá na Slovensku začala talianskou technológiou firmy Sordi vyrábať nízkoťučný srvátkový syr Riccota, ktorý je ľahko stráviteľný a vďaka vysokej kvalite sa teší veľkej obľube aj medzi náročnými konzumentmi. Zároveň prevádzkuje výrobu plesňového syru Niva vo svojej prevádzke v Hlohovci, ktorá organizačne patrila do mliekarene Tamilk, a.s. Trnava, pred jej ukončením prevádzky nadnárodnou mliekarenskou spoločnosťou Sole, Italia.
- *jogurty a acidofilné nápoje* – V tomto segmente patrí k popredným producentom Milk – Agro, spol. s r.o., pôsobí v šarišskom regióne. Zameranie mliekarene výrazne obohatila skvalitnením technológie spracovania mlieka koncentráciou výroby mliečnych a kyslomliečnych výrobkov. Je tretím najväčším producentom jogurtov na Slovensku. Humenská mliekareň, a.s. patrí medzi málo slovenských mliekarní, ktoré majú čisto slovenských vlastníkov. Moderná syrárň patrí medzi najväčšie na Slovensku. V nej zrejú polotvrdé syry Humenská tehla, Eidamská tehla, Eidamský blok, Moravský blok a Skimmed.
- *špeciálne syrové produkty* – ktorých typickým predstaviteľom je Tvrdošínska mliekareň, a.s. Tvrdošín. Mliekareň sa zaraďuje k typicky syrárskym firmám a je situovaná do ekologicky atraktívnych podhorských oblastí Oravy na severnom Slovensku. Nosným výrobným programom je výroba Eidamskej tehly, Oravskej parenice a tavených syrov. Jej výrobný program sa postupne transformuje a zameriava na výrobu syrových špecialít, najmä na oštiepky prírodné a parené, parenice, syrové korbáče. Perspektívne sa chce venovať výrobe špecialít, ako i špecialít z ovčieho syra. Zaraďuje sa medzi exportné mliekarene s exportom mliečnych produktov do Českej republiky, Maďarska, Poľska, Chorvátska, Izraelu a Belgicka. Bryndziareň a syrárň vo Zvolenskej Slatine je najväčšou a najstaršou bryndziarňou na svete. Založila ju rodina Moleovcov v roku 1797 a od tých čias sa v nej nepretržite vyrába bryndza, ktorá je najtypickejším slovenským syrom. Svojou nenapodobiteľnou chuťou a tradíciou výroby má na slovenskom trhu špecifické postavenie a jej kvality a výnimočná chuť urobila z bryndze vyhľadávaný syr aj za hranicami. Jej najväčším odberateľom je Maďarsko a USA, export predstavuje až tretinu celkovej produkcie podniku. Zaručená tradičná špecialita sa okrem iných mliekarenských výrobkov nachádza aj Ovčí hrudkový syr – salašnícky a Ovčí salašnícky údený syr, zaregistrované Cechom výrobcov ovčieho syra v Turci.

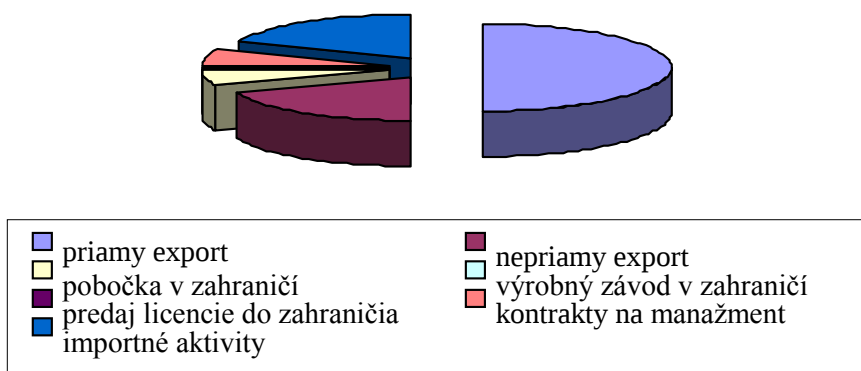
Výsledky dotazníkového výskumu orientovaného na internacionalizáciu podnikania mliekarenských spoločností

Na otázku: „Uskutočňuje Váš podnik internacionalizačné aktivity (zahranično-obchodné aktivity, výrobné aktivity v zahraničí, atď.)?“ odpovedalo 10 podnikov kladne, t.j. 83 % internacionalizuje svoje podnikanie a iba 2 podnikateľské subjekty, t.j. 17 % uviedli, že neuskutočňujú internacionalizačné aktivity a teda nepodnikajú na zahraničných trhoch.

Tie podnikateľské subjekty, ktoré odpovedali kladne na prvú otázku, (10 podnikov), následne odpovedali na ďalšie položené otázky v dotazníku.

