

2023

Autorský kolektív:

Ing. Ľubomír Kadlečík

Ing. Ján Kavec

Ing. Mgr. Jozef Krabáč

Ing. Gabriel Mózes

Analýza súčasného stavu a možnosti intenzifikácie zapojenia slovenských firiem do medzinárodného podnikania



Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu
a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské
zdroje.

www.esf.gov.sk www.employment.gov.sk www.ia.gov.sk

NÁRODNÝ PROJEKT

Podpora kvality sociálneho dialógu

Typ projektu: Neinvestičný

Termín realizácie projektu: 07/2018 – 11/2023

ITMS projektu: 312031V749

Autorský kolektív: Ing. Ľubomír Kadlečík, Ing. Ján Kavec,

Ing. Mgr. Jozef Krabáč, Ing. Gabriel Mózes

Autorské dielo bolo vypracované v rámci hlavnej aktivity „Posilnenie odborných a analytických kapacít sociálnych partnerov, budovanie infraštruktúry a komunikačnej platformy sociálneho dialógu a rozvoja sociálneho partnerstva na národnej a medzinárodnej úrovni“ v rámci podaktivity 1.1 Posilnenie kapacít sociálnych partnerov prostredníctvom analytickej činnosti Národného projektu Podpora kvality sociálneho dialógu expertným tímom sociálneho partnera Asociácia zamestnávateľských zväzov a združení SR. Vyjadruje názory a postoje sociálneho partnera na predmetnú tému. Autorské dielo nevyjadruje názory ani postoje prijímateľa projektu a bolo schválené Riadiacim výborom Národného projektu Podpora kvality sociálneho dialógu.

OBSAH

ÚVOD	10
METODOLÓGIA PRÁCE	13
1 MEDZINÁRODNÉ PODNIKANIE A MEDZINÁRODNÝ OBCHOD.....	16
1.1 Medzinárodné ekonomické prostredie	16
1.2 Medzinárodné hodnotové toky.....	21
1.3 Prieskum trhu a výber trhu	31
1.4 Medzinárodný marketing	43
1.5 Formy vstupu na zahraničné trhy	58
1.6 Financovanie medzinárodného podnikania	73
1.7 Súbor faktorov vplývajúcich na zapojenie slovenských firiem do medzinárodného podnikania	88
1.7.1 Miera zapojenia slovenských firiem do medzinárodného podnikania a identifikácia cieľových trhov slovenských firiem.....	88
1.7.2 Špecifiká rôznych zahraničných trhov.....	119
1.7.3 Pôsobenie slovenských firiem na zahraničnom trhu, prípadová štúdia - ČR.....	121
1.8 Podpora medzinárodného podnikania na slovensku	133
1.9 Charakteristika projektov v oblasti medzinárodného podnikania	143
2 REALIZÁCIA A ZHODNOTENIE DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU	152
2.1 Dotazníkový prieskum so stakeholdermi	152
2.2 Dotazníkový prieskum vo firmách pôsobiach v zahraničí a vo firmách plánujúcich pôsobiť v zahraničí	157
3 ODPORÚČANIA DOMÁCIM FIRMÁM PRI ETABLOVANÍ SA V MEDZINÁRODNOM PODNIKANÍ....	168
3.1 Odporúčania pre firmy.....	169
3.2 Odporúčania pre štát	174
ZÁVER.....	179
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	181
ZOZNAM PRÍLOH	196

ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1	Štruktúra exportu služieb do Nemecka	116
Graf č. 2	Štruktúra exportu služieb do ČR.....	116
Graf č. 3	Štruktúra exportu služieb do Rakúska	117
Graf č. 4	Štruktúra exportu služieb do Poľska.....	118
Graf č. 5	Štruktúra exportu služieb do Maďarska	118

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1	Spôsoby založenia európskej spoločnosti.....	72
Tabuľka č. 2	Údaje o českých firmách podľa vrcholového vlastníka za rok 2020	125
Tabuľka č. 3	Ekonomické ukazovatele zahraničných firiem v ČR podľa vybraných sekcií a divízií štatistickej klasifikácie NACE za rok 2020	128
Tabuľka č. 4	Výdavky na dovoz služieb do ČR.....	131

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1	Prehľad plánovaných aktivít podľa regiónu – agregované údaje.....	19
Obrázok č. 2	Postupné kroky STP analýzy.....	38
Obrázok č. 3	Formy vstupu na medzinárodné trhy.....	59
Obrázok č. 4	Formy vstupu firiem na zahraničné trhy	61
Obrázok č. 5	Krajiny sveta podľa exportu produktov zo SR, úhrn za roky 2016 až 2021	91

ZOZNAM SKRATIEK A ZNAČIEK

AZZZ SR	Asociácia zamestnávateľských zväzov a združení Slovenskej republiky
B2B	Business-to-Business; vzťah medzi dvomi obchodnými stranami (firma predáva produkty inej firme)
B2C	Business-to-Consumer; vzťah medzi firmou a koncovým spotrebiteľom
B2G	Business-to-Government; vzťah medzi firmou a subjektom verejnej správy
COSME	program pre konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov (z angl. Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises)
COVID	infekčné ochorenie vyvolané koronavírusom
CVTI SR	Centrum vedecko-technických informácií Slovenskej republiky
CZK	česká koruna
ČR	Česká republika
EÚ	Európska únia
EUR	euro
GVC	globálny hodnotový reťazec
IKT	informačné a komunikačné technológie
MF SR	Ministerstvo financií Slovenskej republiky
MH SR	Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky
MSP	malé a stredné podniky
MZVEZ SR	Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí Slovenskej republiky
NPC	Národné podnikateľské centrum
OECD	Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj
OSN	Organizácia spojených národov
R&D	výskum a vývoj (angl.: research and development)
SARIO	Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu
SAV	Slovenská akadémia vied
SBA	Slovak Business Agency

SE	Európska spoločnosť (lat.: Societas Europea) je typom verejnej akciovej spoločnosti, ktorý umožňuje podnikáť v rôznych európskych krajinách podľa jedného súboru pravidiel
SEPA	jednotná oblasť platieb v eurách (angl.: Single Euro Payments Area)
SR	Slovenská republika
ŠÚ SR	Štatistický úrad Slovenskej republiky
TiVA	Databáza OECD o hodnotových tokoch v medzinárodnom obchode
UNIDROID	Medzinárodný inštitút pre zjednotenie súkromného práva
UPSVaR	Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny
USA	Spojené štáty americké
V4	Vyšehradská skupina štátov
VEVaED	Vonkajšie ekonomické vzťahy a ekonomická diplomacia
vs.	verzus
WTO	Svetová obchodná organizácia

ÚVOD

Asociácia zamestnávateľských zväzov a združení Slovenskej republiky (ďalej len „AZZZ SR“) ako vrcholová zamestnávateľská organizácia a kľúčový sociálny partner už od roku 1991 zastrešuje zamestnávateľské a podnikateľské zväzy a združenia takmer vo všetkých odvetviach hospodárstva Slovenskej republiky (ďalej len „SR“). AZZZ SR zastupuje svojich členov v Hospodárskej a sociálnej rade SR, vo vzťahu k Národnej rade SR, vláde SR, ďalším orgánom štátnej správy, samosprávy, k Medzinárodnej organizácii práce, Medzinárodnej organizácii zamestnávateľov, Medzinárodnému kongresu priemyselníkov a podnikateľov, ako aj v komunikácii so širokou verejnosťou doma i v zahraničí.

Prirodzenou súčasťou činnosti **AZZZ SR je aktívna podpora rozvoja medzinárodných ekonomických aktivít svojich členov** prostredníctvom zabezpečovania aktuálnych informácií, analytickej, konzultačnej a poradenskej činnosti v európskom i celosvetovom kontexte. AZZZ SR výrazne napomáha cielenému **zapájaniu podnikateľskej sféry** do zahranično-obchodnej výmeny a aktívne spolupôsobí v oblasti obchodnej diplomacie SR.

„Analýza súčasného stavu a možnosti intenzifikácie zapojenia slovenských firiem do medzinárodného podnikania“ vypracovaná autorským kolektívom AZZZ SR zabezpečuje identifikáciu aktuálnej miery zapojenia zamestnávateľov pôsobiacich v SR do medzinárodného obchodu a prináša možnosti rozšírenia ich výrobného portfólia do zahraničia. Obsahuje príklady dobrej praxe a súbor odporúčaní zamestnávateľským subjektom v oblasti etablovania sa na medzinárodných trhoch a systematického zvyšovania exportnej výkonnosti. Osobitne dôležitým cieľom je napomôcť transformovať nateraz neexportujúce podniky na aktívnych vývozcov.

Úspech a napredovanie zamestnávateľskej sféry SR v medzinárodných ekonomických štruktúrach s priamym vplyvom na zamestnanosť a kvalitu života obyvateľstva závisí najmä od aktívneho rozvoja priemyselnej základne, energetiky, dopravy, obchodu, služieb, agrokomplexu, živnostenského podnikania, zdravotníctva a školstva, pričom kľúčovú úlohu zvyšovania konkurencieschopnosti produkčných technológií zohrávajú práve ľudské zdroje. Odborné vedomosti, zručnosti a jazykové spôsobilosti kvalifikovaných zamestnancov sú základným predpokladom trhového úspechu nových, resp. inovovaných výrobkov a služieb v medzinárodnej konkurencii.

Medzinárodné podnikateľské aktivity v praxi predstavujú **komplexné rozvíjanie obchodu, služieb, personálnych, kapitálových a informačných tokov** v celosvetovom meradle, a to s cieľom dosahovania vyššej produktivity, efektívnosti, kvality a cenovej dostupnosti trhových produktov v materiálnej i nemateriálnej forme. Čoraz väčší význam má v podnikaní cielené prepájanie výrobných, obchodných, výskumnej a vývojovej činnosti firiem z dvoch alebo viacerých štátov, tvorba spoločných podnikov, mnohostranne výhodných partnerstiev či konzorcií, a to s osobitným zreteľom na aktuálny stav a perspektívny vývoj podnikateľského prostredia formovaného koordinovanou činnosťou medzinárodných organizácií.

Charakter, obsah a formy medzinárodného podnikania boli prelomovo zmenené po roku 1990. Zásadná zmena rozloženia geopolitickej rovnováhy v bipolárnom svete urýchlila **globalizačné procesy aj vo svetovom obchode**. Ukončenie sedemročného Uruguajského kola o clách a obchode v roku 1994 vyústilo do vytvorenia **Svetovej obchodnej organizácie (ďalej len „WTO“)**. To bolo medzníkom pre nebývalú liberalizáciu obchodu. Zásadná liberalizácia svetovej ekonomiky vyvolala zmeny, ktoré sa stali zdrojom radu zmien v geopolitike. Novo vytvorené pravidlá svetového obchodu v gescii **Organizácie spojených národov (ďalej len „OSN“)** zásadne zmenili dovtedajšie pravidlá medzinárodného podnikania.

Multilateralita uskutočňovania výmeny tovaru a služieb medzi podnikateľskými subjektami sa začala realizovať prostredníctvom rozsiahlej siete **nadnárodných spoločností s minimom možností zásahov vlastných štátov**. Kríza z konca prvej dekády 21. storočia poodhalila rad deformácií, ktoré sa udiali v usporiadaní svetového obchodu. Reakcie na tieto nerovnováhy sa prejavili v druhej dekáde 21. storočia, neprimeranou ochranou domáceho trhu. To vyvolalo procesné bojkotovanie činnosti WTO pri využívaní jej práv a povinností a zavádzanie neoprávnených obchodných sankcií zo strany hospodársky vyspelých štátov voči niektorým štátom sveta. K tomu prispela taktiež zložitá svetová regulácia obchodu v segmente potravinárskych a poľnohospodárskych produktov, prudký technologický pokrok v informačných a telekomunikačných službách a rozmach v poskytovaní bankových a finančných služieb. Všetky odchýlky od ideálneho anticipovaného vývoja v globálnom podnikaní sa naplno prejavujú od roku 2014 doposiaľ.

V súčasnom období je prostredie pre globálne, svetové podnikanie mimoriadne turbulentné a ťažko predvídateľné. Vznikajú problémy s financovaním rastúcich výdavkov na zbrojenie a vedenie vojenských konfliktov a neregulovanej hromadnej migrácie obyvateľstva na všetkých kontinentoch

sveta. Preto navrhnuť opatrenia pre medzinárodné podnikanie je úloha mimoriadne zložitá, neprehľadná a riziková.¹

Koncepcia vonkajších ekonomických vzťahov a ekonomickej diplomacie SR na obdobie rokov 2022 až 2030 bola schválená Uznesením vlády SR č. 206 z 23. marca 2022 s cieľom prispieť k hospodárskemu rastu SR s generovaním nových pracovných miest s vyššou pridanou hodnotou. Pre proexportnú a vysoko otvorenú ekonomiku SR je nevyhnutné posilnenie konkurencieschopnosti v medzinárodnom meradle, pričom politika v oblasti vonkajších ekonomických vzťahov je nezastupiteľná vzhľadom na nástroje podporujúce expanziu slovenských firiem na zahraničných trhoch, prílev nových a kvalitných zahraničných investícií, zapájanie slovenských subjektov do medzinárodnej vedecko-výskumnej spolupráce či vytváranie priaznivých pravidiel medzinárodného obchodu.²

Z pohľadu zahraničného obchodu je kľúčová vyváženosť medzi požiadavkami exportérov a možnosťami trhu. Najbližšími prirodzenými partnermi SR sú členské krajiny Európskej únie (ďalej len „EÚ“), kam smeruje dominantný podiel slovenského exportu. Dlhodobým záujmom SR je podporovať silnejšie postavenie EÚ ako globálneho ekonomického aktéra, keďže vplyvnejší hlas EÚ v globálnej ekonomike prináša aj väčšiu váhu podnikateľov a inštitúcií z členských štátov EÚ v celosvetovom meradle. Vývoz zo SR prevažne smeruje na blízke a relatívne dostupné trhy EÚ a Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (ďalej len „OECD“), ktoré sú už však do značnej miery nasýtené. Dôležité je preto efektívne pomáhať firmám exportovať aj do **nových, netradičných a perspektívnych oblastí**. Na trhoch krajín EÚ, resp. OECD dokážu exportéri zväčša pôsobiť bez pomoci štátu a taktiež sú schopní získavať aj komerčné financovanie alebo poistenie exportu. Prienik do mnohých krajín Ázie, Blízkeho východu, západného Balkánu, Afriky či Latinskej Ameriky si však často vyžaduje rozhodujúcu intervenciu zo strany štátu.

¹ MAGVAŠI, P. 2023. *Disruptívne (prelomové) zmeny v medzinárodnom podnikaní koncom 20. a začiatkom 21. storočia. Východiská k formulovaniu možných opatrení v hospodárskej politike SR pre smerovanie podnikateľských subjektov SR v medzinárodnom podnikaní*. 9 s. Rukopis.

² ÚRAD VLÁDY SR. 2022. *Uznesenie vlády SR č. 206 z 23. marca 2022 k návrhu Koncepcie vonkajších ekonomických vzťahov a ekonomickej diplomacie Slovenskej republiky na obdobie 2022 – 2030*. [online]. 2022. [cit. 2023-02-20]. Dostupné na internete: <<https://rokovania.gov.sk/RVL/Resolution/19990>>

METODOLÓGIA PRÁCE

Analytický výstup "Analýza súčasného stavu a možnosti intenzifikácie zapojenia slovenských firiem do medzinárodného podnikania" sa zaoberá problematikou konkurencieschopnosti a investičných aktivít slovenských firiem v kontexte medzinárodného ekonomického prostredia. Pojomom „slovenská firma“, resp. „tuzemský subjekt“ je označovaná ekonomická jednotka, ktorá pôsobí na území SR, a to bez ohľadu na jej právnu formu a druh vlastníctva. Cieľom je identifikovať faktory, ktoré určujú konkurencieschopnosť a investičnú atraktivitu slovenských firiem v medzinárodnom kontexte a zistiť možnosti, ako tieto faktory zlepšiť a posilniť postavenie slovenských firiem na medzinárodných trhoch.

Produkt / výrobok / tovar sa vzťahuje na výsledok nejakej činnosti, procesu alebo tvorivého úsilia, bez ohľadu na to, či je to hmotná alebo nehmotná entita. Štylisticky sa pojem výrobok používa na zdôraznenie významu výrobného procesu a vzťahuje sa na fyzický výsledok tohto procesu, pojem tovar sa v kontexte obchodu vzťahuje na produkt, ktorý sa predáva alebo kupuje na trhu.

Z metodologického hľadiska vychádzame z poznania, že v súčasnosti existuje silná tendencia smerom ku globalizácii a internacionalizácii podnikania. Svetové trhy sa rozširujú pre rôzne druhy produktov, a preto je pre slovenské firmy dôležité sa prispôbiť a zlepšiť svoju konkurencieschopnosť na medzinárodnej úrovni. Slovenské firmy by mali začať hľadať nové trhy pre svoje výrobky a služby a zlepšiť svoje obchodné vzťahy so súčasnými partnermi. Pri intenzifikácii zapojenia slovenských firiem do medzinárodného podnikania je nevyhnutné podporovať investície do expanzie firiem, čo môže generovať nové pracovné príležitosti a zlepšiť úroveň odmeňovania zamestnancov. Zvýšená konkurencieschopnosť slovenských firiem na medzinárodnej úrovni môže viesť k rastu exportu a zvýšeniu hrubého domáceho produktu (ďalej len „HDP“), čo by malo pozitívny vplyv na celkový hospodársky vývoj krajiny.

Analýza je založená na desk research, teda na spracovaní a vyhodnotení sekundárnych existujúcich databáz, publikácií a elektronických informácií v oblasti medzinárodného podnikania. Metodický výstup je určený najmä pre slovenské firmy, aby mohli získať poznanie o súčasnej situácii a potenciáli rozvoja svojho podnikania v kontexte medzinárodného obchodu. Výstup analýzy je zameraný na identifikáciu faktorov, ktoré určujú konkurencieschopnosť slovenských firiem v medzinárodnom meradle a na posúdenie súčasnej úrovne zapojenia slovenských firiem na medzinárodných trhoch.

Zároveň venuje pozornosť možnostiam, ako tieto faktory zlepšiť a posilniť konkurencieschopnosť a investičnú atraktivitu slovenských firiem.

V druhom kroku výskumného procesu boli identifikované hlavné prekážky a výzvy, ktoré bránia slovenským firmám v rozvoji medzinárodného podnikania. Na dosiahnutie cieľa bolo nutné pracovať s viacerými zdrojmi informácií, napr. so štruktúrou zahraničného obchodu (dovozu a vývozu), analýzou konkurencieschopnosti a investičných aktivít v regiónoch, dotazníkovým prieskumom medzi slovenskými podnikateľmi, ako aj s ďalšími relevantnými zdrojmi informácií. Pri analýze súčasného stavu a možností intenzifikácie zapojenia slovenských firiem do medzinárodného podnikania bolo kľúčové brať do úvahy rôzne faktory a informácie, ktoré môžu ovplyvniť konkurencieschopnosť a úspešnosť podnikateľov na medzinárodnom trhu. Tieto zdroje zahŕňajú najmä nasledovné členenia:

- Štáty sveta podľa exportu produktov zo SR. Zdroj údajov: EUROSTAT
- Celkový hrubý export výrobkov. Zdroj údajov: EUROSTAT
- Celkový hrubý export služieb. Zdroj údajov: EUROSTAT
- Štruktúra exportu výrobkov. Zdroj údajov: EUROSTAT
- Štruktúra exportu služieb. Zdroj údajov: EUROSTAT

Všetky tieto zdroje informácií sa použili na identifikáciu trendov v oblasti medzinárodného podnikania a konkurencieschopnosti slovenských firiem. Zdroje údajov získané z EUROSTATu poskytli informácie o exporte produktov zo SR, ako aj o štruktúre tohto exportu. Vzhľadom k špecifickému prepojeniu ekonomického prostredia SR a Českej republiky (ďalej len „ČR“) poskytli zdroje údajov z Českého štatistického úradu informácie o ekonomických ukazovateľoch zahraničných firiem v ČR a výdavkoch na dovoz služieb do ČR.

