

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**

**OBCHODNÁ FAKULTA**

**Evidenčné číslo: 102003/I/2022/36114651040214020**

**INTERNACIONALIZÁCIA A DEINTERNACIONALIZÁCIA  
VYBRANÝCH SLOVENSKÝCH FIRIEM**

Diplomová práca

**2022**

**Bc. Sarah Ujlakyová**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**

**Obchodná Fakulta**

**INTERNACIONALIZÁCIA A DEINTERNACIONALIZÁCIA  
VYBRANÝCH SLOVENSKÝCH FIRIEM**

Diplomová práca

**Študijný program:** manažment medzinárodného obchodu

**Študijný odbor:** ekonómia a manažment

**Školiace pracovisko:** katedra medzinárodného obchodu

**Vedúci záverečnej práce:** prof. Ing. Soňa Ferencíková, PhD.

**Bratislava 2020**

**Bc. Sarah Ujlakyová**

### Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že celú záverečnú prácu na tému „Internacionalizácia a deinternacionalizácia vybraných slovenských firiem“ som vypracovala samostatne, a to s použitím literatúry, ktorá je kompletne uvedená v priloženom zozname.

Dátum: ..... (podpis študenta)

## **Pod'akovanie**

Týmto by som chcela pod'akovať mojej vedúcej záverečnej diplomovej práce, prof. Ing. Soni Ferenčíkovej, PhD., za čas, ktorý mi venovala pri zodpovedaní otázok pri riešení práce, za cenné rady, trpezlivosť a obrovskú ochotu.

## **ABSTRAKT**

UJLAKYOVÁ, Sarah: *Internacionalizácia a deinternacionalizácia vybraných slovenských firiem*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu. – Vedúci záverečnej práce: prof. Ing, Soňa Ferenčíková. – Bratislava: OF EU, 2022, 102 s.

Cieľom diplomovej práce je na základe analýzy internacionalizácie a deinternacionalizácie slovenských firiem vytvoriť odporúčania pre ďalšie slovenské podniky tak, aby boli úspešné v budúcich podnikateľských aktivitách na zahraničných trhoch, a tak formulovať opatrenia a odporúčania pre ďalšie firmy, ako sa vyhnúť chybám slovenských firiem, ktoré v procese internacionalizácie úspešné neboli. Práca je rozdelená do štyroch častí. Obsahuje osem tabuliek, päť grafov a šesť obrázkov. Prvá kapitola je venovaná rozobratiu pojmov internacionalizácia a deinternacionalizácia. V tejto časti si taktiež priblížime bližšie aj globalizačné a deglobalizačné procesy, keďže tieto pojmy sú hlboko prepojené. Bližšie si ozrejmime stratégie zahraničnej expanzie firiem, ako aj možné formy vstupu na medzinárodné trhy. V závere teoretickej časti sa budeme venovať príčinám a motívom, ktoré vedú firmy k deinternacionalizácii. V druhej časti popisujeme cieľ práce. Tu sme si zvolili hlavný cieľ a k nemu tri čiastkové. Tretia časť sa venuje metodike, kde bližšie popisujeme použité výskumné metódy a výskumný súbor, ktorý pozostáva zo skúmania piatich slovenských firiem; ST. Nicolaus, Mrva&Stanko, Sygic, Ecocapsule a Slido. Cieľom štvrtej časti našej práce je prepojiť nadobudnuté teoretické poznatky z prvej časti s praktickým výskumom našich zvolených firiem. Výsledkom riešenia danej problematiky sú na základe výskumu spracované odporúčania pre slovenské firmy, chystajúce sa internacionalizovať svoje obchodné činnosti v zahraničí.

**Kľúčové slová:** Internacionalizácia, Deinternacionalizácia, Globalizácia, Deglobalizácia, medzinárodný obchod

## ABSTRAKT

UJLAKYOVÁ, Sarah: *Internationalization and deinternationalization of selected Slovak companies*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of International Trade. – prof. Ing, Soňa Ferenčíková. – Bratislava: OF EU, 2022, 102 s.

The aim of the thesis is based on the analysis of internationalization and deinternationalization of Slovak companies, to make recommendations for other Slovak companies so that they are successful in future business activities in foreign markets, and to formulate measures and recommendations for other companies to avoid mistakes of Slovak companies which have not been successful in the process of internationalizations. The work is divided into four parts. It contains eight tables, five graphs and six figures. The first chapter is devoted to the approximation of the concepts of internationalization and deinternationalization. In this section, we will also take a closer look at globalization and deglobalization processes, as these concepts are deeply interconnected. We will take a closer look at possible strategies for the foreign expansion of companies, as well as possible forms of entry into international markets. At the end of the theoretical part, we will deal with the causes and motives that lead companies to deinternationalization. In the second part we describe the aim of the work. Here we have chosen the main goal and three sub-goals. The third part deals with the methodology, where we describe in more detail the research methods used and the research set, which consists of a survey of five Slovak companies; ST. Nicolaus, Mrva & Stanko, Sygic, Ecocapsule a Slido. The aim of the fourth part of our work is to connect the acquired theoretical knowledge from the first part with the practical research of our selected companies. The results of solving this problem are, based on research, recommendations for Slovak companies preparing to internationalize their business activities abroad.

**Keywords:** Internationalization, Deinternationalization, Globalization, Deglobalization, international trade

# Obsah

ÚVOD .....	10
<b>1. CHARAKTERISTIKA SÚČASNEJ PROBLEMATIKY .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 GLOBALIZÁCIA AKO INTERNACIONALIZÁCIA - VYMEDZENIE POJMOV .....</b>	<b>13</b>
1.1.1 <i>Výhody a nevýhody globalizácie .....</i>	<i>15</i>
1.1.2 <i>Význam medzinárodného podnikania .....</i>	<i>17</i>
<b>1.2 INTERNACIONALIZÁCIA SLOVENSKÝCH FIRIEM A ICH MOTÍVY .....</b>	<b>18</b>
1.2.1 <i>Plánovanie a príprava na internacionalizáciu .....</i>	<i>19</i>
<b>1.3 STRATÉGIE VSTUPU NA ZAHRANIČNÉ TRHY .....</b>	<b>20</b>
1.3.1 <i>Export .....</i>	<i>22</i>
1.3.2 <i>Vstup bez PZI .....</i>	<i>24</i>
1.3.3 <i>Vstup s PZI .....</i>	<i>25</i>
<b>1.4 DEINTERNACIONALIZÁCIA AKO PROCES DEGLOBALIZÁCIE .....</b>	<b>26</b>
1.4.1 <i>Vymedzenie pojmov deglobalizácia a deinternacionalizácia .....</i>	<i>26</i>
1.4.2 <i>Hrozby plynúce z globalizácie ako motívy deglobalizácie .....</i>	<i>30</i>
1.4.3 <i>Hlavné príčiny a motívy, ktoré vedú firmy k deinternacionalizácii .....</i>	<i>32</i>
<b>2. CIEĽ PRÁCE .....</b>	<b>35</b>
<b>1.5 SPÔSOB ZÍSKAVANIA ÚDAJOV .....</b>	<b>35</b>
<b>3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA .....</b>	<b>36</b>
<b>4. VÝSLEDKY PRÁCE .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 POPIS VYBRANÝCH FIRIEM .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2 PROCES INTERNACIONALIZÁCIE JEDNOTLIVÝCH FIRIEM .....</b>	<b>57</b>
3.2.1 <i>Charakteristika zahraničných operácií .....</i>	<i>57</i>
3.2.2 <i>Deinternacionalizácia .....</i>	<i>86</i>
3.2.3 <i>Lekcie z medzinárodného pôsobenia .....</i>	<i>89</i>
3.2.4 <i>Poučenie pre ďalšie slovenské firmy .....</i>	<i>90</i>
<b>ZÁVER .....</b>	<b>93</b>
<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>95</b>

## Zoznam použitých skratiek

ASEAN	Združenie národov juhovýchodnej Ázie
CPTPP	Komplexná a progresívna dohoda o trans-tichomorskom partnerstve
EÚ	Európska Únia
HDP	Hrubý domáci produkt
MMF	Medzinárodný menový fond
MZV EU	Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí
NAFTA	Severoamerická dohoda o voľnom obchode
OECD	Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj
OSN	Organizácia spojených národov
PZI	Priame zahraničné investície
SARIO	Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu
SBA	Slovak Business Agency
SR	Slovenská republika
UNCTAD	Konferencia OSN o obchode a rozvoji
USA	Spojené štáty americké
WEF	Svetové ekonomické fórum
WHO	Svetová zdravotnícka organizácia
WTO	Svetová obchodná organizácia
ZVO	Zóna voľného obchodu

## **Zoznam použitých tabuliek**

Tabuľka 1: Výhody a nevýhody globalizácie .....	16
Tabuľka 2: Stratégie vstupu na medzinárodný trh pri výrobe v zahraničí.....	22
Tabuľka 3: Finančné ukazovatele spoločnosti ST.NICOLAUS za rok 2020 .....	41
Tabuľka 4: SWOT analýza spoločnosti ST.NICOLAUS .....	44
Tabuľka 5: Internacionalizácia firmy ST.NICOLAUS a.s – súhrn v hlavných bodoch...61	
Tabuľka 6: Internacionalizácia firmy Mrva & Stanko.....	66
Tabuľka 7: Internacionalizácia firmy Sygic – súhrn v hlavných bodoch .....	71
Tabuľka 8: Internacionalizácia a deinternacionalizácia firmy Ecocapsule s.r.o.....	76
Tabuľka 9: Internacionalizácia firmy Slido – súhrn v hlavných bodoch.....	83

## **Zoznam použitých grafov**

Graf 1: Zisk spoločnosti ST.NICOLAUS v priebehu poslednej dekády	41
Graf 2: Tržby ST.NICOLAUS v mil. EUR v rozmedzí 2010-2020 .....	42
Graf 3: Vývoj zisku a tržieb spoločnosti MRVA & STANKO a.s.....	48
Graf 4: Vývoj zisku a tržieb spoločnosti Sygic 2010-2020 (v mil. EUR).....	51
Graf 5: Finančné ukazovatele spoločnosti Ecocapsule s.r.o. za obdobie 2015-2020 v tisícoch eur .....	55

## **Zoznam použitých obrázkov**

Obrázok 1: Formy vstupu na zahraničné trhy .....	21
Obrázok 2: Kapitálové formy vstupu s kapitálovou účasťou .....	25
Obrázok 3: Rozdelenie deinternacionalizácie.....	29
Obrázok 4: Logo spoločnosti ST.NICOLAUS .....	39
Obrázok 5: Produkty spoločnosti ST.NICOLAUS.....	40
Obrázok 6: Logo spoločnosti MRVA&STANKO.....	47

## Úvod

V súčasnom globálnom svete je prienik na zahraničné trhy v mnohých prípadoch nevyhnutný a často veľmi prínosný. Takmer každá firma sa v rámci svojho životného cyklu stretáva s otázkou, či má podniknúť kroky potrebné k internacionalizácii. V našej diplomovej práci sa zaoberáme práve internacionalizáciou a deinternationalizáciou slovenských firiem. Oba tieto procesy sú vysoko obsiahle a komplexné. Pozostávajú z viacerých fáz a krokov, nielen počas samotnej zahraničnej expanzie na zahraničné trhy, ale aj pred jej začatím.

Cieľom diplomovej práce je skúmať procesy internacionalizácie a deinternationalizácie slovenských firiem a na základe toho vytvoriť odporúčania pre ďalšie slovenské podniky tak, aby boli úspešné pri expanzii na zahraničné trhy. Takýmto spôsobom je cieľom práce formulovať opatrenia a odporúčania pre ďalšie firmy najmä v tom, ako sa vyhnúť chybám slovenských firiem, ktoré v procese internacionalizácie úspešné neboli. Základom tejto práce je teoretický výskum, čerpaný prevažne zo zahraničnej literatúry a analýza piatich slovenských firiem, ktorým je proces internacionalizácie a deinternationalizácie blízky. Slovenské spoločnosti si stručne predstavíme, priblížime si ich vznik, postavenie, podnikateľskú činnosť, manažment a ich operácie doma, ale hlavne na zahraničných trhoch.

Záverečnú prácu sme si rozdelili na štyri časti. Prvá, teoretická časť sa sústreďuje na vymedzenie základných pojmov medzinárodného podnikania a jeho význam. V tejto časti sa okrem objasnenia pojmov internacionalizácie a deinternationalizácie budeme venovať aj globalizačným a deglobalizačným procesom, keďže tieto pojmy sú hlbkovo prepojené. Bližšie si rozoberieme možné stratégie zahraničnej expanzie firiem, ako aj možné formy vstupu na medzinárodné trhy. V závere teoretickej časti sa budeme venovať príčinám a motívom, ktoré vedú firmy k deinternationalizácii.

V druhej časti popisujeme cieľ práce. Tu sme si zvolili hlavný cieľ a k nemu tri čiastkové. Tretia časť sa venuje metodike, kde detailnejšie popisujeme použité výskumné metódy a výskumný súbor, ktorý bol využitý pri spracovaní praktickej časti. Výskumný súbor spracováva päť slovenských firiem; ST. NICOLAUS, MRVA&STANKO, Sygic, Ecocapsule a Slido.

Cieľom štvrtej časti našej práce je prepojiť nadobudnuté teoretické poznatky z prvej časti s praktickým výskumom našich zvolených firiem. Práve tu sa skúmajú internalizačné a deinternalizačné procesy v aplikácii na týchto päť spoločností. V závere praktickej časti sme zostavili súbor odporúčaní pre slovenské firmy chystajúce sa rozšíriť svoje pôsobisko do zahraničia.

Záver diplomovej práce, ako inak, pozostáva zo zhrnutia najpodstatnejších zistení a faktov našej témy.

## 1. Charakteristika súčasnej problematiky

Slovenská republika je charakteristická svojou otvorenosťou. Podľa údajov z výkazu Ministerstva zahraničných vecí Slovenskej republiky z roku 2020 viac ako 90% HDP Slovenskej republiky tvorí export. Zapájanie sa slovenských firiem do medzinárodných obchodných vzťahov sa v takejto otvorenej ekonomike stáva kritickou súčasťou ich podnikateľských aktivít. Domáce trhy sú často veľmi saturované, a preto sa internacionalizácia slovenských firiem stáva podmienkou v súčasnom období poznačenom veľmi silnou konkurenciou. Môžeme skonštatovať, že je niekoľko faktorov, ktoré motivujú slovenské podniky k tomu, aby rozšírili svoje pôsobenie na zahraničné trhy. Môže ísť o nevyhovujúci domáci trh, keď sa cieľová skupina, na ktorú sa podnik zameriava na domácom trhu nenachádza, alebo ak áno, tak daný trh je malý a nevyhovujúci v porovnaní s lepšími možnosťami v zahraničí. Vstupom na väčší alebo výhodnejší trh si firma môže rozšíriť svoju základňu, a tak znížiť svoju závislosť na domácom trhu. Vedenie podniku sa teda môže rozhodnúť vstúpiť na zahraničné trhy čisto iba so zámerom zvýšiť svoju konkurencieschopnosť.

Ďalším dôvodom motivujúcim slovenské firmy k prieniku na zahraničné trhy je pretrvávajúca globalizácia. Prejavuje sa priamo či nepriamo vo všetkých stránkach života a aj spoločnosti. Proces globalizácie možno považovať za najsilnejší faktor ovplyvňujúci vývoj svetovej ekonomiky po skončení druhej svetovej vojny. Tento trend začal v najväčšej miere napredovať už od 70-tych rokov minulého storočia a po studenej vojne až do roku 2007 bola globalizácia jedným z najrýchlejšie rastúcich svetových trendov.

Avšak v posledných rokoch svetová ekonomika pociťuje skôr spomalenie globalizačného trendu ako jeho akceleráciu. Od veľkej finančnej krízy v roku 2008 množstvo krajín obmedzuje svoje integračné vzťahy so zahraničím a sústreďuje sa skôr na obmedzenie závislosti od zahraničných ekonomík. (Antrás, P., 2020, s.2-5). Kvôli neistote na trhu jednotlivé krajiny začali zavádzať množstvo protekcionistických opatrení, ktoré majú vplyv aj na slovenské firmy pôsobiace alebo chystajúce sa pôsobiť na zahraničných trhoch. Za dôkaz spomalenia ekonomickej globalizácie môžeme považovať aj zavedenie ochranárskej politiky bývalého prezidenta USA Donalda Trumpa, ktorý sa prostredníctvom zvýšenia ciel snažil obmedziť účasť niektorých čínskych a európskych výrobkov na americkom trhu (Della, P., 2020). Za ďalší príklad možno považovať brexit a odchod Spojeného kráľovstva Veľkej Británie z Európskej únie.

Súčasnú situáciu poznačenú globálnou pandémiou Covid-19 mnohí chápu ako negatívny vývoj globalizácie a väčšina krajín sa sústreďuje na menej vzdialené integračné aktivity svojich ekonomík. V súčasnom období, keď sa podnikatelia rozhodujú, ako riadiť svoje firmy počas pandémie činia rozhodnutia, ktoré sa pohybujú v rozmedzí od toho, kde predávať až po spôsob riadenia dodávateľských reťazcov v novom krízovom režime. Tieto rozhodnutia závisia od očakávaného vývoja budúcnosti s trendom globalizácie. Pandémia vyvolala novú vlnu globalizačných odporcov. Altman S. (2020) tvrdí, že by podnikatelia vykonávajúci aktivity v podnikateľskom prostredí mali plánovať svoje činnosti tak, aby zohľadnili stále pretrvávajúce ako globalizačné tak aj deglobalizačné prvky ovplyvňujúce podnikateľské prostredie. Podľa Svetovej obchodnej organizácie (WTO) sa ekonomická a sociálna neistota spôsobená Covid-19 podpísala v roku 2020 na globálnej výmene tovarov a služieb výrazným spôsobom. Celkovo obchodná výmena sa znížila o 9,2 %, v roku 2020, pričom najviac utrpel sektor služieb.

Aj keď v poslednom období viaceré krajiny boli čiastočne pohltené vlnou protekcionizmu, to však neznamená, že globalizačný trend pôjde úplne do úzadia. Vďaka globalizácii je súčasný ekonomický svet z časti charakteristický obmedzovaním prekážok či už tarifných alebo netarifných, ale aj znižovaním komunikačných, informačných, alebo dopravných nákladov, čo umožňuje slovenským firmám presadiť sa na zahraničných trhoch.

## **1.1 Globalizácia ako internacionalizácia - vymedzenie pojmov**

„Globalizácia sa nestala určujúcim faktorom expanzie svetového hospodárstva náhodou, ale bola vyvrcholením celej sústavy rozvojových procesov, ako je prehlbovanie internacionalizácie a integrácie, rozširovanie interdependencie, transnacionality a rozvoj medzinárodnej špecializácie“ (Baláž P., 2010, s.27). Niekoľko autorov považuje globalizáciu za rastúcu ekonomickú vzájomnú závislosť štátov v globálnom meradle v dôsledku zvyšujúceho sa objemu a typu medzinárodných transakcií s tovarom a službami a medzinárodných kapitálových tokov. Avšak rastúce vzájomné prepojenie svetových ekonomík zvýrazňuje rozdiely medzi regiónmi, krajinami a ich lokalitami (Kim, M., Lampert, 2020; Jeong, Y., Siegel, J.I. 2020; Sargen, N.P., 2018). Baláž definuje globalizáciu ako proces postupného zjednocovania geograficky blízkyh krajín do spoločných celkov. Tvrdí, že zásadné globalizačné posuny vo svetovom hospodárstve si vynútili radikálnu zmenu aj v prístupoch jednotlivých národných ekonomík k tomuto

procesu a nútia ich znižovať svoju závislosť na peripetiách vývoja svetového trhu hlavne prostredníctvom prehlbovania svojich vzájomných väzieb (Baláž P., 2005, s.7). V podstate môžeme globalizáciu považovať za proces, vďaka ktorému sú svetové ekonomické systémy a národné spoločnosti jednotnejšie, integrovanejšie a vzájomne závislejšie. Avšak vznik nových globálnych hrozieb si vyžaduje tieto definície doplniť o nové aspekty.

Flew (2020, s.19) tvrdí, že nadnárodné korporácie a legálne systémy, ako aj vytváranie a uzatváranie bilaterálnych a multilaterálnych dohôd dali formu fenoménu, ktorý dnes považujeme za globálnu spoločnosť. Tieto katalyzátory zrýchlili ako globálny obchod tak aj komunikáciu a celosvetovo zvýšili povedomie o mnohých témach ako napríklad udržateľnosť energetického a environmentálneho prostredia, klimatické zmeny, ľudské práva či terorizmus. Podľa Organizácie spojených národov (OSN) z ekonomického hľadiska môžeme globalizáciu definovať ako rastúcu prepojenosť a závislosť ekonomík, čo môžeme chápať ako výsledok zvyšujúcej sa miery cezhraničnej výmeny tovarov a služieb, kapitálu a samozrejme dynamického rastu technológií. Tento medzinárodný pohyb sa následne prejavuje v napredujúcej expanzii a vzájomnej integrácii zahraničných trhov. Svetová zdravotnícka organizácia (WHO), špecializovaná agencia OSN túto definíciu dopĺňa o pôsobnosť medzinárodných inštitúcií a národných politik v snahe regulovať tento globálny pohyb.

### *Internacionalizácia*

S pojmom globalizácia úzko súvisí pojem internacionalizácia. Rovnako ako globalizácia, internacionalizácia je dlhodobý proces, ktorý nemá presnú a jednoznačnú definíciu. Na vymedzenie pojmu internacionalizácia je možné sa pozrieť z viacerých uhlov pohľadu. Avšak z pohľadu firiem pod pojmom internacionalizácia rozumieme zapájanie sa podnikov do medzinárodného prostredia. Pôsobenie podnikov za hranicami štátu mnohí autori skúmali už v minulom storočí. Welch a Luostarinen (Welch a Luostarinen, 1988) tento proces chápu ako „proces zvýšenia účasti v medzinárodných operáciách.“ Slovak business agency (SBA, 2019) taktiež pod pojmom internacionalizácia označuje vyššiu mieru angažovanosti podnikov do medzinárodných podnikateľských aktivít, pričom najviac využívanou a aj najjednoduchšou formou tohto procesu sú vývozné a dovozné operácie. Agentúra tiež poukázala na silnú nadväznosť internacionalizácie na globalizáciu. O internacionalizáciu podniku ide v prípade, ak firma vníma globalizáciu ako príležitosť svojho rastu a expanzie. Ďalším predpokladom internacionalizácie pre slovenské firmy je

vnútorný trh Európskej únie, keďže Slovensko je viazané zahranično-obchodnou politikou EÚ a aj väčšina exportných aktivít sa sústreďuje v rámci trhu únie. Výhody vyplývajúce z európskeho trhu umožňujú spotrebiteľom nakupovať z väčšieho množstva tovaru a za výhodnejšie ceny, využívať efektívnejšiu ochranu pri nákupoch doma, v zahraničí alebo cez internet a malým aj veľkým podnikom uľahčuje cezhraničné podnikanie v celosvetovom rozsahu. (SBA, 2019, s.10)

Ďalší pohľad na internacionalizáciu prináša Aguilera, ktorý internacionalizáciu firiem chápe ako proces, prostredníctvom ktorého podniky nakupujú a predávajú svoje tovary v zahraničí takým spôsobom, že tento proces je základným aspektom ich podnikateľského rastu. Dnešné podnikateľské prostredie si vyžaduje, aby firmy prekročili rámec používania klasických jednorozmerných prístupov dodávateľských a výrobných procesov. Súčasná situácia svetového hospodárstva si vyžaduje, aby firmy zavádzali inovácie, aby boli schopné zabezpečiť si stály prístup príjmov, prispôbovali svoje podnikateľské stratégie a zapájali do svojich činností také manažérske stratégie, ktoré sú nevyhnutné pre proces medzinárodnej expanzie. (Aguilera, R., 2017, s. 447–460).

Na základe preštudovanej literatúry môžeme skonštatovať, že predpokladom prebiehajúcej internacionalizácie je jednoznačne globalizácia, ktorá síce zvyšuje medzinárodnú konkurenciu, no zároveň so sebou pre podnikateľov prináša aj viacero nových možností rozvoja.

### *1.1.1 Výhody a nevýhody globalizácie*

Niet pochýb o tom, že globalizácia prináša mnohé výhody aj nevýhody v rámci ekonomického a politického, ale aj ekologického a spoločenského prostredia. Vďaka tomuto procesu máme lepší prístup na trhy tovarov a služieb. Taktiež globalizácia je prínosná aj pre samotné spoločnosti, ktoré vďaka tomuto procesu sú schopné rozšíriť svoje pôsobenie na enormné množstvo zahraničných trhov. Nadnárodné spoločnosti prinášajú bohatstvo a zahraničné devízy do lokálnych ekonomík tak, že nakupujú miestne zdroje, výrobky a služby. Týmto spôsobom zabezpečujú zdroje pre vzdelávanie, zdravotníctvo a infraštruktúru. Avšak nastávajú prípady, v ktorých správanie multinárodných spoločností je úplne odlišné od ich správania na domácich trhoch a fungujú tak, ako by to v ich domovskej krajine nebolo možné: znečisťujú životné prostredie, nedodržiavajú predpisy o bezpečnosti pri práci alebo vnucujú zlé pracovné podmienky, či vyplácajú nízke mzdy lokálnym pracovníkom.

Možno skonštatovať, že globalizácia je komplikovaná záležitosť. Avšak pred vyvodením akýchkoľvek záverov je potrebné zohľadniť samotné výhody, ale aj nevýhody.

Kuepper 2021 považuje za najväčšie výhody plynúce z globalizácie:

- Zvýšenie toku priamych zahraničných investícií
- Expanziu rozvoja technických inovácií
- Úspory z rozsahu

Priame zahraničné investície majú tendenciu rásť oveľa väčším tempom ako svetový obchod. To môže pomôcť podporiť transfer technológií, priemyselnú reštrukturalizáciu a rast globálnych spoločností.

Zvýšená konkurencia pomáha inšpirovať vývoj nových technológií. Rast PZI pomáha zvyšovať ekonomický rast zefektívňovaním procesov.

Nárast globálneho obchodu umožňuje veľkým spoločnostiam dosiahnuť úspory z rozsahu. To znižuje náklady a ceny, čo taktiež podporuje ekonomický rast. Na druhú stranu to môže ublížiť mnohým malým podnikom, ktoré sa snažia konkurovať doma (Kuepper, J., 2021) Josephson (2021) aj Collin (2015) zhodnotili výhody a nevýhody globalizácie nasledovne:

**Tabuľka 1: Výhody a nevýhody globalizácie**

Výhody	Nevýhody
Umožňuje ľahší prístup k tovaru a službám	Zamestnanci môžu prísť o prácu, kvôli krajinám s nízko nákladovou pracovnou silou
Môže ľudí vymaniť z chudoby	Nechráni stabilitu zamestnania, životné prostredie alebo ľudské práva
Zvyšuje kultúrne povedomie	Globalizácia môže prispieť ku kultúrnej homogenite
Informácie a technológie sa s globalizáciou šíria ľahšie	Umožňuje nadnárodným spoločnostiam rýchlejší rast a tým znevýhodňuje menšie podniky

Zdroj: Josephson (2021) a Colin (2015)

### 1.1.2 Význam medzinárodného podnikania

Samotný pojem medzinárodné podnikanie, v zmysle international business, nie je v ekonomických disciplínach nový pojem. Prvé napredovanie tohto fenoménu môžeme pozorovať už v období priemyselnej revolúcie v druhej polovici 19. storočia. Tento priemyselný prelom nielen, že povzbudil zavádzanie nových metód masovej výroby, ale taktiež náhla veľká spotreba surovín a rozšírenie výkonnosti produkčnej základne vzbudili prudký rast disponibilného priemyselného kapitálu hľadajúceho využitie efektívnejším spôsobom mimo hraníc (Baláž P., 2010, s.31). Baláž ďalej tvrdí, že „súčasnú medzinárodnú podnikanie vo svetovej ekonomike umožňuje komparatívne výhody každej národnej ekonomiky rozvíjať, čiže aktívne utlmať vlastné komparatívne nevýhody, a tak podporiť celkovú konkurencieschopnosť. Efektívne pôsobenie na zahraničných trhoch alebo produkcia výrobkov s vysokou mierou pridanej hodnoty môžu úspešne eliminovať napr. nedostatok surovín a materiálov, alebo nepriaznivú logistickú či klimatickú polohu krajiny.“ ( Baláž P., 2010, s. 202).

Avšak Bhandari, A. (2018, s. 567) zdôrazňuje, že manažéri a podnikatelia zodpovední za ekonomickú úspešnosť podnikov alebo iných štátnych administratív, ktoré sa podliehajú na podpore rozvoja národných ekonomík pri svojich aktivitách musia súbežne zohľadňovať ako vývoj na domácom, tak aj na medzinárodnom trhu a efektívne ho zahŕňať do svojich podnikateľských zámerov. Je dôležité, aby zohľadňovali a rešpektovali rôznorodosť medzinárodného prostredia, diferencovanú vybavenosť jednotlivých ekonomík príslušnými komparatívnymi predpokladmi a existujúce dispozície využiť pre podporu vlastných podnikateľských zámerov.

Napriek tomu, že ako na domácom tak aj na zahraničnom trhu sa predmet záujmu jednotlivých firiem točí okolo nákladov, zisku a samozrejme predaja, medzi jednotlivými trhmi existujú určité rozdiely v rozhodovaní. Ide predovšetkým o externé faktory politického, hospodárskeho a sociálno-kultúrneho prostredia v jednotlivých krajinách.

Líšiace sa faktory medzinárodného od domáceho podnikania sa prejavujú podľa Zorkóciovej (2016, s.43) v oblastiach ako:

- charakter národnej ekonomiky,
- fáza ekonomického vývoja,
- typ ekonomického systému,
- charakter ekonomického prostredia
- politicko – legislatívne prostredie,

- jazyk
- peňažná mena
- dostupnosť a zber údajov

## 1.2 Internacionalizácia slovenských firiem a ich motívy

Rozhodujúci faktor motivujúci slovenské firmy k tomu, aby svoje činnosti internacionalizovali je pre každú firmu iný. Firmy môžu byť motivované vidinou získania lepších materiálnych alebo ľudských zdrojov, pričom ide o také zdroje, ktoré sa na domácom trhu nenachádzajú, alebo ich dostupnosť na zahraničných trhoch je sprevádzaná lepšími podmienkami. Medzi dôvody môže patriť aj samotná veľkosť trhu alebo jeho očakávaný rast čo naznačuje, že spoločnosť môže svojím vstupom očakávať aj nárast zisku. V praxi často nastáva situácia, keď je domáci trh ponúkaným tovarom alebo službou presaturovaný, a tak sa podnik v snahe zvýšiť zisk presunie na zahraničný trh.

Ešte Dunning (1993) vo svojom modeli internacionalizácie opisuje štyri rôzne kategórie motívov vstupu firiem na zahraničné trhy.