Zaujímala nás uskutočňovaná forma internacionalizácie podnikania. 9 podnikov uviedlo, že svoje podnikanie internacionalizuje realizáciou priameho exportu. Zároveň z uvedeného počtu podnikov okrem priameho exportu dochádza v prípade niektorých podnikov aj k realizácii ostatných foriem internacionalizačných aktivít. Nepriamy export uskutočňujú 3 podniky. Pobočku v zahraničí ako formu internacionalizácie uviedol 1 podnikateľský subjekt. Kontrakty na manažment má uzavreté iba 1 z oslovených podnikov. Poslednú uvedenú formu medzinárodného podnikania „importné aktivity“ uviedli vo svojich odpovediach 3 podniky. Ani jeden z podnikateľských subjektov nevlastní výrobný závod v zahraničí a nepredáva licencie do zahraničia. Grafické znázornenie odpovedí o uskutočňovanej forme internacionalizácie podnikania vyjadrené v relatívnych hodnotách (vo vzťahu ku všetkým uskutočňovaným formám) ilustruje graf 1.

Obr. 1: Formy internacionalizácie podnikania



Zdroj: primárny výskum

Na otázku, či objem predaja podniku do zahraničia rastie, klesá alebo stagnuje, odpovedalo 70 % dotazovaných podnikov (7 subjektov), že objem ich predaja rastie a zvyšných 30 %, t.j. 3 podnikateľské subjekty konštatovali, že objem tohto predaja stagnuje. U žiadneho podniku nedochádza ku poklesu objemu predaja do zahraničia.

Pri hodnotení doterajších internacionalizačných aktivít, 3 podniky ohodnotili tieto aktivity známku 1 – sú veľmi spokojní s internacionalizáciou ich podnikania, ďalšie 4 podniky uviedli vo svojej odpovedi známku 2 – sú spokojní s internacionalizáciou svojho podnikania, zvyšné 3 podnikateľské subjekty klasifikovali svoje internacionalizačné aktivity známku 3 – je to rôzne. Znamka 4 – sme nespokojní a známka 5 – sme veľmi nespokojní sa v odpovediach žiadneho podniku zúčastneného na výskume neobjavil. Z hodnotenia hypotézy H_1 je zrejmé, že na základe získaných odpovedí technikou dotazníka sa potvrdila platnosť tejto hypotézy.

Zaujímalo nás, či v skúmanej vzorke mliekarenských podnikov pri odpovediach na jednotlivé otázky ohľadom faktorov, ktoré sú dôvodom internacionalizácie ich podnikania, sú zistené rozdiely iba náhodné alebo sú štatisticky významné. Testovali sme hypotézu H_2 , či je štatisticky významný rozdiel medzi jednotlivými faktormi, ktoré sú dôvodmi internacionalizácie podnikania jednotlivých podnikov.

H_0 : neexistuje rozdiel vo vnímaní jednotlivých faktorov, ktoré sú dôvodmi internacionalizácie podnikania podnikateľských subjektov

H₁: existuje rozdiel vo vnímaní jednotlivých faktorov, ktoré sú dôvodmi internacionalizácie podnikania podnikateľských subjektov

Podľa výsledkov chí-kvadrát testu ($p=0,002$) zamietame hypotézu H₀ na hladine významnosti $\alpha=0,05$, že neexistuje rozdiel vo vnímaní jednotlivých faktorov, ktoré sú dôvodmi internacionalizácie podnikania podnikateľských subjektov. Prijímame hypotézu H₁. Výsledok verifikuje aj Pearsonov koeficient, ktorý nadobúda hodnotu $p=0,447$. Podniky vnímajú jednotlivé faktory, ktoré sú dôvodmi internacionalizácie ich podnikania, rozdielne. Znamená to, že podniky nie sú motivované rovnakými dôvodmi k internacionalizácii ich podnikania.

Záver

Prebiehajúce globalizačné tendencie, integračné procesy a internacionalizáciu podnikateľských aktivít možno považovať v súčasnosti za najvýznamnejšie determinanty svetového hospodárstva. Akcelerácia týchto procesov prináša pre podnikateľské subjekty mnoho výhod v rovine medzinárodného podnikania a spolupráce, ale na druhej strane sa výraznejšie zostruje konkurenčný boj. Členstvo Slovenska v Európskej únii nútilo manažmenty podnikov mliekarenského odboru potravinárskeho priemyslu adaptovať sa na nové trhové podmienky. Vstup zahraničných investorov, nadnárodných spoločností a strategických partnerov do mliekarenských podnikov priniesol viditeľné zmeny vo vlastníckych vzťahoch, zaviedol nové výrobné technológie, energetické úspory, inovované produktové portfólio, aplikoval princípy medzinárodného marketingu a prispel tak k zvýšeniu konkurencieschopnosti jednotlivých podnikateľských subjektov, ich mliečnych produktov a v konečnom dôsledku aj celého mliekarenského odboru potravinárskeho priemyslu. Pri porovnaní veľkostných kategórií mliekarenských podnikov môžeme konštatovať nasledovné: veľké mliekarne majú oproti malým subjektom silnejšiu pozíciu voči veľkým distribútorom potravín, nižšie výrobné náklady, realizujú rozsiahlejší výskum a vývoj, vytvárajú silnejšie značky. Aj malé a stredné podnikateľské subjekty majú svoje výhody a to najmä šancu vo väčšej miere sa zameriavať na výrobu špecialít pre jednotlivé segmenty trhu.