Tieto informácie boli použité na identifikáciu hlavných prekážok a výziev, ktoré bránia slovenským firmám v rozvoji medzinárodného podnikania. Na základe tejto analýzy sa zhodnotil súčasný stav slovenských firiem v kontexte medzinárodného podnikania a identifikovali sa oblasti s najväčším potenciálom pre rast a expanziu. Tieto informácie sa tiež využili na rozvoj strategických opatrení, ktoré by mohli pomôcť slovenským firmám prekonať identifikované prekážky a využiť potenciál rastu.

Posledným krokom bolo vytvorenie záverov a odporúčaní, ktoré obsahujú praktické kroky a stratégie, ako pomôcť slovenským firmám zlepšiť ich medzinárodné podnikanie.

Celková metodika bola založená na kombinácii kvantitatívnej a kvalitatívnej analýzy, a zohľadňovala nielen súčasný stav, ale aj trend vývoja slovenského podnikateľského prostredia.

1 MEDZINÁRODNÉ PODNIKANIE A MEDZINÁRODNÝ OBCHOD

1.1 MEDZINÁRODNÉ EKONOMICKÉ PROSTREDIE

WTO, ktorá sídli v Ženeve a v súčasnosti združuje 164 štátov realizujúcich približne 98 % svetového obchodu, už od svojho založenia v roku 1995 gesturuje medzinárodné dohody týkajúce sa tovarov, služieb a duševného vlastníctva, a to s cieľom zabezpečovania predvídateľnosti a stability medzinárodných ekonomických vzťahov.

V prostredí väčšej stability a predvídateľnosti medzinárodného prostredia sa efektívnejšie realizujú investície, inovácie, vytvárajú sa nové pracovné miesta a spotrebitelia môžu využívať výhody korektnej hospodárskej súťaže, a to najmä väčší výber tovarov a služieb za nižšie ceny. K základným princípom uplatňovania mnohostranného kooperačného systému v rámci WTO pritom patria:

- nediskriminácia medzi domácimi a zahraničnými výrobkami, službami alebo štátnymi príslušníkmi,
- znižovanie obchodných prekážok zahŕňajúcich clá (alebo tarify) a opatrenia, ako sú zákazy dovozu či dovozné kvóty, ktoré selektívne obmedzujú množstvá medzinárodnej obchodnej výmeny,
- spravodlivá súťaž, odrádzanie od nečestných ekonomických praktík, ako sú vývozné dotácie a dumpingové produkty za nižšiu ako normálnu hodnotu s cieľom získať väčší podiel na trhu,
- špecifická podpora pre krajiny s rozvojovou ekonomikou, resp. v prechode na trhovú ekonomiku,
- ochrana životného prostredia, zdravia ľudí, zvierat a rastlín, ktorú však členské štáty nesmú zneužívať ako prostriedok na zavádzanie diskriminačných obchodných bariér,
- inkluzívnejší obchodný systém, ktorý umožní najmä väčšiemu počtu žien a malých podnikateľov zapojiť sa a ťažiť z ekonomických výhod globálneho obchodovania,
- vytváranie partnerstiev medzi občianskou spoločnosťou, podnikateľskou komunitou, odborovými zväzmi, akademickou sférou,

- digitálna transformácia s cieľom vytvoriť pravidlá globálneho digitálneho obchodu a riešiť výzvy, ktoré prináša digitálna priepasť medzi technologickými lídrami a menej rozvinutými účastníkmi globálneho trhu.³

OECD spája zástupcov 38 členských štátov a systematicky spolupracuje s viac ako 100 ďalšími štátmi na podporu slobody podnikania, ekonomického a sociálneho rozvoja na celom svete. Cieľom práce OECD v oblasti obchodu je pochopiť a využiť spôsoby, ako môže obchodný systém prispieť k lepšiemu životu ľudí, a to najmä určením medzinárodných i vnútroštátnych opatrení uľahčujúcich vzájomnú spoluprácu, ktorá zvyšuje odolnosť trhov a dodávateľských reťazcov. OECD osobitne zdôrazňuje, že otvorené a dobre fungujúce trhy umožňujú prístup k informáciám, zručnostiam, technológiám, financovaniu a produktom v čoraz viac digitálnej ekonomike, pričom efektívne sprostredkovateľské služby znižujú výrobné náklady, zlepšujú kvalitu produktov a spájajú dodávateľov a zákazníkov na celom svete. Tradičný pohľad na medzinárodný obchod je taký, že každá krajina vyrába tovar a ponúka služby, ktoré sa exportujú ako finálne produkty spotrebiteľom do zahraničia. V dnešnej globálnej ekonomike však tento druh obchodu predstavuje len približne 30 %-ný podiel a až 70 % medzinárodného obchodu zahŕňa globálne hodnotové reťazce (z angl. global value chain - GVC), v rámci ktorých služby, suroviny, diely a komponenty prekračujú štátne hranice často aj viackrát za sebou a po zapracovaní do finálnych produktov sa odosielajú konečným spotrebiteľom do celého sveta. Databáza OECD o hodnotových tokoch v medzinárodnom obchode (TiVA) pritom poskytuje cenné informácie o skutočnosti, že služby sú hlboko zapracované vo finálnych výrobkoch, s ktorými sa medzinárodne obchoduje a krajiny na všetkých úrovniach rozvoja môžu mať prospech zo zapojenia sa do globálnych hodnotových reťazcov.⁴

Vnútorý trh EÚ je jednotný trh, v ktorom je zaručený voľný pohyb tovarov, služieb i kapitálu, a v ktorom majú občania možnosť slobodne žiť, pracovať, študovať či podnikáť. Jednotný trh sa od vytvorenia v roku 1993 viac otvoril hospodárskej súťaži, vytvoril nové pracovné miesta a odstránil, resp. zmiernil mnohé prekážky v oblasti obchodu. Akt o jednotnom trhu sa verejne predložil v dvoch častiach

³ WORLD TRADE ORGANIZATION. 2023. *About WTO, Documents, data and resources*. [online]. WTO, 2023. [cit. 2023-02-09]. Dostupné na internete: <<https://www.wto.org/index.htm>>

⁴ OECD. 2023. *Global value chains and trade. The trade policy implications of global value chains*. [online]. Organisation for Economic Co-operation and Development, 2023. [cit. 2023-02-15]. Dostupné na internete: <<https://www.oecd.org/trade/topics/global-value-chains-and-trade/>>

v roku 2011 a 2012, a to s návrhmi na intenzívnejšie využívanie možností, ktoré ponúka jednotný trh v záujme posilnenia zamestnanosti a zlepšenia dôvery v európske podniky.⁵

Kľúčový význam pri odstraňovaní prekážok voľného vnútorného trhu má najmä princíp vzájomného uznávania podmienok vykonávania ekonomických činností. V rámci európskej integrácie boli zrušené stovky technických, právnych a administratívnych prekážok voľného obchodu a pohybu s cieľom podpory podnikateľského prostredia založeného na jednoduchých, transparentných a súrodých pravidlách a normách. EÚ taktiež spolupracuje s WTO v oblasti stanovovania pravidiel a odstraňovania prekážok svetového obchodu.

EÚ sa zasaďuje za **odbúranie zostávajúcich prekážok obchodu** a bráni vytváraniu nových, čím podporuje trhové prostredie priaznivé pre podnikanie a spotrebiteľov. Viaceré prekážky v rámci praktického fungovania jednotného trhu však aj po desaťročiach európskych integračných procesov pretrvávajú, pričom EÚ sa snaží ďalej harmonizovať najmä:

- fragmentované daňové systémy jednotlivých krajín,
- oddelené vnútroštátne trhy v oblasti finančných služieb, energetiky a dopravy,
- rôznorodé pravidlá, normy a postupy v oblasti elektronického obchodu v jednotlivých krajinách EÚ,
- zložité pravidlá uznávania odborných kvalifikácií.⁶

Dlhodobá prosperita v európskom priestore závisí najmä od ďalšieho rozvíjania priemyslu, služieb aj finančného sektora, pričom kľúčovú úlohu pri rozvoji technológií zohrávajú **výskum, vývoj a inovácie**.

Významným zdrojom internacionalizácie podnikania je taktiež rozvoj informatizácie a digitálneho trhu, keďže informačné a komunikačné technológie (ďalej len „IKT“) vytvárajú úplne nové príležitosti pre medzinárodné podnikateľské aktivity. Jednotný digitálny trh bude digitalizovať slobody jednotného trhu EÚ, pričom budú stanovené spoločné pravidlá pre telekomunikačné služby, autorské práva a ochranu údajov platné v celej EÚ.

EÚ takisto buduje úniu kapitálových trhov, a to s cieľom uľahčiť najmä malým a stredným podnikom (ďalej len „MSP“) prístup k financovaniu a zatriktívniť európsky priestor pre investorov. Súbor

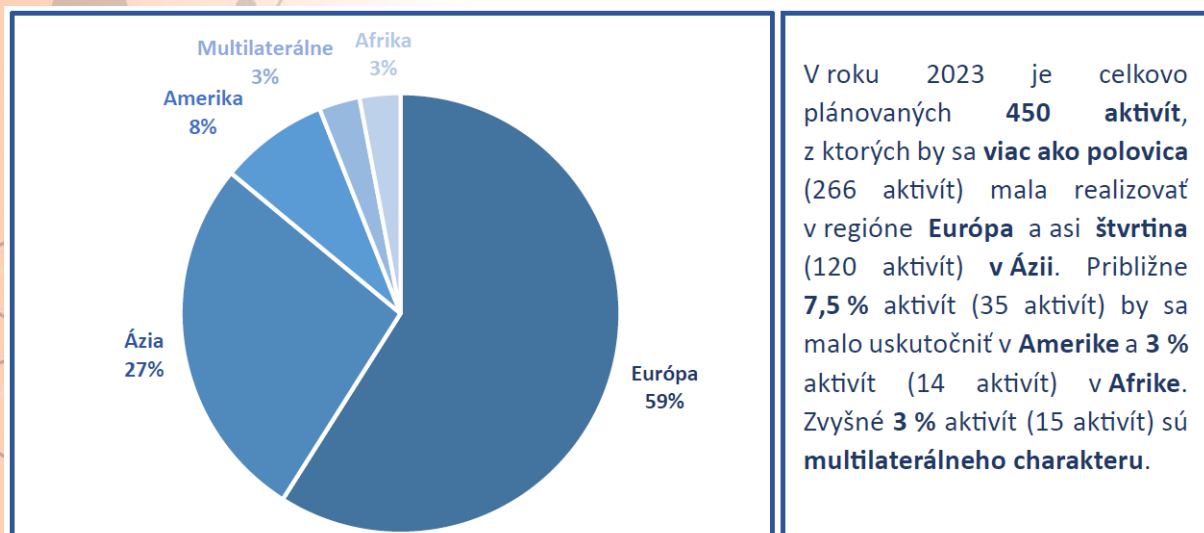
⁵ EÚ. 2023. *Súhrny právnych predpisov EÚ*. [online]. EUR-Lex, 2023. [cit. 2023-02-16]. Dostupné na internete: <https://eur-lex.europa.eu/content/summaries/summary-24-expanded-content.html#arrow_2401>

⁶ EÚ. 2023. *Jednotný vnútorný trh bez hraníc*. [online]. Európska komisia, Generálne riaditeľstvo pre komunikáciu, 2023. [cit. 2023-02-16]. Dostupné na internete: <https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/single-market_sk>

programov EÚ pomáha získať prístup k financiám a trhom a podporuje podnikanie, zakladanie podnikov, ich internacionalizáciu a rast, čo je taktiež významnou príležitosťou pre podnikateľskú sféru v SR.

Pracovná skupina pre ekonomickú diplomaciu a jednotnú prezentáciu Slovenska v zahraničí Rady vlády SR pre konkurencieschopnosť a produktivitu v nadväznosti na schválenú Konceptiu vonkajších ekonomických vzťahov a ekonomickej diplomacie (ďalej len „VEVaED“) a úlohu z uznesenia vlády spracovala miesto akčného plánu VEVaED dokument „**Mapovanie aktivít vonkajších vzťahov a ekonomickej diplomacie**“⁷. V dokumente sú systémovo spracované aktivity podporujúce medzinárodné podnikanie SR.

Obrázok č. 1 Prehľad plánovaných aktivít podľa regiónu – agregované údaje



Zdroj: MZVaEZ SR.

Dokument „Mapovanie aktivít vonkajších ekonomických vzťahov“ je spracovaný na aktivity v roku 2023. Najviac aktivít je plánovaných v oblasti cestovného ruchu (15 %), energetiky (9 %) a potravinárstva (7 %). Nasledujú aktivity v sektore pôdohospodárstva a dopravy, logistiky a infraštruktúry (zhodne po 5 %), zelenej ekonomiky, strojárstva, školstva a vzdelávania, elektrotechniky a IKT (zhodne po 4 %). V menšej miere sú zastúpené sektory ako automobilový priemysel, letecký priemysel a digitalizácia

⁷ MZVEZ SR. 2023. *Mapovanie aktivít vonkajších vzťahov a ekonomickej diplomacie*. MZVaEZ SR, 2023. [cit. 2023–04–24]. Dostupné na internete: <<https://www.mzv.sk/documents/10182/16760136/Mapovanie-aktivit-vonkajших-ekonomických-vztahov-a-ekonomickej-diplomacie-na-rok-2023.pdf/3627346c-b069-55e8-c7df-eb07b5160a06>>

(približne 3 %) či biotechnológie, zdravotníctvo, obranný priemysel a stavebníctvo (okolo 2 %). Aktivity multisektorového charakteru sa na celkovom počte aktivít podieľajú 12 %. Aktivity v ostatných sledovaných sektoroch (vodné hospodárstvo, farmaceutický, chemický, drevársky a vesmírny priemysel) tvoria 11 % všetkých aktivít.

Ide o prvý takýto systémovo spracovaný súbor aktivít v ére samostatnej SR, ktoré by mali vnieť do oblasti ekonomickej diplomacie komplexný a systémový prístup. Jedná sa o veľmi ambiciózneho projektu, ktorý má tieto úskalia:

- je skôr nástrojom pre klasickú plánovaciú činnosť plošného pôsobenia diplomatov v zahraničí, ako pre efektívne a pružné sústredenie sa na kľúčové príležitosti potenciálu slovenského hospodárstva na trhoch jednotlivých teritórií a ich včasného odhalenia,
- hrozí nebezpečenstvo, že bude plánom, ktorý bude formálne vyhodnocovaný diplomatmi SR pôsobiacimi v zahraničí, bez spätnej väzby reálneho prínosu jednotlivých aktivít pre hospodárstvo SR,
- nedostatočne reaguje na zmenu paradigmy zahraničného obchodu a s ňou spojenej ekonomickej diplomacie v EÚ, WTO a aktivít svetových veľmocí v odvetviach energetiky, životného prostredia, automobilového priemyslu, ďalej na disruptívnu zmenu v globálnych dodávateľsko-odberateľských vzťahoch, na zmenu surovínovej politiky, trhu s poľnohospodárskymi a potravinárskymi produktami, na dravosť v nových zónach ekonomického rastu, akými sú India a juhovýchodná Ázia, protekcionizmu pri mimoriadnej štátnej pomoci pre podnikateľské subjekty s americkým kapitálom,
- slovenská ekonomickej diplomacie nie je dostatočne strategicky pripravená na obhajovanie vlastných záujmov v energetickej politike, účasti na obnovení ukrajinského hospodárstva, na aktuálne výrazné zvýšenie významu zbrojárskeho priemyslu.

Vážnym nedostatkom ekonomickej diplomacie je reaktívny prístup k ekonomickej diplomacii EÚ. Je nedostatočne koordinovaná s podnikateľskou sférou a najmä hospodárskymi rezortmi.

Ekonomickej diplomacie SR trpí všeobecne prežívajúcim rezortizmom v štátnej a verejnej správe, vrátane nesystematického vzťahu medzi štátnou politikou fragmentovaných rezortov a podnikateľskej sféry. Nesystematicky a nepružne sa pracuje s centrálnymi nadnárodnými globálnymi spoločnosťami, ktoré podnikajú na území SR. Podniky so slovenským kapitálom sú vo veľkej miere podkapitalizované, nemajú

dostatok finančných a ľudských zdrojov na globálne súťaženie so zahraničnými podnikateľskými subjektami doma, ale aj v zahraničí.

1.2 MEDZINÁRODNÉ HODNOTOVÉ TOKY

Vývoz z jednej krajiny do druhej v súčasnosti zahŕňa celý rad vzájomných vzťahov medzi domácimi a zahraničnými dodávateľmi, resp. odberateľmi. Pohyb tovarov a služieb je taktiež výrazne určovaný strategickými rozhodnutiami firiem využívať externé produkčné zdroje, investovať a vykonávať činnosti v rôznych krajinách všade tam, kde sú dostupné výrobné a logistické kapacity, zručnosti pracovných síl, suroviny či materiály v požadovanej kvalite za konkurencieschopné ceny. Na ilustráciu slúži napr. výroba elektroniky v Číne, ktorá môže zahŕňať polovodičové súčiastky zo Singapuru vyrobené z materiálov spracovaných v Japonsku zo zdrojov nerastných surovín vyťažených v Bolívii, s nainštalovaným počítačovým kódom vytvoreným v Izraeli, v grafickom dizajne navrhnutom vo Francúzsku, atď. Čoraz väčšia integrácia v medzinárodnom obchode viedla už ku koncu minulého storočia k značnému prieniku výrobných a hodnotových reťazcov za hranice jednotlivých krajín.

Počas celého produkčného procesu realizovaného v medzinárodnom prostredí všetky zainteresované subjekty pridávajú k jednotlivým medziproduktom určitú vlastnú hodnotu a profitujú z vývozu konečného produktu. **Pridaná hodnota je charakterizovaná ako rozdiel medzi hodnotou produkcie a medzispotrebou.** Produkcia vyjadruje hodnotu vlastných výrobkov a služieb, ktoré sú výsledkom ekonomickej činnosti podniku, resp. organizácie počas sledovaného obdobia. Medzispotrebu tvoria tovary a služby, ktoré boli použité v príslušných produkčných procesoch. Pridaná hodnota je teda tá časť produkcie, ktorú pridal podnik, resp. organizácia počas svojej činnosti. Pridaná hodnota je veľmi úzko prepojená s ukazovateľmi produktivity, ktoré charakterizujú ekonomický výstup na jednotku vstupu, a teda meria, ako efektívne sa výrobné vstupy, ako napr. práca a kapitál, používajú v hospodárstve na výrobu danej úrovne produkcie. V prípade zvyšujúcej sa produktivity rastie efektivita výrobného procesu. Produktivita je považovaná za kľúčový zdroj hospodárskeho rastu a konkurencieschopnosti. Zvyšovanie životnej úrovne a rast ekonomiky krajiny závisí práve od jej schopnosti zvýšiť svoju produkciu na pracovníka, teda produkovať viac tovarov a služieb za rovnaký pracovný čas (napr. za hodinu).

Značná časť pridanej hodnoty, ktorá vzniká v rámci medzinárodného dodávateľsko-odberateľského reťazca, však nevystupuje priamo v tradičných obchodných štatistikách, ktoré prezentujú plnú hodnotu finálneho produktu v rámci vývozu z tej krajiny, ktorá dokončila výslednú produkciu. Jednoduché

Štatistiky medzinárodného obchodu, ktoré neberú do úvahy previazanosť procesov naprieč jednotlivými krajinami, sú nekompletné a často skresľujúce. Na komplexné určenie postavenia danej krajiny v medzinárodných reťazcoch je potrebné definovať toky pridanej hodnoty a ich závislosti medzi krajinou a jej obchodnými partnermi. Cieľom analýzy globálnych hodnotových tokov je priradiť hodnotu konečného dopytu po špecifickom produkte k pridanej hodnote vytvorenej v jednotlivých krajinách a odvetviach, ktoré sa či už priamo alebo nepriamo podieľajú na produkčnom procese.