- Hľadanie nového trhu
- Získanie materiálnych zdrojov za lepších podmienok ako na domácom trhu
- Zvýšenie efektívnosti firmy diverzifikáciou rizika
- Strategické zdroje súvisiace predovšetkým s know-how a dostupnými technológiami jednotlivých trhov

Vo všeobecnosti firmy vstupujú na zahraničné trhy, aby rozšírili svoje obchodné aktivity. Medzi výhody takejto integrácie Kokemuller, N. (2020) zaraďuje možnosť získania vyšších výnosov a zvýšiť možnosti odbytu a predaja. Zníženie podnikateľského rizika diverzifikáciou predaja je taktiež veľmi motivujúcim dôvodom expanzie na zahraničné trhy. Avšak k tomuto kroku je potrebná dôkladná analýza trhu. Pri správnom výbere trhu majú možnosť firmy využiť výhody priaznivejšieho podnikateľského prostredia, najmä ak sa im rozhodnú expandovať v rozvinutých krajinách. Expanzia na medzinárodné trhy umožňuje podnikom získať nové investičné príležitosti a možnosti využívania know-how zahraničných partnerov. Má veľký vplyv na inovácie, keďže podniky prenikajúce na zahraničný trh majú tendencie zavádzať inovácie omnoho častejšie v porovnaní s podnikmi pôsobiacimi len na domácom trhu. Kokemuller ďalej medzi motívy

internacionalizácie podnikov zaradil možnosť znižovania nákladov, čo sa vo všeobecnosti odráža v konečnej cene výrobku alebo služby, takže sa posilňuje aj samotná konkurenčná výhoda firmy.

Jednotlivé zahraničné vlády môžu tiež podporovať investície spoločností z iných krajín. Tieto stimuly, ako sú napríklad dotovaná pracovná sila alebo redukovanie niektorých obchodných bariér, môžu spoločnosti motivovať k prieniku na takéto trhy s vidinou získania zdrojov za lepších podmienok. Veľká časť vládnych politík na podporu vývozu sa takýmto spôsobom zameriava na podnecovanie podnikateľov k internacionalizácii. Na Slovensku dochádza k podpore firiem internacionalizovať svoje činnosti buď priamym (nenávratný finančný príspevok, dotácie, alebo iný finančný nástroj), ale aj nepriamym spôsobom. Do nepriamej podpory podnikateľov slovenská obchodná agentúra zaraďuje napríklad: poskytnutie informácií, poradenstvo a vzdelávanie v oblasti podnikania alebo podpora štátu na účasti na stážach, súťažiach, výstavách alebo iných podujatiach.

Finančnú podporu SR realizuje najmä prostredníctvom: úverov, mikropôžičiek, rizikového kapitálu, využívaním záruk, alebo prostredníctvom nenávratnej finančnej pomoci (SBA 2018, s. 40).

### *1.2.1 Plánovanie a príprava na internacionalizáciu*

Na rozdiel od daného stupňa globalizácie prostredia, v ktorom sa podnik nachádza, je pripravenosť podniku na internacionalizáciu faktor, ktorý firma vie ovplyvniť. Takýto stupeň pripravenosti závisí od schopnosti podniku vykonávať stratégie na medzinárodnom trhu, teda skutočné zručnosti pri operáciách medzinárodného podnikania podľa Hollensena (2014, s. 19).

Podľa Baláža P., a kol. 1995, pri rozhodovaní o výbere trhu firmy musia zohľadniť viaceré stupne, ktoré musia podniky podstúpiť pri internacionalizovaní svojich činností:

- analýza zahraničných trhov - je potrebné poznať vlastnú situáciu v podniku a jeho možnosti
- analýza konkurencie – je potrebné si získať informácie o miestnej konkurencii, ktorá pôsobí na trhu, ale aj zahraničnej konkurencii, ktorá môže vstúpiť na trh
- analýza vlastnej sily - bilancia svojich silných a slabých stránok, hrozieb a príležitostí

Rozbor a bližšie spoznanie konkurencie je dôležitým krokom v analýze zahraničného trhu. Cieľom takejto analýzy je získať informácie o konkurencii rozhodujúcej pre podnik, ktorý sa chystá na internacionalizáciu. Ide napríklad o informácie o jej marketingových stratégiách, cenovej politike či výrobkovej politike. Získané údaje slúžia na komparáciu s vlastnými výkonmi, so snahou prevziať od konkurencie silné stránky a naopak vyhnúť sa negatívnym stránkam (Katz, M., 2021).

Keďže podmienkou úspešného fungovania podniku je súlad stratégie podniku s externým prostredím, musí podnik podstúpiť určité opatrenia. Medzi zložky, ktoré musí podnik analyzovať v rámci vonkajšieho prostredia podľa Matysek-Jędrych spadá:

- Ekonomické prostredie (poznatie ekonomického prostredia dáva manažérom väčšie predpoklady na lepší odhad príležitostí a hrozieb na danom trhu, pre úspech podniku)
- Politické prostredie (jednotlivé politiky zahraničných štátov, reštrikcie a iné obmedzenia alebo podpory podnikania môžu podnik ovplyvniť po všetkých stránkach)
- Legislatívne prostredie (rovnako ako pri politickom prostredí, legislatívne prostredie má významný vplyv pre internacionalizujúce firmy)
- Kultúrno-sociálne prostredie (ovplyvňuje chovanie nielen firiem na danom trhu, ale aj správanie či záujmy a požiadavky zákazníkov)
- Technologické prostredie (technológie sú hybnou silou globalizácie, vďaka nim, prostredníctvom internetu je podnik schopný znížiť vzdialenosť k svojim zákazníkom a komunikovať aj napriek veľkej vzdialenosti medzi nimi, technológie zvyšujú samotnú produktivitu podniku)

(Matysek-Jędrych , A. a kol., 2020, s.60-67)

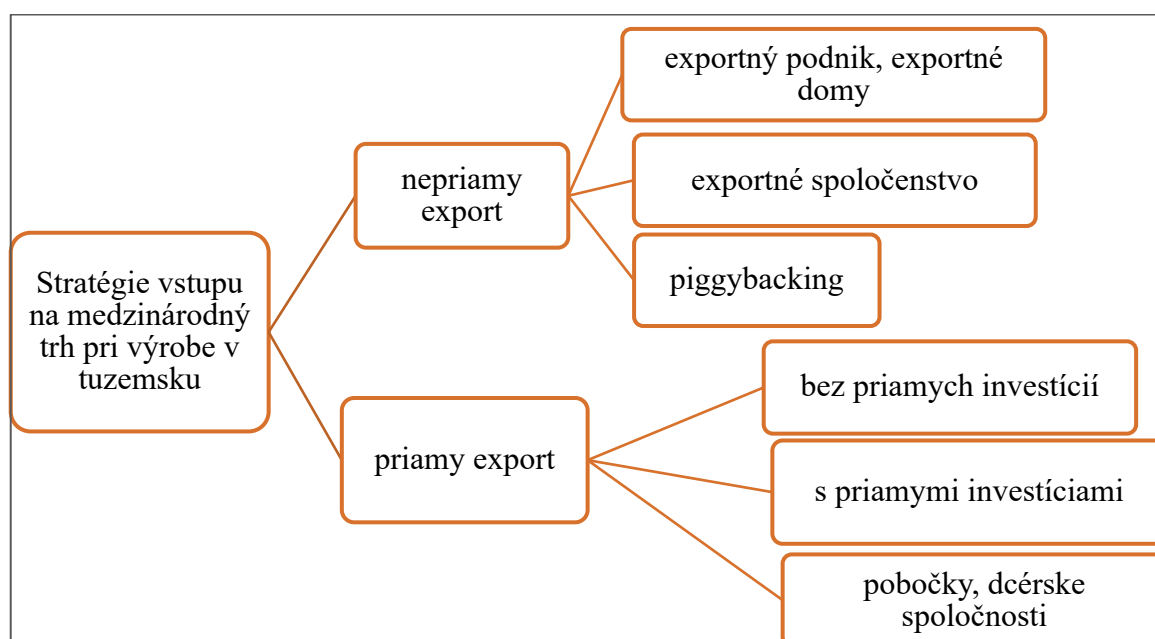
### **1.3 Stratégie vstupu na zahraničné trhy**

Firmy zvyčajne pristupujú k expanzii na zahraničné trhy opatrne. Dôležité je, aby dôkladne analyzovali trhové príležitosti a svoju vlastnú kapacitu a schopnosti, aby správne určili, ktorý prístup bude najvhodnejší. Podniky často začínajú so stratégiou s nižším rizikom a postupujú k ďalším stratégiám, ktoré zahŕňajú ďalšie investície a riziko a ďalšie príležitosti po tom, ako sa im preukáže počiatočný úspech.

Podľa kapitálovej náročnosti, ktorá je najčastejšie používaným hľadiskom, rozdeľuje Janatka (2017) formy vstupu na zahraničný trh na vstupy s kapitálovou účasťou a bez kapitálovej účasti. Ak sa podnik rozhodne svoje výrobky exportovať do zahraničia, pričom ich výrobu realizuje na domácom trhu podľa viacerých autorov, má na výber, či svoju expanziu na zahraničné trhy bude realizovať prostredníctvom priameho alebo nepriameho exportu. Morschett (2015) rovnako ako mnohí ďalší autori v kategórii bezkapitálových foriem okrem priameho a nepriameho exportu (aj importu) zaraďujú aj medzinárodný pohyb know-how uskutočňovaný prostredníctvom zmluvných režimov.

Ak sa vedenie firmy na základe predchádzajúcich analýz rozhodlo pre vstup na zahraničný trh, jednou z hlavných otázok je, akým spôsobom sa na ňom etablovať. Pri výbere vhodnej stratégie je potrebné zohľadniť, či firma vyrába svoje produkty doma alebo v zahraničí. Soňa Ferenčíková uvádza, že podnik na základe svojich kapacít pri výrobe v domácom prostredí si môže zvoliť nasledovné stratégie vstupu na zahraničné trhy:

**Obrázok 1: Formy vstupu na zahraničné trhy**



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe (Baláž P., Ferenčíková, S., 1995, s. 265-275)

Ako už bolo spomenuté, firmy pri domácej výrobe majú možnosť si zvoliť realizáciu obchodu prostredníctvom priameho a nepriameho exportu. V priamom exporte na základe svojich kapitálových kapacít a mnohých ďalších podmienok sa expanzia na trh uskutočňuje s alebo bez PZI (priame zahraničné investície), čiže za prítomnosti kapitálovej

účasti alebo bez nej. V ďalšej časti si podrobnejšie zanalyzujeme jednotlivé možnosti exportu.

Avšak firma nemusí nutne vyrábať produkty v tuzemsku, aby mohla vyvážať do zahraničia. V tomto prípade jednotlivé firmy na základe analýzy a prieskumu ako trhu tak aj svojich možností sa opätovne rozhodujú na miere svojej kapitálovej účasti.

Tabuľka 2 znázorňuje rozdelenie možností vstupu na zahraničné trhy na základe kapitálovej účasti. Taktiež tieto formy vstupu sa podľa Ferenčíkovej najčastejšie využívajú ako stratégie vstupu podniku na zahraničné trhy pri výrobe v zahraničí.

**Tabuľka 2: Stratégie vstupu na medzinárodný trh pri výrobe v zahraničí**

Vstup na zahraničný trh bez PZI	Vstup na zahraničný trh s PZI	Inžiniering - konzultačné firmy
<ul style="list-style-type: none"> <li>• predaj licencie</li> <li>• licencie know-how</li> <li>• franšízové licencie</li> <li>• kontraktačná výroba,</li> <li>• zmluva o manažmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• joint venture</li> <li>• podnik v úplnom zahraničnom vlastníctve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• technická, ekonomická, právna, znalecká oblasť činnosti</li> </ul>

*Zdroj:* Vlastné spracovanie na základe (Baláž P., Ferenčíková, S., 1995, s. 265-275)

### 1.3.1 Export

Export je najviac zaužívanou metódou vstupu firmy na zahraničné trhy. Vo všeobecnosti vieme vývoz charakterizovať ako činnosť s cieľom predaja tovarov a služieb so zahraničím výmenou za peňažné prostriedky, vo väčšine prípadov so zámerom získať devízové prostriedky. Táto metóda je teda vhodnou stratégiou pre internacionalizujúce firmy predávajúce svoje tovary vyrobené v domácom prostredí. Výhodou exportu, ako formy expanzie na zahraničný trh je to, že táto forma vstupu je sprevádzaná nízkymi nákladmi, nízkym rizikom a nie je až tak nutná podrobná znalosť zahraničného trhu. Avšak nevýhodou je, že vývoz je v podstate len krátkodobé riešenie, ak si podnik chce udržať svoju pozíciu na novom trhu. (Matysek-Jędrych, A. a kol. 2020, s.69)

Rozdiel medzi priamym a nepriamym vývozom spočíva v tom, že pri nepriamom exporte sa firma zapája do medzinárodného podnikania prostredníctvom iných obchodných firiem v tuzemsku, čiže podnik prichádza do styku so zahraničným trhom iba nepriamo a

sám žiadne medzinárodné obchodné operácie neuskutočňuje. Medzi výrobcu a spotrebiteľa vstupuje sprostredkovateľ (Kašťáková E., Ružeková V., 2014). Prostredník zaistuje prepravu nákladu konečnému zákazníkovi v zahraničí. Dodávateľská firma pritom nie je zapojená do cezhraničných aktivít, nemusí sa tak zaoberať sociálno-kultúrnymi otázkami, vyjednávaciou etiketou alebo jazykovou bariérou. Túto formu expanzie môžu využívať špecializovaní exportéri alebo exportné spoločnosti. Čiže, ak podnik nedisponuje dostatkom skúseností s vývozom alebo nie je kapitálovo silný a riziko zahraničného obchodu je z pohľadu podniku príliš nestabilné, tak jednotlivé firmy môžu využiť špecializovaných exportérov. Táto stratégia je vhodná aj pri objemne nižšej štruktúry vývozu z tuzemska do zahraničia, pretože šetrí náklady a znižuje riziko (SARIO 2021). Avšak nevýhodou tejto metódy je, že výrobca stráca v určitej miere kontrolu nad svojim produktom a zahraničné reakcie sú pre výrobcu často neznáme, keďže obchod je realizovaný prostredníctvom exportéra. Ekonomické záujmy zahraničného dovozcu majú tendenciu vyčleniť z distribučného reťazca exportéra a nadviazať priame kontakty s výrobcom. Taktiež sprostredkovatelia môžu vyvážať viac ako jeden produkt od viac ako jednej firmy, takže tu existuje riziko, že sa bude primárne zameriavať na predaj tých tovarov, ktoré mu zaručujú najväčší zisk, a to bez ohľadu na firmu, od ktorej tovar prebral. (Matysek-Jędrych, A. a kol. 2020, s.69)

Priamy export je, na rozdiel od nepriameho, považovaný za vyšší stupeň zapojenia podnikov do zahraničného obchodu. Vývozca má takto priamy kontakt s odberateľmi v zahraničí. Vyžaduje dokonalú znalosť technickej a obchodnej problematiky, ale má možnosť kontroly nad realizáciou svojej stratégie na medzinárodných trhoch.

V podstate to je aj výhodou tejto formy vstupu na zahraničné trhy, pretože takto môže spracúvať daný trh podľa svojich predstáv a, čo je dôležité, má priamy vplyv nad budovaním svojho vlastného imidžu, čo je pri zahraničnej expanzii na trhy veľmi dôležité. Ako je znázornené v obrázku č. 1, priamy export môže firma realizovať prostredníctvom PZI alebo bez zapojenia PZI. Ak sa firma rozhodne pre stratégiu priameho exportu, bez zapojenia priamych zahraničných investícií sa vývoz realizuje prostredníctvom zahraničných odberateľov. Keďže dodávať tovar všetkým záujemcom na zahraničnom trhu je niekedy ako finančne tak aj kapacitne veľmi náročné, vývozca v určitej fáze svojho zahraničného exportu tieto vzťahy redukuje na jedného alebo viac výhradných zástupcov.

Kašťáková a kol. (2014) predstavujú ich distribučné kanály nezávislých zahraničných subjektov na základe uzavretých zmlúv:

- Zmluva o výhradnom predaji

- Zmluva o obchodnom zastúpení
- Komisionárska zmluva
- Exportné aliancie

Ďalej obrázok č.1 znázorňuje stratégiu prieniku na zahraničné trhy prostredníctvom exportu so zapojením priamych zahraničných investícií. Týmto spôsobom si firmy vedia zabezpečiť pevnejšiu kontrolu nad predajom svojich tovarov a služieb na zahraničných trhoch, pretože si budujú vlastné distribučné siete. Podľa SARIO 2021 medzi tieto formy zaraďujeme:

- Reprezentačné kancelárie
- Budovanie pobočiek
- Budovanie dcérskych spoločností

### *1.3.2 Vstup bez PZI*

Firmy pri výrobe v zahraničí sa taktiež môžu rozhodnúť, či na medzinárodné trhy budú vstupovať bez alebo s PZI. Pokiaľ sa rozhodnú preniknúť na zahraničné trhy bez toho, aby do zahraničia odvádzali väčší objem kapitálu, tak svoje zahraničné činnosti môžu etablovať bez priamych zahraničných investícií. Podnikajú formou predaja licencie, zmluvnej výroby alebo prostredníctvom zmluvy o manažmente. Tieto formy sa považujú za menej alebo nízko rizikové a menej kapitálovo náročné v porovnaní so zapojením PZI.

Vzhľadom na značnú zhodu autorov je možné licenčnú zmluvu považovať za dokument, ktorý jednej zmluvnej strane priznáva právo využívať výrobný proces, obchodnú značku, patent, obchodné tajomstvo, ochranného označenia alebo know-how, výmenou za platbu druhej strane. V podstate to je pomerne jednoduchý spôsob, ako preniknúť na zahraničný trh s pomerne nízkou kapitálovou záťažou. Licencia, ako forma vstupu na zahraničný trh, prekonáva prípadné colné alebo dovozné obmedzenia alebo eliminuje hrozbu rizika existujúceho na trhu. Licenčné vstupy na zahraničné trhy prinášajú aj ďalšie výhody, umožňujú pomerne ľahký a rýchly vstup na zahraničné trhy a materský podnik tiež nemusí čeliť žiadnym organizačným zmenám.

Franšízové licencie - táto vstupná dohoda zahŕňa predaj obchodných služieb ako napríklad distribúciu, malým nezávislým investorom s prevádzkovým kapitálom, ale nie s obchodnými skúsenosťami. V tomto druhu licenčného vzťahu dáva poskytovateľ franšízy franšízantovi právo používať jeho meno, ochranné známky alebo obchodný model po

dohodnutú dobu, samozrejme za dohodnutý poplatok (kúpa franšízy) a následných odvodov určitého percenta výnosov.

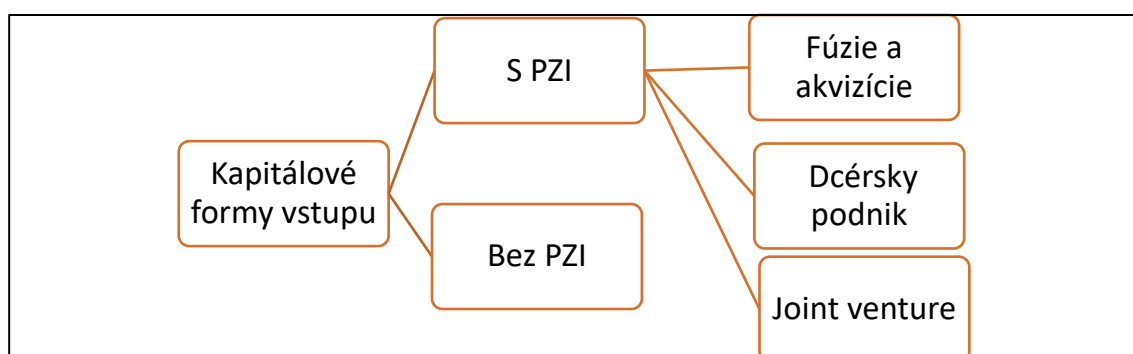
Kontrakčná výroba - kontraktovanie manažmentu je forma vstupu, pri ktorej si kupujúca strana prenajíma zahraničnú expertízu bez toho, aby musela predávať vlastníctvo svojich zdrojov do zahraničia. Pre medzinárodného podnikateľa je to dobrý spôsob vstupu na zahraničný trh bez vysokej majetkovej investície. Táto forma však dáva príležitosť rýchlejšieho štartu s menším rizikom, nákladmi a možnosť neskôr odkúpiť miestnu výrobu (Matysek-Jędrych, A. a kol. 2020, s.72)

Zmluva o manažmente - Panibratov (2017) vysvetľuje, že zmluvu o riadení uzatvára domáci podnik, ktorý poskytuje manažérsku výpomoc, technické znalosti alebo špecifické služby spoločnosti v zahraničí, a to po dohodnutú dobu a za stanovenú finančnú odmenu.

### 1.3.3 Vstup s PZI

Kapitálovo náročné formy vstupu na zahraničné trhy predstavujú najvyšší stupeň internacionalizácie. Ako už z názvu vyplýva, sú charakteristické vysokou investičnou náročnosťou, čo je tiež dôvodom, prečo tieto formy väčšinou realizujú veľké a kapitálovo silné podniky. Kapitálové vstupy sa podľa Janatka (2017) delia na dva hlavné druhy investícií: priame zahraničné a portfóliové (obrázok 2).

**Obrázok 2: Kapitálové formy vstupu s kapitálovou účasťou**



Zdroj: Vlastné spracovanie

Prvou formou vstupu prostredníctvom priamych zahraničných investícií sú fúzie a akvizície. Fúzia môžeme charakterizovať ako spojenie dvoch rovnocenných spoločností, pričom jedna z nich si necháva svoje meno a identitu a druhá ju stráca a preberá identitu tej prvej. Akvizíciu môžeme chápať ako pohltenie menšej alebo ekonomicky slabšej spoločnosti väčšou. (Zorkóciová O., 2016, s 164)

Ďalšou formou vstupu je dcérska spoločnosť, ktorá je v kompletom vlastníctve internacionalizujúcej materskej spoločnosti. Môže byť založená dvoma spôsobmi: postavením nového podniku v zahraničí (green field) alebo získaním zahraničného objektu (brown field), pričom v oboch prípadoch ide o operáciu trvalého charakteru, keďže na rozdiel od bezkapitálových operácií nie je ľahké sa z cieľového trhu veľmi rýchlo stiahnuť. Výhodou dcérskych spoločností je ochrana know-how a možnosť koordinovať stratégiu, ale nevýhodami sú vysoké náklady a vysoká miera rizík.

Spoločné podniky alebo joint venture sú strategické dohody o partnerstve medzi podnikmi navzájom alebo podnikmi a vládami, ktoré umožňujú dvom alebo viacerým nezávislým stranám spolupracovať pri hľadaní spoločných záujmov. Dohody joint venture v podstate poskytujú platformy na zdieľanie výhod a výziev pri hľadaní rizikových, kapitálovo náročných alebo vzácných obchodných príležitostí. Táto stratégia sa široko využíva pri expanzii na nové trhy, pri zavádzaní nových produktov a pri uskutočňovaní spoločných iniciatív, ako je výskum a vývoj (Cole-Ingait P., 2019).

#### **1.4 Deinternacionalizácia ako proces deglobalizácie**

Posledné desaťročia svetovú ekonomiku zasiahli globálne trendy, ktoré dramatickým spôsobom ovplyvnili všetky ekonomické odvetvia a globálne hodnotové reťazce ako na vnútroštátnej, tak aj na regionálnej úrovni. Medzi tieto trendy okrem iného patria: nárast protekcionistických politík v oblasti obchodu a hospodárskeho rozvoja v Európe, Veľkej Británii a USA, prispievajúce k nekalej konkurencii, reorganizácia globálnej ekonomiky ako aj samotná deinternacionalizácia. (Jesper C. a kol., 2019, s. 40). Globálna ekonomika čelí novým výzvam vrátane spomalenia ekonomického rastu v krajinách EÚ a snahou o minimalizáciu rizík súvisiacich s akútnymi globálnymi hrozbami. V súčasnosti jednotlivé krajiny musia skoordinať svoje zahranično-obchodné aktivity, aby dokázali obstať v tejto deglobálne poznačenej dobe.

##### *1.4.1 Vymedzenie pojmov deglobalizácia a deinternacionalizácia*

V prvej časti diplomovej práce sme si zadefinovali pojem globalizácia. V podstate deglobalizácia je opačným kontextom globalizácie, čiže je procesom znižovania vzájomnej závislosti a integrácie medzi národnými ekonomikami.

Globalizácia je úzko spojená s multinacionalizmom a medzinárodnou ekonomickou integráciou. Zdôrazňuje štandardné postupy voľného obchodu, medzinárodného súladu a medzinárodných investícií. Medzinárodné organizácie, ako napríklad Medzinárodný menový fond (MMF) alebo Konferencia OSN o obchode a rozvoji (UNCTAD), ju stále považujú za mimoriadne dôležitú pre svetový obchod a ekonomiku. Avšak kritika proti globalizmu, spôsobená najmä nerovnosťou a nespravodlivosťou vo svetovom hospodárstve, sa stali kritickými problémami medzi obchodujúcimi krajinami. Tie priniesli regionalizmus a vyústili do regionálnej spolupráce v krajine, ako sú dohody o voľnom obchode (ZVO). V dôsledku regionalizmu vzniká agregovaný efekt regionálne integrovaných blokov, čiže viac obchodu sa uskutočňuje v rámci bloku a menej obchodu s krajinami mimo tohto bloku. Tvorcovia politik sa obávajú, že zoskupenia ako EÚ a NAFTA a ďalšie ekonomické bloky by sa mohli zmeniť na ekonomické pevnosti, čo by malo za následok pokles v obchodovaní medzi blokmi, ktoré prevýšia zisky z obchodovania v rámci blokov.

Odchýlky od multinacionalizmu a globalizmu navyše odrážajú dohody o regionálnej integrácii ako napríklad Združenie národov juhovýchodnej Ázie (ASEAN) a Európska únia (EÚ) a Komplexná a progresívna dohoda o trans-tichomorskom partnerstve (CPTPP) (Hag-Min K., 2020, s.85).

V podstate deglobalizácia je opačným kontextom globalizácie, čiže je procesom znižovania vzájomnej závislosti a integrácie medzi národnými ekonomikami. Viacerí odborníci sa zhodujú v tom, že medzi hybné sily deglobalizácie patrí obchodná nerovnováha, politický tlak, vysoká miera nezamestnanosti a obchodné napätie medzi krajinami. Prínosy globalizácie v ekonomike krajiny sú spornou otázkou nielen medzi širokou verejnosťou, ale aj medzi akademickými odborníkmi z oblasti medzinárodného obchodu, manažmentu a marketingu, ktorí zastávajú významné pozície v európskych alebo medzinárodných finančných inštitúciách (Chebeň, 2014, s 349-356).

Tento termín sa často používa na opísanie niekoľkých historických období, keď toky priamych zahraničných investícií (PZI) a kapacita medzinárodných obchodov klesla v dôsledku následkov regionálnych alebo svetových hospodárskych kríz. (POSTELNICA, 2015). Podľa Postelnicu (2015) sledovanie procesu deglobalizácie je možné vyjadriť sledovaním minimálne troch hlavných ekonomických tokov, ako sú:

- Dynamika dovozu a vývozu tovaru a služieb na globálnej alebo regionálnej úrovni

- Dynamika výmeny peňažných tokov a zahraničných devíz
- Prílev a odlev PZI

Samozrejme, pohľad iba na tieto tri makroekonomické ukazovatele nám neposkytuje dostatočne jasný obraz o procese globalizácie. K tomu je potrebné zakomponovať ďalšie informácie, ako sú zmeny v transfere technológií, tarifné a netarifné bariéry obchodu, obmedzenia uvalené niektorými štátmi na voľný pohyb pracovných síl, dotácie ponúkané na ochranu poľnohospodárskeho sektoru atď.

Podľa Hag-Min je ovplyvnená dovozom z výroby, príjmovými rozdielmi v krajine, ale aj politickou globalizáciou. Taktiež deglobalizácia je výraznejšia v rozvinutých krajinách ako v rozvojových krajinách a je pravdepodobné, že tento trend bude pokračovať aj naďalej.

Deglobalizáciu môžeme odhadovať prostredníctvom klesajúceho trendu podielu dovozu na hrubom domácom produkte krajiny. Podľa UNCTAD dôsledky spôsobené pandémiou Covid-19 výrazným spôsobom narušili zahraničný obchod v roku 2020. Celkový pokles UNCTAD ako aj WTO odhadujú na 9 %. Kým zahranično-obchodná výmena tovaru klesla „iba“ o 6 %, v porovnaní s výmenou služieb to je o viac ako dvojnásobok menej, keďže sa odhaduje pokles služieb o 16 % (UNCTAD, 2021, s.2).

Súčasná pandémia Covid-19 ovplyvnila nielen svetové hospodárstvo, ale aj celý svet. V dôsledku pandémie sa znížila zahranično-obchodná výmena tovarov a služieb, čím sa pomerne núteným spôsobom prehĺbila deglobalizácia a existuje veľké riziko, že sa svetová ekonomika dostane do recesie. ( Hag-Min K., 2020, s.84).

### *Deinternacionalizácia*

V obchodnom prostredí na termín deglobalizácie úzko nadväzuje deinternacionalizácia. Deinternacionalizovaním národných firiem sa myslí presúvanie výroby do domácej krajiny. Rovnako ako v prípade deglobalizácie, pri deinternacionalizácii taktiež dochádza k zmene globálnych hodnotových reťazcov a to; rozvojom inovatívnych a rušivých technológií prospievajúcich k veľkému presídleniu pracovnej sily a iných zdrojov alebo zmeny štruktúry priemyselných odvetví a svetových hodnotových reťazcov (Sort J.Turcan, 2019, s 40).

Deinternacionalizáciu ako koncept zaviedli ešte Welch a Luostarinen (1988), ktorí tvrdili, že akonáhle sa spoločnosť pustí do procesu internacionalizácie tak to neznamená,

že v nej bude schopná aj pokračovať. Koncept neskôr doplnil Benito (1997), ktorý spájal deinternacionalizáciu do širšieho kontextu medzinárodných aktivít firmy a skúmal, či hnacie sily, ktoré vedú firmu k internacionalizovaniu svojich činností, časom pôsobia opačne. Viacerí autori dospeli k záveru, že deinternacionalizácia sa musí považovať za vážnu podnikovú stratégiu. Onkelinx a kol. (2016, s. 45-46) skúmali vplyv deinternacionalizácie na jednotlivé firmy. Zistili, že organizácie, ktoré stiahnu svoje podnikateľské činnosti zo zahraničných trhov, logicky vykazujú nižšiu ziskovosť. O to viac tento dopad deinternacionalizácie vplýva na spoločnosti, ktoré sa sťahujú z viacerých trhov súčasne. Avšak rovnako ako Benito, tak aj Onkelix, (2016) zastávajú názor, že neúspešná internacionalizácia nemusí hneď spôsobiť aj zánik podniku.