Literatúra

- [1] BIELIK, P. – RAJČÁNIOVÁ, M. 2004. *Competitiveness analysis of agricultural enterprises in Slovakia*. In: *Agricultural Economics*, vol. 50., 2004, č. 12, s. 556 – 560, ISSN 0139-570X.
- [2] BLAAS, G. – BOŽÍK, M. 2002. Impact of Slovakia accession to the European Union on Agrofood industry and food prices. In: *Ekonomický časopis*, Vol. 50, 2002, No. 5., pp. 876-896.
- [3] BUJŇÁKOVÁ, M. 2008. Internacionalizácia podnikania v mliekarenskom priemysle na Slovensku. DDP. Nitra: SPU.
- [4] HERIÁN, K.: Odkaz svetového dňa mlieka pre súčasnosť. In: *Mliekarstvo*, Žilina: VÚM, 2004, č.2, s. 12-20. ISSN 1210-3144
- [5] MASÁR, I.: Aká bude situácia na svetovom trhu s mliekom do roku 2015? In: *Mliekarstvo*, Žilina: VÚM, 2006, č.3, s.10-12. ISSN 1210-3144
- [6] MURA, L. 2010. Internacionalizácia podnikania malých a stredných podnikov na Slovensku. DDP. Nitra: SPU. 157 s.
- [7] MURA, L. 2010. *Faktory internacionalizácie malého a stredného podnikania*. In: *Forum Statisticum Slovaca*, č. 02/2010. Bratislava: SŠDS, 2010, s. 111-116, ISSN

1336-7420 [online]. [cit. 10-09-2010]. Dostupné na:
<http://www.ssds.sk/casopis/archiv/2010/fss0210.pdf>

- [8] PODOLÁK, A. 2000. Metodologický prístup hodnotenia efektívnosti komoditného agroobchodu. In: Aktuálne problémy agrárneho trhu. Nitra: 2000, s. 31 – 34, ISBN 80-7137-750-3
- [9] SMZ. 2010. *Aktuality Slovenského mliekarenského zväzu*. [online] [cit. 2010-08-05]
Dostupné na: http://www.smz.sk/index_sp.php?menu=aktuality
- [10] ŠÚ SR. 2010. *Databáza ŠÚ SR - Poľnohospodárstvo*. [online] [cit. 2010-08-05]
Dostupné na: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=5747>

Prejavy internacionalizácie podnikania vo vybranom odbore potravinárskeho priemyslu

Ladislav Mura – Tomáš Löster

ABSTRAKT

Prehlbujúca medzinárodná interdependencia, svetová globalizácia a integračné procesy spôsobujú, že jednotlivé podnikateľské subjekty sú čoraz viac účastníkmi medzinárodného podnikania a musia čeliť narastajúcemu konkurenčnému tlaku. Podnikateľská prax ukazuje, že bez internacionalizácie podnikateľskej činnosti majú podnikateľské subjekty výrazne ťažšiu pozíciu v konkurenčnom boji. Internacionalizácia podnikania zasiahla aj potravinársky priemysel, vrátane odvetvia mliekarenstva. Konkurenčný tlak núti mliekarenské podniky k diverzifikácii ich produktového portfólia. Medzinárodné podnikanie sa v praxi prejavuje formou fúzií, akvizícií, strategických partnerstiev alebo podnikateľských sietí a prináša jednotlivým členom efektívne využitie spracovateľských kapacít a zvyšovanie trhového podielu na trhu. Cieľom vedeckého článku je zhodnotiť prejavy internacionalizácie podnikania vo vybranom odvetví potravinárskeho priemyslu, ktorým je odvetvie mliekarenstva.

Kľúčové slová: internacionalizácia podnikania, medzinárodné podnikanie, potravinársky priemysel, mliekarenstvo, podnik

Expresses of business internationalization in a selected branch of food industry

ABSTRACT

Increasing international interdependation, world globalization and integrational processes causes, that particular businesses are more and more involved to the international business and must face to increasing competitive pressure. Business praxis shows, that without internationalization of business activities have enterprises harder position in the competitive fights. Internationalization of business touched the food industry too, included the branch of milk-processing industry. Competitive pressure push milk-processing factories to diverzification of product portfolio. International business are in the praxis fusions, aquisitions, stategic partnerships or business networks and brings to particular elements efective usage of the processing capacities and increase the market share. The aim of this article is to evaluate the internalization of businesses in selected branch of food industry, the milk-processing.

Key words: internationalization of business, international enterprising, food industry, milk processing industry, enterprise

JEL classification: M21, Q13, Q17