Monitorovanie obchodu s pridanou hodnotou rieši túto problematiku zohľadnením pridanej hodnoty každej krajiny pri produkcii výrobkov a služieb, ktoré vznikajú prostredníctvom dodávateľsko-odberateľských vzťahov na celom svete. Predmetné databázy OECD⁸ o hodnotových tokoch v medzinárodnom obchode sú štruktúrované tak, aby informovali producentov, obchodníkov a tvorcov politik najmä o nasledovných skutočnostiach v členení podľa odvetví ekonomických činností a partnerských krajín:

- Domáca pridaná hodnota zahrnutá (t.j. zapracovaná, obsiahnutá, zhmotnená) vo vývoze, a to:
 - Domáca pridaná hodnota zahrnutá vo vývoze finálnych produktov,
 - Domáca pridaná hodnota zahrnutá vo vývoze medziproduktov,
- Domáca medzispotreba zahrnutá vo vývoze,
- Zahraničná pridaná hodnota zahrnutá vo vývoze,
- Spätne dovezená domáca pridaná hodnota,
- Spätne dovezená domáca pridaná hodnota zahrnutá v ďalšom vývoze medziproduktov, resp. finálnych produktov,
- Pôvod pridanej hodnoty v dovoze, vývoze a konečnej spotrebe,
- Podiel vývozu do druhých krajín, ktorý je určený na tvorbu vývozu druhých krajín do tretích krajín,
- Podiel dovozu medziproduktov určených na produkciu vývozu,
- Podiel domácich služieb zahrnutých v pridanej hodnote vývozu,
- Podiel zahraničných služieb zahrnutých v pridanej hodnote vývozu,

⁸ OECD. 2023. *OECD.stat. Trade in Value Added (TiVA): Origin of value added in gross exports*. [online]. Organisation for Economic Co-operation and Development, 2023. [cit. 2023-02-27]. Dostupné na internete: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TIVA_2018_C1>

Poznámka: Plné pokrytie ukazovateľmi nemajú nasledovné odvetvia ekonomických činností: Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu, Dodávka vody; čistenie a odvod odpadových vôd, odpady a služby odstraňovania odpadov, Stavebníctvo, Činnosti v oblasti nehnuteľností.

- Obchodná bilancia (t. j. rozdiel medzi vývozom a dovozom za určité obdobie),
- Dovozná náročnosť vývozu (t. j. podiel dovozu na vývoze) a i.

Tuzemská ekonomika je značne zapojená do európskych a svetových hodnotových reťazcov, a to najmä prostredníctvom značného obsahu zahraničnej pridanej hodnoty zapracovanej vo vývoze zo SR. Táto skutočnosť je determinovaná najmä existujúcou štruktúrou hospodárstva a jeho dovoznou náročnosťou, otvorenosťou a dodávateľsko-odberateľskou prepojenosťou ekonomických činností v kontexte malej územnej rozlohy krajiny limitujúcej produkčné kapacity aj kúpyschopný domáci dopyt. Približne polovica tvorby domácej pridanej hodnoty je generovaná dopytom po výrobkoch a službách v zahraničí a takmer polovicu hrubého vývozu zo SR tvorí zahraničná pridaná hodnota dovezená do SR. Väčšinu vývozu z územia SR tvorí priemyselná výroba s kľúčovým postavením automobilového priemyslu pozostávajúceho z komplexných technických a logistických činností s veľkým množstvom spájaných dielov, súčiastok a príslušenstva, ktoré sú dovážané zo zahraničia a následne skompletizované do výsledného produktu. Výroba automobilov sa pritom vyznačuje veľmi vysokou produktivitou práce na jedného zamestnanca, resp. na jednu odpracovanú hodinu, a to prostredníctvom vysokej úrovne automatizácie a robotizácie procesov na moderných výrobných linkách.

Celosvetová ekonomická integrácia a šírenie globálnych hodnotových reťazcov majú značný vplyv na zamestnanosť, odmeňovanie, vzdelávanie a rekvalifikáciu pracovných síl. Zmeny dopytu po výrobkoch a službách v jednej krajine alebo regióne majú priamy i nepriamy vplyv na počty pracovných miest, resp. ich kvalifikačnú štruktúru v mnohých iných krajinách či regiónoch. Špecializované štatistiky OECD zobrazujú taktiež podstatu vzájomných závislostí, ako môže spotreba výrobkov a služieb v jednej krajine ovplyvňovať produkciu a zamestnanosť v krajinách zapojených v príslušnom medzinárodnom reťazci dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Umožňujú identifikovať krajiny pôvodu dopytu, ktorý poháňa zamestnanosť v danej krajine. Odhady zamestnanosti zabezpečovanej zahraničným konečným dopytom (t.j. tuzemskými vývoznými aktivitami) pomáhajú kvantifikovať, do akej miery závisí uplatnenie ľudských zdrojov v danej krajine od jej integrácie do globálnej ekonomiky. Vplyv zahraničného dopytu po výrobkoch a službách na zamestnanosť v SR má dlhodobý rastúci trend, pričom tvorí približne polovicu zamestnanosti v podnikateľskom sektore SR. Najväčší podiel (približne jedna tretina) pripadá na dopyt v krajinách EÚ, približne 4 % na krajiny Južnej a Východnej Ázie, ako aj

Severnej Ameriky a dopyt v ostatných krajinách sveta spolu (Európa okrem EÚ, Afrika, Južná Amerika, Stredná Ázia, Austrália) generuje cca 10 % zamestnanosti v SR.⁹

Z analýzy medzinárodnej obchodnej výmeny za predchádzajúce dve desaťročia vyplýva, že zapojenie SR v globálnych hodnotových reťazcoch je veľmi vysoké, a to najmä v priemysle, osobitne vo výrobe dopravných prostriedkov, strojov a zariadení, počítačových, elektronických a optických výrobkov, elektrických zariadení, rafinovaných ropných produktov, chemikálií a chemických produktov, kovov a i. Z hľadiska pridanej hodnoty zahrnutej vo vývoze finálnych produktov zo SR boli najvýznamnejšími obchodnými partnermi: Nemecko, ČR, Poľsko, Čína, Taliansko, Rakúsko, Francúzsko, Južná Kórea, Maďarsko, Rusko, Spojené kráľovstvo, USA, Holandsko, Španielsko.

Z hľadiska pridanej hodnoty dovezenej do SR, či už na konečnú spotrebu alebo na ďalšie spracovanie, boli najvýznamnejší obchodní partneri: Nemecko, ČR, Rusko, Poľsko, Čína, Taliansko, Rakúsko, Južná Kórea, Maďarsko, USA, Spojené kráľovstvo, Španielsko, Belgicko, Rumunsko, Holandsko.

Pridaná hodnota vyvezená zo SR bola vyššia ako pridaná hodnota dovezená do SR (t. j. pozitívna bilancia SR) najmä v prípade USA a Francúzska. Naopak, pridaná hodnota vyvezená zo SR bola nižšia ako pridaná hodnota dovezená do SR (t. j. negatívna bilancia SR) najmä v prípade Ruska, ČR a Južnej Kórei.

Odvetvia ekonomických činností, ktoré tvorili najväčší objem **pridanej hodnoty zahrnutej vo vývoze zo SR** boli:

- **Výroba motorových vozidiel, návesov a prívesov**, pričom cieľové krajiny vývozu pridanej hodnoty boli najmä: Nemecko, ČR, Južná Kórea, Poľsko, Francúzsko, Čína, Taliansko, Maďarsko, Španielsko, USA, Rakúsko, Rusko, Spojené kráľovstvo, Japonsko, Holandsko, Rumunsko, Turecko, Belgicko, Švédsko, Švajčiarsko, India, Portugalsko, Írsko, Taiwan, Slovinsko, Dánsko, Mexiko, Saudská Arábia, Nórsko, Austrália, Vietnam, Brazília, Kanada, Thajsko, Fínsko, Singapur, Kazachstan, Indonézia, Južná Afrika, Grécko, Malajzia, Bulharsko, Tunisko, Izrael,
- **Výroba strojov a zariadení**, a to s najčastejšími cieľovými krajinami vývozu pridanej hodnoty: Nemecko, ČR, Taliansko, Čína, Poľsko, Francúzsko, Rusko, Južná Kórea, Rakúsko, USA, Maďarsko, Španielsko, Spojené kráľovstvo, Holandsko, Japonsko, Belgicko, Turecko, Švédsko,

⁹ OECD. 2023. *OECD.stat. Employment and Global Value Chains: Measuring the impact of foreign demand on domestic labour markets*. [online]. Organisation for Economic Co-operation and Development, 2023. [cit. 2023-02-28]. Dostupné na internete: <<https://www.oecd.org/industry/ind/trade-in-employment.htm>>

Švajčiarsko, Rumunsko, India, Dánsko, Slovinsko, Írsko, Nórsko, Taiwan, Fínsko, Brazília, Kazachstan, Bulharsko, Saudská Arábia, Austrália, Grécko,

- **Veľkoobchod, maloobchod, oprava motorových vozidiel**, pričom najčastejšími cieľovými destináciami pridanej hodnoty boli: Nemecko, ČR, Rusko, Poľsko, Čína, Rakúsko, Francúzsko, Taliansko, Južná Kórea, USA, Maďarsko, Holandsko, Spojené kráľovstvo, Španielsko, Belgicko, Japonsko, Švajčiarsko, Rumunsko, Turecko, Írsko, Švédsko, India, Dánsko, Kazachstan, Slovinsko, Taiwan,
- **Doprava a skladovanie**, a to s najčastejšími cieľovými krajinami: Rusko, Nemecko, ČR, Rakúsko, Poľsko, Maďarsko, Čína, USA, Francúzsko, Taliansko, Holandsko, Južná Kórea, Spojené kráľovstvo, Belgicko, Kazachstan, Španielsko, Rumunsko, Japonsko, India, Turecko, Švajčiarsko, Švédsko, Saudská Arábia,
- **Výroba počítačových, elektronických a optických výrobkov**, ktorých pridaná hodnota smerovala najmä do krajín: Čína, Nemecko, Južná Kórea, Vietnam, USA, Taliansko, Japonsko, ČR, Francúzsko, Rakúsko, Poľsko, Taiwan, Maďarsko, Rusko, Malajzia, Holandsko, Spojené kráľovstvo, Švajčiarsko, Španielsko,
- **Výroba elektrických zariadení**, v rámci ktorých bol najvyšší vývoz pridanej hodnoty realizovaný do krajín: Nemecko, Čína, Južná Kórea, ČR, Taliansko, Poľsko, Rakúsko, Francúzsko, Rusko, USA, Maďarsko, Švajčiarsko, Španielsko, Holandsko, Japonsko, Spojené kráľovstvo, Rumunsko, Turecko, Belgicko, Vietnam,
- **Ostatné trhové služby** (t.j. odborné, vedecké a technické činnosti, administratívne a podporné služby), z ktorých bola pridaná hodnota cielená najmä do krajín: Nemecko, ČR, Rusko, Poľsko, Čína, Rakúsko, Francúzsko, USA, Taliansko, Južná Kórea, Holandsko, Maďarsko, Spojené kráľovstvo, Belgicko,
- **Výroba a spracovanie kovov**, ktoré zabezpečovali vývoz pridanej hodnoty najmä do krajín: Rusko, Nemecko, Poľsko, ČR, Taliansko, Rakúsko, Francúzsko, Čína, USA, Maďarsko, Južná Kórea, Turecko, Belgicko, Španielsko, Holandsko, Spojené kráľovstvo, Švédsko, Kazachstan, Bulharsko, Rumunsko, Nórsko, Brazília,
- **Výroba kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení**, z ktorej najviac pridanej hodnoty smerovalo do krajín: Nemecko, ČR, Poľsko, Taliansko, Čína, Rusko, Francúzsko, Rakúsko, Južná Kórea, USA, Maďarsko, Španielsko, Spojené kráľovstvo, Holandsko, Turecko, Belgicko, Švédsko, Švajčiarsko, Japonsko, Rumunsko,

- **Výroba výrobkov z gumy a plastu**, pričom cieľové krajiny vývozu pridanej hodnoty boli najmä: Nemecko, Rusko, ČR, Poľsko, Francúzsko, Taliansko, Čína, Maďarsko, Rakúsko, USA, Južná Kórea, Holandsko, Španielsko, Spojené kráľovstvo, Belgicko, Turecko, Japonsko, Rumunsko, Švédsko, Švajčiarsko, India, Írsko, Saudská Arábia, Kazachstan,
- **Výroba koksu a rafinovaných ropných produktov**, ktorej pridaná hodnota vývozu smerovala najmä do krajín: Rusko, Rakúsko, ČR, Poľsko, Nemecko, Maďarsko, India,
- **Výroba chemických a farmaceutických produktov**, s najvýznamnejšími vývoznými destináciami: Nemecko, Rusko, ČR, Poľsko, Francúzsko, Maďarsko, Taliansko,
- **Informácie a komunikácia**, ktorých medzinárodné aktivity smerovali najmä do krajín: Nemecko, ČR, Južná Kórea, Rakúsko, USA, Rusko, Čína, Poľsko, Holandsko, India, Francúzsko, Taliansko, Írsko,
- **Výroba drevených a papierových výrobkov, tlač**, a to s najčastejšími cieľovými krajinami vývozu pridanej hodnoty: Nemecko, ČR, Poľsko, Rusko, Rakúsko, Taliansko, Francúzsko, Čína, Maďarsko, USA, Holandsko, Švédsko,
- **Výroba potravín, nápojov a tabakových výrobkov**, pričom cieľovými krajinami vývozu pridanej hodnoty boli hlavne: Nemecko, ČR, Poľsko, Rusko, Taliansko, Maďarsko, Rakúsko, Francúzsko, Španielsko, Holandsko, Čína, USA,
- **Ostatná výroba, oprava a inštalácia strojov a zariadení**, ktorých pridaná hodnota smerovala najmä do krajín: Nemecko, ČR, Poľsko, Čína, Taliansko, Rusko, Francúzsko, Rakúsko, Južná Kórea, USA, Maďarsko, Španielsko, Holandsko,
- **Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov**, ktoré exportovali pridanú hodnotu prevažne do krajín: Nemecko, ČR, Rusko, Poľsko, Taliansko, Maďarsko, Francúzsko, Rakúsko,
- **Výroba textilu, odevov, kože a kožených výrobkov**, a to najmä s nasledovnými cieľovými krajinami: Nemecko, Čína, ČR, Taliansko, Poľsko, Rusko, Francúzsko,
- **Výroba nekovových minerálnych výrobkov**, pričom hlavnými odbytiskami pridanej hodnoty boli: Rusko, Nemecko, ČR, Poľsko, Čína, Taliansko, Francúzsko, Rakúsko,
- **Ubytovacie a stravovacie služby**, ktorých pridaná hodnota smerovala najmä do krajín: Nemecko, ČR, Rusko, Poľsko, Čína, Rakúsko, Taliansko, Francúzsko, Maďarsko,
- **Finančné a poisťovacie činnosti**, ktorých cieľoví partneri sídlili hlavne v nasledovných krajinách: Nemecko, ČR, USA, Spojené kráľovstvo, Čína,
- **Ťažba a dobývanie**, ktorých pridaná hodnota nachádzala odberateľov hlavne v krajinách: Rusko, Nemecko, ČR, Poľsko a Rakúsko.

Zahraničná pridaná hodnota bola po zapracovaní súčasťou vývozu zo SR najmä v rámci produktov nasledovných odvetví:

- Výroba koksu a rafinovaných ropných produktov,
- Výroba počítačových, elektronických a optických výrobkov,
- Výroba motorových vozidiel, návesov a prívesov,
- Výroba elektrických zariadení,
- Výroba a spracovanie kovov,
- Výroba strojov a zariadení,
- Výroba výrobkov z gumených a plastových materiálov,
- Výroba chemických a farmaceutických produktov,
- Doprava a skladovanie,
- Výroba kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení,
- Výroba textilu, odevov, kože a kožených výrobkov,
- Výroba potravín, nápojov a tabakových výrobkov,
- Výroba nekovových minerálnych výrobkov,
- Výroba drevených a papierových výrobkov, tlač,
- Ostatná výroba, oprava a inštalácia strojov a zariadení.

Naopak, nízky podiel zahraničnej pridanej hodnoty bol súčasťou vývozných aktivít zo SR v rámci nasledovných odvetví:

- Finančné a poisťovacie činnosti;
- Informácie a komunikácia;
- Ostatné trhové služby (t.j. odborné, vedecké a technické činnosti, administratívne a podporné služby);
- Ubytovacie a stravovacie služby;
- Veľkoobchod, maloobchod, oprava motorových vozidiel;
- Ťažba a dobývanie;
- Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov.

Intenzívne zapojenie ekonomických subjektov do medzinárodného obchodu a globálnych hodnotových reťazcov vo všeobecnosti podporuje zvyšovanie konkurencieschopnosti výrobkov, služieb a dobiehanie

výkonnosti ekonomicky rozvinutejších krajín. Pre SR bol príznačný vysoký podiel zahraničných vstupov zahrnutých vo vývoze do zahraničia, pričom využitie tuzemských vstupov zapracovaných vo vývoze iných krajín je pomerne nízke. To signalizuje, že existuje nevyužitý potenciál pre zapojenie tuzemských ekonomických subjektov v medzinárodných hodnotových reťazcoch, a to nielen v procesoch spracovania základných surovín a montáže, ale aj v zabezpečovaní pokročilých komponentov a služieb ostatným účastníkom medzinárodných reťazcov.

Odvetvia ekonomických činností s najvyšším **podielom služieb zapracovaných do vývozu finálnych výrobkov, resp. medziproduktov daného odvetvia**, boli:

- Výroba počítačových, elektronických a optických výrobkov;
- Výroba motorových vozidiel, návesov a prívosov;
- Výroba elektrických zariadení,
- Výroba potravín, nápojov a tabakových výrobkov,
- Výroba chemických a farmaceutických produktov,
- Výroba výrobkov z gumených a plastových materiálov,
- Výroba strojov a zariadení,
- Výroba koksu a rafinovaných ropných produktov,
- Doprava a skladovanie,
- Výroba a spracovanie kovov,
- Výroba nekovových minerálnych výrobkov,
- Výroba drevených a papierových výrobkov, tlač,
- Výroba textilu, odevov, kože a kožených výrobkov,
- Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov,
- Ťažba a dobývanie.

V podmienkach SR v predchádzajúcich desaťročiach rozvinul prílev priamych zahraničných investícií vysoko konkurencieschopné ekonomické činnosti so značnou špecializáciou na produkty v oblasti automobilového a elektrotechnického priemyslu, čím sa dosiahlo vysoké tempo rastu HDP, produktivity výrobných faktorov, zamestnanosti aj odmeňovania. Prínosy tejto rozvojovej stratégie sa však značne znížili od spomalenia rastu svetového obchodu počas globálnej finančnej a ekonomickej krízy v roku 2008. Zapojenie ekonomických subjektov do svetového obchodu zostalo v priebehu ďalších rokov

z veľkej časti založené na činnostiach, ktoré zahŕňajú nižšiu domácu pridanú hodnotu, najmä montáž dovážaných medziproduktov.

Vzhľadom na nevyhnutnosť ďalšieho zvyšovania produktivity a pridanej hodnoty zamestnávateľských subjektov v SR je potrebné viac zameriavať pozornosť na poznatkovo náročné činnosti, ktoré súvisia s výrobou, t. j. na služby s vyššou pridanou hodnotou, ako napr. výskum, vývoj, dizajn, testovanie prototypov, distribúcia, starostlivosť o zákazníka, prieskum trhových príležitostí a pod.¹⁰

Ďalšiemu rozširovaniu exportných príležitostí a ekonomického rastu bránia ťažkosti zamestnávateľov pri hľadaní kvalifikovaných pracovných síl a stimulácii inováčnej kapacity firiem.