Benito a Welch ďalej uznávajú dôležitosť rozlišovania medzi čiastočnou a úplnou deinternacionalizáciou. Na deinternacionalizáciu by sa dalo pozeráť ako na kontrast medzi rozširovaním podnikania alebo jeho sťahovaním. Ďalej túto myšlienku rozvinul Turcan (2011), kde je tento koncept zobrazený v obrázku 2.

### Obrázok 3: rozdelenie deinternacionalizácie

		Úplne	Čiastočne
Životný cyklus podniku	vykonávajúci obchodné aktivity	I Úplné sťahovanie svojich medzinárodno-obchodných aktivít, ale stále obchodne činný podnik	II Čiastočné sťahovanie svojich obchodných aktivít, ale stále obchodne činný podnik
	nevykonávajúci obchodné aktivity	IV Úplné sťahovanie svojich zahranično-obchodných aktivít a okamžité, alebo postupné ukončenie obchodovania	III Nezaradená empirická bunka

Ak sa firma nachádza v kvartáli I, tak síce naďalej podniká, ale sústreďí sa už iba na domáci trh a zo zahraničného trhu vzťahuje všetky svoje aktivity. V kvartáli II firma iba čiastočne sťahuje svoje zahraničné aktivity, čiže na zahraničných trhoch stále pôsobí a svoje aktivity sťahuje iba z niektorých. V kvartáli IV sa úplne sťahuje zo zahraničných trhov. Posledná časť III nezaraďuje empirickú bunku do analýzy.

#### *1.4.2 Hrozby plynúce z globalizácie ako motívy deglobalizácie*

V predošlej kapitole sme nadviazali na trend deglobalizácie. Podnik čeliaci rozhodnutiu či vstúpiť na zahraničné trhy si vyššie spomenutých výhod globalizácie je už vedomý. Avšak, či už v procese globalizácie alebo internacionalizácie, sú za prítomnosti výhod vždy prítomné aj určité riziká, ktoré tieto procesy sprevádzajú. To však neznamená, že existencia takýchto rizík by mala odradiť firmy od aktivít na zahraničných trhoch, pretože nepodstúpenie týchto rizík znamená, že sa podnik vzdá možnosti dosiahnutia vyššie spomenutých výhod. Všetky podniky, ako aj celá spoločnosť je ovplyvňovaná rôznymi rizikami.

Tradične tieto riziká vyhodnocuje Svetové ekonomické fórum (WEF), kde zapája rôznych politických, obchodných, kultúrnych a iných vedúcich predstaviteľov svetovej spoločnosti do formovania globálnych, regionálnych a priemyselných programov. V rámci toho WEF každoročne zverejňuje správu o svetových globálnych rizikách, v ktorých sa uvádza aktuálny pohľad na problematiku globálnych rizík.

Svetová ekonomika je momentálne poznačená ekonomickým poklesom a stagnáciou, za čo vo veľkej miere môže už spomínaná prebiehajúca pandémia. Covid-19, ale aj iné faktory spôsobili zvýšenie makroekonomických rizík, ktoré ohrozujú globalizáciu. Medzi makroekonomické rizikové faktory radíme obchodné napätie (napríklad obchodná vojna medzi Čínou a USA), reštrikcie v obchode, nižšie investície v dôsledku neistoty na trhu, nízke sebavedomie podľa indexu OECD a taktiež narastajúce štátne dlhy, ktoré sú vo viacerých štátoch už neudržateľné. Ďalej môžeme hovoriť o menových a fiškálnych obmedzeniach. V dôsledku čoho narastala aj sociálna nerovnosť, korupcia, porušovania ústavy, rast cien a v konečnom dôsledku sa prehľbuje nerovnosť príjmov (OECD, 2021).

Podľa WEF k najväčším globálnym ekonomickým rizikám zaraďujeme:

- Zlyhanie kritickej infraštruktúry
- Cenový šok energií

- Neudržateľná inflácia
- Fiškálna kríza
- Deflácia
- Bublina na trhu aktív
- Nezamestnanosť
- Finančné zlyhanie dôležitej inštitúcie
- Nedovolený obchod
- Pokračujúca ekonomická stagnácia

(WEF, 2021)

Ekonomické riziká aj v dôsledku súčasnej situácii môžu v najbližších rokoch narastať na svojom význame. Avšak pandémia podporuje expanziu digitalizácie a virtuálnych médií. To sa môže prejavovať v nových profesijných miestach a podporiť ekonomický rast.

SBA v roku 2019 vydala štúdiu, v ktorej sa venovala internacionalizácii slovenských podnikov. V rámci štúdie sa zaoberala prekážkami, ktoré sú najčastejšie bariéry slovenských exportérov na zahraničných trhoch. Za interné bariéry najviac podnikov považuje:

- Finančné bariéry ako nedostatok finančných prostriedkov.
- Bariéry v oblasti ľudských zdrojov v podobe nekvalifikovaného/nevyškoleného personálu.
- Informačné bariéry ako nedostatočné informácie o prospechoch internacionalizácie. Nedostatok informácií v oblasti elektronického plánovania alebo chýbajúce informácie o potenciálnych obchodných partneroch v zahraničí.
- Interné procesné bariéry, súvisiace so samotnou prípravou podnikov na internacionalizáciu, posúdenie rizík, príprava finančného projektu, vypracovanie exportnej stratégie a plánu realizácie (SBA, 2019, s. 69).

Steinhouser a kol. (2021) tvrdí, že medzi riziká, ktoré môžu ovplyvniť výber trhu pri prieniku na zahraničné trhy patria:

Teritoriálne riziká - vyplývajúce z politického prostredia krajiny. Môže ísť o vnútornú politickú nestabilitu krajiny alebo iné vonkajšie politické riziká, ako napríklad občianske nepokoje alebo blokády. Tiež sem patria aj transferové riziká, kde v dôsledku politických udalostí vzniknú problémy s platením a uhrádzaním záväzkov. Do tejto

kategórie spadajú aj administratívne obmedzenia krajiny. V tomto prípade medzi opatrenia pred dopadmi týchto rizík patria branie do úvahy rizikovosti daného teritória, včasná analýza a teritoriálna diverzifikácia, teda rozdelenie obchodných, investičných a úverových činností firmy do viacerých teritoriálnych území.

Trhové riziká - vychádzajú z neočakávanej zmeny situácie na trhu, kam firma expandovala. Vo všeobecnosti sem zaraďujeme negatívne zmeny charakteru odbytu a nákupného správania cieľového trhu alebo zmeny cenových relácií, ktoré môžu byť ovplyvnené príchodom napríklad novej konkurencie a pod. Redukcia rizík v tomto prípade môže byť zabezpečená priebežným prieskumom zahraničného trhu, optimalizácií zásob či posilnením vzťahu s kľúčovými zákazníkmi.

Komerčné riziká - sú spojené s hrozbou neochoty, alebo neschopnosti zahraničného obchodného partnera splniť svoje záväzky. Spôsobom, ako zredukovať takýto druh rizík v medzinárodnej obchodnej praxi môže byť včasné a dôkladné preverenie obchodného partnera, zmluvne zaistiť podnikateľské vzťahy alebo využiť dostupné poistenia. Do tejto kategórie spadajú aj prepravné riziká, ktoré vznikajú prepravou tovaru cez hranice do iných štátov. Vzniká tu riziko poškodenia či straty tovaru. V tomto prípade je vhodné sa vopred zabezpečiť primeraným spôsobom poistenia alebo primeraným výberom spoľahlivého prepravcu.

Kurzové riziká - spočívajú v nestálosti kurzov mien jednotlivých štátov. Predvídať vývoj kurzov je veľmi náročné, keďže na jeho vývoj majú vplyv mnohé ekonomické aj neekonomické faktory. Vhodným typom opatrení voči takýmto typom rizika je výber adekvátnej menovej štruktúry záväzku a pohľadávky, alebo predajom pohľadávky či využitím primeraných zaist'ovacích nástrojov.

Podľa SBA na Slovensku firmy považujú za problémové časti internacionalizácie vysokú finančnú investíciu, komplikované administratívne procesy, náročné riešenie cezhraničných s'ťažností a vysoké dodacie náklady.

### *1.4.3 Hlavné príčiny a motívy, ktoré vedú firmy k deinternationalizácii*

V predošlej podkapitole sme si vysvetlili, čo deinternationalizácia znamená. V podstate ide o stiahnutie podnikateľských aktivít zo zahraničného trhu. Môžeme skonštatovať, že globalizácia trhov a priemyselných odvetví zásadným spôsobom zmenila konkurenčné podmienky firiem. Nielen, že sa globálny trh stal konkurencieschopnejším, ale existuje aj viac trhových príležitostí, z ktorých môžu firmy čerpať výhody. Preto je

pravdepodobné, že dopytové podmienky na domácich a zahraničných trhoch budú hrať úlohu pri rozhodovaní o vstupe alebo ukončení podnikateľských aktivít v zahraničí. Export a domáci predaj sú taktiež úzko prepojené. Vývoz môže byť motivovaný zlepšením podmienok globálneho obchodu alebo naopak, vznikom krízy či depresie v domácej krajine. V takom prípade firmy budú hľadať nové a lepšie odbytové možnosti v zahraničí (Berniti a kol. 2016, s 1061).

Nedostatočné vzdelanie a znalosti o zahraničných trhoch môžu mať za následok stratu záujmu podnikov o vývoz a rozhodnutie opustiť vývozný trh a zamerať sa na ten domáci. Ak manažéri vnímajú vysoké politické, komerčné alebo rôzne iné riziká spojené s pôsobením na zahraničnom trhu, je väčšia pravdepodobnosť, že prestanú vyvážať na daný trh, aby znížili pravdepodobnosť neúspechu (Lafuente et al., 2015).

Deng a kol.(2017) tvrdia, že vyššia forma internacionalizácie prostredníctvom zapojenia PZI môže celkovo uľahčiť prístup k znalostiam cieľovej krajiny a znížiť riziko deinternationalizácie.

Firmy opúšťajú trhy predovšetkým zo strategických dôvodov. Činia tak na základe minulých a predpokladaných budúcich príjmov z predaja. Ale dôvodov k deinternationalizácii môže byť niekoľko. Môže ísť o slabú kúpnu silu alebo politickú situáciu danej krajiny v súvislosti s vysokým politickým rizikom. Taktiež nedostatočná transparentnosť obchodných predpisov hostiteľskej krajiny môžu postaviť zahraničnú dcérsku spoločnosť do nevýhodnej situácie, najmä pokiaľ ide o jej finančné transakcie a obmedzenia prevodov (Khaining, 2016, s. 27).

Berniti a kol. 2016 za motívy deinternationalizácie považujú:

- Stagnáciu ekonomického rastu cieľovej zahraničnej krajiny
- Stagnáciu ekonomického rastu domácej krajiny
- Volalitu výmenných kurzov, ak podniky exportujú do krajín s odlišnými menami

Deinternationalizácia je v mnohých prípadoch často vnímaná ako neúspech. Avšak, stiahnutie svojich obchodných aktivít z niektorých zahraničných trhov nemusí automaticky znamenať zlyhanie firmy. V mnohých prípadoch ide o zmenu stratégie prostredníctvom reorientácie zahraničných trhov alebo o nutnosť plynúcu z vonkajšieho prostredia cieľovej krajiny. Takýmto spôsobom napríklad reagujú nielen slovenské firmy, ale aj svetoví giganti ako McDonald's, Apple, Ikea a mnoho ďalších na vojnovú agresiu Ruskej federácie na území Ukrajiny. V podstate ide o najväčší vojnový konflikt na území Európy od čias druhej

svetovej vojny. Táto vojenská agresia vyvolaná Ruskou federáciou spôsobila vlnu ekonomických a politických sankcií. Preto sú dôvody súčasného odchodu firiem z ruského trhu, ale dočasne aj z ukrajinského kvôli vojenským aktivitám zjavné a vo veľkej miere súvisia s už spomenutými tvrdeniami, o ktorých ešte v roku 2016 písal ako Khaining, tak aj Berniti.

## **2. Cieľ práce**

Internacionalizácia firiem sa stala dôležitou súčasťou ich hospodárskej stratégie. Tento fakt sa týka všetkých vyspelých krajín a Slovenská republika nie je výnimkou. Preto cieľom diplomovej práce je na základe analýzy internacionalizácie a deinternationalizácie slovenských firiem, vytvoriť odporúčania pre ďalšie slovenské podniky tak, aby boli úspešné v budúcich podnikateľských aktivitách na zahraničných trhoch, a tak formulovať opatrenia a odporúčania pre ďalšie firmy, ako sa vyhnúť chybám slovenských firiem, ktoré v procese internacionalizácie úspešné neboli.

Ako prvý čiastkový cieľ sme si zvolili bližšie analyzovanie významu internacionalizácie ako aj deinternationalizácie.

Za ďalší čiastkový cieľ sme si zvolili skúmanie foriem vstupu slovenských firiem na zahraničné trhy a analyzovať motívy, ktoré ich viedli k internacionalizácii, ako aj bariéry ktorým pri expanzii na zahraničných trhoch tieto firmy čelili.

Tretí čiastkový cieľ sa sústreďuje na skúmanie, analyzovanie a porovnávanie slovenských podnikov, ktoré sa rozhodli expandovať do zahraničia. V rámci tohto čiastkového cieľa sa taktiež budeme zameriavať na skúmanie príčin neúspechu firiem na zahraničných trhoch a motívom, ktoré ich viedli k deinternationalizácii.

### **1.5 Spôsob získavania údajov**

K splneniu ako hlavného, tak aj čiastkových cieľov v záverečnej diplomovej práci je potrebné získať veľké množstvo informácií. Na získanie informačných zdrojov sme využívali zdroje z knižných, časopiseckých a internetových zdrojov. Taktiež sme čerpali informácie z monografií ako aj vedeckých štúdií. Keďže diplomová práca analyzuje proces internacionalizácie, ako aj deinternationalizácie vybraných slovenských podnikov, použili sme štatistiky z interných zdrojov vybraných firiem ako aj z externých internetových databáz.

### 3 Metodika práce a metody skúmania

Pri vypracovávaní diplomovej práce sme využívali nasledovné všeobecno-vedné metódy:

- Metóda analýzy, abstrakcie a syntézy
- Metóda konkretizácie a komparácie
- Metóda dedukcie a indukcie
- Metóda prípadových štúdií

Všeobecno-vedné disciplíny analýzy a syntézy boli využívané predovšetkým pri spracovávaní teoretických východísk skúmanej problematiky. Analýzu sme využívali predovšetkým pri spracovávaní teoretickej časti záverečnej práce, keďže táto metóda predstavuje výber množstva najpodstatnejších faktov. Prostredníctvom abstrakcie sme zúžili výber relevantných informácií a metódu syntézy sme využili sumarizáciu a zlúčenie jednotlivých častí do jedného celku.

Konkretizáciou sme vytvorili prípadovú štúdiu na základe vybraných nami zvolených slovenských firiem a komparácia bola využitá na prirovnávanie rovnakých ako aj rozdielnych vlastností pozorovaných subjektov.

Metóda dedukcie slúžila na zvolenie hlavného ako aj čiastočných cieľov diplomovej práce a vytvorenie záverov pomocou niekoľkých všeobecných tvrdení. Indukciu, formu spájania myšlienok, sme využili pri usudzovaní a formulovaní záverečnej časti našej práce na základe získaných čiastkových záverov.

Vďaka metóde prípadových štúdií sme mohli lepšie pochopiť naše skúmané firmy. Prostredníctvom tejto kvalitatívno-výskumnej metódy sme mohli porovnávať našich päť vybraných firiem a získať tak podrobný prehľad o týchto spoločnostiach. Týchto päť spoločností tvorilo náš výskumný súbor, ktorý pozostáva zo skúmania spoločností ako; ST. NICOLAUS, MRVA&STANKO, Sygic, Ecocapsule a Slido. Jednotlivé subjekty výskumného súboru pôsobia vo viac menej odlišnom odvetví. Avšak prvé dve spoločnosti, ST. NICOLAUS a MRVA&STANKO pôsobia v pomerne podobnom odvetví, obe sa zameriavajú na výrobu alkoholických nápojov. Preto sme pri analýze týchto dvoch firiem chceli poukázať na ich podobnosti v internacionalizácii, ale aj najmä na ich odlišnosti. Ďalšie dve spoločnosti, Sygic a Ecocapsule, sa svojou stratégiou od prvých dvoch spoločností výrazne líšia, pretože už od ich vzniku sa ich stratégia sústredila na rozšírenie zahraničných aktivít mimo domáceho, slovenského trhu. Poslednou firmou výskumného

súboru je firma Slido, ktorá sa zaoberá počítačovým programovaním. Keďže, na rozdiel od samostatných výskumných techník, ktoré poskytujú väčší prehľad ako napríklad prieskumy, vďaka prípadovej štúdií sme mali možnosť použiť celý rad nástrojov a metód v rámci jednej problematiky. To nám umožnilo vytvoriť si priestor pre podrobné pochopenie témy a na základe výskumného súboru sme boli schopní vytvoriť kvalitnú platformu, z ktorej možno podrobnejšie preskúmať faktory ovplyvňujúce internacionalizáciu a deinternationalizáciu zvolených podnikov. Na základe toho sme mohli zhodnotiť najlepšie modely internacionalizácie pre ďalšie firmy a vytvoriť pre nich odporúčania tak, aby boli úspešné v budúcich podnikateľských aktivitách na zahraničných trhoch. Prostredníctvom podrobného skúmania zvolených firiem sme získali prehľad ich správania. Vďaka metóde prípadových štúdií sme následne bližšie analyzovali každú z piatich firiem samostatne. Skúmali sme ich vznik, motívy pre expanziu, zvolené postupy a stratégie internacionalizácie, zdroje využité v tomto procese a podobne. Keďže náš výskumný súbor sa skladá z už spomenutých piatich firiem pôsobiacich v pomerne odlišnom odvetví, tak sme v rámci tejto metódy využili aj komparáciu. Tu sme porovnávali nielen rozdiely týkajúce sa internacionalizácie v závislosti od odvetvia firmy, ale aj podobné známky správania sa a javov jednotlivých spoločností v procese ich zahraničnej expanzie. Na základe takejto hlbkej a precíznej analýzy, prostredníctvom tejto kvalitatívnej analýzy nášho výskumného súboru, sme následne mohli formulovať závery.

## 4. Výsledky práce

Aby sme lepšie pochopili poznatky získané z analýzy informácií obsiahnutých v teoretickej časti, tak ich aplikujeme do praxe. K tomu využijeme popis jednotlivých internalizačných procesov vybraných firiem. Takýmto spôsobom si bližšie priblížime ich medzinárodné aktivity a to tak, že každú z vybraných firiem budeme analyzovať osobitne aby sme mohli lepšie poukázať na špecifiká a rozdiely v zahraničných činnostiach jednotlivých spoločností. Keďže internacionalizácia je pomerne dynamický proces, tak je logické, že jednotlivé procesy internacionalizácie firiem budú taktiež odlišné. Síce motívy, ktoré viedli firmy k medzinárodným aktivitám sú v mnohých prípadoch podobné, neznamená to však, že pre každú z našich firiem nie sú jedinečné. Prirodzene sa medzinárodné aktivity našich firiem budú odvíjať v závislosti od ich vlastných kapacít, vytýčených cieľov zo zahraničných aktivít, zvolených stratégií potrebných na dosiahnutie týchto cieľov a samozrejme aj prekážok, ktorým naše podniky v tomto procese čelili. Taktiež rôzne trhy ponúkajú rôzne príležitosti ale aj hrozby pre naše zvolené podniky, preto proces prieniku na tieto trhy je pre každú z firiem špecifický.

V rámci analýzy internacionalizácie firiem sa budeme venovať nasledovným spoločnostiam:

- ST. NICOLAUS - trade, a.s.
- MRVA&STANKO s.r.o.
- Sygic
- Ecocapsule s.r.o
- Slido

### 3.1 Popis vybraných firiem

Našou prvou zvolenou spoločnosťou je ST.NICOLAUS - trade, a.s, ktorej vznik môžeme datovať už od roku 1867. Vtedy liehový majster Armin Stark založil v Liptovskom Mikuláši prvú rafinériu na území Slovenska. Tento liehovarnícky podnik ST. NICOLAUS bol vytvorený za účelom nadviazať na bohaté tradície a skúsenosti výroby liehovín na Liptove. V tomto období rafinéria veľmi prosperovala, a tak Armin Stark požiadal o povolenie na rozšírenie výroby. Takýmto spôsobom sa v priebehu desaťročí

stal z malovýroby významný priemyselný podnik. Spoločnosť k tejto skutočnosti pripisuje fakt, že lieh, ktorý využíva vo svojich produktoch pochádza z vlastnej výroby.

Následne, po úspešnom rozvoji spoločnosti, sa v roku 1907 firma rozrástla a stala sa akciovou spoločnosťou pod názvom Štarkovská rafinéria liehu a.s. Túto právnu formu zastáva do dnešného dňa. Už v tomto období sa firma venovala spomínanému spracovaniu liehu a svoje produktové portfólio doplnila o výrobu rumu.

O pár rokov neskôr v roku 1922 bola založená prvá Liptovská továreň, ktorá sa zameriavala už aj na výrobu slivovice či borovičiek. Táto továreň sa v tom čase volala Rudolf Stein a spol. V roku 1967 firma opäť rozšírila svoj produktový rad a na trh vstúpila s novým produktom, bylinným likérom pod názvom Demänovka, ktorý je do dnes považovaný za najznámejší slovenský bylinný likér. Dôležitým je pre spoločnosť práve rok 1991. Vtedy vznikla spoločnosť, dodnes známa ako ST.NICOLAUS a.s. Okrem alkoholických výrobkov sa firma sústredila aj na výrobu potravín bez chemických prísad, ako je na príklad horčica alebo chren. Vtedy a až do teraz spoločnosť vystupovala pod logom znázorneným na nasledujúcom obrázku. Logo a obchodné meno firmy vychádza z erbu a z názvu mesta, v ktorom bola spoločnosť založená – Svätý Mikuláš a je znázornené na nasledujúcom obrázku.

#### **Obrázok 4: Logo spoločnosti ST. NICOLAUS**



Zdroj: stn-trade.sk

V roku 1995 sa na Slovensku začala vyrábať Nicolaus vodka, ktorá je podľa Hospodárskych novín dodnes najpredávanejšia slovenská vodka a najvýznamnejším produktom spoločnosti. Postupom času sa rozšíril a skvalitnil sortiment liehovín, jednotlivé produkty sa začali výrazne zviditeľňovať a ešte viac približovať zákazníkom a ich potrebám.

V súčasnosti sa produktový sortiment skladá z nasledujúcich položiek:

## Obrázok 5: Produkty spoločnosti ST.NICOLAUS



*Spracované na základe stn-trade.sk*

ST.NICOLAUS má na Slovensku približne 300 zamestnancov, v Česku a Maďarsku ďalších približne 100 zamestnancov. Čo sa týka organizačnej štruktúry, tak spoločnosť ST.NICOLAUS - trade a.s. tvoria 3 výrobné spoločnosti, ktoré sú zobrazené v schéme 1:

*Schéma 1: Organizačná štruktúra ST.NICOLAUS - trade a.s.*

### ST. NICOLAUS v Liptovskom Mikuláši

- má na starosti fľaškovanie

### Slovenské liehovary a likérky v Leopoldove

- majú na starosti samotnú výrobu

### ST. NICOLAUS - trade a.s.

- je vedená obchodným riaditeľom, pod ktorým spadajú marketingový, finančný, personálny riaditeľ a riaditeľ nákupu
- CEO Matej Sabol

Aby sme bližšie pochopili angažovanosť tohto v podniku v medzinárodnom prostredí, tak si bližšie ukážeme najdôležitejšie finančné ukazovatele spoločnosti ST.

NICOLAUS. Nasledujúca tabuľka zobrazuje zhrnutie finančných ukazovateľov spoločnosti. V tabuľke môžeme vidieť, že celkové výnosy spoločnosti presahujú hodnotu 33 miliónov EUR a celkový zisk presahuje hodnotu 1,1 milióna EUR. Výnosy, ako aj zisk spoločnosti budú bližšie charakterizované v nasledujúcej časti. Čo sa týka miery, akou spoločnosť financuje svoje aktíva prostredníctvom cudzích zdrojov, tak táto hodnota v percentuálnom vyjadrení predstavuje 35,4 %. Vlastný kapitál spoločnosti presahuje 50 miliónov EUR a následne, v tabuľke môžeme vidieť, že aktíva spoločnosti dosahujú hodnotu 78 241 947 EUR. Spoločnosť ST.NICOLAUS operuje s 13,6 % maržou.

**Tabuľka 3: finančné ukazovatele spoločnosti ST. NICOLAUS za rok 2020**

Rok	2020
Celkové výnosy	33 101 572 €
Zisk	1 106 320 €
Aktíva	78 241 947 €
Vlastný kapitál	50 511 512 €
Celková zadlženosť	35,44 %
Hrubá marža	13,60 %

Zdroj: spracované autorom na základe údajov z Finstat.sk

*Graf 1: Zisk spoločnosti ST.NICOLAUS v priebehu poslednej dekády*

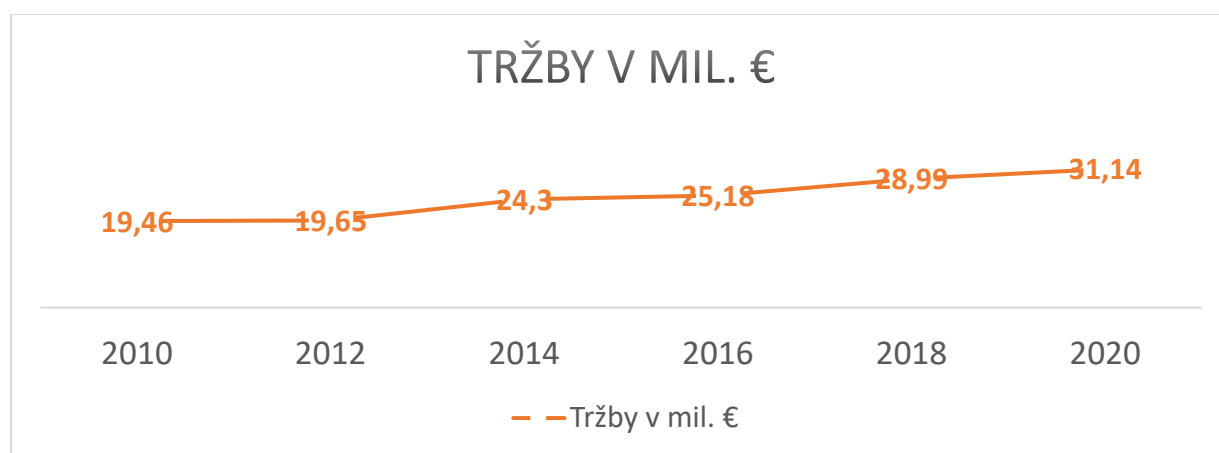


Zdroj: spracované na základe údajov z Finstat.sk

Ak sa pozrieme na vývoj zisku spoločnosti ST.NICOLAUS môžeme vidieť, že od roku 2010 ziskovosť tohto podniku mierne klesla. Zaujímavé je, že takýto významný zisk

spoločnosť v roku 2010 zaznamenala počas obdobia, kedy sa väčšina krajín vrátane Slovenska spamätávalo z následkov veľkej finančnej krízy, ktorá vznikla v roku 2008. V roku 2014 sa prvýkrát od tohto výrazného nárastu zisk spoločnosti dostal nad úroveň 1 milióna EUR. Tento nárast bol spojený aj tým, že v roku 2014 firma uviedla na trh svoj nový produkt, prémiovú vodku Tri borievky, ktorá bola navrhnutá tak, aby reprezentovala v svojom zložení slovenské bohatstvo. Minulý rok spoločnosť ST. NICOLAUS a.s. zvýšila svoj zisk až o 111 % na 1,106 mil. EUR, a tak jej tržby narástli na 31,14 mil. EUR.

Graf 2: Tržby ST. NICOLAUS v mil. EUR v rozmedzí 2010-2020



Zdroj: spracované na základe údajov z Finstat.sk

Ako môžeme vidieť na grafe, rast tržieb spoločnosti je pomerne stabilný. Firme sa podarilo v roku 2020 dosiahnuť tržby v hodnote 31 140 466 EUR. Prirodzene, spoločnosť dosahuje najväčšie tržby z predaja za tovar, výrobkov a služieb. Menej významným zdrojom tržieb boli v roku 2020 tržby z predaja majetku, ktoré dosiahli hodnotu iba 717 639 EUR (Finstatt 2022).

Značka ST.NICOLAUS pravidelne získava prestížne ocenenia a medaily zo svetových súťaží. V roku 2016 exkluzívne ovocné destiláty tejto spoločnosti získali na najprestížnejšej maďarskej súťaži ovocných destilátov, ktorú organizuje Ministerstvo pôdohospodárstva Maďarska a Národná rada ovocných destilátov (Nemzeti Pálinka Tanács) 5 strieborných a jednu bronzovú medailu. Štyri striebrom ocenené destiláty zároveň získali špeciálne ocenenie a dostali sa na zoznam najlepších ovocných destilátov za rok 2016. Striebro získali produkty pod názvom Master Speciality Dulovica, Oskorušovica, Barrel Reserva Čerešnovica v čerešňovom súdku, Special Verietal Slivovica Bystrická. Bronzovú medailu získal na tejto súťaži produkt pod názvom Barrel Reserva

Marhuľovica z morušového súdku (Prestížne ocenenie destilátov Exclusive Edition - St. Nicolaus, 2016). Pre spoločnosť je veľmi významným ocenením zlatá medaila zo súťaže World Spirits Awards, ktorú získala v roku 2017 v konkurencii viacerých svetových značiek vodky. Spoločnosť v posledných rokoch drží miesto dominantného lídra kategórie s trhovým podielom okolo 74 % (podľa trh. dát AC Nielsen).

„Nicolauska“ sa môže popýšiť aj ocenením Múza Merkúra v súťaži, ktorej cieľom je prostredníctvom odbornej poroty oceniť najkreatívnejšie marketingové a komunikačné projekty v oblasti retailu realizovaného na Slovensku. V tejto súťaži spoločnosť v roku 2017 získala 3. miesto za projekt limitovanej edície LIMITLESS EDITION. V roku 2018 si ST.NICOLAUS odniesla hneď tri ocenenia v tejto súťaži:

- Retailového Oscara – 1. miesto získal projekt Soberano & káva
- Borovička BOREC si vyslúžila 3. miesto
- bronzové 3. miesto získala Nicolaus Vodka Limitovaná edícia LIMITLESS EDITION (a.s., 2018)

Medzi aktuálne najnovšie ocenenia, ktoré spoločnosť získala za produkty radu „Domovina“ s unikátnym obalom patrí : Obal roku 2019 v kategórii Nápoje a tento produkt sa minulý rok tiež mohol pyšiť s DADS Advertising cenou WorldStar 2020, ktorú získal na celosvetovej WorldStar Packaging Awards v kategórii Beverages.