Ľudské zdroje

V rozvinutých podmienkach trhu predstavujú ľudské zdroje najcennejší a najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti podniku. Konkurenčné výhody sa získavajú strategickým investovaním do ľudí, ktorí sú považovaní za bohatstvo, za aktíva firmy. Dosahuje sa stabilizáciou zamestnancov, riadením talentov a programov vzdelávania a rozvoja.¹¹

Rast konkurencieschopnosti slovenskej produkcie a efektívne využitie proexportnej politiky je podľa Analýzy vývoja slovenského exportu s dôrazom na výsledky zahraničného obchodu SR v rokoch 2019 a 2020 možný len zvyšovaním inováčného potenciálu, inováčnej schopnosti domácich firiem, ktorá sa dosahuje prostredníctvom rozvoja ľudského kapitálu. Oblasť dodatočného financovania podpory exportu je však podľa predmetnej publikácie prudko podfinancovaná a nedisponuje dostatočným ľudským kapitálom. Jedným z navrhovaných opatrení sú preto okrem iného aj investície do ľudských zdrojov.¹²

Pri zapojení sa do medzinárodného podnikania, pri vstupe na nové trhy, sa firmám otvárajú nové možnosti a príležitosti, avšak prichádzajú do styku aj s väčšou konkurenciou. Jednou z oblastí, ktoré

¹⁰ ÚRAD VLÁDY SR. 2022. *Uznesenie vlády SR č. 206 z 23. marca 2022 k návrhu Konceptie vonkajších ekonomických vzťahov a ekonomickej diplomacie Slovenskej republiky na obdobie 2022 – 2030*. [online]. 2022. [cit. 2023-02-20]. Dostupné na internete: <<https://rokovania.gov.sk/RVL/Resolution/19990>>

¹¹ FERENČIKOVÁ, S. a kol. 2010. *Stratégia medzinárodného podnikania: investície, partneri a ľudské zdroje*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-3063-7.

¹² RUŽEKOVÁ, V. – ZÁBOJNÍK, S. – HRINKO, J. – PARÍZEK, L. – HRABINA, J. *Krehká realita slovenského exportu: Analýza vývoja slovenského exportu s dôrazom na výsledky zahraničného obchodu SR v rokoch 2019 a 2020 - návrh opatrení a spolupráca relevantných subjektov*. [online]. 2021. [cit. 2023-02-21]. Dostupné na internete: <https://www.exporteri.sk/wp-content/uploads/2021/08/RSE_Krehk%C3%A1%20realita%20slovensk%C3%A9ho%20exportu.pdf>

pomôžu firme zvládnuť uspieť v medzinárodnom konkurenčnom prostredí je riadenie ľudských zdrojov (potreba kvalitne spracovanej stratégie riadenia ľudských zdrojov, ktorá bude neoddeliteľnou súčasťou stratégie organizácie). Stupeň prepojenia podnikovej stratégie a stratégie riadenia ľudských zdrojov variuje podľa konkrétnych firiem, pričom komplikácie rastú úmerne s počtom trhov, na ktorých firma pôsobí.¹³

Medzinárodné riadenie ľudských zdrojov možno definovať ako vzájomné pôsobenie medzi troma dimenziami:¹⁴

1. Základné funkcie ľudských zdrojov – získanie, alokácia, využitie;
2. Krajiny, ktoré sa podieľajú na medzinárodných aktivitách
 - Hostiteľská krajina – sídlo dcérskej spoločnosti,
 - Domáca krajina – sídlo medzinárodne pôsobiacej spoločnosti,
 - Iné krajiny, ktoré môžu byť zdrojom pracovnej sily alebo finančných prostriedkov;
3. Tri typy zamestnancov v medzinárodnom podnikaní
 - Miestni pracovníci,
 - Expatrioti, t. j. osoby, ktoré žijú alebo pracujú v zahraničí mimo svojej krajiny pôvodu (materskej, domácej) krajiny,
 - Príslušníci tretích krajín.

Firmy v medzinárodnom prostredí častokrát zlyhávajú práve kvôli podceneniu váhy a dôležitosti manažmentu ľudských zdrojov a s tým spojeným zlým manažmentom. Medzinárodný manažment ľudských zdrojov je komplexnejší než ten domáci. Medzi medzinárodným a domácim manažmentom ľudských zdrojov, aj napriek postupnému preberaniu činností, existujú určité rozdiely. Medzinárodný manažment ľudských zdrojov:¹⁵

- Plní viac funkcií a aktivít;
- Vyžaduje širší pohľad na manažment ľudských zdrojov kvôli heterogénnejšej štruktúre zamestnancov;

¹³ FERENČÍKOVÁ, S. a kol. 2010. *Stratégia medzinárodného podnikania: investície, partneri a ľudské zdroje*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-3063-7.

¹⁴ DOWLING, P. J. – SCHÜLER, S. R. *International Dimensions of Human Resource Management*. Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1990. ISBN 0-534-91946-4.

¹⁵ DOWLING, P. J. – SCHÜLER, S. R. *International Dimensions of Human Resource Management*. Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1990. ISBN 0-534-91946-4.

- Výraznejšie zasahuje do súkromného života zamestnancov, nakoľko je potrebné zabezpečiť ubytovanie, zdravotnú starostlivosť, a všetky aspekty odmeňovania pri pôsobení zamestnanca v zahraničí;
- Má rozdielne ťažisko personálnej práce kvôli zmene pomeru expatriotov a domácich pracovníkov (presun od personálnej práce smerom k rozvojovej činnosti);
- Čelí väčšiemu riziku, stratám v prípade neúspechu, ktoré môžu byť až trojnásobne vyššie ako náklady zlyhania v domácej krajine;
- Je ovplyvňovaný väčším počtom vonkajších vplyvov, napr. typom vlády, stavom hospodárstva, platnou legislatívou v hostiteľskej krajine, ale aj faktom, že vo vyspelých ekonomikách je pracovná sila drahšia a lepšie organizovaná, zatiaľ čo v menej rozvinutých krajinách je lacnejšia a menej organizovaná.

V rámci dotazníkového výskumu realizovaného v roku 2010 boli zisťované, v 197 zahraničných firmách pôsobiacich na Slovensku, najdôležitejšie problémy a faktory úspechu, pričom už vtedy bol zistený rast dôležitosti faktorov z oblasti ľudských zdrojov – rozvoj a udržanie talentov, zvýšenie spokojnosti zamestnancov, udržanie pozitívnej klímy vedúcej k vyššiemu výkonu a výchova budúcich lídrov.¹⁶

1.3 PRIESKUM TRHU A VÝBER TRHU

Internacionalizácia

Internacionalizácia predstavuje proces rozširovania činnosti podniku na zahraničné trhy. Podniky sa pre aktivity v zahraničí môžu rozhodnúť z rôznych dôvodov, na základe čoho možno identifikovať nasledovné typy internacionalizácie¹⁷:

1. Ekonomická, ktorej hlavnými dôvodmi sú rozšírenie odbytových trhov, umožňujúce ďalší rast, zvýšenie predaja a ziskov, a dosiahnutie úspor z rozsahu, teda znižovanie jednotkových nákladov vďaka zvýšeniu objemu výroby. Rast odoberaného množstva surovín alebo statkov pre obchodnú činnosť okrem toho navyše vedie k posilňovaniu pozície pri vyjednávaní podmienok s dodávateľmi. Ďalej je možné uviesť outsourcing predstavujúci zabezpečenie podporných a vedľajších činností externými dodávateľmi, ktorí sú schopní ich poskytnúť lacnejšie, než by dokázala spoločnosť sama, prípadne

¹⁶ FERENČIKOVÁ, S. a kol. 2010. *Stratégia medzinárodného podnikania: investície, partneri a ľudské zdroje*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-3063-7.

¹⁷ BERNDT, R. a kol. 2007. *Mezinárodní marketingový management: [globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje]*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1641-8

prístup k subvenciám alebo iným nástrojom proexportnej politiky štátu, ktorá hrá významnú úlohu predovšetkým pri rozhodovaní MSP. Podpora tuzemských vývozcov má spravidla podobu poskytovania informácií, poistenia rizík alebo zvýhodnených podmienok úverov, prípadne zvýhodneného financovania.

2. Ofenzívna, založená na vlastníctve konkurenčnej výhody, či už technologickej alebo kvalitatívnej povahy, použiteľnej na medzinárodnom trhu, kde je spoločnosť schopná zabezpečiť rozšírenie odbytu so všetkými vyššie popísanými prínosmi.

3. Defenzívna, vedúca k zmierneniu nepriaznivých prejavov kolísajúceho odbytu v tuzemsku, nasledovaniu konkurenčných podnikov alebo predĺženiu životného cyklu výrobkov.

4. Orientovaná na získanie prístupu k technológiám a know-how, dosiahnuteľného nadviazaním spolupráce so strategickým partnerom na zahraničnom trhu, prípadne získanie surovín alebo tovaru, ktoré nie sú v krajine pôvodu, napr. z dôvodu zákazu importu, k dispozícii.

Cieľom podniku je následne využiť výhody, ktoré zahraničný trh ponúka. Internacionalizácia môže priniesť zvýšenie rentability podniku, pokles celkového rizika vďaka rozšíreniu aktivít na ďalšie trhy, zníženie nákladov alebo zaujímavejšie obchodné príležitosti.¹⁸

Výraz „internationalizácia“ sa vzťahuje na všetky činnosti, pri ktorých sa firmy dostávajú do významných obchodných vzťahov so zahraničným partnerom: vývoz, dovoz, priame zahraničné investície (PZI – premiestnenie alebo externé zabezpečovanie služieb alebo činností), medzinárodné subdodávky a medzinárodná technická spolupráca t. j. podnikateľské činnosti reagujúce na príležitosti a výzvy, ktoré prináša globalizácia. Môže sa odohrávať na cezhraničnej úrovni, na nadnárodnej úrovni v rámci EÚ alebo na medzinárodnej úrovni mimo EÚ.^{19,20}

¹⁸ Ibid.

¹⁹ EIM BUSINESS & POLICY RESEARCH (Ed.): *Internationalisation of European SMEs*. [online]. 2010. Final Report, Zoetermeer 2010. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/enterprise/e_i/news/article_10487_en.htm>

²⁰ EUROPEAN COMMISSION. 2008. *Supporting the Internationalisation of SMEs, final report of the Expert Group*. [online]. Directorate-general for enterprise and industry. Dostupné na internete: <<https://wbc-rti.info/object/document/7561/attach/SupportinginternationalisationofSMEsgoodpractice.pdf>>

Internacionalizácia môže viesť k zvýšeniu konkurencieschopnosti na úrovni firmy, čo sa môže v konečnom dôsledku prejavovať lepšou hospodárskou výkonnosťou na vnútroštátnej a európskej úrovni. Štúdia zverejnená v roku 2010²¹, ktorá zahŕňa obdobie 2007 – 2008, dospela k nasledujúcim záverom:

Dôvody prenikania na zahraničné trhy

Rozhodnutie, či vstúpiť na zahraničný trh, nie je vôbec jednoduché a treba ho riadne zvážiť. Dôvodov na vstup môže byť hneď niekoľko. Vo väčšine prípadov býva základným dôvodom zvýšenia zisku, ale rozhodnutie ovplyvňuje viac faktorov naraz. Motivovať k tomuto rozhodnutiu môže tiež vidina nižších nákladov. Niektoré krajiny majú lacnejšiu pracovnú silu, suroviny alebo logistiku, preto presun výroby do týchto štátov môže znížiť náklady. Ďalším motívom je vyrovnanejšia kvalita, prístup k novým technológiám, nižšie dane, nižšie výrobné náklady vďaka spoločnému využívaniu kapacít a ďalšie.²²

Analýza prostredia zahraničného trhu

Analýze prostredia zahraničného trhu by mala predchádzať stratégia, ktorá by mala určiť základné smery a metódy vedúce k naplneniu cieľov firmy. Stratégie môžu svojou povahou predstavovať zámery, ktorými je ovplyvňovaný vecný rozvoj podniku, napr. zámery týkajúce sa toho, čo vyrábať, v akom množstve a kvalite, kedy a pre koho vyrábať. Stratégie môžu byť zamerané aj na tvorbu metód, nástrojov a opatrení, pomocou a prostredníctvom ktorých sú presadzované vecné stratégie. Medzi vecnými stratégiami a stratégiami riadenia je vzájomná väzba.²³ V literatúre sa možno stretnúť s definíciou stratégie na základe 5P²⁴:

- plan,
- ploy,
- pattern,
- position,
- perspective.

²¹ EIM BUSINESS & POLICY RESEARCH (Ed.): *Internationalisation of European SMEs*. [online]. 2010. Final Report, Zoetermeer 2010. Dostupné online: <http://ec.europa.eu/enterprise/e_i/news/article_10487_en.htm>

²² KISLINGEROVÁ, E. 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9

²³ SYNEK, M. a kol. 2002. *Manažerská ekonomika*, Praha: Grada, 2002. ISBN 978-80-247-1992-4.

²⁴ VÁCHAL, J. - PÁRTLŮVÁ, P. 2010. *Strategický management*. 3. upravené vydání. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2010. ISBN 978-80-87278-30-7

Stratégia ako plán (plan) je najčastejším poňatím a objavuje sa v definíciách v oblasti vojenskej, v teórii hier a v oblasti riadenia.

Stratégia je tiež používaná v zmysle slova komplot (ploy); najčastejšie je v podobe plánovaného manévru oznamovaná konkurencii s cieľom odradiť konkurentov od podobných krokov. Stratégiou je v tomto prípade vyvolať obavy u konkurencie a odradiť ju od podobných krokov, nie plánovaný manéver samotný.

Definovanie stratégie ako plánu je nedostatočné v situáciách, kde je potrebné definíciou obsiahnuť aj výsledné správanie. Preto sa stratégia vymedzuje aj ako model správania (pattern). Oproti poňatiu stratégie ako plánu, t. j. ako stratégie zamýšľanej, sa odvíja model správania od stratégií realizovaných a zdôrazňuje dosiahnutie konzistencie v správaní organizácie.

Stratégia v zmysle pozície (position) akcentuje umiestnenie organizácie v prostredí. Je to poňatie, ktoré je blízke najmä Porterovi a jeho pokračovateľom a vymedzuje stratégiu pomocou špecifických výrobkov dodávaných na špecifický trh.

Naproti tomu poňatie stratégie ako charakter organizácie (perspective) je podporované napr. P. Druckerom, podľa ktorého je stratégia spôsob (konceptia) podnikania.

Stratégia je zameranie a rozsah činností podniku v dlhodobom horizonte, ktoré v ideálnom prípade vytvárajú súlad medzi podnikovými zdrojmi a meniacim sa vonkajším prostredím – najmä trhom a zákazníkmi.

Detailná analýza trhu a vybraného trhového sektora pre expanziu do zahraničia zahŕňa²⁵:

- trhovú objem vybraného segmentu,
- dynamiku a potenciál rastu vybraného segmentu,
- špecifiká trhu a zákazníkov,
- motiváciu a obavy zákazníkov pre nákupy online,
- aktuálne trendy v lokálnej e-commerce,
- obvyklé nákupné správanie v danej krajine,
- využívané druhy platieb,

²⁵ NK EXPAND. 2023. *Průzkum trhu pro expanzi do zahraničí*. Dostupné online: <<https://www.nk-expand.cz/sluzby-pro-expanzi-do-zahranici/pruzkum-trhu-pro-expanzi-do-zahranici/>>

- preferované spôsoby prepravy,
- porovnanie tovarov,
- finančnú náročnosť marketingu.

Detailná analýza konkurencie pre expanziu do zahraničia pritom pozostáva z:

- identifikácie hlavných konkurentov a ich silných a slabých stránok,
- analýzy trhových podielov hlavných konkurentov,
- analýzy marketingových aktivít konkurencie.

Analýza rizík

Pri prenikaní na zahraničné trhy je potrebné si uvedomiť riziká, ktoré môžu v takomto prípade nastať. Riziká možno deliť podľa príčin vzniku na cenové, inflačné, odbytové, obchodnopolitické či politické. V súvislosti s procesmi, v ktorých sa vyskytujú, možno riziká deliť na obchodné, prepravné, úverové, investičné a pod. Existuje tiež rozdelenie rizík podľa subjektu zlyhania, ako napr. zlyhanie banky, klienta alebo krajiny. Existujú aj riziká, ktoré vznikajú na základe takých skutočností, na ktoré nemá naše rozhodovanie žiadny vplyv. Ide o riziká vyplývajúce z makroekonomickej, politickej alebo sociálnej stability daného štátu. Medzi hlavné typy rizík, s ktorými podniky prichádzajú do styku pri realizácii medzinárodného obchodu, patria tieto ekonomické riziká²⁶:

- komerčné,
- trhové,
- kurzové,
- teritoriálne,
- prepravné.

Komerčné riziká

Týmto pojmom bývajú označované riziká vyplývajúce z nesplnenia záväzku obchodným partnerom. Tieto riziká sa dotýkajú vzťahov medzi exportérom a importérom, ale aj sprievodných služieb vyžívaných v obchode, napr. vzťahov k dopravcom, zasielateľom, poisťovniam a pod. Zvýšená rizikovosť v oblasti komerčných rizík ovplyvňuje dosiahnuté výsledky obvykle negatívne tým, že obchodník buď

²⁶ MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. a kolektív. *Mezinárodní obchodní operace*, Praha: Grada, 2003. 3. vydání. ISBN 80-247-0686-5

vôbec neuskutoční predpokladanú transakciu, alebo dosiahne pri jej realizácii horší výsledok, než očakával. Intenzita dopadu týchto rizík na výsledky jednotlivých operácií je daná predovšetkým výberom obchodného partnera.²⁷

Trhové riziká

Tieto riziká predstavujú možnosť, že v dôsledku zmeny trhových podmienok podnik nedosiahne predpokladaný výsledok alebo utrpí stratu. Vývoj na trhu však môže priniesť aj priaznivejší podnikateľský výsledok, než sa očakávalo. Zmena trhovej situácie môže byť spôsobená rôznymi príčinami, napr. zmenou celkovej konjunktúrnej situácie v určitej krajine či skupine krajín, zmenou vzťahu ponuky a dopytu po určitom tovare, zmenami v postavení rozhodujúcich dodávateľov alebo odberateľov, alebo v dôsledku zmien ich predajnej či nákupnej politiky, zmenami v technológii, sezónnymi výkyvmi a pod. Toto riziko môže viesť k zmene cenových relácií, rastu nákladov, ale môže sa prejaviť aj nepredajnosťou výrobkov.²⁸

Kurzové riziká

Kurzové riziko je spojené so všetkými formami medzinárodných hospodárskych vzťahov a vyplýva z premenlivosti vývoja kurzov jednotlivých mien. Toto riziko možno charakterizovať ako možnosť, že v dôsledku vývoja kurzov mien bude musieť účastník medzinárodných ekonomických vzťahov vydať oproti pôvodnému predpokladu viac hodnôt, že bude inkasovať relatívne menej hodnôt, že sa v dôsledku kurzových pohybov zníži stav jeho devízových aktív alebo zvýšia devízové pasíva, alebo že v dôsledku zmien devízových kurzov nedosiahne svoje podnikateľské ciele. Kurzové zmeny však môžu byť aj opačného charakteru a pôsobiť na dosahované výsledky pozitívne.²⁹

Teritoriálne riziká

Tieto riziká vyplývajú z neistého politického a makroekonomického vývoja jednotlivých krajín, ale môžu byť tiež dôsledkom administratívnych opatrení, prírodných katastrof, bojkotu tovaru a pod. Najostrejšie

²⁷ ČERNOHLÁVKOVÁ, E., BÖHM, A., KRČOVÁ, M., SATO, A., ŽABŽA, J. 2000. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 2000. 192 s. ISBN 80-245-0055-8.

²⁸ MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. a kolektiv. 2003. *Mezinárodní obchodní operace*, Praha: Grada, 2003. 3. vydání. ISBN 80-247-0686-5

²⁹ ČERNOHLÁVKOVÁ, E., BÖHM, A., KRČOVÁ, M., SATO, A., ŽABŽA, J. 2000. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 2000. 192 s. ISBN 80-245-0055-8

sa prejavujú politické riziká, ktoré môžu viesť k nečakanému obmedzeniu alebo prerušeniu hospodárskych vzťahov s danou oblasťou a následným škodám.³⁰

Prepravné riziká

Preprava tovaru od predávajúceho ku kupujúcemu nie vždy prebieha bez problémov. Hlavnou príčinou sú náhodné situácie a udalosti, ktoré nemožno nikdy absolútne vylúčiť. V priebehu fyzického presunu tovaru môže dôjsť k poškodeniu, alebo dokonca zničeniu prepravovanej zásielky. Taktiež môže (napr. pri nehode) dôjsť k poškodeniu dopravného prostriedku. Práve z týchto dôvodov je preprava tovaru pomerne rizikovou aktivitou. Voľba určitého dopravného prostriedku môže do istej miery ovplyvniť úspešnosť prepravy, avšak nikdy neposkytne garanciu, že preprava prebehne hladko. Toto riziko je o to vyššie, ak ide o medzinárodnú prepravu, kde je nutné prekonávať väčšie geografické vzdialenosti.³¹

Segmentácia zahraničných trhov

Segmentácia vychádza z poznania, že sa trh skladá z rôznych spotrebiteľov, ktorí majú odlišné potreby a prania, iný hodnotový systém, kúpnu silu i nákupné zvyklosti a preferencie. Podnik sa teda nemôže zamerať na trh celosvetový, ale musí sa zamerať na tie podmnožiny trhu (segmenty), na ktorých má najväčšiu nádej uspieť. Segmentovať trh znamená rozčleniť trh na homogénne podmnožiny spotrebiteľov (zákazníkov), na ktoré je možné pôsobiť vybranými marketingovými nástrojmi.³²

Pri voľbe cieľových segmentov je potrebné vychádzať z určitých pravidiel. Segment musí byť dostatočne veľký, aby bolo efektívne naň pôsobiť zvoleným marketingovým mixom, musí byť dostatočne rovnorodý (homogénny), aby špeciálne koncipovaná ponuka vyhovovala všetkým zákazníkom v danom segmente, a musí byť dostupný, t. j. firma musí mať reálnu možnosť daný segment osloviť a vypracovať pre neho ponuku za primerané náklady. Jednotlivé segmenty sa však od seba musia dostatočne odlišovať svojimi trhovými prejavmi (tzv. podmienka heterogenity). Ďalším pravidlom je merateľnosť, tzn. možnosť získať dostatok informácií o veľkosti segmentu, jeho kúpnej sile a správaní, ktoré umožnia odhadnúť efektívnosť podnikania na danom segmente.

³⁰ MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. a kolektív. *Mezinárodní obchodní operace*, Praha: Grada, 2003. 3. vydání. ISBN 80-247-0686-5

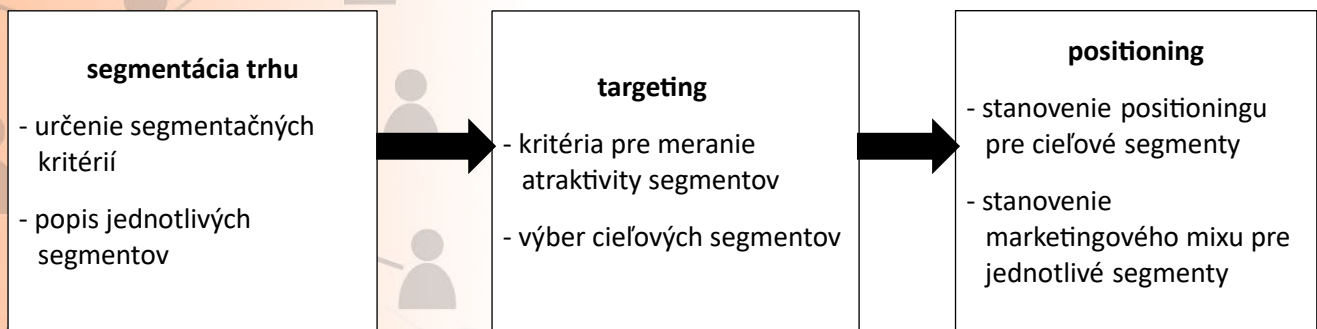
³¹ MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. a kolektív. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada, 2010. 5. aktualizované vydání. ISBN 978-80-247-3237-4

³² MACHKOVÁ, H. 2006. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšířené a přepracované vydání, Praha: Grada Publishing, 2006, 208 s., ISBN: 80-247-1678-X

Každý správny marketingový špecialista musí zvládnuť spracovanie STP (segmentation, targeting, positioning) analýzy, ktorá spočíva v nasledujúcich troch krokoch³³:

- identifikovať a vyprofilovať odlišné skupiny kupujúcich, ktoré sa líšia svojimi potrebami a prániami = segmentation (segmentácia trhu),
- vybrať si jeden alebo viac segmentov, do ktorých vstúpi = targeting,
- pre každý z cieľových segmentov vytvoriť a komunikovať odlišné prínosy trhovej ponuky firmy = positioning.

Obrázok č. 2 Postupné kroky STP analýzy



Zdroj: KOTLER, P. a ARMSTRONG. G. 2004

Segmentačné kritériá

V základnom členení je možné trh rozdeliť do troch veľkých skupín, a to na trh jednotlivých spotrebiteľov a domácností, ktoré nakupujú výrobky a služby pre osobnú spotrebu, ďalej na trh priemyselných výrobkov (podniky a ďalšie inštitúcie, ktoré nakupujú výrobky pre ďalšiu výrobu alebo distribúciu) a trh verejného sektora (verejná správa a neziskový sektor). Každý z týchto trhov sa správa odlišne, má odlišnú motiváciu pre nákup a treba naň pôsobiť výrazne odlišnými marketingovými nástrojmi. V praxi nie je možné pracovať s jednotlivými segmentačnými kritériami oddelene, ale je nutné ich vhodne kombinovať tak, aby boli získané informácie skutočne komplexné a umožnili presne zacieliť ponuku na zvolený segment.³⁴

³³ KOTLER, P. a ARMSTRONG. G. 2004. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2

³⁴ MACHKOVÁ, H. 2006. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšířené a přepracované vydání, Praha: Grada Publishing, 2006, 208 s., ISBN: 80-247-1678-X

Segmentácia trhu spotrebného tovaru

Kritériá, ktoré sú vhodné pre trh spotrebného tovaru, je možné členiť podľa charakteristík trhu (geografické, demografické, socioekonomické a psychografické kritériá) a podľa správania spotrebiteľov (kritériá behaviorálne).

Geografická segmentácia

Zahŕňa rozdelenie trhu na rôzne geografické jednotky – štáty, kraje, mestá, obce. Firma sa môže rozhodnúť pôsobiť v jednej alebo viacerých oblastiach s prihliadnutím na rozdiely v potrebách a preferenciách určených geografických miest. Voľba oblasti, ako trhového segmentu, je ovplyvnená množstvom okolností: prítomnosťou vyvinutej infraštruktúry, životnou úrovňou a infláciou, konkurentmi, objemom dopytu.³⁵

Demografická segmentácia

Spočíva v rozdelení trhu na vekové, rodové a sociálne skupiny, na ktoré má podnik zamieriť ponuku. Rozdeľuje trh podľa pohlavia, veku, povolania, vzdelania, veľkosti a životného cyklu rodiny, náboženstva, rasy, výšky príjmu, spoločenského postavenia. Demografickou segmentáciou je možné triediť potreby ľudí ľahšie ako inými typmi segmentácií. Slúži ako základ pre rôzne skupiny spotrebiteľov. Podľa pohlavia sa dá napr. vykonávať cielenie k mužom alebo ženám pri takom tovare ako časopisy, kozmetika, oblečenie, ale aj autá a služby realitných spoločností. Vekom sa menia potreby, zohľadňujú sa potreby detí, dospelých a starších. Rozdelenie podľa príjmu je tradičným nástrojom marketingového špecialistu.³⁶

Psychologická segmentácia

Rozdeľuje kupujúcich na základe ich osobnosti, životného štýlu alebo príslušnosti k určitej sociálnej triede. Využíva poznatky psychografie, čo je veda spájajúca demografiu s psychológiou. Jedným z dostupných systémov na klasifikáciu kupujúcich je rámec VALS (z angl. values and life styles).

³⁵ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Preložil Tomáš JUPPA, preložil Martin MACHEK. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

³⁶ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Preložil Tomáš JUPPA, preložil Martin MACHEK. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5

Rozdeľuje jednotlivcov do dvoch dimenzií – vertikálne od inovátora po prežívajúceho a horizontálne podľa motívácií (ideál, úspech, sebavyjadrenie).³⁷

Vyššie príjmy:

- Inovátori,
- Myslitelia,
- Úspešní,
- Pôžitkári.

Nižšie príjmy:

- Dôverujúci,
- Usilujúci sa,
- Tvorcovia,
- Prežívajúci.

V USA bola Medzinárodným výskumným inštitútom Stanfordskej univerzity vyvinutá metodológia životného štýlu, ktorá je známa pod označením VALS. Cieľom tejto metódy je vysvetliť správanie spotrebiteľov podľa ich hodnotových systémov. Metodológiu VALS2 využíva v ČR napr. spoločnosť STEM/MARK, ktorá koncipovala typológiu životných štýlov českej populácie. Spotrebiteľov členia napr. podľa zdrojov, ktoré majú k dispozícii (zdroje sú ponímané v širokom slova zmysle – úroveň vzdelania, príjem, spotrebný apetít, sebavedomie, zdravie a pod.) a podľa osobných postojov, t. j. podľa toho, ako si želajú byť v spoločnosti vnímaní. Z tohto pohľadu sú spotrebiteľia členení podľa troch základných typov osobnej psychologickkej orientácie, ktorá ovplyvňuje to, ako sami vnímajú svet okolo seba - osobná psychologická orientácia na zásady (princípy), orientácia na spoločenské postavenie (spoločenský status) a orientácia na aktívny prístup k životu (činnosť).³⁸

Ďalšou známou metodológiou, ktorá je často využívaná najmä európskymi výskumnými agentúrami, je typológia populácie založená na výskume socioštýlov, ktorá vznikla v 70. rokoch vo Francúzsku a jej tvorcom je francúzsky sociológ Bernard Cathelat. Jednotlivé skupiny sú členené a hodnotené na základe sociodemografických a ekonomických kritérií, na základe správania, zvyklostí a životných stereotypov,

³⁷ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Preložil Tomáš JUPPA, preložil Martin MACHEK. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5

³⁸ MACHKOVÁ, H. 2005. In: *Acta Economica Pragensia*, 2005, roč. 13, č. 2 Dostupné na internete: <<https://aop.vse.cz/pdfs/aop/2005/02/03.pdf>>

ďalej na základe psychologických faktorov racionálnej povahy, napr. postojov a názorov a na základe iracionálnych faktorov, akými sú napr. emócie či motivácia.³⁹

Behaviorálna segmentácia

Delí spotrebiteľa podľa správania, podľa toho, ako zákazníci vnímajú produkt, aký k nemu majú postoj a aké sú ich reakcie. Segmentácia podľa behaviorálnych rysov predpokladá rozdiely v životnom štýle, dôvode nákupu, početnosti nákupu, vernosti určitej značke, miere povedomia o produkte a ochote ho kúpiť.⁴⁰

Parametrom môžu byť:

- dôvody obstarania,
- získané výhody,
- intenzita spotreby,
- prístup k produktu,
- miera angažovanosti,
- povedomie o produkte,
- rozhodovacia funkcia kupujúceho (resp. ovplyvniteľnosť okolím).

Targeting

Akonáhle firma vykoná segmentáciu trhu, má možnosť osloviť jeden alebo viac týchto segmentov. Targeting (cielenie) je proces vyhodnocovania atraktívnosti jednotlivých segmentov a voľba jedného alebo viacerých cieľových segmentov. Firma by si mala zvoliť taký segment trhu, ktorému môže poskytovať najväčšiu hodnotu, a to sústavne. Takmer každá firma má nejakým spôsobom obmedzené zdroje. Mala by teda osloviť iba jeden alebo niekoľko trhových segmentov, alebo iba ich časti – mikrosegmenty. Takáto stratégia môže síce znamenať obmedzenie predajov, na druhej strane môže byť veľmi zisková. Firma sa môže tiež rozhodnúť osloviť niekoľko segmentov, ktoré sa síce skladajú z rôznych zákazníkov, ale tí majú rovnaké prania. Veľká firma sa môže rozhodnúť poskytnúť celú sadu výrobkov všetkým segmentom trhu. Väčšina firiem na trhu oslovuje iba vybraný segment zákazníkov.⁴¹

³⁹ MACHKOVÁ H. 2005. In: *Acta Economica Pragensia*, 2005, roč. 13, č. 2 Dostupné online: <<https://aop.vse.cz/pdfs/aop/2005/02/03.pdf>>

⁴⁰ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Preložil Tomáš JUPPA, preložil Martin MACHEK. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5

⁴¹ KOTLER, P. a ARMSTRONG. G. 2004. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2

Positioning v medzinárodnom prostredí

Positioning je zásadným rozhodnutím strategického významu – je vyjadrením postavenia značky medzi ostatnými značkami ponúkanými na medzinárodných trhoch a umožňuje upraviť ponuku podľa očakávaní spotrebiteľov a s ohľadom na silu konkurencie. Medzinárodný positioning spočíva v stanovení koncepcie značky (firmy) a jej imidžu s cieľom zaujať zvolenú pozíciu v mysliach spotrebiteľov. Základnými úlohami positioningu sú identifikácia (positioning uľahčuje orientáciu spotrebiteľa v širokej ponuke na trhu) a diferenciacia (positioning umožňuje zdôrazniť odlišnosti od konkurenčných ponúk). Pri tvorbe positioningu je potrebné dodržať nasledujúce zásady: positioning musí byť reálny (musí zodpovedať kompetenciám, imidžu a finančným zdrojom, ktoré má podnik k dispozícii); mal by byť ľahko a jednoducho pochopiteľný; mal by byť v súlade s očakávaniami spotrebiteľov na zahraničných trhoch; musí zdôrazňovať hlavné konkurenčné výhody značky (produktu); musí byť vierohodný.⁴²

Pri stanovení medzinárodného positioningu je potrebné zohľadniť tri základné faktory⁴³:

- objektívne charakteristiky výrobku (technické parametre, úžitkové vlastnosti, trvanlivosť a i.),
- očakávania zahraničných spotrebiteľov (veľmi dôležitý faktor v medzinárodnom marketingu, ktorý je spojený s vnímaním krajiny pôvodu tovaru a so vzťahom spotrebiteľov k zahraničným značkám),
- postavenie konkurencie na zahraničnom trhu (podiel na trhu tuzemských a zahraničných firiem a ich stratégie).

V medzinárodnom marketingu môžu firmy využívať jednotný globálny positioning alebo prispôbovať positioning podľa jednotlivých geografických zón, poprípade špecifik jednotlivých trhov. Výhodou globálneho positioningu sú úspory z rozsahu a možnosť využívania globálnej marketingovej stratégie. Túto stratégiu je možné použiť najmä pri priemyselnom marketingu pri technologicky náročných výrobkoch, akými sú napr. obrábacie stroje, roboty alebo biotechnológie. Ide o tzv. High-tech positioning. High-tech positioning je možné použiť aj pri niektorých spotrebných výrobkoch (počítače, elektronika, automobily) či službách (finančné, poisťovacie a logistické služby). Ďalšou skupinou

⁴² MACHKOVÁ H. 2005. In: *Acta Economica Pragensia*, 2005, roč. 13, č. 2. [online]. 2005. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://aop.vse.cz/pdfs/aop/2005/02/03.pdf>>

⁴³ MACHKOVÁ H. 2005. In: *Acta Economica Pragensia*, 2005, roč. 13, č. 2. [online]. 2005. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://aop.vse.cz/pdfs/aop/2005/02/03.pdf>>

výrobkov, pri ktorých je vhodné používať globálny positioning, sú výrobky, ktoré uspokojujú rovnorodé potreby a pri ktorých nie je nutné príliš zdôrazňovať sociálny aspekt.⁴⁴

1.4 MEDZINÁRODNÝ MARKETING

Liberalizácia medzinárodného obchodu, voľný pohyb kapitálu, rozvoj moderných IKT, prepravných a logistických systémov a ďalšie faktory sa stali impulzom k rozvoju medzinárodných firemných aktivít a výrazne zvýšili konkurenciu na svetových trhoch. Internacionalizácia ponúka podnikom množstvo príležitostí. Na jednej strane umožňuje medzinárodné podnikanie nárast tržieb a zisku vďaka predaju výrobkov a služieb na zahraničných trhoch a na strane druhej umožňuje znižovať náklady vďaka úsporám z rozsahu, možnosti vyhľadávania ponúk na svetových trhoch a možnosti optimalizácie firemných zdrojov, napr. formou presunu niektorých aktivít do krajín s výhodnejšími podmienkami či fúziami a akvizíciami, ktoré posilňujú firemné postavenie na medzinárodných trhoch. Medzinárodné podnikanie umožňuje využívať výhodu synergických efektov nielen v oblasti výroby a logistiky, ale aj v oblasti medzinárodného marketingu.⁴⁵

Aby firmy uspeli - aby uspokojili potreby a želania rôznych ľudí z rôznych krajín po celom svete - je dôležité, aby prispôsobili svoje produkty a svoje marketingové stratégie. A tým sa zaoberá medzinárodný marketing.

Pod pojmom **medzinárodný (internacionálny) marketing** sa rozumie:

- na zahraničný trh orientované vedenie podniku a umiestnenie tovaru a služieb na zahraničnom trhu. Definičnou vlastnosťou medzinárodného marketingu je skutočnosť, že strategicky prechádza do manažmentu.⁴⁶
- podnikateľská filozofia zameraná na uspokojovanie potrieb a prání zákazníkov na medzinárodných trhoch. Cieľom medzinárodnej marketingovej stratégie je vytvárať maximálnu hodnotu pre firemných partnerov (stakeholders) vďaka optimalizácii firemných zdrojov a vyhľadávaniu podnikateľských príležitostí na medzinárodných trhoch. Medzinárodný marketing teda môžeme chápať ako filozofiu podnikania (podnik sa orientuje na zahraničných zákazníkov, snaží sa uspokojovať ich potreby a prania lepšie ako konkurencia a zameriava sa na

⁴⁴ MACHKOVÁ H. 2005. In: *Acta Economica Pragensia*, 2005, roč. 13, č. 2 Dostupné online: <<https://aop.vse.cz/pdfs/aop/2005/02/03.pdf>>

⁴⁵ MACHKOVÁ H. – MACHEK, M. 2021. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe-5. vydání*. Grada Publishing as, 2021.

⁴⁶ KULHAVY, E. 1992. *Mezinárodní marketing*. Praha: BABTEX. ISBN 80-85605- 61-9.

budovanie dlhodobých pozitívnych vzťahov, ktoré posilňujú lojalitu zákazníkov) a ako konkrétnu stratégiu firmy na medzinárodných trhoch (podnik realizuje výskum medzinárodných trhov, vypracováva strategický marketingový plán a volí formy vstupu na zahraničné trhy, vykonáva segmentáciu, výber cieľového zahraničného trhu, volí vhodný positioning a realizuje medzinárodný marketingový mix).⁴⁷

- vykonávanie obchodných činností určených na plánovanie, stanovovanie cien, propagáciu a riadenie tokov výrobkov a služieb smerom od podniku k spotrebiteľom či zákazníkom vo viac ako jednej krajine za účelom zisku.⁴⁸

Internacionalizácia je sprevádzaná množstvom faktorov, ktoré musia firmy pri voľbe svojej medzinárodnej marketingovej stratégie brať do úvahy. Sú to najmä:⁴⁹

- sociálno-kultúrne odlišnosti a ich vplyv na správanie a rozhodovanie zákazníkov a spotrebiteľov na zahraničných trhoch,
- existencia medzinárodných podnikateľských sietí,
- obchodnopolitické podmienky,
- legislatíva, ktorá upravuje podnikanie zahraničných subjektov,
- problémy pri výskume zahraničných trhov,
- časté uprednostňovanie tuzemských značiek a výrobcov,
- rôzny stupeň organizovanosti zahraničných trhov, problémy so vstupom do distribučných ciest;
- kurzové riziká,
- nutnosť adaptácie marketingového mixu,
- práca v cudzom prostredí a odlišný životný štýl,
- jazykové bariéry,
- prípadne ďalšie faktory podľa miestnych podmienok.