Keďže globálna pandémia má celosvetový rozsah, dopady postihli aj spoločnosť ST.NICOLAUS. Avšak spoločnosť hrozby pandémie obrátila na príležitosť. Dôkazom šikovne využitej príležitosti je aj vyššie uvedený zisk, ktorý v roku 2020 pre spoločnosť predstavoval 111 % zvýšenie. Firma vo svojej „koronovej“ stratégii obmedzila svoju výrobu octu v Leopoldove a zamerala sa na produkciu čistého liehu. Vďaka niekoľkým zmenám vo výrobe spoločnosť produkuje 36 000 litrov čistého liehu denne, ktoré okamžite distribuuje. Okrem výroby čistého liehu, firma ST.NICOLAUS začala vyrábať aj dezinfekčný roztok na báze liehu, ktorý je primárne určený na výrobu dezinfekčných prostriedkov. Tento roztok je následne dodaný nielen nemocniciam, ale aj lekárňam a producentom týchto prostriedkov.

Keďže mnohé firmy sa snažia počas pandémie zvýšiť pozitívne povedomie o značke v očiach verejnosti, tak aj tento podnik sa snaží počas týchto ťažkých časoch pomáhať svojmu okoliu. Vzhľadom na to, že najohrozenejšou skupinou sú seniori a starší ľudia, spoločnosť zdarma dodáva do okolitých domovov dôchodcov čistý alkohol, v prvej

várke približne 1 000 litrov, ktorý im pomôže dodržiavať prísne požiadavky na hygienu a dezinfekciu.

Podrobnejšie analyzovanie celkových príležitostí a hrozieb vstupu na zahraničný trh spoločnosti ST.NICOLAUS znázorňuje nasledujúca tabuľka.

**Tabuľka 4: SWOT analýza spoločnosti ST.NICOLAUS**

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Číslo 1 na Slovensku - spoločnosť je lídrom na trhu alkoholických nápojov medzi silnou konkurenciou, ktorú si opíšeme v nasledujúcej časti</li> <li>- História a tradícia spoločnosti od 18. storočia</li> <li>- Reputácia firmy – firma má medzi verejnosťou reputáciu a vyhýba sa aj škandálom, ktoré by ju mohli poškodiť, taktiež sa napríklad počas pandémie snaží pomáhať svojimi výrobkami vybraným skupinám</li> <li>- Dostupnosť – spoločnosť investovala nemalé peniaze do správneho nastavenia a súladu distribučných kanálov, takže jej produkty nájdeme takmer v každej predajni</li> <li>- Silné značky v rámci ST. NICOLAUS Vodka, KLASIK, Demänovka, Jubilejné - produkty, ktoré sú veľmi obľúbené a držia popredné miesta vo svojom segmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nevyužitý exportný potenciál – väčšina produktov sa spotrebúva na domácom trhu a stále len malé percento sa vyváža za hranice, čoho dôvodom sú vysoké náklady.</li> <li>- Veľkosť firmy – problém získať granty zo strany Európskej únie, ktorá radšej uprednostnila menšie firmy</li> <li>- Flexibilita – spoločnosť vzhľadom na svoju veľkosť prispôsobuje zmeny na trhu</li> <li>- Tlak zo strany obchodných reťazcov – obchodné reťazce si kladú svoje podmienky a spoločnosť ich vo svojom záujme musí prijať</li> <li>- Vysoké náklady na komunikáciu s okolím – spoločnosť komunikuje s verejnosťou pomocou reklám, billboardov, sponzoruje rôzne podujatia, čo ju stojí peniaze</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Široký sortiment – spoločnosť ponúka produkty, ktoré sú zastúpené v každom segmente, čím oslovuje širšiu masu spotrebiteľov</li> <li>- Ocenenia a úspechy na profesionálnych súťažiach a výstavách</li> <li>- Kvalita - produkty sú vyrobené z najkvalitnejších surovín a pred uvedením na trh sú kontrolované odborníkmi senzoricky aj laboratórne, čím je zabezpečená bezchybnosť produktov.</li> </ul>	
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozšírenie produktového radu – spoločnosť by mohla zaradiť nové produkty do svojho portfólia</li> <li>- Vstup na nové trhy – možnosť preniknúť na zahraničné trhy a získať tak ďalších zákazníkov (Čína, Rusko a pod.)</li> <li>- Zvýšiť produkciu – schopnosť zvýšiť objem výroby takých produktov, ktoré majú potenciál a dobre sa predávajú</li> <li>- Nárast exportu – presadiť sa na zahraničných trhoch s možnosťou zvýšenia objemu exportu</li> <li>- Zavádzanie technológií - využívaním nových technológií (plne automatizovaná linka s</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cenové výkyvy surovín - zmena cien surovín, napr. zmrazenie úrody ovocia potrebného na výrobu sa môže prejaviť v zmene cien hotových výrobkov</li> <li>- Legislatívne predpisy – napr. 5 až 7 násobné zvýšenie poplatku za recykláciu skla zvyšuje náklady spoločnosti</li> <li>- Zvýšená konkurencia – ohrozenie zvýšenou konkurenciou na trhu</li> <li>- Strata zákazníkov – neustály tlak konkurencie alebo aj negatívna skúsenosť môže vyústiť do straty zákazníkov</li> <li>- Regionálne rozdiely, kúpyschopnosť obyvateľstva –</li> </ul>

<p>možnosťou nepretržitej prevádzky)  možnosť zvýšiť produkciu, znížiť  náklady ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tvorba a predaj nových  unikátnych produktov - exkluzívny  sortiment produktov pre  vybraných zákazníkov na  špeciálne príležitosti (napr.  niekoľko destilátov určených na  svadby a pod.)</li> </ul>	<p>napr. v regiónoch s nízkou  zamestnanosťou sú podporované  na predaj nízkych produktov v  porovnaní s nárastom na  Slovensku</p>
---	---

*Zdroj: Vlastné spracovanie na základe interných údajov spoločnosti*

## **MRVA&STANKO, s. r. o.**

Ďalšia spoločnosť, ktorej sa budeme venovať sa venuje veľmi blízkeho odvetviu ako spoločnosť ST.NICOLAUS - trade, a.s., a jedná sa o podnik venujúci sa výrobe a spracovaniu hroznového vína s názvom MRVA& TANKO a.s. Vznik firmy MRVA& STANKO, s.r.o. datujeme k roku 1997 a táto spoločnosť je dodnes známa výrobou kvalitného vína nielen na Slovensku, ale aj v zahraničí. Na konci dvadsiateho storočia sa dvaja priatelia, Peter Stanko, ktorý sa úspešne venoval reklame, a Vladimír Mrva, vinár s medzinárodnými skúsenosťami, rozhodli priblížiť Slovensku pôžitok z vychutnávania moderného vína. A tak vinárstvo začalo odrodovo čisté, ľahké a svieže vína, prekvapujúce jasom a priehrdím ovocných tónov. Výhodou tejto spoločnosti bolo a do dnes je jej sústredenie sa na kvalitu a harmóniu v chuti a vône, k tomu moderný dizajn fliaš, ktorý vtedy ostro kontrastoval s dobovými ťažkými vínami. Prvých 12 tisíc fliaš vyrobila spoločnosť v malej rodinnej pivnici v Zelenči pri Trnave. Rýchlo rastúci dopyt si vynútil väčšie priestory. Pokým firma nevybudovala moderné vinárstvo, produkovala víno v prenajatých družstevných pivniciach vo Voderadoch a Mojmírovciach. Podniku sa začalo pomerne dariť a v roku 1999 spoločnosť zmenila svoj názov ako aj právnu formu z VÍNO MRVA&STANKO, s.r.o. na: VÍNO MRVA&STANKO, a.s., a tak sa firma preorientovala zo spoločnosti s ručením obmedzením na akciovú spoločnosť. Avšak po stále rastúcom dopyte firma musela opätovne riešiť rozšírenie prevádzky. A tak bol v roku 2004 otvorený

nový závod hľadiaci z okraja Trnavy k vínorodým Malým Karpatom, ktorý predstavuje základňu spoločnosti do dnešného dňa. Víno spoločnosti MRVA&STANKO, a.s. vyrába v novom vinárskom závode vybavenom najmodernejšou technológiou. V súčasnosti firma zamestnáva približne 30 zamestnancov. Avšak ani s najprogressívnejším vybavením nie je profesionálna výroba vína jednoduchý proces. Pracovníci firmy musia okrem jej ovládania poznať biotechnológie i mikrobiológiu, aby vedeli správne zvoliť vhodný spôsob spracovania hrozna. Samozrejým je cit pre víno v každej etape jeho výroby.

### Obrázok 6: Logo spoločnosti MRVA&STANKO



Zdroj: [mrvastanko.sk](http://mrvastanko.sk)

Na obrázku môžeme vidieť súčasné logo firmy, vyjadruje pôvodnosť a novosť, ktoré sú pre Víno MRVA&STANKO príznačné od začiatku. List viniča pôsobí ako symbol toho, že o víne sa rozhoduje vo vinici. Súčasťou loga je faksimile podpisov Vladimíra Mrvu a Petra Stanka, ktorí nimi garantujú jedinečnú kvalitu svojho vína.

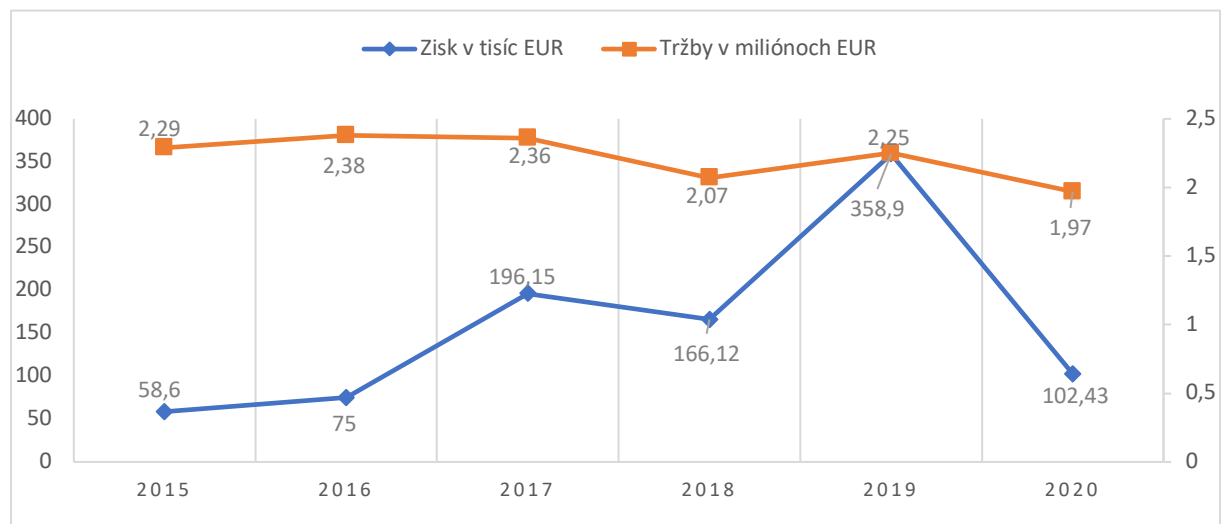
Podľa údajov z finančných štatistík SR zisk spoločnosti MRVA&STANKO a.s. v roku 2020 predstavoval hodnotu 102 431 EUR, čo bolo až 71 % zníženie zisku v porovnaní s rokom 2019. Je to spôsobené aj tým, že príchod globálnej pandémie výrazne sťažil export vín, a taktiež obmedzil verejné podujatia na minimum, čo sa odzrkadlilo v konečnej ziskovosti spoločnosti. Avšak pre porovnanie je zaujímavé zistenie, že naša predchádzajúca spoločnosť, ktorú sme skúmali, firma ST.NICOLAUS v tomto období dosiahla opačné výsledky v podobe niekoľkonásobného zvýšenia zisku. V roku 2019 firma dosiahla už svoje štvrté ocenenie „Vinárstvo roka,“ čo sa odrazilo aj na samotnom zisku, ktorý dosahoval hodnotu vo výške až 358 976 €. Išlo o veľmi výrazný nárast oproti 166 120 EUR z roku 2018, kedy zisk klesol oproti predchádzajúcemu roku o vyše 30 000 EUR.

Čo sa týka vývoja tržieb, tak tie si udržiavajú pomerne stabilné hodnoty pohybujúce sa okolo 2,3 milióna EUR. V roku 2015 tržby spoločnosti MRVA&STANKO a.s.

dosahovali 2,29 miliónov EUR a túto hodnotu si spoločnosť s miernymi výkyvmi udržiavala až do príchodu pandémie, keď v roku 2020 tržby spoločnosti klesli na 1,97 milióna EUR.

Vývoj zisku a tržieb znázorňuje nasledujúci graf.

**Graf 3: Vývoj zisku a tržieb spoločnosti MRVA&STANKO a.s.**



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z Finstat.

Počas svojho 24-ročného pôsobenia firma MRVA&STANKO a.s. získala ocenenie vinárstva roka hneď štyrikrát, a to v roku 2009, 2010, 2013 a aj v už spomínanom roku 2019. Okrem toho produkty spoločnosti získali za túto dobu pôsobenia vyše 500 ocenení vrátane medailí z prestížnych zahraničných súťaží.

Prezentáciou svojich vín doma a v zahraničí sa spoločnosť pričínila o šírenie dobrého mena slovenských vín vo svete. Dokázala, že Slovensko nepatrí k bielym miestam na svetovej vinárskej mape. K súčasne najaktuálnejším oceneniam, z pomedzi mnohých, patria napríklad ocenenia zo súťaže Danube Wine Challenge 2021, kde firma získala ocenenia v podobe zlatých medailí za 3 Burgundy (Čachtice), ročník 2020, suché, alebo za svoj produkt Cabernet Sauvignon rosé (Jasová), ročník 2020, akostné suché, taktiež so zlatým ocenením, ako aj Winemaker's Cut Cabernet Sauvignon (Belá), ročník 2019, výber z hrozna, suché. V ďalšej súťaži minulý rok VÍNO MRVA&STANKO získalo na súťaži Concours le Mondial Strasbourg 2021 ocenenia za Sauvignon (Čachtice), ročník 2020, akostné suché, kde si tento produkt odniesol opäť zlato a 3 Burgundy (Čachtice), ročník 2020, suché so strieborným umiestnením. Na prestížnej francúzskej súťaži s názvom

Vinalies Internationales Paris 2021 sa vína firmy taktiež umiestnili na zlatých a strieborných pozíciách (MRVA&STANKO, 2021).

## Sygie

Ďalšia spoločnosť, na ktorú sme upriamili našu pozornosť, sa venuje celkom inému odvetviu. Ide o spoločnosť Sygie, slovenskú firmu poskytujúcu navigáciu takmer na celom svete. Slovo Sygie nemá žiaden význam. Vytvoril ho CEO Sygicu, Michal Štencl tak, aby bolo ľahko zapamätateľné a neutrálne vo všetkých jazykoch.

Aplikácia Sygie vrátane európskych jazykoch je dostupná vo viac ako 40 jazykoch, vrátane malajčiny, čínštiny, ruštiny, arabčiny a podobne. Spoločnosť vznikla celkom náhodou. V roku 2004 ju založil už spomínaný Michal Štencl. Pri vzniku spoločnosti vytvoril operačný systém s názvom Qube, ktorý najskôr predstavil spoločnosti Gotive. Táto spoločnosť vtedy predávala industriálne „tablety“ pre logistické firmy, ktoré s nimi koordinovali a navigovali svoje kamióny. Následne prišla požiadavka z Gotive pre vytvorenie navigačného systému, a tak vznikla myšlienka pre vytvorenie spoločnosti Sygie. Následne si Sygie musel zaobstarať licencie na mapy kvôli vykonávaniu svojej činnosti. Tie sa im podarilo získať od americkej firmy Navteq. Takto spoločnosť začala pomerne stabilným tempom svoju expanziu. Avšak ani nie 4 roky po vzniku firmy prišla na trh veľká finančná kríza. Vtedajší líder trhu, firma TomTom, v snahe rozpredať preplnené sklady znížil ceny za navigačné zariadenia z 300 EUR na 50 EUR, čím zlikvidoval trh. Prirodzene to spôsobilo veľmi radikálny prepád objednávok. V reakcii na nepriaznivú trhovú situáciu spoločnosť začala realizovať vývoj softvéru pre smartphony. Okrem toho v tomto období taktiež vznikol nový produkt Sygie Aura, ktorý ponúka trojrozmerné mapy. Potom, čo bola firma nútená inovovať, v roku 2009 uviedla vôbec prvú GPS navigáciu v App Store a vôbec druhú v Google Play. V roku 2011 spoločnosť uviedla na trh nový produkt v podobe Sygie GPS Navigation. Takto sa firma stala prvou navigačnou spoločnosťou, ktorá poskytla navigáciu pre vozidlá dodávané so štandardom MirrorLink. Takýmto spôsobom firma dokázala osloviť a nadviazať partnerstvá s automobilovými gigantmi akými sú Volkswagen, Peugeot, Citroen, Seat, ŠKODA Auto a podobne. O niečo neskôr sa Sygie stala úplne prvou navigáciou na svete pre štandard Smart Device Link (SDL) automobilky FORD Motors. Aj takýmto krokom chce Sygie zvýšiť bezpečnosť na cestách. V pripojenom móde sa vodič nemusí pozerieť na telefón, ale všetky inštrukcie sa mu zobrazujú v palubnom počítači auta. V roku 2015, teda

11 rokov od založenia Sygicu ich navigáciu využívalo už úctyhodných 100 miliónov ľudí. O rok neskôr spoločnosť začala s novou akvizíciou. Sygic kúpil 51 % v brnenskom startupe Tripomatic. Ten umožňoval cestovateľom online plánovanie výletov a vytváranie si cestovného sprievodcu na mieru. Necelé dva roky po tejto akvizícii firma mala viac ako 200 miliónov zákazníkov po celom svete. V roku 2018 po úspešnom založení a vedení firmy Michal Štencl odstúpil z funkcie CEO, na jeho miesto zasadol Martin Strigač, bývalý riaditeľ oddelenia podnikových riešení. Keďže IT firmy sú úspešné len kým neprestanú inovovať, tak ani počas pandémie spoločnosť neprestala vyhľadávať nové technologické riešenia. V roku 2020 Sygic vyhlásil, že ponúka mesačnú aktualizáciu offline máp v reálnom čase. Minulý rok sa začala spoločnosť zameriavať na zlepšovanie bezpečnosti na cestách a znižovanie emisií CO<sub>2</sub>. Medzi jej najnovšie riešenia patrí hodnotenie štýlu jazdy, ktoré začali využívať poisťovne Triglav zo Slovinska, Línea Directa Aseguradora zo Španielska či kanadská Onlia. Táto platforma je k dispozícii poisťovcom a umožňuje im zdokonaľovať vodičské zručnosti. Aktuálne ju každý mesiac využíva viac ako 300 000 aktívnych používateľov. Okrem toho v roku 2020 rozšírili svoju platformu o doplnok pre semaforey, vďaka čomu spoločnosť získala ocenenie CES 2020. Doplnok Semaforey pre aplikáciu Sygic GPS Navigation bol absolútne prvý doplnok pre takéto komerčne dostupné mobilné aplikácie, ktorý v reálnom čase zobrazuje zostávajúci čas do zelenej na semafore. Bol predstavený na CEC v Las Vegas (Dul'a, 2021).

Takýmto spôsobom Sygic rástol z desiatich zamestnancov až na 200 ľudí. Momentálne má v portfóliu nasledujúce produkty:

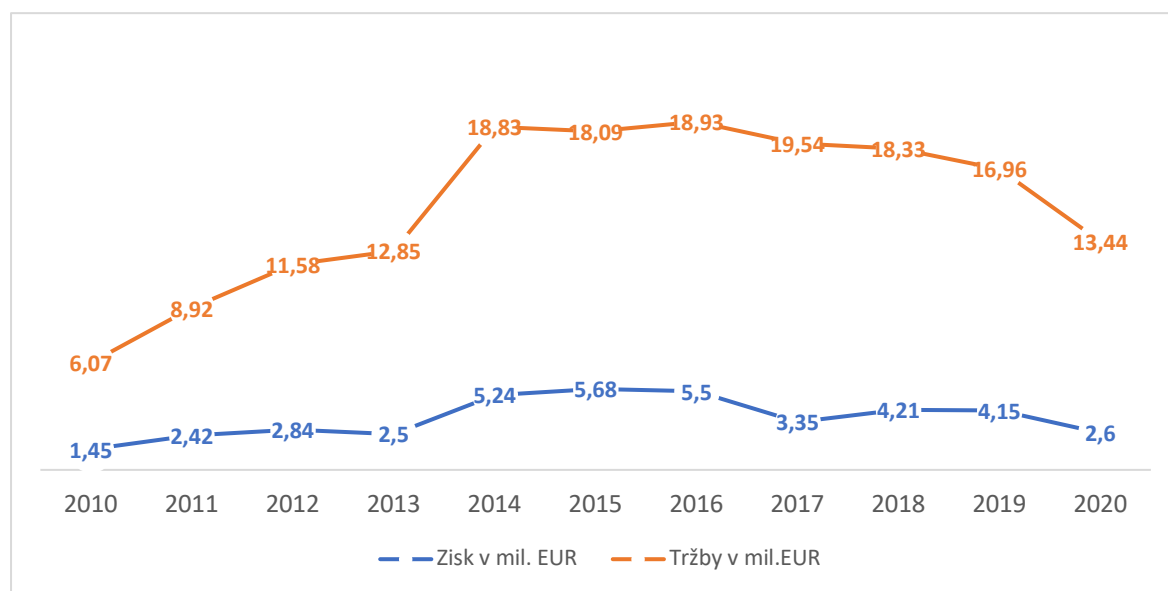
- Sygic GPS Navigation
- Sygic Fleet
- Sygic Truck App
- Sygic B2B
- Family by Sygic

Prirodzene, začiatkom podnikania zisk spoločnosti Sygic rástol pomaly. Je to spôsobené aj tým, že slovenský trh neponúkal toľko príležitostí na rast pre túto firmu, ale aj tým, že nákup licencií na mapy bol výrazne nákladný. Po príchode finančnej krízy ceny softvérov ako aj nástup novej konkurencie spôsobil taktiež výkyvy v ziskovosti spoločnosti. V reakcii na krízu spoločnosť začala inovovať svoje produktové portfólio a začala uzatvárať partnerstvá so strategickými hráčmi. V roku 2011 Sygic vydal produkt

pod názvom Sygic GPS Navigation, a tak ziskovosť dosiahla hodnotu 2,42 miliónov EUR v porovnaní s 1,45 miliónmi EUR z roku 2010. Následne bol rast zisku spoločnosti pomerne stabilný až do roku 2014, kedy zisk dosiahol hodnotu 5,24 miliónov EUR. Aj napriek akvizícii v roku 2015 so spoločnosťou Tripomatic zisk v tomto roku dosiahol hodnotu 5,5 milióna EUR. Po strategickom kroku konkurenta GOOGLE, ktorý zverejnil navigáciu bez poplatkov, zisk spoločnosti výrazne klesol, v roku 2017 dosiahol hodnotu iba 3,35 milióna EUR oproti 5,5 miliónom EUR z roku 2016. Na túto zmenu sa Sygic snažil reagovať ofenzívne v podobe inovatívneho offline režimu, a tak v nasledujúcom roku sa zisk mierne zvýšil a dosiahol hodnotu 4,21 milióna EUR. Po nástupe nového CEO Martina Strigača v roku 2020 začali pomaly prejavovať následky súčasnej pandemickej krízy, a tak ziskovosť opätovne klesla na 2,60 milióna EUR.

Vývoj tržieb je od vzniku spoločnosti pomerne stabilný a až do roku 2018 (Google mapy bez poplatkov) mali tržby rastúcu tendenciu. V roku 2017 tržby spoločnosti dosiahli 19,54 milióna eur a následne poklesli o takmer milión EUR v nasledujúcom roku. V roku 2019 tržby dosiahli hodnotu 16,96 miliónov EUR v roku 2020 aj kvôli pandémie hodnota tržieb predstavovala iba 13,44 milióna EUR.

**Graf 4: Vývoj zisku a tržieb spoločnosti Sygic 2010-2020 (v mil. EUR)**



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dát z Finstat.

Firma Sygic sa môže pýšiť viacerými oceneniami. Spoločnosť môžeme definovať ako priekopníka mnohých skvelých myšlienok a aj vďaka tomu si spoločnosť vie udržať líderskú pozíciu v sektore navigácie a cestovania. Jedným z najvýznamnejších ocenení,

ktoré firma získala už štvrtýkrát, je cena Superbrands. Je to súťaž, ktorá je potvrdením kvality značky pri každodenných rozhodnutiach zákazníkov. Týmto ocenením sa slovenská spoločnosť zaradila do skupiny elitných značiek, ktoré oceňujú spotrebitelia aj uznávaní odborníci z oblasti marketingu, komunikácie a reklamy.

Program Superbrands je najuznávanejšou nezávislou globálnou autoritou, ktorá hodnotí a oceňuje značky vo viac ako 90 krajinách na 5 kontinentoch. Spoločnosť Sygic sa stala taktiež stala víťazom verejného hlasovania, a tak získala ocenenie Global Champion. Toto ocenenie udeľuje platforma Emerging Europe. Nominantov vybrali členovia Rady platformy Emerging Europe, poprední mienkotvorcovia, skúsení lídri z biznisu a najvyšší zástupcovia medzinárodných organizácií. Hlavným nominačným kritériom bol prínos firmy k ekologickej a inovatívnej novej Európe. Okrem toho spoločnosť spravovala olympijské hry v Británii a z časti má na starosti aj logistiku Amazonu. Okrem toho aplikácia spoločnosti získala ocenenie 2. najúspešnejšej aplikácie v kategórii Navigácia (viac ako 200 mil odberateľov). Navigácia spoločnosti bola vôbec prvá navrhnutá tak, aby korešpondovala s operačným systémom navrhnutým pre iPhone a druhou v poradí navrhnutou pre Android (Sygic Ocenenia, 2022). V roku 2020 sa navigácia Sygic stala prvou navigáciou na svete s režimom pre elektrické a nabíjateľné hybridné vozidlá (režim EV) a integrovaným systémom platieb za nabíjanie. Touto funkciou, ktorá je pre všetkých používateľov bezplatná, chce Sygic pomôcť vodičom elektrických áut vyriešiť problémy spojené s nabíjaním a dojazdom (Sygic Sygic získal za svoj prínos k ekologickej udržateľnosti ocenenie Global Champion, 2021)

## **Ecocapsule s.r.o**

Štvrtou spoločnosťou, ktorú sme sa rozhodli analyzovať, je firmu pod názvom Ecocapsule s.r.o. Táto spoločnosť sa svojím odvetvím taktiež odlišuje od ostatných. Na rozdiel od predošlých spoločností, firma Ecocapsule pôsobí na trhu pomerne krátko, jej vznik sa datuje k roku 2015. ale samotný predaj začal neskôr.

Autormi slovenského Ecocapsule sú mladí architekti zo štúdia Nice Architects - Tomáš Žáček a Soňa Pohlová, ktorým sa podarilo spojiť funkčné, ekologické a energeticky sebestačné bývanie do kompaktného celku s moderným dizajnom. S myšlienkou nízko energetického ekodomu „Ecocapsule“ prišli jej tvorcovia spolu s Igorom Žáčkom prvýkrát už v roku 2009 v rámci súťaže „Small is beautiful.“ Od roku 2014 sa mu však intenzívne venujú. V roku 2009 vypísala Andes Sprouts Society súťaž na tému „Small is beautiful“

(Malé je krásne), v ktorej hľadala dodávateľa obývateľnej jednotky, ktorá by bola autonómna a mobilná. Tomáš, Soňa a Igor sa rozhodli prihlásiť so svojim nápadom Ecocapsule, ktorý síce nevyhral, ale získal celosvetovú pozornosť a začali sa dokonca ozývať prví potenciálni zákazníci. Ecocapsule je nízkoenergetické mobilné obydlie, ktoré majiteľovi umožňuje cestovať po celom svete, a to bez závislosti na energetickej infraštruktúre (Zavacký, P., 2016). Feedback na Ecocapsule bol výborný, no neexistoval žiadny prototyp, takže sa zakladatelia rozhodli, že investujú svoje vlastné peniaze do jeho výroby. Následne zaznamenali obrovský úspech na startupovom festivale Pioneers vo Viedni, po ktorom začala ďalšia silná virálna vlna. Podľa riaditeľa osobnej komunikácie firmy Ecocapsule Mateja Gyárfáša zakladatelia dostali za jeden rok až 15 tisíc emailov od potenciálnych záujemcov.

Projekt nakoniec vyšiel na známom blogu INHABITAT. Tento blog je zameraný na budúcnosť dizajnu, architektonické projekty a technológie. Všetko však musí byť v súlade s udržateľnosťou a ekológiou. Ohlasy čitateľov boli pozitívne a dopyt po takomto modernom ekologickom výdobytku rástol. V roku 2015 bol vytvorený prvý prototyp. Vtedy aj oficiálne vznikla spoločnosť Ecocapsule s.r.o. Keďže ide o ekonomicky a technologicky veľmi náročný produkt tak je logické, že firma dosahuje straty. Takýto druh produktu potrebuje viac času a financií na rozbeh. V roku 2017 tento slovenský startup získal investíciu vo výške 750 tisíc EUR na vývoj prototypov. Neskôr získal ďalšiu investíciu vo výške 2 miliónov EUR.

Až v roku 2018 vzniká súčasná forma mobilných ekomikrodomčekov a začínajú sa predávať prvé prototypy vo veľkom. Tieto mobilné domy smerovali predovšetkým do Japonska, Austrálie a USA. Príchod pandémie Covid-19 sa výrazne podpísal na ziskoch spoločnosti a predaj začal stagnovať. Preto Ecocapsule s.r.o. z časti zmenili stratégiu a začali sa orientovať aj na B2B segment.