Problémom mnohých podnikov sa stal fakt, že boli vyčerpané možnosti úspor v oblasti znižovania nákladov formou zefektívňovania výroby, a navyše došlo aj k zmene správania zákazníkov, ktorí dnes majú veľmi dobrý prístup k informáciám a môžu vyhľadávať dodávateľov a nakupovať výrobky a služby

⁴⁷ MACHKOVÁ, H. – MACHEK, M. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe–5. vydání*. Grada Publishing as, 2021.

⁴⁸ CATEORA, P. R. – J. L. GRAHAM. 2007. *International marketing*. Boston, Mass: McGraw-Hill. ISBN 0-07-308006-3.

⁴⁹ MACHKOVÁ, H. – MACHEK, M. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe–5. vydání*. Grada Publishing as, 2021.

na celosvetovom (globálnom) trhu. Zákazníci si sú dobre vedomí prevahy ponuky nad dopytom a posilnenia svojich vyjednávacích pozícií. Pri strategickom marketingovom prístupe preto muselo dôjsť k zmene priorit. Pôvodná snaha po maximalizácii často krátkodobého zisku sa premenila na snahu o vytváranie maximálnej hodnoty pre firemných partnerov (stakeholders) – zákazníkov, akcionárov, zamestnancov, firemný manažment i spoločnosť ako takú. Marketingovým cieľom už nie je iba snaha o zvyšovanie trhového podielu a získavanie stále nových zákazníkov na úkor konkurencie. Úspešné firmy si uvedomujú nutnosť dlhodobého strategického rozvoja založeného na tímovej spolupráci, rešpektovaní vonkajšieho prostredia aj všetkých subjektov, ktoré podnikateľské aktivity firmy priamo alebo nepriamo ovplyvňujú. Firmy z vyspelých krajín nemôžu konkurovať v oblasti nízkych výrobných nákladov, a preto sa musia zameriavať na aktivity s vysokou pridanou hodnotou, ktoré sa tvoria najmä vo výskume a vývoji, dizajne, marketingu a službách. Firmy musia neustále zlepšovať svoju ponuku a uvádzať na trh inovácie, ktoré stimulujú dopyt.⁵⁰

Vďaka technologickému pokroku miznú určité medzinárodné bariéry, a preto majú možnosť internacionalizovať svoju činnosť aj malé podniky. Úspech sa však líši v závislosti od realizovaného výskumu, od toho, koľko úsilia vynaložia na plánovanie stratégie na dosiahnutie úspechu v medzinárodnom marketingu. Prvým krokom, pred prijatím akýchkoľvek dôležitých rozhodnutí, je teda dôkladný prieskum trhu (bližšie popísané v kapitole vyššie). Je potrebné zistiť, ako získať prístup na externé trhy, uvedomiť si zdroje, ktoré sú k dispozícii, navrhnuť ciele a vytvoriť plán na uvedenie stratégie do praxe. Zákazníci zo zahraničia môžu mať iné nákupné návyky. Preto je dôležité, aby firmy zistili, ako ich najlepšie osloviť. Je potrebné zvážiť postoje, tradície a presvedčenia v cudzích krajinách/kultúrach a prispôbiť svoje marketingové stratégie a produkty tak, aby zodpovedali ich potrebám. V závislosti od konkrétnych činností firiem – od exportovaných/importovaných tovarov a služieb – existujú určité colné či iné obmedzenia, ktoré musia firmy poznať ešte pred vstupom na zahraničný trh.

Hlavné charakteristiky medzinárodného marketingu:⁵¹

- **Prístup na väčší trh** – Vďaka medzinárodnému marketingu majú firmy prístup na širší trh. Neobmedzujú sa na miestny trh v konkrétnom mieste, regióne alebo krajine.

⁵⁰ MACHKOVÁ, H. – MACHEK, M. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*–5. vydání. Grada Publishing as, 2021.

⁵¹ GOMES, J. 2023. *International Marketing Types & Tips – Complete Guide*. [2023]. [online]. 16.01.2023. [cit. 2023-01-26]. Dostupné na: <<https://www.evinex.com/international-marketing/>>

- **Rozsiahly výskum** – to, aby firma na novom trhu uspela, vyžaduje rozsiahly výskum. Spoločnosť, ktorá robí medzinárodnú marketingovú kampaň, musí riadne preskúmať zahraničné trhy, kultúry a potenciálnych zákazníkov.
- Vyžaduje **viac odborných znalostí a výnimočné manažérske schopnosti** – na to, aby spoločnosť z medzinárodného marketingu vyťažili maximum, potrebuje určité kompetencie. Vyplýva to z jej potreby zvládnuť rôzne situácie, meniť stratégie a prispôbiť sa neočakávaným okolnostiam.
- **Veľká konkurencia** – medzinárodný trh so sebou prináša aj väčšiu konkurenciu. Okrem domácich konkurentov musia firmy súťažiť aj so zahraničnými značkami. Preto musia byť pripravené ponúknuť najlepšiu ponuku, kvalitné produkty, prispôsobený obsah, ako aj služby zákazníkom a mnoho ďalšieho.
- Vyžaduje si **odlišný prístup pre rôzne krajiny/kultúry** – rovnaká marketingová kampaň pre všetky krajiny nemusí byť účinná. Medzinárodný marketing vyžaduje, aby firmy prispôbili svoje marketingové stratégie, reklamné kampane a dokonca aj svoje produkty tak, aby zodpovedali potrebám, preferenciám a kultúre krajiny, v ktorej predávajú svoje produkty.
- **Viac rizík i výziev** – vstup na nový trh so sebou môže priniesť viac rizík ako marketing produktov v domácej krajine. Medzi krajinami existujú politické, regionálne a kultúrne rozdiely. Dohody sa môžu zmeniť, môže vypuknúť vojna, môžu sa zmeniť pravidlá a nariadenia cudzích krajín, a preto je dôležité, aby firmy vykonali rozsiahly výskum, aby mohli robiť informované rozhodnutia.
- **Nadnárodné spoločnosti a rozvinuté krajiny** – medzinárodnému marketingu dominujú nadnárodné korporácie a rozvinuté krajiny, keďže majú širší dosah, majú viac zdrojov a väčšiu stabilitu. Každá firma, ktorá chce expandovať, bude musieť súťažiť s nadnárodnými spoločnosťami, čo môže byť na začiatku náročné.
- **Veľa obmedzení** – každá krajina má svoje špecifiká, svoju legislatívu, svoje predpisy. To znamená, že v medzinárodnom marketingu musia firmy tieto špecifiká dodržiavať a čeliť určitým obmedzeniam.
- Vyžaduje si **dlhodobé plánovanie** – aby bol medzinárodný marketing úspešný, je potrebné dlhodobé plánovanie. Ako už bolo spomenuté, firmy musia uplatňovať odlišný marketingový prístup pre rôzne krajiny/kultúry, musia mať na pamäti politické, ekonomické a sociálne faktory.
- **Je časovo náročný** – medzinárodné marketingové aktivity sú náročné aj časovo. Vyžadujú si viac úsilia i úroveň odbornosti v porovnaní s národným alebo miestnym marketingom. Zložitost

spočíva vo vzdialenosti medzi krajinami, v rôznych platbách, pravidlách, nariadeniach atď., ktoré musia firmy poznať.

- **Potreba ambasádorov značky** – jednou z možností marketingu sú aj ambasádori – ide o známe osobnosti, influencerov a pod. Vďaka nim môže byť marketing efektívnejší, spájajú sa s nimi však aj vyššie náklady.

Tuzemský vs. medzinárodný marketing

Tuzemský marketing je orientovaný na domáci (tuzemský) trh. V domácom prostredí čelí firma pomerne známym a identifikovateľným vplyvom (konkurencia, ekonomické a sociálne prostredie, legislatíva a pod.). Rovnako správanie a preferencie zákazníkov je oveľa lepšie zistiteľné či už zo sekundárnych informačných zdrojov, alebo primárnym výskumom.

Vďaka vplyvu internacionalizácie a globalizácie dochádza v súčasnej dobe k stieraniu niektorých rozdielov medzi tuzemským a medzinárodným marketingom. Aj napriek tomu tu stále existuje mnoho významných rozdielov, ktoré ovplyvňujú základné strategické prístupy oboch koncepcií marketingu.

Základné faktory odlišujúce medzinárodný marketing od tuzemského marketingu:⁵²

- Sociálne a kultúrne odlišnosti a ich vplyv na správanie a rozhodovanie spotrebiteľov – práve táto oblasť predstavuje jednu z najväčších „pascí“ pre pracovníkov v medzinárodnom marketingu, pretože odhalenie a pochopenie týchto odlišností môže rozhodnúť o úspechu či neúspechu celého obchodu. Aj v rámci jednej krajiny sa môže vyskytnúť niekoľko odlišných etnických skupín obyvateľov.
- Odlišnosti v obchodných rokovaniach – štýl a spôsob obchodných rokovaní sa líšia nielen v rôznych krajinách, ale býva ovplyvnený aj priemyselným odvetvím a danou komoditou. Veľmi podstatným faktorom úspechu firmy sú znalosti vlastnej technickej podstaty výrobkov, ako aj znalosti psychológie a sociálnych a kultúrnych zvyklostí obchodných partnerov.
- Jazykové bariéry – v medzinárodnom marketingu nemožno mnohokrát vystačiť so znalosťou hlavných svetových jazykov, ale sú potrebné znalosti aj jazyka jednotlivých krajín.
- Legislatívne predpisy – aj v krajinách s liberálnou obchodnou politikou môžu legislatívne predpisy tvoriť netarifné prekážky obchodu, ktorými krajina bráni nežiaducemu dovozu.
- Potenciálny dosah – firma sa musí rozhodnúť, do ktorej krajiny alebo skupiny krajín bude vyvážať. Musí si zvoliť určité kritériá, vykonať segmentáciu a výber vhodných trhov.

⁵² VAŠTÍKOVÁ, M., 2009. *Mezinárodní marketing*. Karviná: OPF SLU. ISBN 978- 80-7248-527-7.

- Prevládajúca snaha uprednostňovania domácich výrobkov najmä vo vyspelých krajinách – tento jav je obrazom určitého vlastenectva a národnej hrdosti. Možno sa s tým stretnúť napr. vo Veľkej Británii alebo vo Francúzsku. Mnohí dovozcovia túto bariéru obchádzajú tým, že využívajú miestnych distribútorov a tovar ponúkajú pod menom distribútora.
- Iba relatívna vypovedacia schopnosť marketingového výskumu v zahraničí v oblasti ako primárnych tak sekundárnych zdrojov informácií – aj oficiálne štatistické výskumy v rôznych krajinách majú svoje špecifiká a môže tým dochádzať k skresleniu zistených údajov. Skreslenie môže byť aj úmyselné z dôvodu utajenia či „vylepšenia“ niektorých skutočností. Pri vykonávaní primárnych výskumov môže dochádzať k chybnému pochopeniu účelu výskumu alebo k využitiu neprimeranej výskumnej techniky.
- Práca v cudzom prostredí – na pracovníkov pôsobiacich dlhodobo v cudzom prostredí môžu pôsobiť stresujúco odlišné pracovné podmienky, životný štýl v iných sociálnych a kultúrnych prostrediach, odlúčenosť od blízkych či negatívny vzťah miestnych obyvateľov ku krajine pôvodu pracovníka a pod.
- Vplyv profesionálnych loby – nátlakové skupiny zo strany miestnych podnikov môžu ovplyvňovať rôznymi spôsobmi rozhodovania vlády a miestnych správ s cieľom zabrániť vstupu konkurencie na daný trh. Silne rozvinutý profesionálny lobing je napr. v Japonsku.
- Vysoké náklady – vysoké náklady na logistiku zvyšujú cenu produktu pre spotrebiteľov a tovar sa tak stáva na zahraničnom trhu nekonkurencieschopným.
- Riadenie akcií na diaľku – stratégia rozvoja a stimulácia obchodných sietí a rozhodovanie o presunutí výroby do zahraničia.

Koncepcie medzinárodného marketingu

V praxi sa uplatňujú tri základné koncepcie medzinárodného marketingu. Ide o vývozný marketing (Export Marketing), globálny marketing (Global Marketing) a interkultúrny marketing (Intercultural Marketing).

Vývozný marketing je základnou, najnižšou formou medzinárodného marketingu, kedy je tovar predávaný cez národné hranice. Hlavnou odlišnosťou vývozného marketingu od národného marketingu je v nutnosti výberu trhov, voľby distribúcie a prípadnej adaptácie produktu podľa požiadaviek zákazníkov. Marketingové stratégie sú orientované predovšetkým na predaj a na distribúciu. Túto koncepciu využívajú spravidla MSP, ktoré ešte len začínajú prenikať na zahraničné trhy. Podnik si

väčšinou vyberá malé trhy, kde nie je taký záujem veľkých firiem. Podniky adaptujú svoju ponuku podľa dopytu na každom cieľovom trhu či v rámci trhového segmentu.⁵³

Postup podniku pri vykonávaní vývozného marketingu:⁵⁴

- Podnik vykoná výskum trhu vo vopred vytipovaných krajinách.
- Vyberie si jednu krajinu alebo skupinu krajín, ktoré najlepšie zodpovedajú jeho možnostiam.
- Zvolí si obchodnú metódu pre vývoz tovaru.
- Rozhodne sa pre obchodnú stratégiu a pripraví marketingový mix.
- Vypracuje konkrétnu ponuku pre daný zvolený trh.

Pri tejto koncepcii podniky spravidla volia nie príliš vzdialené trhy, mnohokrát sa jedná o susedné krajiny.

Globálny marketing je výsledkom vzniku a vývoja nadnárodných spoločností, ktoré sú charakteristické extenzívnym rozvojom svojich aktivít v zahraničí. Pôbia v mnohých krajinách a mávajú medzinárodne zložený manažment. Globálna marketingová stratégia využíva štandardizovaný marketingový mix v celosvetovom meradle.⁵⁵ Globálny marketing sa zameriava na uplatňovanie jednotnej a univerzálnej stratégie na celosvetovom trhu, naopak, cieľom medzinárodného marketingu je preniknúť na špecifické zahraničné trhy pôsobením v lokálnom prostredí.

Koncepcia globálneho marketingu je založená na nasledujúcich predpokladoch:⁵⁶

- Na svetovom trhu dochádza k homogenizácii potrieb i správania spotrebiteľov.
- Spotrebiteľia preferujú výrobky štandardnej kvality za prijateľnú cenu.
- Veľkosériová výroba umožňuje zníženie nákladov a výsledným efektom sú tzv. úspory z rozsahu.

Podmienkou pre uplatnenie tejto marketingovej koncepcie je existencia dostatočne veľkých homogénnych trhových segmentov, ktoré zdieľajú obdobné potreby. Tento jav je umožnený najmä modernými komunikačnými prostriedkami (satelitná televízia, internet) a rozvojom cestovného ruchu.

⁵³ MACHKOVÁ, H. 2006. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšírené a přepracované vydání, Praha: Grada Publishing, 2006, 208 s., ISBN: 80-247-1678-X

⁵⁴ VAŠTÍKOVÁ, M., 2009. *Mezinárodní marketing*. Karviná: OPF SLU. ISBN 978- 80-7248-527-7.

⁵⁵ STOKLASA, Michal – URBÁNEK, Jan. 2014. *MEZINÁRODNÍ MARKETING*. Karviná. ISBN 978-80-7510-059-7.

⁵⁶ VAŠTÍKOVÁ, M. 2009. *Mezinárodní marketing*. Karviná: OPF SLU. ISBN 978- 80-7248-527-7.

Globalizácia spolu s ďalšími faktormi, ako je akcelerácia technologických inovácií, unifikácia štandardov, legislatívy, postupná konvergencia národných ekonomík krajín EÚ a posilňovanie európskej identity, spoločne vedú k využívaniu výhod štandardizovaných marketingových programov.⁵⁷

Globálna marketingová koncepcia má aj svoje nedostatky. Neberie do úvahy odlišné sociálno-kultúrne zvyklosti spotrebiteľov, neumožňuje rýchlu reakciu na zmeny trhu a konkurencie. Tiež môže byť do istej miery nemotivujúca pre pracovníkov dcérskych spoločností nadnárodných firiem v zahraničí, kedy im centrála silne obmedzuje vlastné rozhodovanie (napr. iné nastavenie nástrojov marketingového mixu, než centrálna schválene).⁵⁸

Nie každý spotrebiteľ je ochotný prijať iba globálne produkty. Napriek výraznému trendu globalizácie je jednotný trh EÚ stále multikultúrnym trhom. Preto sa tu otvára veľký priestor pre firmy rešpektujúce pri svojej činnosti národnú a regionálnu identitu spotrebiteľov.

Interkultúrny marketing je:

- teória a výskum spotrebiteľského správania ľudí v krajinách s rôznou národnou kultúrou. Vysvetľuje, ako je nákupné správanie ľudí ovplyvňované zvyklosťami, stereotypmi i predsudkami fungujúcimi v určitej národnej či etnickej komunite a ako je nutné na tieto špecifickosti reagovať v ponuke a propagácii určitého tovaru.⁵⁹
- marketing prijímajúci a rešpektujúci existenciu kultúrnych odlišností, ktorý vychádza z predpokladu, že kultúra ovplyvňuje kúpne správanie jednotlivcov či domácností rovnako ako spôsob použitia produktu a následne každý jej element aj voľbu jednotlivých častí marketingového mixu.⁶⁰

V globálnom marketingu sú po svete väčšinou šírené štandardizované produkty, ktoré boli pôvodne určené pre americkú verejnosť. Na rozdiel od neho, typickým prístupom medzinárodného marketingu je, že už vo fáze vývoja a výskumu výrobku podnik myslí na jeho možné uplatnenie v rôznych krajinách sveta. Výrobné postupy sú maximálne štandardizované, ale výrobky sú kompletizované a dohotovované podľa potrieb cieľového trhu (napr. klávesnica počítačov, automobily, elektrotechnika). Prístup interkultúrneho marketingu je založený rovnako na globalizácii ako na lokalizácii. Niekedy býva tento

⁵⁷ SVĚTLÍK, J., 2003. *Marketing pro evropský trh*. Praha : Grada. ISBN 80-247-0422-6.

⁵⁸ STOKLASA, Michal – URBÁNEK, Jan. 2014. *MEZINÁRODNÍ MARKETING*. Karviná. ISBN 978-80-7510-059-7.

⁵⁹ PRŮCHA, J. 2010. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3069-1.

⁶⁰ SVĚTLÍK, J. 2003. *Marketing pro evropský trh*. Praha : Grada. ISBN 80-247-0422-6.

prístup označovaný aj ako globálny. Uplatňuje sa tu pravidlo: „Think global, act local“ („Mysli globálne, konaj lokálne“). Takže základným princípom je nielen adaptovať produkt a marketingovú stratégiu potrebám lokálnych spotrebiteľov, ale tiež mať stále na pamäti globálnu stratégiu. V marketingovej politike potom dochádza k zmenám hlavne produktu, ceny a komunikačného mixu.

Medzinárodný marketingový výskum

Medzinárodný marketing okrem plánovania, propagácie a distribúcie zahŕňa aj vytváranie jedinečných stratégií pre každú cudziu krajinu, čo sa nezaobíde bez dôkladného výskumného procesu.

Cieľom medzinárodného výskumu trhu je pripraviť podklady pre strategické a operatívne rozhodovanie, ktoré bude napomáhať medzinárodnému rozvoju podnikania a znižovať riziko chybných rozhodnutí. Úlohou výskumu je: zber a triedenie informácií, analýza a správna interpretácia. Medzinárodný výskum sa vykonáva v týchto štyroch základných oblastiach:⁶¹

Výskum medzinárodného prostredia – výskum v oblasti ekonomických, politických, právnych, sociálno-kultúrnych, demografických a technologických faktorov. Ovplyvňuje stratégiu firmy, či vôbec vstúpi na trh, a ak áno, v akej forme (napr. pri veľkých rizikách nebude voliť formu kapitálovo náročného vstupu, ale licenčnú). S vysokými rizikami a dodatočnými nákladmi vyplývajúcimi z prostredia sa firme neodporúča vstupovať na nový trh.