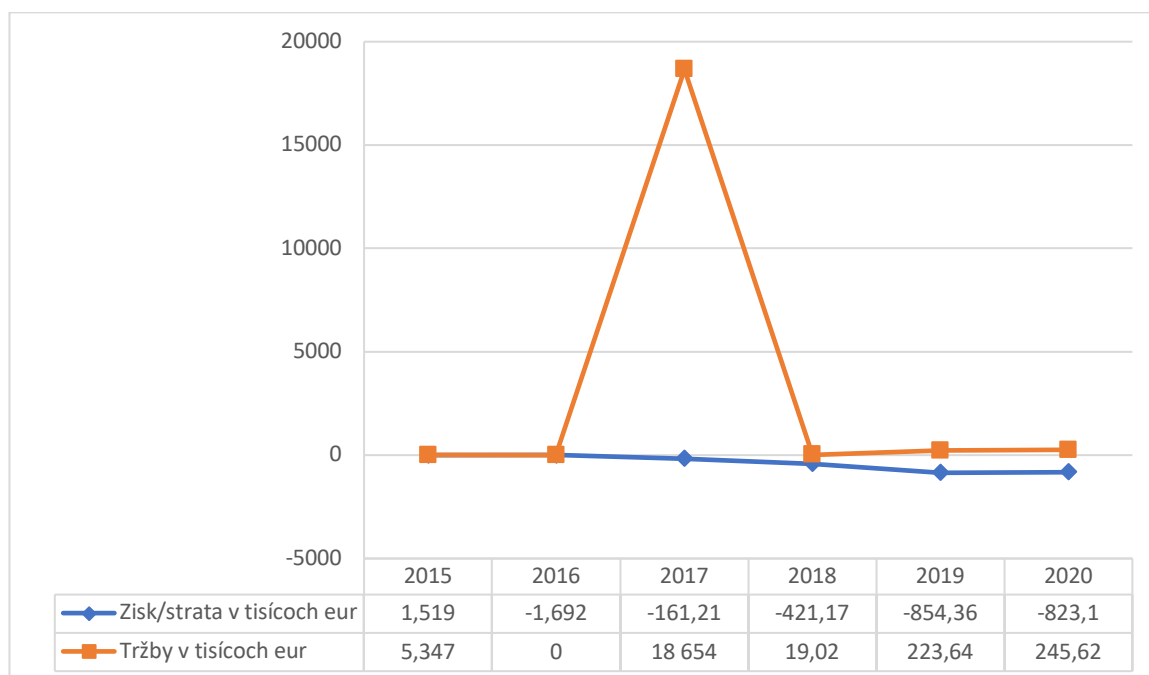
Spoločnosť sa zameriava na už spomínanú výrobu mobilných mikrodomčekov, ktorých koncept je založený na energetickej sebestačnosti, teda bez nutnosti pripojenia k verejnej elektrickej sieti. Vďaka tomu tak dokáže vytvoriť istý komfort bývania aj na miestach, kde by to inak možné nebolo. Mobilný domček si je schopný sám vyrobiť dostatok energie, aby zabezpečil kompletne fungovanie domu od osvetlenia, pripojenia elektrospotrebičov, klimatizácie a ohrevu teplej vody. Všetka získaná prebytočná energia sa uskladňuje do troch batérií s celkovou kapacitou 9 kW. Energia sa získava z prírodných zdrojov recykláciou dažďovej vody, slnečnej a veternej energie. A tak aj v prípade nepriaznivého počasia je schopný zo zásobenej energie zabezpečiť svoje fungovanie až na

4 dni. Tento mobilný domček je svojou vybavenosťou určený pre strednodobé bývanie. Zostrojený je z bežných materiálov. Na vonkajší obal je použitý laminát a konštrukcia je zo zváraných profilov. Ekodom disponuje úžitkovou plochou 6,3 m<sup>2</sup>, pričom je dlhý 4,7 m, široký 2,2 m a vysoký 2,5 m. Aj napriek svojim malým rozmerom je Ecocapsule schopná ubytovať 2 osoby a poskytnúť im komfort kuchynského kútika, sprchy s teplou vodou a WC (Meet Ecocapsule, the ultimate dwelling experience, 2022). Čo sa týka životnosti, kapsula má ako celok životnosť podľa jej tvorcov 40-50 rokov. Samozrejme, niektoré jej časti je potrebné počas tejto doby vymeniť. Hovoríme tu napríklad o solárnych paneloch, ktoré majú podľa výrobcu životnosť v rozpätí od 5-25 rokov, taktiež filtráciu je vhodné meniť v závislosti od miery používania, ideálne každé 3 mesiace až každé 2 roky. Cieľovými zákazníkmi sú predovšetkým milovníci pobytu v prírode. Produkt je taktiež vhodný do ťažko prístupných oblastí, kde je problémom dostupnosť energetických sietí. Po príchode pandémie spoločnosť rozšírila svoj segment o B2B. V budúcnosti by sa dala využiť aj ako základňa pre záchranárov, mobilná vyšetровňa či podobne ako iné malé ekodomy aj ako kancelária. Ecocapsule už má svojich prvých majiteľov v zahraničí, kde má väčší potenciál na predaj. Čo sa týka cien, tak už sme spomenuli, že ide o pomerne drahý produkt. Limitovaná edícia v počte 50 tisíc kusov, ktorej vnútorný dizajn si vie zákazník do istej miery prispôbiť, stojí 79 900 EUR. V druhej, masovejšej výrobe sa cena znížila vďaka úspor z rozsahu a pohybuje sa okolo 50 000 EUR.

Na začiatku tvorili tím traja ľudia, teraz je súčasťou interného tímu dvadsať ľudí a ďalší pracujú vo výrobe. Tím tvoria výlučne ľudia na Slovensku. Výlučnou výrobou na Slovensku a zamestnávaním personálu taktiež výhradne zo Slovenska sa spoločnosť rozhodla reprezentovať našu krajinu. Vekový priemer je okolo 35 rokov, čo je na startup skôr nezvyčajné, keďže podľa M. Gyárfáša väčšina tímu už má aspoň jednu kariéru za sebou.

Čo sa týka finančných ukazovateľov, tak tie znázorňuje nasledovný graf.

**Graf 5: Finančné ukazovatele spoločnosti Ecocapsule s.r.o za obdobie 2015-2020 v tisícoch EUR**



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z Finstat.

Čo sa týka finančných ukazovateľov, tak je dôležité si uvedomiť, že stále ide o startup. Vzhľadom na to, že samotná výroba produktu je finančne a časovo veľmi náročná je pochopiteľné, že firma vykazuje už od roku 2016 stratu. Najviac zasiahnutým rokom bol práve ten pandemický (2020), počas ktorého firma priznala stratu vo výške 823 tisíc EUR. Zo záporných finančných ukazovateľov si podľa B. Pisára zakladatelia nerobia ťažkú hlavu. Doposiaľ do startupu investovali 3 milióny EUR a naďalej vkladajú peniaze na rozvoj. Zisk v blízkej dobe taktiež neočakávajú, lebo takýto typ produktu si vyžaduje čas, kým začne byť ziskový. Zakladatelia veria, že s príchodom budúceho roka by sa mohla situácia zmeniť. Dopomôcť by k tomu malo aj založenie ďalšej firmy, ktorá bude sprostredkovať prenájom Ecocapsule. Týmto krokom sa snažia prilákať potenciálnych zákazníkov, aby si vyskúšali, aké je to žiť v mobilnom dome.

Tento slovenský projekt je vo svete veľmi známy najmä vďaka svojmu dizajnu a energetickej sebestačnosti. Firma bola v roku 2019 dva týždne prítomná na Time Square, kde boli vystavované ecocapsule. Organizátori oslovili spoločnosť sami od seba.

Takto v priebehu 11 dní produkt videlo viac ako 5 miliónov ľudí, čo sa doteraz nepodarilo žiadnemu produktu zo Slovenska. V rámci tohto festivalu v meste New York pod názvom NYCxDESIGN získala spoločnosť aj ocenenie v kategórii Health and Wellness. Následne na to bola firma požiadaná o účasť v reklame so známym americkým komikom Jamesom

Cordenom. V tomto prípade bola taktiež firma oslovená externou agentúrou. Výhodou spoločnosti je to, že náklady na PR a marketing sú extrémne nízke. Unikátnosť nápadu tohto projektu je natoľko jedinečná, že firma býva zväčša kontaktovaná rôznymi médiami či sprostredkovateľmi, ktorí ponúkajú svoje služby spoločnosti Ecocapsule (M. Gyárfáš). Produkty Ecocapsule sú dostupné aj na platforme Airbnb. Spoločnosť bola svojim jedinečným ekologickým dizajnom dokonalým riešením ubytovania vo viacerých národných parkoch najmä v Austrálii alebo vo Švajčiarsku, kde viaceré smernice zakazovali výstavbu rekreačných ubytovaní. Taktiež sa Ecocapsule stávajú riešením formy ubytovania v nedostupných oblastiach v ropných rafinériách v Kazachstane alebo hotelovým riešením ubytovania v Karibskej oblasti ( B. Pisár, 2021).

## **Slido**

V lete v roku 2012 na pôde Univerzity Komenského v Bratislave vznikla potreba jedného z vtedajších pedagógov získať spätnú väzbu od študentov, pretože nevedel, či vedie hodiny správne a v akých oblastiach by sa mal zmeniť. Peter Komorník, pedagóg o ktorom je reč, vtedy uvažoval nad jednoduchou aplikáciou, ktorá by mu pomohla túto spätnú väzbu získať a vyhol by sa tým klasickému, stereotypnému rozdávaniu hárkov papiera so žiadosťou o vyjadrenie názoru študentov. S nádejou na zvýšenie kvality vzdelávania prostredníctvom spätnej väzby a oceňovania dobrých učiteľov sa Peter Komorník a jeho vtedajší kolega Rastislav Molnár rozhodli založiť portál, kde by bolo možné túto spätnú väzbu dávať a zbierať.

Portál je jedna vec, avšak na to, aby bol proces získavania spätnej väzby efektívny, musí byť aj jednoduchý. Vzhľadom na jednoduchosť a rozrastajúci sa trh s mobilnými aplikáciami, predstavovali práve oni jedinečnú synergiu jednoduchosti a dostupnosti pre študentov. V tých dňoch nad podnikaním a svetovým úspechom nikto neuvažoval. Peter Komorník vyučoval marketing a rovnako ako jeho vtedajší partner s programovaním a dizajnom aplikácií nemal skúsenosti. Objavila sa teda nová potreba, ktorou bolo nájsť programátora, ktorý by aplikáciu naprogramoval a dizajnéra, ktorý by sa postaral o vizuálnu funkčnú stránku aplikácie (Cebrová L., 2021).

Zakladatelia sa teda so svojim nápadom rozhodli zúčastniť Startup Weekendu v Bratislave, pričom ich cieľom paradoxne nebolo vyhrať ani začať podnikáť, ale nájsť už spomínaného programátora a dizajnéra. Keď vpravíme paradoxne, máme namysli skutočnosť, že Peter Komorník a Rastislav Molnár na tomto Startup Weekende v Bratislave nielen, že našli hľadaného programátora, Petra Slivku a dizajnéra Františka Krivdu, ale so

svojím produktom, ktorý tam na mieste vznikol a vtedy niesol názov InstFeedback, Startup Weekend, vyhrali (Andacký J., 2017).

Ďalšie kroky startupu viedli do Viedne na súťaž Startup Life, ktorú vyhrali a neskôr sa zúčastnili aj Seedcamp Weeku, kde bolo vybraných 20 firiem z celej Európy. Rýchlo si uvedomili, že aplikácia by mohla na seba aj celkom zaujímavo zarábať. A tak sa rozhodli premeniť ju na biznis projekt a v krátkom čase si založili spoločnú firmu (Cebrová L., 2020).

Po tejto výhre sa produkt InstFeedback objavil na niekoľkých ďalších startupových súťažiach, kde taktiež zožali úspech. Čo je však podstatnejšie, sami získali spätnú väzbu a názory skúsených investorov na ich produkt. Tí im povedali, že ich produkt má potenciál uspieť na trhu, no nie v školskom prostredí. Otvorila sa teda nová otázka. Kto iný potrebuje spätnú väzbu? Odpoveď znela, organizátori podujatí a konferencií. Prvým zákazníkom, ktorého potreby vtedajší InstFeedback uspokojoval, boli konferencie Hospodárskych novín, kde získali kontakt vďaka Petrovmu bývalému kolegovi z Google. Organizátori však mali požiadavku, aby pridali medzi funkcionality produktu aj možnosť pre publikum pýtať sa otázky. A tak sa z InstFeedback, produktu umožňujúcemu hodnotiť a poskytovať spätnú väzbu, stal komplexný produkt na interakciu s publikom, ktorý dnes poznáme pod názvom Slido.

## **3.2 Proces internacionalizácie jednotlivých firiem**

### *3.2.1 Charakteristika zahraničných operácií*

Vo všeobecnosti firmy vstupujú na zahraničné trhy, aby rozšírili svoje obchodné aktivity. Výnimkou nie je ani spoločnosť ST. NICOLAUS, keďže tento prípad môžeme zaradiť aj k našej spoločnosti. Hlavným cieľom internacionalizácie našej firmy je prostredníctvom rozšírenia svojich zahraničných aktivít zvýšiť svoj zisk a rozšíriť svoje trhovú pôsobisko o nové trhy v zahraničí. Takýmto spôsobom si chce spoločnosť zabezpečiť ďalší rozvoj značiek a rast predaja expanziou do nových trhov. ST. NICOLAUS má potenciál budovať svoje vybrané značky ako regionálne, tak aj v rámci strednej a juhovýchodnej Európy. (Nicolaus vodka, Old Tower Gin, Professore rum, Dark sú produkty s mimoriadnym potenciálom na uchytenie na zahraničných trhoch.)

Hoci sa spoločnosť prioritne zameriava na domáci trh Slovenskej republiky, prostredníctvom internacionalizácie je ST.NICOLAUS do určitej miery schopná

diverzifikovať riziko spojené s výkyvmi a možnou nestabilitou domáceho trhu, a tak zvýšiť svoju výkonnosť.

Prostredníctvom spolupráce so svojimi zahraničnými partnermi (predovšetkým spolupráce na báze výhradných distribútorov), napríklad so španielskou spoločnosťou Gonzáles Byass, ale aj mnohými ďalšími spoločnosťami z Talianska, Južnej Ameriky alebo dokonca aj Ruska, je vstup pre spoločnosť ST.NICOLAUS na tieto trhy o čosi jednoduchší. Nehovoriac o tom, že takouto spoluprácou podniky získavajú zdroje súvisiace predovšetkým s know-how a dostupnými technológiami jednotlivých trhov. Za hlavný spúšťač internacionalizácie spoločnosť považuje možnosť a príležitosť zmeny z oportunistického prístupu k strategickému rozhodnutiu o teritoriálnom rozšírení obchodných aktivít. To potvrdzuje napríklad aj orientácia na priestor SEE (South East Europe).

Prirodzene, ako veľká väčšina slovenských podnikov sa aj ST.NICOLAUS prioritne zameriavala na okolité trhy, predovšetkým tie české, maďarské, a už aj poľské, keďže okrem geografickej a kultúrnej blízkosti s týmito trhmi máme aj spoločnú históriu. Príkladom je aj Česká republika, s ktorou máme ako krajina tradične dobré obchodné vzťahy, geografickú a kultúrnu blízkosť, v tejto krajine má spoločnosť vybudované aj pobočky. Spoločnosť ST.NICOLAUS – trade CZ, a.s., ktorá sa nachádza v Brne a je súčasťou ST.NICOLAUS s osobitným zameraním pre Českú republiku, je výhradným dovozcom a distribútorom liehovín, nealkoholických nápojov a aj pochutín vyrábaných nápojovou skupinou ST.NICOLAUS. Okrem distribučného centra sa v Českej republike nachádza v Prahe aj centrum pre obchod a marketing a logistické centrum, konkrétne v meste Břeclav. Avšak spoločnosť sa nesústreďuje len na české trhy, ale rozširuje svoju internacionalizáciu o ďalšie zahraničné krajiny, ktoré sú geograficky vzdialenejšie. Okrem obchodného zastúpenia v Českej republike a Maďarsku svoje produkty vyváža do ďalších svetových krajín. V poslednom období spoločnosť rozšírila svoju činnosť o trhy v Ruskej federácii, na ktoré vstúpila v roku 2020. V rovnakom roku 2020 ST. NICOLAUS rozšírila svoje pôsobenie aj o Chorvátsko, Slovinsko, Bosnu a Hercegovinu, Kosovo a Poľsko. A hoci je aj v súčasnosti svetový trh stále a v značnej miere poznačený negatívnymi dôsledkami vírusu Covid-19, tak sa spoločnosti ST.NICOLAUS aj v roku 2021 podarilo rozšíriť svoje pôsobisko o trhy v Indii, Nigérii a v Spojenom kráľovstve.

Najčastejšou formou vstupu spoločnosti ST.NICOLAUS je prostredníctvom exportu. Export je najviac zaužívanou metódou vstupu firmy na zahraničné trhy, keďže táto metóda si nevyžaduje priveľké vstupné kapitálové investície. Exportné aktivity spoločnosti

sú riadené predovšetkým z centrály v Bratislave. Táto metóda je teda vhodnou stratégiou pre internacionalizujúce firmy predávajúce svoje tovary vyrobené v domácom prostredí, čiže to je vhodnou metódou pre spoločnosť ST.NICOLAUS. Keďže export si nevyžaduje vysoké vstupné investície spojené s procesom internacionalizácie, je ideálnym riešením prieniku na zahraničné trhy. ST.NICOLAUS svoje produkty distribuuje veľkoobchodom ale aj maloobchodom, kde sú produkty dostupné buď v obchodoch, alebo súčasný trend digitalizácie a rozvoja e-shopov umožňuje predávanie produktov ST.NICOLAUS prostredníctvom webových stránok svojich distribučných partnerov.

Avšak, vo všeobecnosti, ST.NICOLAUS využíva pri expanzii dve formy líšiace sa od prostredia. Pre región juhovýchodnej Európy je to joint venture distribučná spoločnosť, v ktorej sa stretáva expertíza ST. NICOLAUS ako výrobcu a distribútora alkoholu s domácim obchodným partnerom, ktorý prináša znalosť prostredia a lokálnu podporu. Pre ostatné regióny spoločnosť vyhľadáva spoluprácu s lokálnou distribučnou spoločnosťou. Regionálna spoločnosť ST. NICOLAUS Adriatic má na starosti riadenie obchodných aktivít v SEE.

Čo sa týka stratégií expanzie, tak tie vychádzajú z DNA jednotlivých značiek premietnuté do atribútov: cenový pozicioning, distribúcia, komunikácia na mieste predaja, promovanie. Všetky značky majú jeden spoločný parameter a to je GREAT VALUE FOR MONEY (spracované na základe interných údajov zo spoločnosti ST. NICOLAUS).

Bohaté skúsenosti založené na histórii a tradícii so silným dôrazom na inovácie, kvalitu a bezpečnosť výrobkov zabezpečujú spoločnosti ST.NICOLAUS líderstvo a konkurencieschopnosť na slovenskom trhu už desiatky rokov. Vďaka sile značky a spoľahlivosti sa ST.NICOLAUS stala distribučným partnerom pre importné značky ako Soberano, Lepanto, The London No.1, Glen Moray a kvalitné dovozové vína z tradičných vinárskych krajín ako sú Španielsko, Čile či Argentína. Spoločnosť si dáva prioritne veľmi záležať na tom, aby jednotlivé značky boli zrozumiteľné na rôznych trhoch. Kombinácia kvalitného obsahu, nadčasového dizajnu a výbornej ceny patria medzi hlavné položky konkurenčnej výhody (STN.sk, 2022).

Konkurencia v rámci výrobcov alkoholických nápojov je na Slovensku veľmi veľká. Jedným z dôvodov je napríklad dlhodobá tradícia výroby alkoholických nápojov a destilátov, čo pravdepodobne spôsobuje aj zvýšenú konzumáciu „tvrdého alkoholu“ na Slovensku. Medzi najväčších konkurentov spoločnosti ST.NICOLAUS ako na domácom trhu, ale aj pri zahraničnej expanzii z okolitých konkurentov patrí najmä:

- **GAS Familia, s.r.o.** - Firma je výrobcou liehovín a významným producentom octu v strednej Európe. Zakladá si na tradícii a tradičnej výrobe a kladie dôraz na kvalitu svojich produktov. Medzi najúspešnejšie a najobľúbenejšie liehoviny patrí kolekcia nápojov GORAL (konkrétne Vodka Goral) a ovocné liehoviny SPIŠ Originál (hruška, slivka, malina, borovička, marhuľa, čerešňa). Ostatné výrobky nedosahujú na trhu markantné výsledky. Firma pôsobí na Slovenskom trhu i v Českej republike. (Gas Familia, 2022)
- **Karloff, s.r.o.** - Názov firmy Karloff vznikol z názvu "Karlov dvor", ako sa pôvodne volala poľnohospodárska farma, ktorá sa zaoberala už od polovice 20. storočia i výrobou liehovín. Cieľom je budovanie regionálne silných značiek s dôrazom na vlastenectvo. Z toho vyplývajú aj niektoré názvy liehovín ako Tatratea (Tatranský čaj) 52%, Tatra Hruška, Tatra Vodka, atď. Jediným produktom s relatívne silným podielom na trhu je Tatratea, ktorý obsahuje 5 variant (Karloff.sk, 2022)
- **Frucona Košice, a.s.** – Súčasná podoba akciovej spoločnosti vznikla v roku 1995 a spoločnosť sa okrem výroby alkoholických nápojov venuje i konzervárenským výrobkom, sirupom, syteným a nesýteným nápojom atď. Relevantnými výrobkami sú len Triumph vodka a Spišská borovička, no tieto dva výrobky dosahujú vysoké predaje (FRUCONA, 2021).

Zo zahraničných spoločností medzi najväčšiu konkurenciu zaraďujeme švédsku spoločnosť V&S Group, ktorá vyrába známu vodku pod názvom Absolut Vodka alebo spoločnosť Ruský Štandard, s ktorou má spoločnosť ST.NICOLAUS partnerstvo na báze výhradného distribútorstva.

Keďže globálny trh so sebou prináša aj globálnu konkurenciu je veľmi dôležité, aby spoločnosti dbali na prvky, ktoré jej napomôžu k zvýšeniu svojej konkurenčnej výhody. ST.NICOLAUS má výhodu prvenstva na domácom trhu, keďže v roku 1867 Armin Stark spustil prvú rafinériu na území Slovenska. Avšak ako slovenská firma má spoločnosť nevýhodu v samotnom statuse krajiny. Hoci vyše 80% slovenskej výroby je vyvázaných do zahraničia, medzi exportne orientované podniky patria skôr zahraničné pobočky na Slovensku ako MSP. Produkty slovenských firiem sa často stretávajú s nedôverou na zahraničných trhoch, najmä čo sa týka dosiahnutia očakávaní kvality. Spoločnosť ST.

NICOLAUS si to veľmi dobre uvedomuje, preto kladie veľký dôraz na inovatívnosť, dôkladný prieskum trhu a na rozvoj svojich značiek.

Predaj produktov na rôznych trhoch prináša väčšiu komplexitu do výroby. Keďže každý trh má svoje vlastné označovanie výrobkov lokálnymi textami a kolkami (nutnosť z hľadiska spotrebnej dane), tento problém spoločnosť rieši napríklad vytváraním klastrov, kde združuje viac krajín do jednej skupiny na etikete. Pre zabezpečenie rozvoja budovania distribúcie v zahraničí manažment zahraničného obchodu spoločnosti angažuje lokálnych špecialistov, ktorí zabezpečujú budovanie distribúcie a komunikáciu na jednotlivých trhoch. Takýmto spôsobom firma šetrí náklady nielen finančné, ale aj náklady na čas. Firma expanduje najmä prostredníctvom exportu a distribučných partnerov. Preto je slabá angažovanosť distribútora riešená výmenou distribučného partnera.

Pri prieniku na trhy spoločnosť využíva dve formy. Pre región juhovýchodnej Európy je to joint venture distribučná spoločnosť, v ktorej sa stretáva expertíza ST.NICOLAUS ako výrobcu a distribútora alkoholu s domácim obchodným partnerom, ktorý prináša znalosť prostredia a lokálnu podporu. Pre ostatné regióny spoločnosť vyhľadáva spoluprácu s lokálnou distribučnou spoločnosťou.

Z hľadiska podpory je možné využiť dva programy podpory: dotovanú účasť na vybraných zahraničných veľtrhoch a poistenie exportných úverov.

**Tabuľka 5: Internacionalizácia firmy ST.NICOLAUS a.s – súhrn v hlavných bodoch**

	Názov Firmy	ST.NICOLAUS a.s.
<b>CHARAKTERISTIKA FIRMY</b>	<b>Rok vzniku</b>	1867
	<b>Zakladatelia</b>	Armin Stark
	<b>Súčasní vlastníci</b>	CEO: Matej Sabol
	<b>Právna forma</b>	Akciová spoločnosť
	<b>Odvetvie</b>	Predovšetkým výroba liehu a alkoholických nápojov, ale spoločnosť sa venuje aj výrobe a distribúcii minerálnych vôd a pochutín ako chrenu, horčice, octu.
	<b>Hlavné míľniky vývoja</b>	1867- Armin Stark založil súkromný podnik v Liptovskom Mikuláši. 1907- rozrastanie spoločnosti, založenie novej právnej formy, akciová spoločnosť pod

		<p>názvom Štarkovská rafinéria liehu a.s.</p> <p>1922- prvá Liptovská továreň, ktorá sa okrem výroby likérov a rumu zameriavala aj na výrobu slivovice či borovičiek.</p> <p>1967- rozšírenie produktového radu, výroba bylinného likéru – Demänovka.</p> <p>1991- vznik ST.NICOLAUS a.s. Vedenie firmy sa začalo orientovať aj na výrobu potravín bez chemických prísad (horčica, ocot, chren)</p> <p>V tomto roku vzniká aj logo, pod ktorým je spoločnosť známa dodnes.</p> <p>1995- výroba Nicolaus vodky, najznámejším produktom spoločnosti.</p> <p>2007- rozšírenie produktového radu o fernet s názvom Armin Stark Fernet a ovocných podôb Nicolaus vodky, ktoré majú dodnes významný trhový podiel aj v zahraničí.</p> <p>2016-2021 významné ocenenia z medzinárodných súťaží.</p> <p>2020- expanzia na nové zahraničné trhy.</p>
	<b>Počet zamestnancov</b>	ST. NICOLAUS má na Slovensku približne 300 zamestnancov, v Česku a Maďarsku ďalších približne 100 zamestnancov.
	<b>Finančné ukazovatele a ich vývoj</b>	Za rok 2020: Celkové výnosy: 33 101 572 € Zisk: 1 106 320 € Celková zadlženosť: 35,44 %.
	<b>Trhové ukazovatele a ich vývoj</b>	Pravidelné ocenenia a medailové umiestnenia zo svetových súťaží.
<b>CHARAKTERISTIKA OPERÁCIÍ V ZAHRANIČÍ</b>	<b>Zoznam krajín</b>	Česko, Rusko 2020, Chorvátsko 2020, Slovinsko 2020, Bosna 2020, Kosovo 2020, India 2021, Nigéria 2021, U.K. 2021, Poľsko 2020

	<b>Motívy / príčiny vstupu do zahraničia</b>	Rast predaja a sily značky s potenciálom medzinárodného presahu
	<b>„Spúšťače“ procesu internacionalizácie</b>	Zmena z oportunistického prístupu k strategickému rozhodnutiu o teritoriálnom rozšírení obchodných aktivít. To potvrdzuje aj orientácia na priestor SEE (South East Europe)
	<b>Zdroje konkurenčnej výhody</b>	Značky zrozumiteľné na rôznych trhoch, kombinácia kvalitného obsahu, nadčasového dizajnu a výbornej ceny
	<b>Formy vstupu na jednotlivé trhy</b>	Export a joint venture
	<b>Vývoj a súčasná forma/organizácia na zahraničnom trhu</b>	Regionálna spoločnosť ST. Nicolaus Adriatic pre riadenie obchodných aktivít v SEE, exportné aktivity z centrály v Bratislave
	<b>Stratégie používané v zahraničí</b>	Product, Price, Place, Promotion (4 P) adaptované na lokálne podmienky, reflektovanie záujmov všetkých strán v biznise.
	<b>Problémy na jednotlivých trhoch</b>	Slabá angažovanosť distribútora, riešením je výmena distribučného partnera.
<b>INŠTITUCIONÁLNA PODPORA INTERNACIONALIZÁCIE ZO STRANY SR</b>	<b>Úvery z Eximbanky, investičné stimuly, podpora zo strany SARIO, NAMSP, SOPK...a pod.</b>	Z hľadiska podpory je možné využiť dva programy podpory: dotovanú účasť na vybraných zahraničných veľtrhoch a poistenie exportných úverov.

Zdroj: Vlastný výskum v skrátenej tabuľke podľa Ferenčíková, S.: Pokyny k seminárnej práci. EU Bratislava, 2021

Druhou spoločnosťou, ktorej internacionalizáciu sme sa rozhodli bližšie charakterizovať je spoločnosť MRVA&STANKO. V predošlej podkapitole sme si už charakterizovali činnosti tejto spoločnosti a teda vieme, že sú tu určité podobnosti so spoločnosťou ST.NICOLAUS, ale aj veľké odlišnosti. V prvom rade je dôležité si uvedomiť, že spoločnosť MRVA&STANKO vznikla ako malá rodinná firma, preto je logické, že svojou pôsobnosťou je o niečo menšia. To však neznamená, že potenciál tejto firmy je zanedbateľný ako doma, tak aj v zahraničí. Prirodzene hlavným motívom zahraničnej expanzie spoločnosti MRVA&STANKO je hľadanie nových trhov. Avšak internacionalizácia slovenských vinárov v sebe často skrýva aj ofenzívny dôvod.

Vzhľadom na to, že Slovenská republika je otvorená ekonomika, tak silné zahraničné vína majú na náš trh pomerne dobrý prístup. Preto sa spoločnosť MRVA&STANKO snaží odpovedať na zvýšenie ponuky vín zo zahraničia zvýšeným exportom do zahraničia a prostredníctvom internacionalizácie vie firma rozšíriť svoje odbytové možnosti.

Vo svete vinárstva podľa V. Mrvu vieme rozdeliť krajiny do troch kategórií. Patria sem tradičné krajiny, krajiny nového sveta ako napríklad Argentína, Čile, Južná Afrika, Austrália a Nový Zéland, a krajiny nového nového sveta, kam patria krajiny bývalého sovietskeho bloku, a teda aj Slovensko. V súčasnosti ešte stále dominujú krajiny s vinárskou tradíciou, pretože tradícia je niečo, čo sa nedá kúpiť. Sú to krajiny, ktoré dokážu vyprodukovať enormné množstvo kvalitného vína a touto produkciou sú známe desiatky rokov. Patrí sem Francúzsko, Španielsko alebo Taliansko. Vína z týchto krajín sú aj najväčšími konkurentmi nielen slovenských vinárov. Je to aj celkom logické, keďže plocha rodiacich hektárov hrozna vo Francúzsku presahuje 800 000 ha a Španielsko má plochu viničov presahujúcu 1 100 000 ha. (WINE INDUSTRY, 2022). Pre porovnanie plocha rodiacich hektárov hrozna Slovenskej republiky dosahuje iba 10 000 ha.

Slovensko je malá krajina, ktorá dlhé roky bola riadená socialistickým režimom. Taktiež sme v tomto období boli silne uzavretou ekonomikou. Vína sa nevyrábali s cieľom, aby sa vyviezli do zahraničia a tým sme stratili možnosť rozširovať mená slovenských vín v povedomí mnohých zahraničných krajín. Avšak tento problém sa slovenskí vinári snažia vyriešiť prostredníctvom participácie na rôznych svetoznámych veľtrhoch a výstavách, kde spoločnosť MRVA&STANKO získala množstvo ocenení. Vinársky trh je v súčasnosti presýtený, ale podľa V. Mrvu víno je o tom, že sa stále skúšajú nové veci. A tento nový trend prináša priestor pre krajiny toho nášho takzvaného nového-nového sveta. Čiže krajiny bývalého sovietskeho bloku, kde či už slovenské, české alebo slovinské vína môžu priniesť nové vnemy chutí vo vinárskom svete, a tým vytvoriť medzeru na svetovom trhu vína. Preto sa spoločnosti MRVA&STANKO podarilo dostať aj na vzdialené Ázijské trhy ako sú japonské alebo čínske. Okrem toho sa vína tejto spoločnosti vyvážajú už v menšej miere aj do USA, kde sa najviac vín vyváža do New Yorku, z ktorého sú distribuované prostredníctvom distribučných partnerov do ďalších amerických miest. Z európskeho trhu smerujú vína najmä do krajín ako Belgicko, Holandsko, Luxembursko alebo naše susedné Česko.

Čo sa týka zahraničných stratégií, tak vzhľadom na silu mena tradičných vinárskych krajín je jasné, že spoločnosť MRVA&STANKO nevyhľadáva veľmi partnerstvá vo francúzskych alebo španielskych oblastiach. Je to aj z toho dôvodu, že domáci týchto

tradičných krajín sú vo svete vinárstva vyznačovaní ako veľkí patrioti a nedajú dopustiť na svoje domáce vína. Preto si spoločnosť vyhľadáva partnerov z menej tradičných vinárskych krajín. Príkladom je dlhoročný partnerský vzťah s viacerými japonskými gastronomickými spoločnosťami, kam firma vyváža svoje vína už 8 rokov. Japonsko je najväčším odberateľom tejto slovenskej vinárne. Je to spôsobené aj tým, že ako Japonsko začalo otvárať svoje hranice svetu a uzatvárať zmluvy s EÚ, napríklad poslednou bola Dohoda o hospodárskom partnerstve medzi Európskou úniou a Japonskom (EPA), ktorá vstúpila do platnosti v roku 2019, tak si táto „krajina pijúca saké“ začala uvedomovať, že kultúra v EÚ pri stolovaní je skôr o víne, a tak sa v posledných rokoch víno začalo stávať určitým fenoménom ako v Japonsku, tak aj v Číne. A keďže Japonsko nie je veľkým výrobcom hroznového vína, tak sa spoločnosti MRVA&STANKO podarilo si na tomto trhu podchytiť pomerne stabilné miesto. Z Japonska sa vína následne prostredníctvom distribučného partnera vyvážajú do Číny. Takýmto spôsobom, zapojením zahraničného partnera, sa vinári znižujú netarifné prekážky, ktorým by inak čelila v omnoho väčšej miere. Najväčšími odberateľmi sú predovšetkým hotely a reštaurácie v týchto destináciách.

Podpora zo strany Slovenskej republiky sa v obrovskej miere prejavuje najmä výpomocou pri angažovanosti firmy na veľtrhoch a výstavách.

Keďže sa vína spoločnosti MRVA&STANKO pravidelne zúčastňujú na týchto podujatiach, ako formu prezentácie slovenského vína na zahraničných súťažiach a výstavách, tak poplatky, ktoré musia firmy uhrádzať za prezentáciu svojich vzoriek, z časti hradí štát. Čiže Slovensko prispieva určitou sumou a z časti refunduje určité náklady spojené s účasťou slovenských vinárstiev v zahraničí.

Ďalšou podporou zo strany štátu je podpora prostredníctvom slovenských ambasád. Tie vytvárajú príležitosti a hlavne priestor na umožnenie stretnutí s ďalšími obchodnými partnermi a to najčastejšie na báze B2B. Následne sa na týchto zahraničných ambasádach prezentujú vzorky spoločnosti s potenciálnym zahraničným distribučným partnerom. Po uzavretí obchodného vzťahu sa slovenské ambasády taktiež angažujú vo výpomoci pri prekonávaní rôznych legislatívnych prekážok.

Za najväčší problém v spojitosti so zahraničnou expanziou považuje spoločnosť MRVA&STANKO nedostatočné povedomie o slovenských vínach v zahraničí a nevybudovanú dôveryhodnosť v ich kvalitu. Podľa V. Mrvu tento nedostatok dôvery v kvalitu slovenských vín je zapríčinený už spomínanou slovenskou históriou, a teda dobou, kedy sme patrili k východnému bloku a naše produkty boli vo všeobecnosti považované za menej kvalitné. Preto je ešte aj v súčasnosti ťažšie vybudovať si dôveru

partnerov alebo konzumentov a presvedčiť ich o tom, že slovenské vína naozaj dosahujú medzinárodnú úroveň.

Podľa V. Mrvu je jediným spôsob, ako dokázať kvalitu slovenského vína, úspešná účasť na zahraničných súťažiach. Získaním ocenení slovenské vína dokážu, že sú konkurencieschopné a hodné medzinárodnej úrovne.

Medzi ďalšie problémy spoločnosti patria hlavne netarifné, legislatívne a administratívne prekážky. Problémom sú líšiace sa podmienky importu zahraničných vín do rôznych krajín. Najviac sa to prejavuje v legislatívnych povoleniach a príslušných certifikátov spojených s dovozom tejto komodity.

Problémom internacionalizácie je aj to, že na Slovensku chýba jednotná proexportná politika zameraná na podporu slovenských vín, ktorá by bola podporovaná aj printovými výstupmi či inou mediálnou prácou. Podľa V. Mrvu pre slovenských vinárov chýba jednotný „návod“, ako sa dostať na zahraničné trhy pod značkou „slovenské víno“. Preto si každé vinárstvo musí „šliapať“ cestu na zahraničné trhy samo, čo je veľmi náročné vzhľadom na pomerne nízke kapacity slovenských vinárstiev, a preto z marketingového hľadiska je veľmi ťažké vystupovať pod značkou slovenského vína.

Pre porovnanie, v Českej republike existuje vinársky fond, kde pravidelné príspevky štátu a českých vinárov promovali a marketingovo a obchodne podporovali značku českých a moravských vín (Vinařský fond ČR, 2022). Takýto fond na Slovensku, žiaľ, nie je, preto pre slovenského vinára expandujúceho do zahraničia na vlastnú päsť je veľmi ťažké hľadať nových zahraničných partnerov. Internacionalizáciu spoločnosti MRVA&STANKO znázorňuje nasledujúca tabuľka:

**Tabuľka 6: Internacionalizácia firmy MRVA&STANKO**

<b>CHARAKTERISTIKA FIRMY</b>	<b>Rok vzniku</b>	1997
	<b>Zakladatelia</b>	Peter Stanko a Vladimír Mrva
	<b>Súčasnú vlasťníctvo</b>	Súkromné tuzemské vlasťníctvo
	<b>Právna forma</b>	Akciová spoločnosť
	<b>Odvetvie</b>	Výroba hroznového vína
	<b>Hlavné míľniky vývoja</b>	1997- vznik MRVA&STANKO, s. r. o. 1999 - zmena právnej formy a premenovanie spoločnosti VÍNO MRVA&STANKO, a.s., výroba prvých 12-tisíc fliaš v malej rodinnej pivnici

		<p>v Zelenči pri Trnave, následné rozšírenie priestorov, využívanie kapacít v prenajatých družstevných pivniciach – vo Voderadoch a Mojmírovciach.</p> <p>2004- otvorenie výrobného závodu, využívanie moderných technológií pri výrobe.</p> <p>2015- zahraničná expanzia.</p>
	<b>Počet zamestnancov a ich vývoj</b>	30 zamestnancov
	<b>Finančné ukazovatele a ich vývoj</b>	<p>Za rok 2020 :</p> <p>Celkové výnosy: 2 229 451 €</p> <p>Zisk : 102 431 €</p> <p>Tržby: 1,97 milióna €</p> <p>Celková zadlženosť: 42,01 %</p>
	<b>Trhové ukazovatele a ich vývoj</b>	<p>Pravidelné ocenenia a medailové umiestnenia zo svetových súťaží.</p> <p>Počas svojho 24-ročného pôsobenia, firma MRVA&amp; STANKO a.s. získala ocenenie vinárstva roka hneď štyrikrát, a to v roku 2009, 2010, 2013 a aj v už v spomínanom roku 2019.</p> <p>Okrem toho, produkty spoločnosti získali za túto dobu pôsobenia vyše 500 ocenení vrátane medailí z prestížnych zahraničných súťaží.</p>
<b>CHARAKTERISTIKA OPERÁCIÍ V ZAHRANIČÍ</b>	<b>Zoznam krajín</b>	Japonsko, Čína, Belgicko, Holandsko, Luxembursko, Česká republika, USA.
	<b>Motívy / príčiny vstupu do zahraničia</b>	Nájsť nové trhy na predaj produktov, rozšírenie odbytových možností.
	<b>„Spúšťače“ procesu internacionalizácie</b>	Otvorenosť slovenskej ekonomiky, rastúca ponuka zahraničných vín na slovenskom trhu, významné ocenenia zo zahraničných súťaží ako motivácia expanzie.

	<b>Zdroje konkurenčnej výhody</b>	Súčasť „nového-nového“ vinárskeho sveta, schopnosť neustále sledovať a adaptovať sa na zmeny
	<b>Formy vstupu na jednotlivé trhy</b>	Predovšetkým export, uzatváranie strategických partnerstiev.
	<b>Vývoj a súčasná forma/organizácia na zahraničnom trhu</b>	Spoločnosť využíva pri zahraničnej expanzii najmä strategické partnerstvá. Partnerstvá uzatvára s distribútormi, ktorí vlastnia príslušné licencie umožňujúce predaj vína v príslušnej krajine a tento partner prejavuje záujem o slovenské vína. Následne tento partner zabezpečuje ďalšiu distribúciu vín v rámci danej krajiny.
	<b>Stratégie používané v zahraničí</b>	Segmentácia najmä na krajiny so slabšou vínnou minulosťou, hľadanie strategických partnerov.
	<b>Problémy na jednotlivých trhoch</b>	Problémom sú líšiace sa podmienky importu zahraničných vín do rôznych krajín. Najviac sa to prejavuje v legislatívnych povoleniach a príslušných certifikátov spojených s dovozom tejto komodity. Tieto problémy rieši spoločnosť aj prostredníctvom svojich distribučných partnerov, s netarifnými prekážkami pomáhajú aj jednotlivé slovenské ambasády.
<b>INŠTITUCIONÁLNA PODPORA INTERNACIONALIZÁCIE ZO STRANY SR</b>	<b>Úvery z Eximbanky, investičné stimuly, podpora zo strany SARIO, NAMSP, SOPK...a pod.</b>	Podpora zo strany Slovenskej republiky sa v obrovskej miere prejavuje najmä výpomocou pri angažovanosti firmy na veľtrhoch. a výstavách. Podpora podpora zo strany SARIO, NAMSP, SOPK je údajne nepostačujúca.

Zdroj: Vlastný výskum v skrátenej tabuľke podľa Ferenčíková, S.: Pokyny k seminárnej práci. EU Bratislava, 2021

## Sygie

Na rozdiel od tradičného alkoholového priemyslu sa firma Sygie zameriava viac na informačné technológie. Preto sa jej internacionalizačný proces v niektorých oblastiach výrazne odlišuje. Kým predošlé spoločnosti boli zamerané predovšetkým na domáci trh, spoločnosť Sygie mala už od svojho vzniku zahraničné ambície. Čiže už od momentu svojho vzniku sa zakladatelia firmy snažili získať licencie na mapy, ktoré im umožnia čo najjednoduchšiu zahraničnú expanziu. Za najväčší motív internacionalizácie tejto firmy môžeme považovať nepostačujúcu veľkosť domáceho trhu. Napríklad aj dnes aktivity a podiel na predaji firmy na Slovensku dnes predstavuje len 6% celkovej produkcie firmy (získané z interných údajov spoločnosti). Keďže firma začínala predajom navigácie pre logistické spoločnosti a táto služba spočiatku odpovedala vyššími cenami, tak sa spoločnosť musela dostať na trhy, kde zákazníci boli ochotní tieto sumy aj zaplatiť. Slovenská republika takýmto dopytom nedisponovala, a preto bolo pre spoločnosť logické presunúť svoju pozornosť do zahraničia. Medzi ďalšie motívy, okrem získavania nových trhov a rozšírenia zákazníckej základne, môžeme zaradiť aj snahu o vybudovanie imidžu medzinárodnej firmy.

V súčasnosti má spoločnosť vybudované pevné postavenie vo viacerých krajinách ako je Nemecko, Holandsko, Španielsko, Taliansko, Veľká Británia, krajiny BENELUX-u a Škandinávie, USA, Brazília, juhovýchodná Ázia, Južná Afrika a Austrália. Spomínané Slovensko na začiatku pôsobenia spoločnosti predstavovalo len 1% predaja, dnes už 6%.

Keďže od svojho vzniku spoločnosť plánovala byť medzinárodnou firmou, tak tomuto zámeru zodpovedajú aj jej formy vstupu na zahraničné trhy. IT priemysel je v celosvetovom meradle veľmi dynamický a „vrtkavý“, preto sa spoločnosť musí neustále snažiť o nové inovácie a uzatváranie strategických partnerstiev s partnermi, ktorí majú potenciál posunúť Sygie vpred najmä z pohľadu inovácií a IT. Keďže poslaním každej firmy je plnenie potrieb svojich zákazníkov, tak spoločnosť založila pobočky v Českej republike, Nemecku a v Kanade. V roku 2016 teda spoločnosť začala s novou akvizíciou. Sygie takto získal 51 %-tný podiel v brnenskom startupe s názvom Tripomatic. Tento startup umožňoval cestovateľom online plánovanie výletov a vytváranie si cestovného sprievodcu na mieru. Táto akvizícia bola logickým krokom v stratégii Sygicu, pretože

spoločnosti umožnila preniknúť do oblasti cestovného ruchu a ponúkať tak svojim používateľom komplexný servis na každodenných cestách alebo výletoch.

Od svojho vzniku si spoločnosť Sygic vybuodovala pevnú konkurenčnú výhodu na viacerých zahraničných trhoch. Kľúčom konkurencieschopnosti tejto firmy sú inovácie. Preto sú zahraniční strategickí partneri pre spoločnosť náravnne dôležití. Okrem svojich partnerov sa spoločnosť snaží neustále ponúkať kvalitné produkty, a preto kladie mimoriadny dôraz na kvalifikáciu svojho personálu. Za najväčšiu konkurenčnú výhodu však spoločnosť pokladá prvenstvo na trhu. Napríklad Sygic ponúkol prvú aplikáciu navigácie pre iPhone vôbec a druhú pre Android. Taktiež je Sygic považovaný za priekopníka v hybridnej navigácii pre smart zariadenia ako Google Glass či Apple Watch, alebo aplikácia spoločnosti nesie prvenstvo v prvej navigácii na svete s režimom pre elektrické nabíjateľné hybridné vozidlá. Avšak už viackrát sme spomínali, že sektor IT je veľmi dynamický, a preto v tejto oblasti nemožno nič plánovať veľmi dopredu a je nutné neustále byť pripravený na zmeny, pretože jeden správny krok konkurencie môže zmeniť dovedajšie trhové postavenie firiem. V rámci navigácie je takýmto konkurentom jednoznačne spoločnosť Google so svojím produktom Google maps alebo pomerne nová aplikácia navigácie Waze. Napríklad spoločnosť Google otriasla konkurenciou v momente, keď svoju aplikáciu Google maps zverejnila pre svojich užívateľov úplne zadarmo. Sygic sa opäť musel rýchlo zorientovať a ponúknuť konkurenčnú výhodu. Vo firme stavili na offline riešenie, no orientovať sa začali aj na segment navigácií do áut, kde je potenciál pridanej hodnoty v prémiových službách, za ktoré je zákazník ochotný platiť. Napríklad informácie o dopravnej situácii alebo o umiestnení rýchlostných kamier, upozornenia na zaradenie v pruhoch zložitých križovatiek či informácie o premávke a rôzne iné vychytávky.

K ďalším problémom spoločnosti, ešte v čase jej vzniku bol samotný nákup licencií. V predošlej časti sme spomínali, že tieto licencie na mapy firma zakúpila od spoločnosti Navteq. Avšak pre slovenský startup boli takéto licencie prídrahé, a preto bol Sygic nútený hľadať segment s takým dopytom, pre ktorý by vyššie ceny za produkty spoločnosti boli prijateľné. Preto sa Sygic spočiatku začal orientovať na logistické spoločnosti. Postupom času však bola spoločnosť pripravená rozšíriť svoje produktové portfólio a tým aj zákaznícku základňu. Ďalšou výzvou spoločnosti bol príchod finančnej krízy v roku 2008. Kríza spôsobila nárast cien a konkurencie a 80 %-nú stratu zákazníkov. Preto musela spoločnosť hľadať riešenie. V reakcii na nepriaznivú trhovú situáciu firma začala realizovať vývoj softvéru pre smartphony, v tomto období taktiež vznikol nový produkt

Sygie Aura s trojrozmernými mapami. Prirodzene, väčšina spoločností po celom svete je postihnutá súčasnou anemickou situáciou a to sa ukazuje aj na samotných obratoch firiem. Avšak ako môžeme vidieť, spoločnosť Sygie sa na akúkoľvek stagnáciu či krízu snaží odpovedať inováciami. Preto minulý rok zaviedli pravidelnú aktualizáciu offline máp v reálnom čase.

Nasledujúca tabuľka zobrazuje súhrn internacionalizácie spoločnosti Sygie.

**Tabuľka 7: Internacionalizácia firmy Sygie – súhrn v hlavných bodoch**

<b>CHARAKTERISTIKA FIRMY</b>	<b>Rok vzniku</b>	2004
	<b>Zakladatelia</b>	Michal Štencl
	<b>Súčasní vlastníci</b>	Medzinárodné súkromné
	<b>Právna forma</b>	Akciová spoločnosť
	<b>Odvetvie</b>	Počítačové programovanie
	<b>Hlavné míľniky vývoja</b>	2004- založenie spoločnosti Nákup licencií na mapy od americkej spoločnosti Navteq Navigácia pre logistické firmy. 2007- prvé veľké objednávky na trhu osobných navigácií. 2008- prepád finančnej krízy, v reakcii na nepriaznivú trhovú situáciu spoločnosť začala realizovať vývoj softvéru pre smartphony, v tomto období taktiež vznikol nový produkt Sygie Aura s trojrozmernými mapami. 2009- Sygie mobile aps pre iPhone. Navigácia pre Android. 2011- Sygie GPS Navigation Mirror link I lead-up Display a real view. 2016- Sygie kúpil 51 % v brnenskom startupe Tripomatic. Ten umožňoval cestovateľom online plánovanie výletov a vytváranie si cestovného sprievodcu na mieru. 2017- Sygie car Navigation a viac ako 200 miliónov odberateľov. 2018- nový CEO- Martin Strigač.

		2020- aktualizácia offline máp v reálnom čase, ocenenie.
	<b>Počet zamestnancov a ich vývoj</b>	Na začiatku 10 zamestnancov, v súčasnosti má spoločnosť viac ako 200 zamestnancov.
	<b>Finančné ukazovatele a ich vývoj</b>	Zisk v 2020: 2,60 mil. €. Tržby v 2020 : 13,44 mil. €. Celkové výnosy: 15,093 mil. €. Zadlženosť 21,13 %
	<b>Trhové ukazovatele</b>	Spoločnosť spravovala olympijské hry v Británii, logistiku Amazonu, aplikácia bola vyhlásená za 2. najúspešnejšia v kategórii Navigácia (viac ako 200 mil odberateľov), bola to 1. aplikácia navigácie pre iPhone. 2. pre Android. Sygic je priekopníkom hybridnej navigácii pre smart zariadenia ako Google Glass či Apple Watch. Vynašli prvú navigáciu na svete s online prepojením na miesto určenia a je to 1. navigácia na svete s režimom pre elektrické nabíjateľné hybridné vozidlá. V roku 2021 už 4.krát získala spoločnosť 1. miesto v súťaži Superbrands Slovakia, ocenenie Global Champion.
	<b>Exportné ukazovatele</b>	Dostupnosť aplikácie takmer na celom svete, rastúci počet užívateľov, rozrastanie spoločnosti prostredníctvom budovania strategických partnerstiev.
<b>CHARAKTERISTIKA OPERÁCIÍ V ZAHRANIČÍ</b>	<b>Zoznam krajín</b>	Nemecko, Holandsko, Španielsko, Taliansko, Británia, krajiny BENELUX-u a Škandinávie, USA, Brazília, juhovýchodná Ázia, Južná Afrika a Austrália, Slovensko na začiatku pôsobenia len 1% predaja, dnes už 6%
	<b>Motívy / príčiny vstupu do zahraničia</b>	Motivácia spoluzakladateľa už od vzniku spoločnosti. Nepostačujúca veľkosť domáceho trhu.

		<p>Spočiatku vyššie ceny a orientácia na logistické spoločnosti.</p> <p>Noví zákazníci, medzinárodný imidž, neuspokojené potreby na zahraničných trhoch.</p>
	<b>„Spúšťače“ procesu internacionalizácie</b>	<p>Rozšírenie pôsobnosti o zahraničné trhy, využitie príležitostí, ktoré ponúka medzinárodné prostredie, rozšírení zákaznickej základne, potreba inovácií.</p>
	<b>Zdroje konkurenčnej výhody</b>	<p>Inovácie, kvalifikovaný personál, v niektorých prípadoch prvenstvo na trhu.</p>
	<b>Formy vstupu na jednotlivé trhy</b>	<p>Akvízie, strategické partnerstvá, budovanie lokálnych pobočiek kvôli blízkosti k zákazníkom.</p>
	<b>Vývoj a súčasná forma/organizácia na zahraničnom trhu</b>	<p>Neustála snaha o inovácie, uzatváranie nových strategických partnerstiev, budovanie pobočiek v Českej republike (Brno), Nemecko, Kanada (Toronto).</p>
	<b>Stratégie používané v zahraničí</b>	<p>Vytváranie partnerstiev so spoločnosťami, ktoré vedú posunúť Sygic dopredu najmä z pohľadu inovácií a IT.</p>
	<b>Problémy na jednotlivých trhoch</b>	<p>Finančne nákladné licencie na mapy, čo sa preukázalo vo vyšších konečných cenách produktov, riešenie: ponuka navigácií pre logistické spoločnosti.</p> <p>Príchod finančnej krízy v roku 2008- nárast cien a konkurencie spôsobilo 80 % stratu zákazníkov, riešenie: snaha o inovácie a odlišenie, spoločnosť začala ponúkať využívanie trojrozmerných máp, Google a online mapy, riešenie: offline riešenie aplikácie.</p>

Zdroj: Vlastný výskum v skrátenej tabuľke podľa Ferenčíková, S.: Pokyny k seminárnej práci. EU Bratislava, 2021

## **Ecocapsule s.r.o.**

Ďalšia spoločnosť, Ecocapsule s.r.o. sa taktiež venuje celkom inému odvetviu. Na rozdiel od predošlých skúmaných spoločností, Ecocapsule môžeme stále považovať za rozvíjajúci sa startup. Rovnako ako v prípade predošlej skúmanej firmy, Sygic-u, Ecocapsule už od svojho vzniku plánovali zahraničnú expanziu. Je to spôsobené aj tým, že produkty spoločnosti patria do finančne náročnejšej kategórie a slovenský trh nezodpovedá takou kúpyschopnosťou a veľkosťou, ako vyspelejšie zahraničné trhy. Preto je logické, že trhy V4 (Slovenská a Česká republika, Poľsko a Maďarsko) pre spoločnosť nie sú až tak príťažlivé. Ideálny klient spoločnosti potrebuje byť už trochu v predstihu v ekologickom zmýšľaní a hlavne to musí byť prierez toho, že ten človek musí mať dostatok financií a zároveň aj musí byť ochotný rozmýšľať ekologicky. Ľudia v postkomunistických krajinách takto zatiaľ nerozmýšľajú. Jednoznačne najzaujímavejšie trhy z pohľadu biznisu sú pre spoločnosť Spojené štáty Americké a Karibik, krajiny západnej EU ako napríklad Švajčiarsko, Holandsko a aj Švajčiarsko, Austrália a niektoré ázijské krajiny ako je Japonsko a Kazachstan (B. Pisár). O energeticky sebestačný dom javia záujem ľudia z rôznych krajín. V súčasnosti má krajina aktívnu spoluprácu s pätnástimi krajinami. Celá výroba kapsúl prebieha výlučne na Slovensku pod vedením výrobného riaditeľa Miroslava Klabníka.

Firma sa snaží pri svojej expanzii uzatvárať najmä strategické partnerstvá a hľadať lokálnych partnerov. Takýmto spôsobom, prostredníctvom vhodného obchodného partnera alebo distribútora, sa Ecocapsule snažia zrýchliť zahraničnú expanziu. Napríklad japonská spoločnosť YBM Japan Inc., je hlavným distribútorom do Ázie. Takýmto spôsobom bol realizovaný aj predaj ecocapsulí do Kazachstanu, kde štátna ropná spoločnosť nakúpila tieto mobilné ekodomčeky pre svojich zamestnancov pracujúcich na odľahlých pracovných pozíciách. V prípade absencie lokálnych partnerov sa ecocapsule predávajú prostredníctvom priameho predaja.

Za hlavnú konkurenčnú výhodu spoločnosti môžeme považovať jedinečnosť nápadu. S tým, ako sa zvyšuje svetový trend zmýšľať ekologicky, má spoločnosť veľkú príležitosť preraziť na trhoch. To, že ide o mimoriadny nápad dokazuje aj fakt, že spoločnosť investovala minimum svojich zdrojov do marketingu. Väčšinou sú to práve sprostredkovatelia alebo iné médiá, ktoré vyzývajú spoločnosť ku kooperácii. Je to spôsobené aj tým, že v tomto sortimente Ecocapsule zastávajú svojím spôsobom prvenstvo na svetovom trhu. Aj keď vo svete už, samozrejme, kópie tohto projektu existujú, spravidla

ide o nefunkčné napodobeniny alebo podvody. Proti takýmto napodobeninám sa spoločnosť snaží chrániť tak, že sa včas snažia poskytnúť adekvátne právne kroky. Najviac ohrozujúcimi trhmi z hľadiska ochrany duševných práv sú tie čínske a ruské. Čo sa týka ochrany duševných práv, tak to je pravidelne sa opakujúci problém. Napríklad M. Gyárfáš tvrdí, že niekto investoval pomerne veľké peniaze do facebookovej reklamy, ktorá propagovala e-shopy ponúkajúce kapsule za 200 dolárov. Samozrejme, že išlo o úplný podvod, kedy človek zaplatí a nikdy mu nič nepríde. Ľudia sú však ľahko manipulovateľní a tých 200 dolárov je ešte taká čiastka, ktorú sú ľudia ochotní zaplatiť aj keby mali o ňu prísť. Takéto problémy si potom vyžadujú komunikačnú kampaň, ktorá stojí ako finančné náklady, tak aj čas.

Čo sa týka finančnej podpory tak Ecocapsule uzavreli strategické partnerstvo s crowd-investingovou platformou Crowdberry. Crowdberry a.s. je taktiež startup, ide o investičnú platformu umožňujúcu súkromným investorom priame investície do konkrétnych firiem a nehnuteľností (Crowdberry.eu. 2022). Podľa B. Pisára v prvom investičnom kole sa cez túto platformu pre Ecocapsule vyzbieralo 750 tisíc EUR a v druhom kole sa vyzbieralo niečo okolo 2 miliónov EUR čo je suma, s ktorou sa už dalo pracovať a ďalej rozvíjať spoločnosť. Ako strategický partner sa Crowdberry a.s. z časti podieľal na internacionalizácii Ecocapsule s.r.o. Pomohli najmä s prípravou biznis plánu či s právnymi záležitosťami a investíciami. Štát sa taktiež v určitej miere podieľal na podpore tejto spoločnosti v podobe rôznych investícií cez fondy zastrešené ministerstvom financií alebo menšími investíciami zo strany SBA (Slovak Business Agency). Ecocapsule s.r.o. má dobre vzťahy aj s Ministerstvom zahraničných vecí a európskych záležitostí Slovenskej republiky aj keď v tomto prípade ide predovšetkým o nefinančnú podporu. Na podpore spoločnosti sa podieľal aj SARIO a to najmä prostredníctvom organizačnej pomoci pri veľtrhoch a výstavách (B. Pisár, 2021).

Problémy vznikajú na trhoch s extrémnymi klimatickými podmienkami ako sú prívysoké alebo príízke teploty. Takéto problémy sa riešia výrobou na mieru a prispôbením sa požiadavkám klientov. Tieto klimatické faktory môžu stále ovplyvniť výdrž produktu, preto sú klienti viackrát upozorňovaní na možné komplikácie. Avšak firma investuje nemalé prostriedky do inovácií a každú jednu ecocapsulu vie prispôbiť požiadavkám zákazníkov, ak im to zdroje dovoľia. Ďalším častým problémom, rovnako ako v prípade Sygicu, je imidž Slovenska. Veľa zákazníkov sa sem bojí posielat' peniaze, pretože ako krajina im prídeme nedôveryhodní. Tento problém sa rieši bankovou zárukou alebo inými bankovými opatreniami. Medzi ďalšie problémy patrí už spomínaná ochrana

duševných práv. Ide skôr o právny problém, ale v prípade nedostatočnej ochrany sa musia podniknúť časovo a finančne náročné kroky.

**Tabuľka 8: Internacionalizácia a deinternacionalizácia firmy Ecocapsule s.r.o.**

	<b>UKAZOVATELE</b>	<b>ECOCAPSULE</b>
<b>CHARAKTERISTIKA FIRMY</b>	<b>Rok vzniku</b>	2015
	<b>Zakladatelia</b>	Igor Žáček, Tomáš Žáček, Soňa Pohlová
	<b>Súčasnú vlasťníctvo</b>	Medzinárodné súkromné
	<b>Právna forma</b>	Spoločnosť s ručením obmedzeným
	<b>Odvetvie</b>	Architektúra, stavebníctvo, smart mobilné bývanie
	<b>Hlavné míľniky vývoja</b>	2009- prihlásenie sa do americkej súťaže „ Small is Beautifull,“ kde vznikol nápad vytvorenia ekologického mobilného domu, následne sa tento projekt zverejnil na celosvetovo známom blogu INHABITAT a to podporilo ďalší rozvoj projektu. 2015- vznikol prvý prototyp a tým vzniká spoločnosť Ecocapsule s.r.o. 2016- prijímanie prvých objednávok z celého sveta. 2017- slovenský startup získal investíciu vo výške 750 tisíc eur na vývoj prototypov. 2018- vzniká súčasná forma mobilných eko-mikro domčekov, smerujúcich do Japonska, Austrálie a USA. 2020- príchod Covid-19 spôsobil stratu, účasť spoločnosti na EXPO 2020. 2021-2022 zameranie sa na B2B segment.
	<b>Počet zamestnancov a ich vývoj</b>	Na začiatku 3 zamestnanci, dnes vyše 20 interných zamestnancov a ďalší vo výrobe.