Výskum konkurencie – cieľom je získať informácie o stave domácej a zahraničnej konkurencie na cieľovom trhu, postavenie jednotlivých značiek, stratégia konkurentov - ich positioning, stratégia segmentácie, ich produkt, cena, distribučná politika, komunikačný mix, atď. Analýza slúži ako podklad pre benchmarking - cieľom je využiť osvedčené postupy, vyhnúť sa hrozbám a slabým stránkam - zvýšiť konkurencieschopnosť podniku.

Cieľový trhový potenciál – veľmi častá výskumná úloha, ktorej cieľom je identifikovať potenciál vybraného cieľového trhu a odhadnúť veľkosť predaja. Je určená na stanovenie marketingových cieľov, odhadov, obratu, podielov na trhu, podielov v rôznych segmentoch, atď.

Efektivita marketingových stratégií – je zameraná na skúmanie účinnosti zvolenej marketingovej stratégie, analýzu vhodnosti zvoleného marketingového mixu a vyhodnotenie nákladovej efektivity. Napr. výskum spotrebiteľských návykov a postoje spotrebiteľov, imidž značky, výskum výrobku,

⁶¹ MACHKOVÁ, H. 2006. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšírené a přepracované vydání, Praha: Grada Publishing, 2006, 208 s., ISBN: 80-247-1678-X

porovnávacie analýzy cien, analýzy distribučných kanálov, vyhodnocovanie reklamných kampaní a akcií na podporu predaja, atď.

Marketingový výskum by mal mať dve etapy:⁶²

1. Prípravná etapa

V prvej fáze si firma musí stanoviť ciele výskumu a výskumné otázky a/alebo hypotézy. Nasleduje orientačná/situačná analýza, ktorá obsahuje základné informácie o povahe problému, ktorý chce podnik riešiť, už dostupné interné i externé dáta k danému problému (sekundárny výskum).⁶³ Prípravná etapa vyúsťuje do vypracovania výskumného plánu, v ktorom sa po dôkladnom preskúmaní problému upresňujú ciele výskumu.

2. Realizačná etapa

Hneď ako je zvolená výskumná metóda a technika, ktorá má byť použitá na zber dát, môžu byť zahájené práce v teréne. Fáza zberu dát marketingového výskumu je všeobecne najdrahšia a najviac náchylná k chybám.⁶⁴ Ďalej je potrebné získať spoľahlivé dáta pre analýzu. V tomto kroku môže vzniknúť mnoho chýb, ktorým by sa mali firmy vyhnúť (napr. zle alebo neúplne vyplnené dotazníky, chyby pri prepise dát medzi programami, a pod.). Predposlednou fázou v tejto etape je analýza dát, ich správna interpretácia.

S cieľom šíriť výsledky výskumu by mala firma zostaviť záverečnú správu, ktorá predkladá výsledky v rámci jasnej a logickej štruktúry.⁶⁵ Keď je celý proces výskumu dokončený, musí byť vyhodnotený a musia z neho byť vytvorené závery. Najdôležitejšie je zodpovedať pôvodnú výskumnú otázku/hypotézu. Je vhodné nazerať na výsledky z rôznych uhlov a syntetizovať najvýhodnejšie odporúčania zo zistení a záverov.⁶⁶

Strategické plánovanie, prístupy a rastové stratégie v medzinárodnom marketingu

Ak chce firma uspieť na zahraničnom trhu, musí vytvoriť víťaznú marketingovú stratégiu, pričom si musí odpovedať na nasledujúce dve veľmi dôležité otázky:

⁶² STOKLASA M. – URBÁNEK, J. 2004. *MEZINÁRODNÍ MARKETING*. Kraviná: 2004. ISBN 978-80-7510-059-7.

⁶³ DRUMMOND, G. a J. ENSOR. 2005. *Introduction to Marketing Concepts*. Oxford: Elsevier. ISBN 0 7506 5995 5.

⁶⁴ DRUMMOND, G. a J. ENSOR. 2005. *Introduction to Marketing Concepts*. Oxford: Elsevier. ISBN 0 7506 5995 5.

⁶⁵ DRUMMOND, G. a J. ENSOR. 2005. *Introduction to Marketing Concepts*. Oxford: Elsevier. ISBN 0 7506 5995 5.

⁶⁶ LEVENS, Michael. *Marketing: Defined, Explained, Applied*. Edition, 2. Pearson: 2012 ; ISBN 0132719894.

1. Kto bude cieľovým zákazníkom?
2. Aká bude naša najlepšia ponuka?

Firma si musí najskôr ozrejmiť, rozhodnúť, kto bude jej cieľovým segmentom. Robí tak rozdelením trhu na segmenty zákazníkov (segmentácia trhu) a voľbou cieľového segmentu. Často dochádza k mylnej mienke, že marketingové riadenie je činnosť, ktorou sa firma usiluje nájsť čo najviac zákazníkov a zvýšiť tak dopyt po svojich produktoch. Musia si však uvedomiť, že nemôžu zacieliť na všetkých zákazníkov. Ak by sa o to snažili, ich ponuka by nebola dostatočne dobrá pre všetkých. Namiesto toho je potrebné zacieliť svoju pozornosť iba na zákazníkov, ktorým je schopný ponúknuť to najlepšie a mať z nich zisk.⁶⁷

Cieľom strategického marketingového plánovania je stanovenie koncepcie medzinárodného podnikania v strednodobom a dlhodobom horizonte. Strategický plán musí smerovať medzinárodné aktivity firmy do geografických zón s rastovým potenciálom, vyčíslieť investície, ktoré budú spojené so vstupom na nové trhy, musia harmonizovať výrobné a obchodné aktivity v jednotlivých krajinách a zabezpečiť ich súlad s očakávaným vývojom dopytu na medzinárodných trhoch ako aj stanoviť marketingové ciele a náklady, ktoré budú spojené s ich dosiahnutím.⁶⁸

Keď podnik vstupuje do medzinárodného podnikania, má obvykle už dávno vymedzené svoje poslanie. Avšak, vstupom do konkurenčného a globalizovaného medzinárodného prostredia, by mal manažment zvážiť, či jeho poslanie je v súlade s novými cieľmi podniku, či dostatočne vyjadruje podnikovú kultúru a zdieľané hodnoty a napokon, či je v súčasnom poslaní podniku vyjadrená jeho hlavná konkurenčná výhoda.⁶⁹

Pri stanovovaní cieľov musia firmy dbať na to, aby splnili tieto požiadavky:

- musia byť merateľné;
- musia obsahovať časové obdobie, v ktorom majú byť dosiahnuté;
- musia byť reálne;
- musia byť špecifické;
- musia byť dosiahnuteľné.

⁶⁷ ARMSTRONG, Gary. *Marketing: an introduction*. Pearson education, 2009.

⁶⁸ STOKLASA M. – URBÁNEK, J. 2004. *MEZINÁRODNÍ MARKETING*. Kraviná: 2004. ISBN 978-80-7510-059-7.

⁶⁹ VAŠTÍKOVÁ, M. 2009. *Mezinárodní marketing*. Karviná: OPF SLU. ISBN 978- 80-7248-527-7.

V medzinárodnom marketingu bývajú strategické ciele podniku zamerané napr. na vstup na nové trhy alebo nové segmenty, rozšírenie podielu na existujúcom zahraničnom trhu alebo účasť v strategickej aliancii. Firmy si môžu dať za cieľ:⁷⁰

- zvýšenie zisku - ziskové ciele;
- zvýšenie trhového podielu, nárast predaja - ciele trhového podielu;
- zlepšenie imidžu destinácie, zefektívnenie propagačných nástrojov - propagačné ciele.
- obmedziť riziko - ciele prežitia;
- rozšíriť distribučnú sieť - ciele rastu;
- byť ohľaduplný k životnému prostrediu - ciele branding.

Kľúčovým strategickým rozhodnutím firmy je výber nosných aktivít, ktoré budú na medzinárodných trhoch rozvíjané. Firma sa pri vstupe na nový trh chce/potrebuje jasne odlíšiť od konkurencie. Praktickým nástrojom pre vyhodnotenie optimálnych podnikateľských aktivít pre daný trh alebo segment sú tzv. **portfóliové analýzy**. Výsledok analýz slúži ako podklad pre rozhodnutie, ktoré aktivity sú považované za neperspektívne, prípadne sú v rozpore s novým poslaním firmy. Tieto aktivity potom budú buď utlmované alebo úplne vylúčené z ponuky v danej krajine.

Pre potreby medzinárodného marketingu sa najviac na analýzu výrobného alebo podnikateľského portfólia využívajú tieto dva modely:⁷¹

- **Model BCG** (matica, ktorú vyvinula spoločnosť Boston Consulting Group), ktorý je založený na myšlienke dôležitosti tempa rastu trhu a relatívneho podielu firmy na trhu. Jednotlivé podnikateľské aktivity (výrobky) sú znázornené v matici so štyrmi kvadrantmi. Každý kvadrant je označený určitým symbolom a pre každý z týchto kvadrantov je vhodné odporučiť určitú marketingovú stratégiu. Zaradenie do jednotlivých kvadrantov závisí od vzťahu ročného nárastu trhu k relatívnemu podielu výrobku na trhu.
- **Model GE** (General Electric model, alebo McKinsey matica) zohľadňuje pri analýze viac faktorov, než model BCG. Vychádza z atraktívnosti trhu a z konkurenčného postavenia firmy na cieľovom trhu. Atraktívnosť trhu je daná veľkosťou trhu, rastovým potenciálom, bariérami pre vstup, investičnou náročnosťou, ziskovosťou, silou

⁷⁰ STOKLASA M. – URBÁNEK, J. 2004. *MEZINÁRODNÍ MARKETING*. Kraviná: 2004. ISBN 978-80-7510-059-7.

⁷¹ STOKLASA M. – URBÁNEK, J. 2004. *MEZINÁRODNÍ MARKETING*. Kraviná: 2004. ISBN 978-80-7510-059-7.

konkurencie a pod. Konkurenčné postavenie firmy na cieľovom trhu vychádza z podielu firmy na danom trhu a z faktorov, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť (kvalita a imidž výrobkov, sprievodné služby, distribučná a komunikačná politika, finančné zdroje, kvalita manažmentu a pod.). Kombináciou uvedených faktorov vznikne matica s deviatimi poľami. Strategické rozhodovanie vychádza z kombinácie zvolených faktorov. Efektívnosť využitia tohto modelu v praxi závisí na voľbe vhodných kritérií, ktoré zodpovedajú realite atraktívnosti trhov a konkurenčnému postaveniu podniku.

Stratégia rastu

Stratégia intenzívneho rastu vedie k zvýšeniu objemu predaja na existujúcich segmentoch zvýšeným marketingovým úsilím. V medzinárodnom marketingu má táto stratégia vstupu firmy na nový zahraničný trh najčastejšiu podobu. Dochádza k posilneniu imidžu firmy, úsporám z rozsahu a zlepšeniu vyjednávacjej pozície podniku voči obchodným partnerom.⁷²

Externá (integračná) rastová stratégia má za cieľ zvýšiť rentabilitu medzinárodného podnikania vďaka lepšej kontrole vybraných medzičlánkov distribučného reťazca alebo pohltiť konkurenčnú firmu formou fúzie alebo akvizície. Kontrola distribučných reťazcov môže byť realizovaná napr. formou franchisingu, zmluvou o výhradnom predaji alebo zriadením podnikovej predajne. Ďalším možným cieľom/prevedením tejto stratégie je tzv. horizontálna integračná stratégia, čo v praxi znamená pohltenie priamej konkurencie, ktorá pôsobí v rovnakom odvetví. Táto stratégia je veľmi kapitálovo náročná a skrýva v sebe riziko prílišnej roztrieštenosti, straty pozície na nosnom trhu a stratu identity podnikovej kultúry.⁷³

Diverzifikačná rastová stratégia predstavuje rozšírenie existujúcich aktivít na nové segmenty, začatie úplne nových podnikateľských aktivít alebo výrobu nových produktov pod rovnakou značkou. Cieľom stratégie je rozloženie podnikateľského rizika. Je kapitálovo veľmi náročná a môže viesť k ekonomickým problémom.⁷⁴

⁷² VAŠTÍKOVÁ, M. 2009. *Mezinárodní marketing*. Karviná: OPF SLU. ISBN 978- 80-7248-527-7.

⁷³ VAŠTÍKOVÁ, M. 2009. *Mezinárodní marketing*. Karviná: OPF SLU. ISBN 978- 80-7248-527-7.

⁷⁴ VAŠTÍKOVÁ, M. 2009. *Mezinárodní marketing*. Karviná: OPF SLU. ISBN 978- 80-7248-527-7.

Strategické prístupy v medzinárodnom podnikaní

Firma si pri prenikaní na zahraničné trhy môže zvoliť niektorý z nasledujúcich strategických prístupov:⁷⁵

- **Stratégia vedúcej firmy** na trhu (leader strategy). Podnik sa snaží zvýšiť svoj podiel na globálnom trhu a zaujať dominantné postavenie na cieľovom segmente trhu.
- **Stratégia druhej najväčšej firmy** na trhu (challenger strategy). Expandujúca firma sa usiluje získať miesto vedúcej firmy, čiže potrebuje získať časť jej trhového podielu. Firma vstupujúca na nový trh musí ponúknuť zákazníkom nejakú výhodu oproti konkurentovi (vedúcej firme), preto obvykle zníži ceny, zlepši distribúciu, zdokonalí poskytovanie služieb či zintenzívni komunikačnú politiku (vysoké investície do reklamy).
- **Stratégia firiem, ktoré napodobňujú iné firmy** (follower strategy). Praktizovaná MSP s cieľom udržať si získaný podiel na trhu a verných zákazníkov. Ide o stratégiu, ktorej základom je napodobňovanie. Je nutné vyhnúť sa stretu s lídrom trhu, proti ktorému by nemali v cenovej vojne šancu. Pokiaľ však ponúkajú kvalitné produkty za konkurencieschopné ceny, bývajú vo svojom segmente veľmi úspešné. Výhodu čerpajú z malých investícií do výskumu a vývoja.
- **Stratégia firiem zameriavajúcich sa na mikrosegmenty** (strategy of market niche). Stratégia spočíva v zameraní sa na úzky segment (trhovú medzeru), ktorý z určitých dôvodov nie je pre konkurenciu zaujímavý. Expandujúca firma poskytuje produkt, ktorý je pre veľký podnik nerentabilný. Používa sa pri nej špeciálny typ distribúcie (priamy kontakt so zákazníkmi) aj marketingovej komunikácie. Takýto špeciálny produkt by bol obvykle drahší, ale vďaka výhradnej špecializácii a vyšším očakávaným cenám sú tieto podniky konkurencieschopné. Sú však vystavené neustálemu riziku zmeny dopytu a s tým spojenému zániku príliš úzko špecializovanej firmy.
- **Stratégia širokého prenikania** na medzinárodné trhy (penetration strategy). Je využívaná najmä veľkými, nadnárodnými firmami, ktoré dosahujú úspory z rozsahu pri masovej produkcii (napr. výrobcovia elektroniky z Ázie). Konkurenčná výhoda spočíva v nízkych nákladoch a konkurencieschopných cenách.
- **Stratégia diferenciacie** (differentiation strategy). Firma ponúka produkty za vyššie ceny, ktoré sú ospravedlnené/akceptované zákazníkmi kvôli doplňujúcim službám, ktoré dávajú produktu vyššiu úžitkovú hodnotu. Konkurenčnou výhodou je teda odlíšenie od konkurenčných ponúk.

⁷⁵ ZAPLETALOVÁ, Š. 2006. *Marketing a marketingové dovednosti II*. VŠP Ostrava. ISBN 80-86764-51-6.

- **Stratégia úzkej špecializácie** (concentration strategy). Podnik sa úzko špecializuje na obmedzený počet zákazníkov, vďaka čomu dokáže realizovať pomerne vysoké zisky a zaujať dominantné postavenie vo svojom segmente na svetovom trhu. Táto stratégia je vhodná pre MSP, ktoré vďaka špecializácii môžu konkurovať veľkým firmám.

Zmena produktu pre medzinárodný trh

Vstup na zahraničný trh si vyžaduje modifikovať marketingový mix firmy (produkt, cena, miesto a komunikácia). Dôležitou súčasťou marketingového mixu je samotný produkt, ktorý je nositeľom úžitkovej hodnoty. Medzinárodná firma musí zvážiť, či je daný produkt možné predávať v doterajšej forme alebo je nutné produkt adaptovať podľa medzinárodných - zahraničných požiadaviek.

Vzhľadom na lokálne podmienky musí veľa firiem zapojených do medzinárodného podnikania niektoré časti alebo komponenty produktov meniť. Výrobcovia sa prevažne snažia **prispôsobiť ponuku, črty produktu** štandardu domáceho trhu, čo ale môže byť chyba. Zmena produktu by mala byť determinovaná kultúrnymi preferenciami. Firma by mala zohľadňovať hodnoty danej krajiny, napr. je potrebné poznať význam a symboliku farieb i slov pri tvorbe názvu produktu/firmy alebo sloganu a pod. Štandard jednej krajiny nemusí zodpovedať štandardu v iných krajinách. Produkt vyvinutý a používaný vo vyspelých krajinách často presiahne očakávané požiadavky kladené na produkty v rozvojových krajinách (produkt býva jednoduchší, lacnejší, s lepším servisom, počas dlhej doby užívania produktu). Firmy musia zvážiť aj prispôbenie kvality svojich produktov. Niekedy je firma na pochybách, či má **meniť kvalitu alebo dizajn produktu**, ktorý sa úspešne predával. Sú situácie, kedy firma musí meniť osvedčený produkt s cieľom dosiahnutia konkurenčnej výhody. Na niektorý trh je vhodnejšie ponúknuť produkt s nižšou kvalitou, lacnejší a s nižšími prevádzkovými nákladmi. Pri takomto prístupe ale môže niekedy utrpieť meno firmy, preto nemôže byť pravidlom alebo stratégiou pre všetky segmenty trhu.⁷⁶

Ďalšou možnosťou je **kustomerizácia** produktu (od angl. customer - zákazník), ktorá predstavuje prispôbenie produktu a jeho vlastností potrebám konkrétneho zákazníka. Firma musí zvážiť nasledujúce faktory prostredia (trhu) a to, aký budú mať vplyv na daný produkt:⁷⁷

- Úroveň technických znalostí → vplyv na simplifikáciu produktu;

⁷⁶ EKONOMICKÁ FAKULTA, UNIVERZITA MATEJA BELA. *Úvod do medzinárodného marketingu*. [online]. [cit 2023-02-02]. Dostupné na: <https://www.ef.umb.sk/ef/upload/predmet_old/46/Medzinarodny%20Marketing.rtf>

⁷⁷ ROBINSON, R., D. 1978. *International Business Management*. The Dryden Press, 1978.

- Úroveň ceny pracovnej sily → vplyv na automatizáciu alebo manualizáciu produktu;
- Úroveň gramotnosti → vplyv na označenie produktu, prípadne jeho zjednodušenie;
- Úroveň príjmov a úrokovej miery → vplyv na zmenu kvality a ceny;
- Klimatické podmienky → vplyv na adaptáciu produktu;
- Rozdielnosť v normách → vplyv na prekalibrovanie produktu;
- Použiteľnosť iných materiálov → vplyv na zmenu štruktúry produktu;
- Špeciálne podmienky → vplyv na zmenu produktu alebo jeho inováciu.