	<b>Finančné ukazovatele a ich vývoj</b> (najmä na začiatku podnikania, v jeho priebehu a v poslednom roku)	Strata v 2020: -823 069 €. Tržby v 2020 : 245 620 €. Celkové výnosy: 7 97 €. Zadlženosť 59,16 %
	<b>Trhové ukazovatele a ich vývoj</b>	Spoločnosť svojím jedinečným ekologickým dizajnom bola dokonalým riešením ubytovania vo viacerých národných parkoch najmä v Austrálii alebo vo Švajčiarsku, kde viaceré smernice zakazovali výstavbu rekreačných ubytovaní. Taktiež sa Ecocapsule stávajú riešením formy ubytovania v nedostupných oblastiach v ropných rafinériách v Kazachstane alebo hotelovým riešením ubytovania v Karibskej oblasti. V rámci festivalu v USA, v Meste New York, pod názvom NYCxDESIGN získala spoločnosť ocenenie v kategórii Health and Wellness. Počas tohto oficiálneho uvedenia na americký trh bol tento smart-home po dobu niekoľkých týždňov prezentovaný na Times Square, kde si ho bolo pozrieť niekoľko miliónov ľudí.
	<b>Exportné ukazovatele</b>	Expanzia na nové trhy, rastúci počet zákazníkov, rozrastanie spoločnosti prostredníctvom budovania strategických partnerstiev.
<b>CHARAKTERISTIKA OPERÁCIÍ V ZAHRANIČÍ</b>	<b>Zoznam krajín</b>	Aktívne pôsobenie v 15 krajinách, vrátane krajín západnej a južnej EÚ, Japonska, strednej Ázie, USA, karibskej oblasti, Kanady, Austrálie .
	<b>Motívy / príčiny vstupu do zahraničia</b>	Motivácia expanzie už od vzniku spoločnosti, nepostačujúca veľkosť a kúpyschopnosť domáceho trhu, vyššie ceny produktov si

		vyžadujú hľadať aj vyspelejšie trhy, rozšírenie zákaznickej základne.
	<b>„Spúšťače“ procesu internacionalizácie</b>	Rozšírenie pôsobnosti o zahraničné trhy, využitie príležitostí, ktoré ponúka medzinárodné prostredie, rozšírení zákaznickej základne, potreba inovácií.
	<b>Zdroje konkurenčnej výhody</b>	Unikátnosť nápadu, prvenstvo na trhu, kvalifikovaný personál, ekologickosť, nezávislosť na ostatných zdrojoch energií.
	<b>Formy vstupu na jednotlivé trhy</b>	Strategické partnerstvá, hľadanie lokálnych partnerov, priamy predaj.
	<b>Vývoj a súčasná forma/organizácia na zahraničnom trhu</b>	Neustála snaha o inovácie, uzatváranie nových strategických partnerstiev a dodávateľov. Výroba je na Slovensku, ale distribútori sú zväčša zahraniční, uzatváranie partnerstiev s distribútormi.
	<b>Stratégie používané v zahraničí</b>	Uzatváranie strategických partnerstiev, hľadanie lokálnych partnerov, ktorí uľahčujú predaj mobilných ekodomov s adaptáciou na lokálne trhy, priamy predaj.
	<b>Problémy na jednotlivých trhoch</b>	Problémy vznikajú na trhoch s extrémnymi klimatickými podmienkami ako sú privysoké alebo prinízke teploty. Takéto problémy sa riešia výrobou na mieru a prispôbením sa požiadavkám klientov. Ďalším častým problémom je imidž Slovenska, veľa zákazníkov sa sem bojí posielat' peniaze. Tento problém sa rieši bankovou zárukou alebo inými bankovými opatreniami.
<b>INŠTITUCIONÁLNA PODPORA INTERNATIONALIZÁCIE ZO STRANY SR</b>	<b>Úvery z Eximbanky, investičné stimuly, podpora zo strany</b>	SBA, Rental fond zastrešený ministerstvom financií, SARIO poskytujúce najmä nefinančnú podporu.

## **Slido**

V súčasnosti Slido pôsobí na troch trhoch. Treba povedať, že pod pojmom pôsobenie nemyslíme využívanie produktu Slido na území danej krajiny. Vzhľadom na to, že Slido je služba poskytovaná online, je dostupná v každom kúte sveta kde je stabilné pripojenie na internet. Preto pod pojmom pôsobenie, myslíme fyzickú prítomnosť spoločnosti v danej krajine. Prvým takýmto trhom je, samozrejme, Slovenská republika. Slido na území Slovenska pôsobí od svojho vzniku a svojim pôvodom sa pýši vo svete. Tento fakt podporuje aj skutočnosť, že Slido nerobí žiaden transfer ziskov a všetky dane z podnikania platí na území svojej materskej spoločnosti. Avšak v súčasnosti príjmy plynúce zo Slovenska predstavujú objem len približne 1% z celkových tržieb. To je spôsobené najmä tým, že Slovensko je veľmi malý trh, kde sa príležitosti vo forme veľkých konferencií či firemných klientov nenaskytujú často, resp. tých najdôležitejších už získali.

V Slido si veľmi rýchlo uvedomili, že Slovensko je malý trh. Taktiež si boli vedomí svojho potenciálu uspieť vo svete. V roku 2013, približne rok po svojom vzniku, sa rozhodli vstúpiť na prvý zahraničný trh, ktorým bol trh Veľkej Británie a Severného Írska. V roku 2013 vyslali do Londýna človeka, ktorý tu Slido výborne propagoval. Nasledovala výhra Event Technology Award. Predtým neznámy startup zrazu získal veľmi dobré meno a 90 % ich zákazníkov bolo zo zahraničia, čo bolo veľmi dobré znamenie. O tento trh sa stará 17 ľudí, ktorí pracujú v kancelárii v Londýne. Trh Spojeného kráľovstva predstavuje približne 20 % celkových tržieb spoločnosti Slido. Tento objem podmieňuje najmä fakt, že sa na území Spojeného kráľovstva konajú podstatne väčšie konferencie s vyššou frekvenciou ako na Slovensku a tiež, že v Londýne má hlavné sídlo veľký počet nadnárodných korporáčnych klientov, ktorí využívajú služby Slido.

Významnou udalosťou bola pre nich aj účasť na World Meetings Fóre v Mexiku, kde oficiálne spustili spoluprácu s mexickým partnerom Ptcice. Rovnako sa podieľali na zabezpečení panelovej diskusie na Startup Grind London a mnohých ďalších. Začiatkom roka 2014 sa peniaze začali míňať. Vedeli, že ak chcú expandovať von, musia sa začať stretávať s ľuďmi, ktorí s tým majú svoje skúsenosti. Pre tím Slido to bol Anton Zajac,

ktorý vybudoval distribučný a predajný tím Esetu, známej slovenskej firmy. Preto sa naňho obrátili s tým, že by chceli poradiť o tom, ako preraziť aj vonku. Jemu sa projekt zapáčil a okrem svojho know-how ponúkol tímu aj financie. Tak sa stal „tretím anjelom“, vďaka čomu mohol mladý tím zase ako firma narásť na trinásťčlenný tím a mohli realizovať vstup aj na americký trh. Dnes má Anton Zajac v Slido 10 %-ný podiel. Tieto peniaze z tretej investície, ktoré sa pohybovali rádovo v stovkách tisícoch, boli prioritne určené na vybudovanie predajnej a distribučnej siete v Amerike. V súčasnosti Spojené štáty americké predstavujú najvýznamnejší trh pre Slido. Má tu 27 zamestnancov, ktorí sú za tento trh zodpovední. Americký trh predstavuje 80% celkového príjmu Slido, a teda doteraz predstavuje najdôležitejší trh spoločnosti. Vysoký obrat práve na trhu USA je spôsobený jeho veľkosťou a počtom korporácií, ktoré sídlia na území Spojených štátov. V roku 2019 Slido urobilo ďalší významný krok v ich napredovaní, ktorým bol vstup na japonský trh. Podľa interných očakávaní by mal tento trh prekonať trh Spojeného kráľovstva, a tak sa stať druhým najvýznamnejším pre Slido. Zároveň Japonsko predstavuje jediný trh, kde Slido využíva služby re-sellera vzhľadom na to, že s týmto trhom nemajú žiadne skúsenosti.

Čiže dôvodom, prečo vstúpiť na zahraničný trh, Slido malo hneď niekoľko. Patril sem už spomenutý malý slovenský trh, ktorý nestačil na využitie potenciálu spoločnosti. Druhým motívom bola, prirodzene, vidina zväčšenia objemu tržieb. Tak ako každá už etablovaná firma či startup, aj Slido chcelo zvýšiť svoj obrat a rozšíriť zákaznícku základňu. Tá sa odvíja od počtu korporácií a podujatí, ktoré sa odohrávajú v danej krajine. Pre Slido taktiež nie sú až tak prítiažlivé trhy V4. Atraktívnejšie pre Slido boli práve väčšie trhy. Tento dôvod smeroval najmä k marketingu na danom trhu, ktorý mal fungovať spôsobom predvedenia produktu v praxi na najväčších a najznámejších podujatiach. Ďalším dôležitým faktorom, ktorý si Slido zvolilo pre výber vhodného trhu boli kontakty, ktoré už na danom trhu mali. Je prirodzené, že v pozícii startupu, ktorý nemá silnú značku a meno inklinovali najmä ku kontaktom, ktoré už mal namiesto hľadania nových. V Slido vďaka nižšej komunikačnej bariére nadobudli pocit, že budú vedieť lepšie odhadnúť správanie ľudí a komunikácia s nimi bude jednoduchšia. Toto kritérium vyradilo silného hráča, ktorý by mohol pripadať do úvahy – Nemecko, rovnako ako iné krajiny v Európe. Dôvodom je fakt, že sa v Nemecku podujatia nekonajú v jednom meste. Niektoré veľké podujatia môžeme nájsť v Berlíne, iné zasa v Mníchove. To isté môžeme povedať o veľkých korporáciách. Druhé kritérium má určitý súvis s kritériom anglického jazyka. Vzhľadom na rozšírenosť angličtiny ako komunikačného jazyka, najväčšie svetové konferencie sú v anglickom jazyku. Zároveň, môžeme v hľadisku týchto podujatí nájsť ľudí

z celého sveta bez ohľadu na ich národnosť či materský jazyk. A tak vo svetle uvedených kritérií a názorov Slido zostali v podstate iba dve krajiny, na ktoré Slido mohlo vstúpiť. Spojené kráľovstvo Veľkej Británie a Severného Írska a Spojené štáty americké.

Pri pohľade na financovanie môžeme vidieť posun spoločnosti. Zatiaľ čo v prvom prípade Slido zvolilo z pohľadu zložitosti najjednoduchšiu možnosť, ktorou bolo samofinancovanie, v prípade vstupu na trhy USA sa rozhodli pre náročnejšie financovanie, kde spojili vlastné zdroje investorov. Financovanie prostredníctvom investorov považujeme za náročnejšie najmä z dôvodu procesov, ktoré predchádzajú samotnému poskytnutiu finančných prostriedkov zo strany investora, ako sú tzv. elevatorpitch, kalkulácie, rokovania o podieloch, atď. Určitú vyspelosť Slido môžeme pozorovať aj pri rokovaní s investormi, kde sa im podarilo získať potrebný kapitál, podpísať zmluvy a expandovať pri zachovaní majoritného podielu spoločnosti v ich rukách.

V prípade formy vstupu na zahraničný trh Slido v oboch prípadoch, čiže pri vstupe ako na britský, tak aj na americký trh, využilo rovnakú formu vstupu. Priamy export im umožnil kontrolovať odbyt a získavali priamo od zákazníkov spätnú väzbu, ktorá v konečnom dôsledku ovplyvnila ich rozhodovanie v prípade vstupu na americký trh. Jednotlivé expanzie startupu Slido mali pre nich v tom čase určité výhody, ale aj nevýhody. Pre vytvorenie širšieho pohľadu na skutočnosti vstupu na zahraničný trh je dôležité, aby sme tieto výhody, resp. nevýhody, identifikovali a tým získali lepšiu predstavivosť o tom, prečo sa Slido rozhodlo konať tak, ako to urobilo.

Za nespornú výhodu zvoleného vstupu môžeme považovať cenu celého procesu vstupu. Osobná angažovanosť Petra Komorníka, ktorý navštevoval na pravidelnej báze krajiny, kam sa Slido chystalo vstúpiť s cieľom získať prvých zákazníkov a prípravy vhodných podmienok ešte predtým, ako sa o to reálne pokúsili. Toto spôsobilo zníženie nákladov spojených s procesom vstupu, napríklad pomohlo najímanie obchodníkov z danej krajiny, najatie zamestnancov z oblasti ľudských zdrojov, ktorí by hľadali talenty na danom území či náklady na cestovanie spojené s presúvaním tímu z Bratislavy. V danom čase bol na mieste človek, ktorý mohol rozhodnúť o všetkom a vedel všetko na danom území zvládnuť sám.

Druhou výhodou je pružnosť. Vďaka takému prístupu, aký zvolilo Slido, boli pripravení na rôzne zmeny, ktoré mohli počas procesu expanzie nastať. Vzhľadom na to, že na začiatku cestoval iba Peter Komorník, v prípade, že by prišli na nejaký omyl, napríklad, že sa konferencie konajú v inom meste či dokonca v inej krajine, bolo by jednoduché, keby zmenil svoje plány a presunul sa na iné miesto. Slido zakladalo

kancelárie a legálne entity až keď si bolo isté svojou pozíciou na danom trhu, čím si udržiavali otvorene zadné dverka.

Vzhľadom na charakter produktu, ktorý má Slido, môžeme za výhodu spomenúť aj rýchlosť, akou bolo možné tieto expanzie vykonať. Slido spravilo dobré rozhodnutia, keď sa rozhodlo vstúpiť na trhy, kde malo jednoduchú komunikáciu so zákazníkom. Z tohto pohľadu by bolo jednoduché následne rokovať so zákazníkom nehovoriac o tom, že vďaka internetu mohla byť služba poskytnutá doslova zo dňa na deň. Týmto si Slido získalo obrovskú konkurenčnú výhodu pred akýmkoľvek imitátorom, ktorý by sa chcel zapojiť do konkurenčného boja s nimi, pretože poskytovali overenú kvalitu s veľkou rýchlosťou. Druhým faktorom, ktorý podporoval rýchlosť expanzii, bola rýchla selekcia krajín. Vzhľadom na kritérium anglicky hovoriacej krajiny bolo vyradené veľké množstvo iných krajín, čím sa výrazne skrátil proces rozhodovania o expanziách.

Ako príklad nevýhody môžeme poukázať na nedostatok informácií, ktorý mohol viesť k neúspechu expanzie, čo predstavovalo pre Slido riziko. Poukazujeme tým najmä na zanedbanú fázu hrubej a jemnej selekčnej analýzy, kedy Slido dostatočne do hĺbky neskúmal politicko-právne prostredie krajín, ekonomické prostredie, kultúrne prostredie či rentabilitu investícií. V prípade dvoch vyššie uvedených expanzií malo Slido šťastie, že trhy odhadli správne a zapadli do ich prostredia a kultúry. Avšak v prípade iných trhov by nedostatok elementárnych informácií, napríklad z oblasti správania zákazníkov, mohlo ohroziť úspech Slido v danej krajine. Taktiež im vďaka nedostatočnému skúmaniu mohli uniknúť ďalšie potenciálne trhy na ktoré by mohli vstúpiť, či už simultánne alebo neskôr.

Nakoľko sú si trhy Slovenska, Spojených štátov amerických a Veľkej Británie a Severného Írska z hľadiska kultúry veľmi podobné, Slido malo oslovenie zákazníka relatívne jednoduché s nízkym rizikom neúspechu. Pretože správanie týchto ľudí poznali. Problém však nastane v budúcnosti, keď bude Slido zvažovať vstup na nové trhy. Trhy, ktoré sú odlišné od vyššie spomenutých pre Slido predstavujú neprebádané územie, ktoré nepoznajú. V prípade, že sa rozhodnú na takýto trh vstúpiť, budú začínať od znova, tak ako v prípade Spojeného kráľovstva. Síce majú skúsenosti so zahraničným obchodom, chýba im však osobná skúsenosť s danou kultúrou, na ktorej stroskotalo už niekoľko firiem, podstatne väčších než je Slido dnes (Nizam I.,2016).

**Tabuľka 9: Internacionalizácia firmy Slido – súhrn v hlavných bodoch**

<b>CHARAKTERISTIKA FIRMY</b>	<b>Rok vzniku</b>	2012
	<b>Zakladatelia</b>	Peter Komorník, Rastislav Molnár
	<b>Súčasní vlastníci</b>	Peter Komorník, od mája 2021 aj spol. Cisco
	<b>Právna forma</b>	Spoločnosť s ručením obmedzeným
	<b>Odvetvie</b>	Počítačové programovanie
	<b>Hlavné míľniky vývoja</b>	StartupWeekend („vznik“ Slido resp. vtedajší InstFeedBack) TechStarts Startup Weekend. Internacionalizácia- expanzia do zahraničia, najskôr Spojené kráľovstvo, Spojené štáty americké, Japonsko. Odkúpenie spoločnosti spoločnosťou Cisco.
	<b>Počet zamestnancov a ich vývoj (najmä na začiatku podnikania, v jeho priebehu a v poslednom roku)</b>	100-149 zamestnancov v roku 2021. Na začiatku služba Slido vznikla vďaka spolupráci len 4 zamestnancov. V roku 2013 vyslali do Londýna človeka, ktorý tam Slido výborne propagoval, a tak sa presadili na novom trhu a pribudlo 24 nových zamestnancov. V roku 2015 expanzia do USA a opätovný rast počtu zamestnancov.
<b>Finančné ukazovatele a ich vývoj (najmä na začiatku podnikania, v jeho priebehu a v poslednom roku)</b>	2013 (5 mesiacov): zisk -20 193 € (strata), tržby 15 895 € 2014: zisk -145 247 € (strata), tržby 86 475 €, celkové výnosy 87 530 €. 2017: zisk 52 543 €, tržby 2,66 mil. €,	

		celkové výnosy 2,66 mil. €. 2020: zisk 64 922 €, tržby 9,42 mil. €, celkové výnosy 10,86 mil. €.
<b>CHARAKTERISTIKA OPERÁCIÍ V ZAHRANIČÍ</b>	<b>Zoznam krajín</b>	Spojené kráľovstvo Veľkej Británie a Severného Írska – 2013, Spojené štáty americké – 2015.
	<b>Motívy / príčiny vstupu do zahraničia</b>	Spojené kráľovstvo Veľkej Británie a Severného Írska – nedostatočný dopyt na malom slovenskom trhu, potreba propagovať tovar, zvýšenie tržieb, hľadanie talentov. Spojené štáty americké – sebadôvera, spätná väzba, mapa zákazníkov.
	<b>„Spúšťače“ procesu internacionalizácie</b>	Nedostatočná „veľkosť“ a potenciál domáceho slovenského trhu. Ekonomické dôvody- hľadanie investorov.
	<b>Zdroje konkurenčnej výhody</b>	Konkurenčný produkt, nový a jediný na trhu.
	<b>Formy vstupu na jednotlivé trhy</b>	Spojené kráľovstvo Veľkej Británie a Severného Írska – priamy export, samofinancovanie. Spojené štáty americké – priamy export, samofinancovanie + investície.
	<b>Vývoj a súčasná forma/organizácia na zahraničnom trhu</b>	Sídlo v Bratislave Ďalšie pobočky- Londýn, New York, San Francisco, Sydney. Viac ako 130 zamestnancov.
	<b>Stratégie používané v zahraničí</b>	Slido je využívané vo všetkých kútoch sveta. Táto technológia je výhercom mnohých cien, vďaka čomu len

		<p>zvýšila povedomie o sebe. Spolupracuje s rôznymi gigantmi ako sú Netflix, Harvard, Zendesk, Airbnb či Spotify.</p> <p>Práve vďaka rôznym oceneniam a podujatiam, na ktorých sa spoločnosť zúčastňovala, získala úspech a vybudovala meno celosvetovo.</p> <p>Postupne expandovala do krajín s podobnou kultúrou, kde následne získavala investorov na svoje ďalšie fungovanie.</p>
	<b>Problémy na jednotlivých trhoch</b>	<p>Problémy ako také spoločnosť nemala. Ale poukázali by sme na zanedbanú fázu hrubej a jemnej selekčnej analýzy, kedy Slido dostatočne do hĺbky neskúmalo politicko-právne, ekonomické a kultúrne prostredia či rentabilitu investícií.</p> <p>V prípade dvoch vyššie uvedených expanzií malo Slido šťastie, že trhy odhadli správne a zapadli do ich prostredia. Avšak v prípade iných trhov by nedostatok elementárnych informácií, mohol ohroziť úspech v danej krajine.</p>
<b>INŠTITUCIONÁLNA PODPORA INTERNACIONALIZÁCIE ZO STRANY SR</b>	<b>Úvery z Eximbanky, investičné stimuly, podpora zo strany SARIO, NAMSP, SOPK...a pod.</b>	Žiadna

Zdroj: Vlastný výskum v skrátenej tabuľke podľa Ferenčíková, S.: Pokyny k seminárnej práci. EU Bratislava, 2021

### 3.2.2 *Deinternacionalizácia*

Tak ako proces internacionalizácie, tak aj deinternacionalizácia je veľmi náročný a dynamický proces. V oboch prípadoch je potrebná dôkladná príprava firmy a oba procesy sú často sprevádzané nemalými finančnými nákladmi, ale aj nákladmi času kvôli príprave. Ak má firma možnosť internacionalizovať sa, mala by ju využiť. Výhody expanzie firiem za hranice domáceho trhu sme spomínali už viackrát. Nehovoriac o tom, že Slovensko je naozaj primárny trh na uspokojenie cieľov niektorých firiem. Avšak, keď už je firma rozhodnutá expandovať, musí si byť istá, že je na internacionalizáciu dobre pripravená. Najčastejším dôvodom neúspešnej internacionalizácie je nedôsledná príprava. Motívy deinternacionalizácie sme si už spomínali v teoretickej časti. Pre zopakovanie, môže ísť o slabú kúpnu silu výberového trhu alebo o politickú situáciu danej krajiny v súvislosti s vysokým politickým rizikom, nedostatočnú transparentnosť, stagnáciu ekonomického rastu cieľovej zahraničnej alebo domácej krajiny a volatilitu výmenných mien. Toto sú faktory, ktoré si každá racionálna firma preverí ešte pred vstupom na daný trh. Ich vývoj je však závislý od externých prvkov. Príkladom je ruská vojenská invázia na Ukrajinu, ktorá spôsobila odchod mnohých firiem z týchto trhov. Avšak neúspechy zahraničnej expanzie súvisia aj s nepripravenosťou firiem či už z finančného hľadiska a kapitálovej nepripravenosti alebo z hľadiska informačnej nepripravenosti vo všetkých fázach expanzie.

Spoločnosti, ktoré porovnáваме v záverečnej práci, patria do kategórie viac menej úspešných spoločností, ktoré si uchytili stabilné miesto na niektorých trhoch. Avšak je logické, že pri realizovaní svojich internacionalizačných aktivít narazili na množstvo problémov. Internacionalizácia je tak dynamická ako cieľové krajiny expanzie, čiže je logické, že nie vždy pôjde všetko podľa plánu. Síce v prípadoch našich firiem nešlo o problémy veľkých rozmerov, ktoré by naše skúmané spoločnosti výrazne poškodili, muselo však dôjsť k čiastočnej reorganizácii cieľových trhov.

Prvé dve spoločnosti, ktoré sme skúmali, ST.NICOLAUS a MRVA&STANKO sú si charakterom svojej výroby z časti celkom podobné. Obe sa zameriavajú najmä na export konzumných alkoholických nápojov. Preto sa obe spoločnosti musia vysporiadať už so spomínaným historickým problémom statusu Slovenska, ako krajiny kedysi patriacej do sovietskeho bloku. Keďže produkty týchto krajín majú verejný status, často nepravdivý, menej kvalitných výrobkov, tak to výrazne ovplyvňuje internacionalizáciu spoločností a aj rýchlosť a rozsah takejto expanzie. Obe spoločnosti sa snažia na trhy vstúpiť za pomoci

svojich strategických partnerov, avšak nie vždy sa im takýto vstup podarí. Firma MRVA&STANKO sa takto snažila vstúpiť na čínsky trh. Avšak ten si vyžaduje množstvo nadbytočných fyto-sanitárnych a iných opatrení, ktoré administratívne a finančne zaťažujú spoločnosť. Preto sa firma rozhodla riešiť expanziu na čínsky trh primárne cez japonského strategického partnera. V tomto prípade nejde o deinternacionalizáciu, ktorú by sme mali vnímať negatívne. Jednoducho došlo k reorientácii trhov. Firma takýmto spôsobom realizuje internacionalizáciu čínskeho trhu nepriamo.

Spoločnosť ST.NICOLAUS začala v roku 2020 hromadnú zahraničnú expanziu. Načasovanie takejto expanzie je zaujímavé najmä z toho dôvodu, že rok 2020 v Európe, ale aj v celom svete považujeme za pandemický, čiže v tomto období zahranično-obchodné aktivity všetkých krajín boli výrazne obmedzené. Jedným takýmto trhom, na ktorý sa spoločnosť ST.NICOLAUS rozhodla vstúpiť, je aj ten ruský. Avšak tu, len dva roky po takejto internacionalizácii, došlo k výrazným a neočakávaným zmenám. Po už mnohokrát spomínanej vojenskej invázii tejto krajiny došlo k vážnym zmenám na tomto trhu, ktoré spôsobili deinternalizačnú vlnu veľkého množstva spoločností. Sankčný režim, obmedzenia zahraničného obchodu a následná devalvácia ruskej meny spôsobili, že atraktivita ruského trhu v očiach zahraničných firiem, vrátane spoločnosti ST.NICOLAUS, sa rapídne znížila. V tomto prípade je táto deinternacionalizácia zaujímavá aj z toho dôvodu, že odchod nebol motivovaný len ekonomickými a politickými faktormi, ale aj tými humanitárnymi, pretože takýto násilný čin vyspelej krajiny je v 21.storočí v očiach verejnosti nielen západných krajín vnímaný ako neakceptovateľný.

Tretou skúmanou spoločnosťou bola firma Sygic. Sygic, firma ponúkajúca aplikáciu navigácie po celom svete, nemá veľkú nutnosť budovať pobočky v daných krajinách expanzie. Ale keď počet užívateľov prekročil hranicu 200 miliónov odberateľov spoločnosť cítila, že kvôli blízkosti k zákazníkom a lepšej flexibilitě by tak mala spraviť na aspoň najperspektívnejších trhoch. Vôbec nie je prekvapením, že okrem európskych pobočiek v Česku a Nemecku sa spoločnosť chcela priblížiť americkému trhu. Preto sa v Sygicu rozhodli vybudovať pobočku v americkom meste, v San Franciscu. Cieľom bolo uľahčenie komunikácie s miestnymi partnermi, a tak zvýšiť flexibilitu spoločnosti voči americkým odberateľom. Začiatkom roku 2018 však začala spoločnosť pozorovať, že táto pobočka neplní svoj účel. Dôležití partneri, esenciálni pre medzinárodný úspech sa nachádzali práve v inej časti kontinentu. Preto sa spoločnosť rozhodla presunúť svoju kanceláriu zo San Francisca do kanadského mesta Toronto. Na kanadskom trhu sa nachádza množstvo významných partnerov spoločnosti, s ktorými spolupracujú a sú dôležití pre

medzinárodný úspech. Tento odchod z amerického trhu bol skôr zo strategických dôvodov, ako z dôvodu neúspechu. Spoločnosť sa rozhodla presunúť svoje zdroje tam, kde ich bude schopná efektívnejšie využiť. Síce na americkom trhu pôsobí aj naďalej, reorientácia na kanadský trh však umožnila zblíženie sa s kanadskou „elitou zákazníkov,“ vďaka čomu si spoločnosť dokázala pevnejšie uchytiť stabilné miesto na tomto trhu.

Ďalšou spoločnosťou je Ecocapsule s.r.o. Spoločnosť vstupuje na trhy prostredníctvom priameho predaja ak musí, ale najčastejšou formou expanzie je vstúpenie na trhy prostredníctvom svojich strategických partnerov. Ani táto spoločnosť nezažila drastický odchod zo zahraničných trhov. Je to celkom pochopiteľné, keďže ide o pomerne mladú firmu. Avšak v predošlej časti sme spomenuli, že veľkým problémom je ochrana duševných práv. Takto sa firma začala sústreďovať na ázijské trhy, konkrétne Rusko a Čínu. Tieto trhy sú rozlohovo obrovské, preto predstavujú veľký potenciál. Krátko po vstupe sa ale začali objavovať prvé lacné a nekvalitné napodobeniny tohto unikátneho produktu. Síce tieto kópie ani zďaleka neboli konkurencieschopné, mali však vplyv na dobré meno spoločnosti, a preto sa spoločnosť rozhodla z týchto trhov stiahnuť. Takýmto spôsobom stiahla predaj z ruského a aj čínskeho trhu. Bohuslav Pisár však tvrdí, že vo firme nevyklúčujú návrat na tieto trhy. K tomu je potrebné ale mať istotu v oblasti ochrany duševných práv.

Poslednou skúmanou spoločnosťou bola firma Slido. Táto spoločnosť síce nemá výrazné skúsenosti s deinternacionalizáciou, boli tu však isté strategické problémy spojené s expanziou, na ktoré by sme radi poukázali. Vzhľadom na to, že Slido nemá skúsenosti s kultúrou na iných trhoch a pravdepodobne nebude mať dost' času na to, aby túto osobnú skúsenosť získali a ani financií nazvyš, ktoré by mohli stratiť pri neúspešnom pokuse o expanziu, pravdepodobne začne spolupracovať s partnerom, ktorý tento trh pozná lepšie ako oni a zapláta diery v ich znalosti daného trhu. Tu sa otvára hneď niekoľko rizík spojených s touto alternatívou. V prvom rade to je čas a komplikovanosť procesu. Pretože je partner zodpovedný za dobré meno značky na danom trhu, musí byť tento partner spoľahlivý. Nájst' takého partnera a vyjednať s ním vhodné podmienky pre obe strany zaberie čas a častokrát si vyžaduje pevné nervy. Napriek tomu na konci dňa nič nezaručuje spoľahlivosť tohto partnera, iba skúsenosť, ktorá si vyžaduje ďalší čas. Ak už sa partneri nájdu a dokonca podpíšu spolu zmluvy, stále sa môžu rozchádzať v názoroch, napríklad na proces predaja. Tieto konflikty môžu naštbiť dôveru partnerov, či dokonca spôsobiť rozpad partnerstva, čo by mohlo znamenať ukončenie podnikania v danej krajine. V neposlednom rade treba spomenúť zisk. V prípade partnerstva sa nám ponúkajú dva

scenáre. Buď sa producent vzdá časti marže v prospech partnera, alebo sa cena produktu navýši o maržu, ktorú partner požaduje. V prvom prípade to znamená, že producent bude mať nižší zisk, v druhom prípade producent riskuje stratu zákazníkov v dôsledku vyššej ceny alebo poškodenie mena vzhľadom na výraznú rozdielnosť ceny medzi jednotlivými krajinami. Takéto partnerstvo následne výrazne ovplyvnilo ďalšie kroky spoločnosti, keď k 2. máju 2021 spoločnosť Slido získala spoločnosť Cisco Systems International BV, pričom materskou spoločnosťou sa stala spoločnosť Cisco Systems, Inc. (spolu ako „Cisco“). Poslaním spoločnosti Cisco je podporovať inkluzívnu budúcnosť pre všetkých a poskytovať skúsenosti s Webex, ktoré sú oveľa lepšie ako osobné interakcie. Toto je niečo, s čím Slido hlboko rezonuje, a preto sa rozhodli pripojiť k spoločnosti Cisco na tejto ceste. Ako súčasť akvizície Slido prinesie kľúčové funkcie do prostredia Webex, vrátane otázok a odpovedí publika, živých prieskumov a kvízov, v ich doteraz najsilnejšej integrácii.

Aj keď spolu s Webex vytvorili inkluzívnejšie stretnutia, Slido zostalo samostatnou platformou a naďalej podporuje všetkých svojich zákazníkov bez ohľadu na to, aké nástroje vo svojom podnikaní používajú. Slido sa zaviazalo taktiež neustále zlepšovať základné produkty a podporovať bohaté integrácie s ďalšími kritickými nástrojmi pre svojich používateľov (Komorník, P., 2021). Pri tomto kroku sa nejedná priamo o deinternacionalizáciu, keďže firma na slovenskom trhu pôsobí aj naďalej, ale vzdala sa svojho statusu slovenskej spoločnosti, tým že sa stala súčasťou zahraničnej firmy. Toto je problém mnohých slovenských firiem. Vo chvíli, ako si upevnia stabilné miesto na zahraničných trhoch sa často vzdajú svojej sebestačnosti a nechajú sa odkúpiť zahraničnou firmou.

### *3.2.3 Lekcie z medzinárodného pôsobenia*

Globalizácia spôsobila, že spotrebitelia na globálnych trhoch majú vyššie požiadavky na kvalitu a cenu. Preto na základe výskumu naše skúmané spoločnosti odporúčajú dať si záležať na kvalite svojich výrobkov. Status Slovenska ako krajiny bývalého sovietskeho zväzu tento faktor kvality ešte umocňuje. Taktiež pri zahraničnej expanzii je veľmi dôležité držať sa svojej vízie a nemeniť podstatu firmy vstupom na medzinárodné trhy. Jedným zo spôsobov, ako si udržať túto víziu, je prostredníctvom spolupráce s partnermi, ktorí majú podobné ciele.

Pri realizácii obchodných aktivít ako doma, tak aj v zahraničí je dôležité prinášať pre zákazníka zaujímavé produkty. Preto je priam nutné, aby firmy mali vyčlenené zdroje na inovácie. Investíciami do správne strategicky zvolených inovácií môžu spoločnosti vyriešiť aj nečakané problémy na zahraničných trhoch alebo nepredvídateľné kroky konkurencie. Príkladom tohto scenára je riešenie spoločnosti Sygic, keď poskytla offline riešenie aplikácie poskytujúcej navigáciu, keď spoločnosť Google vstúpila na trh ako nový konkurent poskytujúci online mapy a navigáciu.

Je prirodzené, že podnikanie v medzinárodnom prostredí so sebou prináša veľké množstvo hrozieb a rizík. Preto sa každá firma musí rozhodnúť, či tieto riziká chce a je schopná podstúpiť, vždy si musí zvážiť svoje možnosti a uvedomiť si, či spĺňa podmienky pre internacionalizáciu a či má na takúto expanziu dostatok kapitálu. K tomu je nutné dôsledne pozorovať aj charakter cieľových trhov. Aj napriek tomu je vyhnúť sa niektorým rizikám v medzinárodnom obchode nemožné. Problémom sa nemožno vyhnúť ani vtedy, keď firma podstúpila všetky kroky internacionalizácie správne. Už sa opakujeme, keď konštatujeme, že internacionalizácia je dynamický proces. Preto je situácia na rôznych trhoch odlišná a nestála. Firmy by mali vstupovať na zahraničné trhy dobre pripravené aj na nepripravitel'né.

#### *3.2.4 Poučenie pre ďalšie slovenské firmy*

Na slovenskom trhu máme množstvo dlho pôsobiacich a úspešných spoločností. Aj naše skúmané spoločnosti sú dôkazom toho, že slovenské firmy sa dokážu presadiť aj na zahraničných trhoch. Avšak taktiež sme zistili, že proces internacionalizácie nie je vždy jednoduchý a nie je to rýchlo zvládnuteľnú záležitosť. Prienik na zahraničné trhy je spojený s množstvom rizík a hrozieb, preto je potrebné sa na tento proces dôkladne pripraviť. Pokúsili sme sa vytvoriť odporúčania pre slovenské firmy, ktoré sa chystajú rozšíriť svoje pôsobisko o nové trhy. Avšak predtým, ako slovenské spoločnosti začnú s internacionalizáciou, by mali venovať veľký dôraz na jej prípravu. K tomu je nevyhnutné mať vopred dobre naplánovanú medzinárodnú stratégiu. Už sme spomínali, že firmy by sa mali držať svojej vízie aj v zahraničí, preto aj medzinárodná stratégia by mala byť v súlade s firemnou stratégiou, s jej cieľmi a poslaním. Tu si firma musí uvedomiť, či na ňu má dostatok zdrojov na prípadné riešenie vzniknutých problémov. Pred vstupom na zahraničný trh, by si firmy mali dôkladne zanalyzovať potenciálny trh. Ak tak firma nespraví, tak sa

zvyšuje riziko neúspechu. Je dôležité preskúmať makroekonomické podmienky trhu a situáciu zahraničných investorov. Taktiež v rámci analýzy trhov by firmy mali pouvažovať, pre ktoré trhy je produkt spoločnosti zaujímavý. Napríklad spoločnosť MRVA&STANKO neuvažovala o vstupe na francúzske trhy z toho dôvodu, že slovenské víno na tomto trhu sa nejaví ako zaujímavý produkt. Keďže krajiny bývalého socialistického bloku majú, žiaľ, často imidž menej kvalitných výrobkov, je potrebné klást veľký dôraz na kvalitu a inovácie. Ďalej si musia firmy uvedomiť, čo je ich konkurenčnou výhodou na danom trhu. Môže ísť o kvalitu výrobku alebo služby, vynikajúcu logistiku, alebo napríklad o unikátny produkt ako v prípade Ecocapsule s.r.o, alebo prvenstvo na trhu ako Sygic v niektorých prípadoch, alebo o výhodu budovanú na tradíciách ako ST.NICOLAUS a MRVA&STANKO. Konkurenčných výhod môže byť niekoľko, preto by si spoločnosť mala uvedomiť svoje silné stránky a snažiť sa prostredníctvom nich presadiť v zahraničí. V teoretickej časti sme sa venovali rôznym formám vstupu na zahraničné trhy. Aj toto je bod, ktorému by slovenské firmy mali venovať veľkú pozornosť a zistiť, ktorá forma vstupu, či už priamy/nepriamy export, joint ventures a i. sú pre expandujúci podnik najvýhodnejšie.

Ak by sme mali zhrnúť ponaučenia slovenských firiem pre ďalšie spoločnosti uvažujúce nad internacionalizáciou, tak tie sú nasledovné:

- *Dôležité je držať sa svojej vízie.* Zahraničnou expanziou by firmy nemali meniť svoju víziu, mali by vyhľadávať partnerov s totožnou víziou a cieľmi .
- *Nevzdať sa a prekonávať problémy,* keďže je viac než pravdepodobné, že v rámci internacionalizácie sa vyskytnú problémy, ktoré bude potrebné vyriešiť. To však nie je hneď dôvod na deinternationalizáciu. Kľúčové je dôkladne zanalyzovať charakter problému a prísť s vhodnou stratégiou pre daný problém.
- *Prinášať pre zákazníka zaujímavé produkty, dbať na kvalitu a inovácie.*
- *Sledovať konkurenciu.* Je logické, že svetové trhy sú vo veľkej miere presýtené. Aj keď sa nájde diera na trhu a spoločnosť príde so zaujímavým nápadom, ktorý sa na trhu ešte nevyskytol, je len otázkou času, kedy na trh príde konkurencia. Preto je pre firmy nevyhnutné neustále napredovať, aby si takýmto spôsobom zaistili konkurenčnú výhodu.
- *Snaha priniesť zákazníkovi prijateľnú cenu.* Tento faktor sa tiež prejavuje v konkurenčnej výhode, avšak okrem konkurencie je závislý aj na množstve ďalších

faktorov ako je výroba, distribútori, forma vstupu a predaja atď. Preto je dôležité sa snažiť stlačiť náklady spojené s výrobou a distribúciou produktov a ponúknuť tak prijateľné ceny zákazníkom, na čom si spoločnosť tiež môže budovať konkurenčnú výhodu

- *Využívanie príležitostí.* Internacionalizácia prináša veľa príležitostí, ktoré sa každým novým trhom zvyšujú. Preto by podniky mali byť pripravené na uchopenie týchto príležitostí a mať na to vyhradené zdroje.

## ZÁVER

Pre naplnenia hlavného cieľa, ktorým bolo na základe analýzy internacionalizácie a deinternationalizácie slovenských firiem vytvoriť odporúčania pre ďalšie slovenské podniky tak, aby boli úspešné v budúcich podnikateľských aktivitách na zahraničných trhoch, a tak formulovať opatrenia a odporúčania pre ďalšie firmy ako sa vyhnúť chybám slovenských firiem, ktoré v procese internacionalizácie úspešné neboli, bol vykonaný teoretický a praktický výskum. K hlavnému cieľu sme si následne určili tri čiastkové ciele, z dôvodu lepšieho formulovania záverov.

Teoretický výskum pozostával zo spracovania prevažne zahraničnej academickej literatúry a praktický výskum pozostával z analýzy piatich slovenských spoločností, ktoré podstúpili internacionalizáciu, ale stretli sa aj s problémami na trhoch, ktoré v niektorých prípadoch viedli až k deinternationalizácii. Úvodnú kapitolu práce sme si rozdelili na dve časti. V prvej sme podrobnejšie rozobrali proces internacionalizácie a globalizácie, keďže globalizácia je proces, ktorý výrazne ovplyvňuje medzinárodné podnikanie. Aby bol proces internacionalizácie bližšie zrozumiteľný, museli sme uviesť, aké sú základné motívy firiem k internacionalizácii a priblížili sme si základné teoretické aspekty týkajúce sa plánovania tohto procesu a stratégií, ktoré firmy môžu uplatniť v medzinárodnom prostredí. Následne sme si uviedli, aké majú firmy možnosti vstupu na jednotlivé trhy na základe výroby v tuzemsku alebo v zahraničí s kapitálovou účasťou alebo bez nej. Rovnaký proces sme aplikovali aj v druhej časti diplomovej práce, kde sme sa však venovali deglobalizácii a deinternationalizácii.

Po priblížení pojmov internacionalizácie a deinternationalizácie, skúmaní ich príčin, motívov a foriem sme následne prešli na prípadové štúdie, ktoré sme bližšie analyzovali. V praktickej časti výskumu sme okrem vedeckej literatúry využívali zdroje z monografií, ale aj štatistiky z interných zdrojov vybraných firiem ako aj z externých internetových databáz. Skúmali sme formy vstupu zvolených slovenských firiem na zahraničné trhy a analyzovali motívy, ktoré ich viedli k internacionalizácii ako aj bariéry, ktorým pri expanzii na zahraničných trhoch tieto firmy čelili. Pre lepšie pochopenie súvislostí medzi skúmanými firmami sme si zvolili metódu prípadovej štúdie. Túto metódu sme doplnili o metódu komparácie, čo nám umožnilo porovnávať jednotlivé črty internalizačného procesu našich firiem. Na základe syntézy výsledkov sme v závere praktickej časti vyhodnotili odporúčania pre slovenské firmy chystajúce sa, alebo už realizujúce expanziu na zahraničné trhy, čo aj bolo cieľom našej práce. Prvé odporúčanie je spojené s dôkladnou

prípravou. Podnik by si mal vytvoriť medzinárodnú stratégiu, ktorá sa drží tej firemnej, pričom je dôležité nestratiť víziu firmy v zahraničí. Ďalším odporúčaním bolo vytvorenie analýz pred výberom alebo vstupom na zahraničný trh, kvôli výberu trhu s najväčšou perspektívou zisku a s najväčšou minimalizáciou nákladov. Ak tak firma nespraví, tak sa zvyšuje riziko neúspechu. Je dôležité preskúmať makroekonomické podmienky trhu a situáciu zahraničných investorov. Firmy si musia uvedomiť, čo je ich konkurenčnou výhodou a presadiť sa ňou na danom trhu, ponúknuť zaujímavý produkt a neustále inovovať.

Je logické, že medzinárodný obchod so sebou prináša okrem príležitostí aj riziká a hrozby. Určitým problémom sa nevyhne žiadna spoločnosť. Preto je dôležité inovovať a prekonávať problémy. Jeden problém na trhu nemusí hneď viesť k deinternacionalizácii.

## Zoznam použitej literatúry

### Knižné zdroje

1. BALÁŽ, Peter, Soňa FERENČÍKOVÁ, Jaroslav FILIP, Igor KREJČÍ, Ľubomír MICHNÍK a Drahoš ŠÍBL. Medzinárodné podnikanie. Bratislava: Sprint, 1995, 486 s. ISBN 80-767122-6-8.
2. Baláž, P. a kol.: Medzinárodné podnikanie. Štvrté vydanie. Bratislava. Sprint vfra 2005 ISBN 80-89085-54-2
3. Baláž, P. a kol.: Medzinárodné podnikanie na vlne globalizujúcej sa svetovej ekonomiky. Piate vydanie. Bratislava. Sprint dva 2010. ISBN 978-80-89393-3
4. BLANK, Steve - DORF, Bob. The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. Pescadero : K&S Ranch, Inc. Publishers, 2012. s. 52. ISBN 978-0- 9849993-7-8
5. CHEBEŇ, J. Influence of globalization on agrarian sector in Slovakia. In: SGEM conference on political sciences, law, finance, economics & tourism: International multidisciplinary scientific conferences on social sciences & arts. 2014. pp. 349-356.
6. Dunning, John H. (1993). Multinational Enterprises and the Global Economy. Addison Wesley Publishing Company
7. HOLLENSSEN, Svend. Global marketing. Sixth edition. Harlow, England: Pearson, 2014. ISBN 978-0-273-77316-0
8. JANATKA, František. Podnikání v globalizovaném světě. 1. vyd.. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-754-7.
9. KAŠŤÁKOVÁ, Elena a Viera RUŽEKOVÁ. Operácie v zahraničnom obchode: teória a prax. 2. rozšír. a preprac. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014, 305 s. [18,83 AH]. ISBN 978-80-225-3959-3.
10. MORSCHETT, Dirk, SCHRAMM-KLEIN, Hanna, ZENTES, Joachim. Strategic international management: text and cases. 3. vyd. Berlín: Springer Gabler, 2015. ISBN 978-3-658-07883-6.
11. NIZAM, Ismail: Why Walmart Failed in Germany? An Analysis in the Perspective Of Organizational Behaviour. In International Journal of Accounting and Business Management, Vol. 4, 2016, s. 211. ISSN 2289-4519
12. Onkelinx, J., Tatiana S. Manolova, and Linda Edelman, 2016. "The Consequences of De Internationalization: Empirical Evidence from Belgium." In T. Devinney,

- G. Markman, T. Pedersen and L. Tihanyi (eds.), *Global Entrepreneurship: Past, Present & Future*, pp. 45-66. Retrieved from <<http://dx.doi.org/10.1108/S1571-502720160000029006>>.
13. RIES, Eric. *The Lean Startup*. New York: Crow Business, 2011. s. 37. ISBN 978-0-307- 88791-7
  14. Sargen N.P. *Globalization and Widening Income Inequality*. In: *Investing in the Trump Era*. Palgrave Macmillan, Cham. Springer International . Prvé vydanie. 2018, 163s ISBN: 978-3-319-76045-2
  15. STEINHAUSER, Dušan a Ľuboš PAVELKA. *Riadenie rizík v medzinárodnom obchode*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2021, [140 s.] [8,058 AH]. ISBN 978-80-225-4804-5.
  16. ZORKÓCIOVÁ, Otilia, Ľubomíra KRAUSOVÁ, Janka PÁSZTOROVÁ a Simona ŠKORVAGOVÁ. *Medzinárodný marketing*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, 309 s. [20,34 AH]. ISBN 978-80-225-4332-3.

## Ostatné zdroje:

Aguilera, R. V., Ciravegna, L., Cuervo-Cazurra, A., & Gonzalez-Perez, M. A. (2017). *Multilatinas and the internationalization of Latin American firms*. *Journal of World Business*, 52(4), 447–460. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.05.006> Altman A. Steven, 2020, *Will Covid-19 Have a Lasting Impact on Globalization?*. *Globalization.HARward Business Rewiev*. [online]. [cit. 2021-20.05] . Dostupné na internete: [https://hbr.org/2020/05/will-covid-19-have-a-lasting-impact-on-globalization#\\_ednref1](https://hbr.org/2020/05/will-covid-19-have-a-lasting-impact-on-globalization#_ednref1)

*An Introduction To The UK Event Industry In Numbers*. In *Eventbrite UK*. [online]. [Citované 18.11.2021]. Dostupné na intemetete: <https://www.eventbrite.co.uk/blog/academy/uk-event-industry-in-numbers-ds00/>

*Analýza start-upov na Slovensku*, In *Sbagency.sk*. (online). 2018. [Citované 20.11.2021]. Dostupné na internete: [http://www.sbagency.sk/sites/default/files/5\\_analyza\\_start-upov\\_na\\_slovensku.pdf](http://www.sbagency.sk/sites/default/files/5_analyza_start-upov_na_slovensku.pdf)

ANDACKÝ, Jozef: *Ako išlo Slido do sveta*. In *Trend.sk*. [online]. 2017. [Citované 20.11.2021]. Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/trend-archiv/ako-islo-slido-sveta>

Anna Matysek-Jędrych, Barbara Jankowska, Katarzyna Mroczek-Dąbrowska Małgorzata Bartosik Purgat. 2020: CASE STUDIES IN EMERGING MARKETS. Management, business, finance, marketing : [online] 2020[cit. 2021-05-05]. Dostupné z : [https://www.researchgate.net/publication/344929367\\_CASE\\_STUDIES\\_IN\\_EMERGING\\_MARKETS\\_Management\\_business\\_finance\\_marketing](https://www.researchgate.net/publication/344929367_CASE_STUDIES_IN_EMERGING_MARKETS_Management_business_finance_marketing)

ANTRÁS, Pol. 2020. De-Globalisation? Global Value Chains in the Post-COVID-19 Age. Harvard University , [online], [cit. 2021-10-05] . Dostupné na internete: [https://scholar.harvard.edu/files/antras/files/deglobalization\\_sintra\\_antras.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/antras/files/deglobalization_sintra_antras.pdf)

a.s., Stn., 2018. ST.NICOLAUS získal retailových oscarov v súťaži Múza Merkúra – Webnoviny.sk. [online] Webnoviny.sk. Available at: <<https://www.webnoviny.sk/st-nicolaus-ziskal-retailovych-oscarov-v-sutazi-muza-merkura/>> [Accessed 11 December 2021].

Bernini, M., Du, J., & Love, J. H. (2016). Explaining intermittent exporting: Exit and conditional re-entry in export markets. *Journal of International Business Studies*, 1-19. doi:10.1057/s41267-016-0015-2

Bhandari, A. (2018, January 30). International Business Strategy. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/322789850\\_International\\_Business\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/322789850_International_Business_Strategy)

Businessfrance.fr. 2022. WINE INDUSTRY. [online] Available at: <[https://www.businessfrance.fr/Media/Default/PROCOM/Kits/Agroalimentaire/Business\\_France-Wine\\_Industry.pdf](https://www.businessfrance.fr/Media/Default/PROCOM/Kits/Agroalimentaire/Business_France-Wine_Industry.pdf)> [Accessed 2 February 2022].

CEBROVÁ, Linda: Príbeh Slido: Slováci vymysleli biznis v školskej lavici, ráтали tržby v miliónoch eur a teraz ho predávajú. In Startitup.sk. [online]. 2020. [Citované 20.11.2021]. Dostupné na internete: <https://www.startitup.sk/pribeh-slido-slovaci-vymysleli-svoj-biznis-v-skolskej-lavici-dnes-rataju-trzby-v-milionoch-eur/>

Cole-Ingait, P. (2019, February 11). Importance of International Marketing Strategy. Bizfluent. <https://bizfluent.com/info-7993030-importance-international-marketing-strategy.html>

Collins, M. (2015, May 6). The Pros And Cons Of Globalization. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/mikecollins/2015/05/06/the-pros-and-cons-of-globalization/>

Della Posta, P. (2020). The economic and social costs of globalisation: A target zone analysis. *The World Economy*, 44(3), 633–644. <https://doi.org/10.1111/twec.13008>

Deng, Z., Jean, R.-J. B., & Sinkovics, R. R. (2017). Polarizing effects of early exporting on exit. *Management International Review*, 57(2), 243-275.

Flew, T. (2020). Globalization, neo-globalization and post-globalization: The challenge of populism and the return of the national. *Global Media and Communication*, 16(1), 19–39. [online]. [cit. 2021-04-05] <https://doi.org/10.1177/1742766519900329>

Forbes. 2021. Výrobca alkoholu St. Nicolaus zmenil výrobu. Chce pomôcť, a preto bude dodávať čistý lieh a dezinfekciu - Forbes. [online] Available at: <<https://www.forbes.sk/vyrobca-alkoholu-st-nicolaus-zmenil-vyrobu-dodava-cisty-lieh-a-dezinfekciu/?fbclid=IwAR1PBtTiczm6vLwWvqBH8RARVuPEXnyA8ad5ljWHLOS6DHdTaQJojlJnv7o>> [Accessed 11 December 2021].

Frucona.sk. 2021. Úvod | FRUCONA. [online] Available at: <<https://frucona.sk/>> [Accessed 12 December 2021].

Gas FAmilia. s.r.o, 2021. Spolocnost | Profil spolocnosti. [online] GAS Familia s.r.o. Available at: <<http://www.gasfamilia.com/profil-spolocnosti>> [Accessed 12 December 2021].

GRAHAM, Paul. Want to start a startup?. In Paulgraham.com. [online]. [Citované 20.11.2021]. Dostupné na internete: <http://www.paulgraham.com/growth.html>

Jeong, Y., Siegel, J.I. How important is regional vs. global scope? An examination of U.S. multinationals. *J Int Bus Stud* 51, 1142–1160 (2020). [cit. 2021-03-26] Dostupné z : <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00298-6>

Jesper C. Sort Romeo V. Turcan. *Journal of Business Models* (2019), Vol. 7, No. 4, pp. 39-44.[cit.2021-03-26].Dostupné: <https://journals.aau.dk/index.php/JOBM/article/view/2914/3082>

Josephson, A. (2021, April 16). The Pros and Cons of Globalization. SmartAsset. <https://smartasset.com/mortgage/the-pros-and-cons-of-globalization>

Karloff.sk. 2021. Kontrola veku | KARLOFF. [online] Available at: <<https://www.karloff.sk/o-nas>> [Accessed 12 December 2021].

Katz, M. L. (2021). Big Tech mergers: Innovation, competition for the market, and the acquisition of emerging competitors. *Information Economics and Policy*, 54, 100883. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2020.100883>

Khaing, Z.Z. (2016). The impact of foreign divestment on economic growth in Myanmar: evidence from ARDL approach. [online] 2020[cit. 2021-03-26] Dostupné z: [http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/31493/1/\\_nas01\\_librhome\\_librsh3\\_Desktop\\_FINAL%20THESIS.pdf](http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/31493/1/_nas01_librhome_librsh3_Desktop_FINAL%20THESIS.pdf)

Kim, H.-M., Li, P. and Lee, Y.R. (2020), "Observations of deglobalization against globalization and impacts on global business", *International Trade, Politics and Development*, Vol. 4 No. 2, pp. 83-103. <https://doi.org/10.1108/ITPD-05-2020-0067>

Kim, M., Lampert, C.M. & Roy, R. (2020) Regionalization of R&D activities: (Dis)economies of interdependence and inventive performance. *J Int Bus Stud* 51, 1054–1075. [cit. 2021-03-26] Dostupné z : <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00314-0>

Kokemuller, N. (2020, February 5). *Why Do Companies Go International?* Bizfluent.

KOMORNÍK, Peter: Slido is Officially Part of Cisco. In Blog.sli.do. [online]. 2021. [Citované 18.11.2021]. Dostupné na internete: <https://blog.sli.do/slido-becomes-part-of-cisco/>

KONCEPCIA PRE PODPORU STARTUPOVA ROZVOJ STARTUPOVÉHO EKOSYSTÉMU V SLOVENSKEJ REPUBLIKE. In Mhsr.sk. [online]. [Citované 20.11.2021]. Dostupné na internete: <https://www.mhsST.sk/uploads/files/pTlqvAqi.pdf>

Kuepper, J. (2021, May 14). How Globalization Impacts International Investors and Economic Growth. *The Balance*. <https://www.thebalance.com/globalization-and-its-impact-on-economic-growth-1978843>

Lafuente, E., Stoian, M.-C., Rialp, J., & Matlay, H. Z. (2015). From export entry to de-internationalisation through entrepreneurial attributes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(1).

MAJKOVÁ, Monika: Slido vdýchne vašej konferencii život! In *Podnikajte.sk*. [online]. 2020. [Citované 20.11.2021]. Dostupné na internete: <https://www.podnikajte.sk/podnikatelske-napady/slido>

Malé a stredné podnikanie v číslach v roku 2018. In *Sbagency.sk*. [online]. 2021. [Citované 20.11.2021]. Dostupné na internete: [http://www.sbagency.sk/sites/default/files/msp\\_v\\_cislach\\_2018.pdf](http://www.sbagency.sk/sites/default/files/msp_v_cislach_2018.pdf)

MZV. Foreign and European Policy of the Slovak Republic in 2020: *Slovakia in an unstable world* [online] 2020 [cit. 2021-03-26] Dostupné z : <https://www.mzv.sk/documents/30297/4238317/Foreign+and+European+Policy+of+the+Slovak+Republic+in+2020+%28unofficial+translation%29.pdf>

Nielsen. 2017. Audience Is Everything® - Nielsen. [online] Available at: <https://global.nielsen.com/global/en/> [Accessed 11 December 2021].

Obchodný zákonník 513/1991 Zb. v znení neskorších predpisov, ods. 1, § 2

OECD.2021. OECD Economic Outlook, Interim Report March 2021. Strengthening the recovery: The need for speed. [online]. [cit. 2021-04-05] . Dostupné na internete: <https://www.oecd.org/economic-outlook/>

Postelnicu, Catalin & Dinu, Vasile & Dabija, Dan-Cristian. (2015). Economic Deglobalization – From Hypothesis to Reality. *E a M: Economie a Management*. 18. 4-14. 10.15240/tul/001/2015-2-001. Dostupné na : [https://www.researchgate.net/publication/277869528\\_Economic\\_Deglobalization\\_-\\_From\\_Hypothesis\\_to\\_Reality](https://www.researchgate.net/publication/277869528_Economic_Deglobalization_-_From_Hypothesis_to_Reality)

Rjelinek.sk. 2021. História | R JELÍNEK - SK. [online] Available at: <https://rjelinek.sk/nas-pribeh/historia/> [Accessed 12 December 2021].

SAPIE. Štát by mal uľahčiť podmienky rastu startupov na Slovensku. In TERAZ.sk. [online]. 2017. [Citované 20.11.2021] Dostupné na internete: <https://www.teraz.sk/ekonomika/sapie-stat-by-mal-ulahcit-podmienk/250787-clanokhtml>

SARIO.2021.Exportujte do zahraničia-prečo ekportovať. [online]. [cit. 2021-05-05] . Dostupné na internete: <https://www.sario.sk/sk/exportujte-do-zahranicia/preco-exportovat/exportna-strategia>

Slido becoming a part of Cisco. [online]. 2021. [Citované 18.11.2021]. Dostupné na internete: <https://www.sli.do/cisco-acquisition>

Slovak Business Agency. (2018, September). Porovnanie podmienok podnikania MSP v krajinách strednej Európy. [https://www.npc.sk/media/uploads/files/Porovnanie\\_podmienok\\_podnikania\\_MSP\\_v\\_krajinach\\_strednej\\_Europy\\_II3158H.pdf](https://www.npc.sk/media/uploads/files/Porovnanie_podmienok_podnikania_MSP_v_krajinach_strednej_Europy_II3158H.pdf)

Slovak Business Agency. (2019). Regulácia internacionalizácie z pohľadu postavenia MSP v EÚ a SR. Operačný Program Výskum a Inovácie, 1, 10. [online]. [cit. 2021-20.05] Dostupné na internete: <http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2020/06/Regulacia-internacionalizacie.pdf>

Startup Ecosystem Survey 2016. In KPMG. [online]. 2016. [Citované 20.11.2021]. Dostupné na internete: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/startup-ecosystem-survey-slovakia-2016.pdf>

Start-up Slido sa etabloval na európskom, americkom i ázijskom trhu. In TERAZ.sk [online]. 2018. [Citované 20.11.2021]. Dostupné na internete: <https://www.teraz.sk/slovensko/slonesky-startup-slido-sa-etabloval-n/339008-clanok.html>

STEIGERTAHL, Lisa. - MAUER, René. -SAY, Jean-Baptiste. - INSTITUTE FOR ENTREPRENEURSHIP,: EU STARTUP MONITOR. In Startupmonitor.eu [online]. 2018.

[Citované 20.11.2021]. Dostupné na internete: <http://startupmonitor.eu/EU-Startup-Monitor-2018-Report-WEB.pdf>

St. Nicolaus. 2016. Prestížne ocenenie destilátov Exclusive Edition - St. Nicolaus. [online] Available at: <https://stn-trade.sk/novinky/prestizne-ocenenie-destilatov-exclusive-edition/> [Accessed 11 December 2021].

Turcan, R.V., 2011. "De-internationalization: A Conceptualization." Paper presented at AIB-UK & Ireland Chapter Conference on "International Business: New Challenges, New Forms, New Practices", Edinburgh, United Kingdom, p.no.21.

UNCTAD.2021. Global Trade Update . [online]. [cit. 2021-04-05] . Dostupné na internete: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2021d1\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2021d1_en.pdf)

Weforum. 2021. The Global Risks Report. [online]. [cit. 2021-04-05] . Dostupné na internete: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021>

Welch LS, Luostarinen R. Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*. 1988;14(2):34-55. [online] 2020 [cit. 2021-03-26] Dostupné z :10.1177/030630708801400203

World Health Organization. (2021). Globalization. [online]. [cit. 2021-20.05] . Dostupné na internete: <https://www.who.int/topics/globalization/en/>

World Trade Organization. (2020, October 6). Trade shows signs of rebound from COVID-19, recovery still uncertain. WTO.[https://www.wto.org/english/news\\_e/pres20\\_e/pr862\\_e.htm](https://www.wto.org/english/news_e/pres20_e/pr862_e.htm)