Dôležité je aj **dimenzovanie** produktu pre medzinárodné použitie. Firma ponúkajúca produkt musí pomôcť zákazníkovi pochopiť jeho parametre a musí ho správne označiť. Určité produkty sú pri tom istom číslovaní v jednej krajine väčšie ako rovnako číslované modely v krajine druhej. Je to spôsobené rozdielnymi fyzikálnymi charakteristikami zákazníkov. Napr. výrobcovia hodín zvyknú adaptovať veľkosť náramkov podľa krajiny určenia, podobne je to pri dovoze/vývoze obuvi a oblečenia. Veľkosť je často determinovaná aj veľkosťou priestoru, v ktorom bude produkt používaný. V niektorých štátoch je priestor, v ktorom ľudia žijú menší, čomu sa prispôbuje veľkosť produktov. Ide napr. o mrazničky, automobily, nábytkové zostavy a pod.⁷⁸

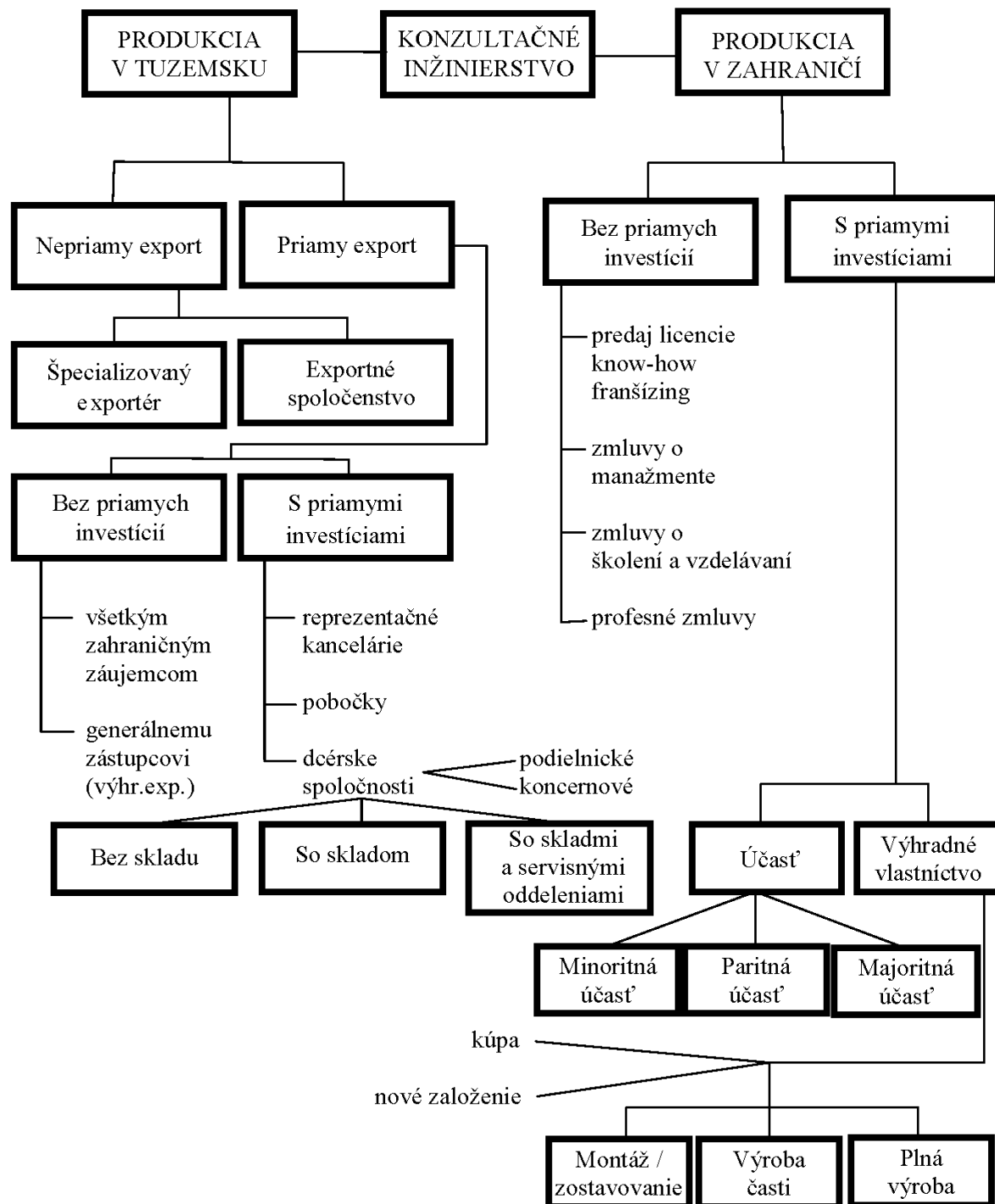
Ďalej musí firma zvážiť **prispôbenie/zmenu značky, balenia, obalu, životného cyklu produktu, záruky a servisu produktu**. Eliminovať riziko vstupu na zahraničný trh s novým produktom pomáha test formou ponuky určitého menšieho objemu tohto produktu.

1.5 FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÉ TRHY

Firma, ktorá sa strategicky rozhodla pre vstup na zahraničný trh, má niekoľko možností foriem vstupu na tieto trhy. Prioritne si vyberá tú formu, ktorá s ohľadom na podmienky vybraného trhu najlepšie podporí stanovené ciele. Do kontextu je pritom potrebné zaradiť aj portfólio firmy a spôsob expanzie na zahraničný trh. Je logické, že firmy exportujúce priemyselné výrobky majú diametrálne odlišnú stratégiu ako IT firma, ktorá plánuje v zahraničí otvoriť pobočku.

⁷⁸ EKONOMICKÁ FAKULTA, UNIVERZITA MATEJA BELA. *Úvod do medzinárodného marketingu*. [online]. [cit 2023-02-02]. Dostupné na: <https://www.ef.umb.sk/ef/upload/predmet_old/46/Medzinarodny%20Marketing.rtf>

Obrázok č. 3 Formy vstupu na medzinárodné trhy



Zdroj: Šupín, 2006, vlastné spracovanie kolektívom autorov

Z vyššie uvedeného obrázku vyplýva, že vstup a podnikanie na zahraničnom trhu môže mať rôzne formy. Hlavné deliace kritérium je lokalizácia produkcie, t. j. či prebieha na domácom trhu alebo v zahraničí. Pokiaľ k výrobe dochádza na trhu domácom, je možné hovoriť o exporte a ten následne rozdeliť

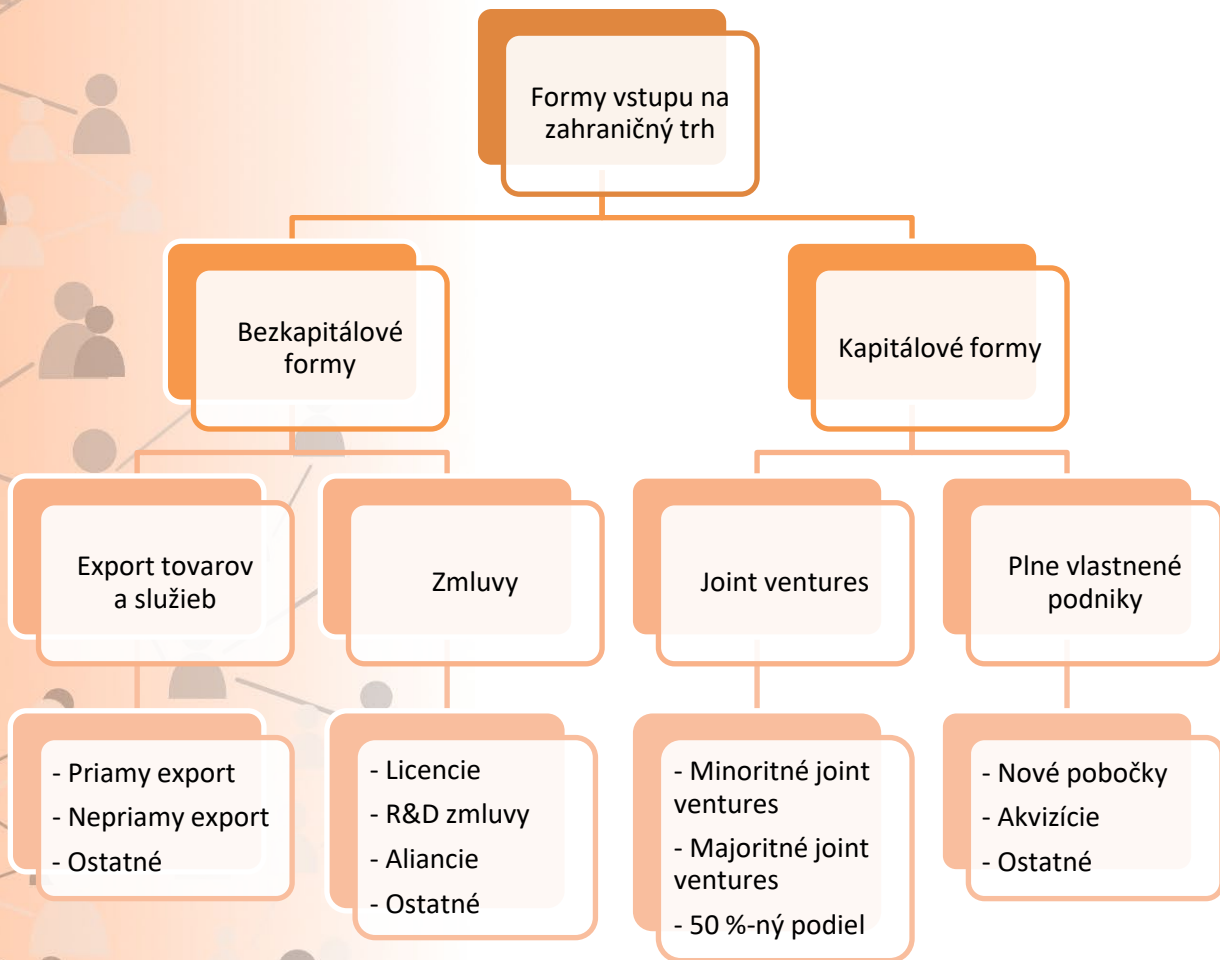
na nepriamy a priamy, pričom nepriamy export využíva ďalšie dve podmnožiny, a to špecializovaný export a exportné spoločenstvo. Priamy export prebieha bez účasti priamych investícií alebo s účasťou priamych investícií. Výroba v zahraničí prebieha v dvoch formách, pričom bez priamych investícií ide o predaj licencie, know-how, franchisingu, zmlúv o manažmente a zmlúv o školení a vzdelávaní. V prípade priamych investícií majiteľ spoločnosti získava buď výhradné vlastníctvo alebo čiastočné vlastníctvo, kde má minoritnú, paritnú, resp. majoritnú účasť.⁷⁹

Pan a Tse vyvinuli hierarchický model výberu režimu vstupu na zahraničný trh, ktorý navrhuje, aby manažéri štruktúrovali rôzne režimy vstupu do viacúrovňovej hierarchie. Tvrdili, že výber spôsobov vstupu na zahraničný trh zahŕňa dva kroky. Po prvé, firmy sa rozhodnú, či uskutočnia kapitálovú alebo bezkapitálovú investíciu na zahraničnom trhu. Následne si firmy vyberú špecifický spôsob vstupu (napr. nepriamy export, licencovanie, franchising, spoločný podnik, 100 % dcérska spoločnosť). Rozhodnutia sa potom robia pomocou hodnotiacich kritérií na každej úrovni tejto hierarchie. Predpokladá sa, že manažéri robia racionálne, analytické rozhodnutia, t. j. že zvažujú všetky spôsoby vstupu v rovnakom čase namiesto sekvenčného procesu. Tiež sa predpokladá, že berú do úvahy všetky faktory v rovnakom čase namiesto niektorých faktorov v rôznych fázach. Prvým stupňom hierarchie je výber medzi režimom kapitálového a bezkapitálového vstupu, a to z dôvodu rozdielu v nasadení zdrojov, ktoré je súčasťou tohto rozhodnutia.⁸⁰

⁷⁹ ŠUPÍN, M. 2006. *Medzinárodný marketing a obchod*. 1. vyd. Zvolen: Technická Univerzita. 214 s. ISBN 80-228-1622-1.

⁸⁰ PAN, Y. and TSE, D.K. (2000). *The hierarchical model of market entry modes*. Journal of International Business Studies, 31(4): 535–554. Dostupné online: <<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490921>>

Obrázok č. 4 Formy vstupu firiem na zahraničné trhy



Zdroj: PAN, Y. and TSE, D.K. (2000), *vlastné spracovanie kolektívom autorov*

V súčasnej dobe sa slovenské inštitúcie pomáhajúce ekonomickým subjektom etablovať na zahraničných trhoch primárne zaoberajú exportom týchto firiem. Možnosti expanzie je však potrebné chápať v oveľa širšom kontexte. Hlavné dve formy expanzie na zahraničný trh možno charakterizovať ako bezkapitálové a kapitálové formy, pričom export je len jednou z bezkapitálových foriem vstupu na zahraničné trhy.

Takáto forma hierarchizácie možností je vhodným manažérskym nástrojom pri procese na zvládnutie spracovania veľkého množstva informácií a zložitosti rozhodnutia o výbere. Manažéri sa môžu zamerať na niekoľko kľúčových determinantov na prvej úrovni, t. j. medzi kapitálovým a bezkapitálovým

vstupom. Predkladaná štúdia⁸¹ ukazuje, že na tejto úrovni hierarchie existuje množstvo premenných špecifických pre jednotlivé krajiny. Po rozhodnutí o tom, či ide o kapitálový alebo bezkapitálový vstup, sa manažéri rozhodnú, ktorý konkrétny vstup v rámci týchto dvoch typov vstupu ďalej zvažovať. Nižšie sú v práci rozobrané jednotlivé podskupiny možností vstupu na zahraničné trhy.

Bezkapitálové formy vstupu na zahraničné trhy

Ide aj o tzv. obchodné metódy, ktoré predstavujú najbežnejšiu formu vstupu na cieľový trh, v rámci ktorej podnik tovar v zahraničí nevyrába, ale iba predáva alebo nakupuje. Vývozné a dovozné operácie (export a import) preto patria medzi široko používané a pravdepodobne najjednoduchšie formy vstupu firiem na zahraničné trhy. Často je vývoz vnímaný ako forma vstupu na zahraničný trh, ktorá nevyžaduje žiadne investície, tým pádom boli zaradené medzi bezkapitálové. Aj tak si však vyžadujú určité investičné náklady, ktoré bývajú spravidla spojené s prípravou medzinárodného marketingu. Firma musí financovať výskum zahraničného trhu a marketingovú stratégiu, ktorá zohľadňuje podmienky cieľového trhu, prípadné úpravy tovaru podľa požiadaviek miestnych zákazníkov, zaistenia distribučných kanálov a taktiež dôležitá je aj komunikácia. Medzi dva základné typy exportu patrí priamy a nepriamy export.

Priamy export

Priamy export poskytuje bezprostredný kontakt so zákazníkmi na zahraničnom trhu a rýchle získavanie spätnej väzby. V praxi je však relatívne náročný na vyhľadávanie nových obchodných príležitostí a dopravu, preto sa s touto formou môžeme obvykle stretnúť pri predaji nákladných priemyselných výrobkov, ako napr. výrobných zariadení, strojov alebo investičných celkov, ktorých inštalácia a uvedenie do prevádzky vyžaduje asistenciu zo strany výrobcu. V porovnaní s predajnou cenou týchto výrobkov nehrajú náklady spojené so zabezpečením dopravy a odborných služieb významnú úlohu. Priamy export je tiež vhodný pre IT produkty a technológie, pri ktorých je možné zákazníka osloviť a tovar mu dodať prostredníctvom internetu. V takom prípade sú náklady na dopravu prakticky nulové.⁸²

⁸¹ PAN, Y. and TSE, D.K. (2000). *The hierarchical model of market entry modes*. Journal of International Business Studies, 31(4): 535–554. Dostupné online: <<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490921>>

⁸² MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.

Predstavuje tzv. vyššiu formu exportu, kedy už firma nevyhľadáva subjekty na domácom trhu, ale aj v zahraničí. Existujú dva druhy, a to⁸³:

- Priamy export bez priamych investícií, čo znamená, že firma vykonáva export pomocou cudzích orgánov. Firma využíva služby zahraničných prostredníkov, ktorí obchodujú na vlastný účet, tzn. preberajú vlastnícke práva k tovaru a potom ho znovu predávajú, či už ďalším obchodníkom, alebo konečnému spotrebiteľovi. Prípadne môže firma využiť služby zahraničných sprostredkovateľov, ktorí neobchodujú na svoj účet, ale len zastupujú firmu na trhu a väčšinou zaisťujú iba predaj.
- Priamy export s priamymi investíciami, pri ktorom firma buduje v zahraničí vlastné orgány. Firmy majú so zahraničnými aktivitami skúsenosti a vedia, akým spôsobom budú ďalšie zahraničné aktivity rozvíjať a cudzie zahraničné orgány sú nahrádzané vlastnými. Predaj v zahraničí môže prebiehať pomocou reprezentačných kancelárií, zriadením pobočky, prípadne zriadením dcérskej spoločnosti.

Nepriamy export

Nepriamy export využívajúci služby miestnych spoločností je typický pre ponuku lacnejšieho tovaru, pri ktorom by náklady spojené s priamym predajom neúmerne zvyšovali výslednú cenu. Zahraničných obchodných partnerov možno rozdeliť na sprostredkovateľov, ktorí vstupujú do vzťahu medzi výrobcom a zákazníkom vo vlastnom mene, na vlastný účet a vlastné riziko, a ďalej na sprostredkovateľov, ktorí obchodujú na účet výrobcu, pod jeho alebo vlastným menom. Sprostredkovateľské formy vzťahov možno ďalej podľa činnosti deliť na obchodné zastúpenie, ktoré je dlhodobou uzatvárané s cieľom uzatvárania obchodov v mene zastúpeného a na jeho účet, mandátnu zmluvu, v rámci ktorej mandatár zariaďuje na základe plnomocenstva obchodné záležitosti mandanta, a komisionársku zmluvu, na základe ktorej komisionár pracuje podľa stanovených povinností vo vlastnom mene.⁸⁴

Existujú aj určité formy, ktoré tvoria prechod medzi priamou a nepriamou formou exportu. Ide o tzv. exportné domy, na ktoré sa obracajú kapitálovo slabé firmy, podniky bez skúseností so zahraničným obchodom a firmy s obavami zo zahraničného obchodu. Druhým príkladom sú exportné spoločenstvá,

⁸³ BOUČKOVÁ, J. Marketing. Praha: C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

⁸⁴ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.

ktoré predstavujú dobrovoľné zväzky podnikov, ktoré sa zaoberajú exportom a ktoré vyvážajú rovnaký alebo doplnujúci sortiment.⁸⁵

Výhodu zmluvných vzťahov predstavujú relatívne nízke náklady vstupu na cieľový trh, obmedzenie množstva rizík medzinárodného obchodovania a možnosť exportu na malé trhy, kde by návratnosť vložených prostriedkov pri priamej obsluhu nebola dostatočne rýchla. Na druhú stranu spoločnosť nemá bezprostredný kontakt so zákazníkmi a priamu kontrolu nad distribúciou. V rámci týchto vzťahov možno ďalej uzavrieť zmluvu o výhradnom predaji, prípadne distribúciu, ktorá sprostredkovateľa zaväzuje predávať na miestnom trhu iba tovar danej spoločnosti. Vďaka tesnému previazaniu získava spoločnosť možnosť ovplyvňovania marketingovej stratégie, na druhú stranu však pri nevhodnej voľbe málo produktívneho obchodného partnera môže dôjsť k zablokovaniu miestneho trhu.⁸⁶

Piggybacking

Predstavuje špecifickú formu spolupráce, v rámci ktorej menšie spoločnosti za odplatu využívajú zahraničné distribučné cesty veľkého podniku. Pre malé spoločnosti sa tak ponúka príležitosť bezpečného a rýchleho preniknutia na cieľové trhy, veľký podnik inkasuje prostriedky z poplatkov a získava možnosť rozšírenia svojho sortimentu. Úskalím tohto spojenia môže byť rozkol v požiadavkách na spoločnú marketingovú stratégiu alebo rozdelenie dodatočných nákladov spojených so zaistením technickej podpory alebo servisu. Na malých partnerov potom často pôsobí tlak silnejších spoločníkov ohľadom nízkych cien, vysokej kvality produkcie alebo komplikovanej logistiky. Na druhej strane veľkým spoločnostiam hrozí v prípade nedostatočného plnenia záväzkov zo strany malých podnikov poškodenie dobrej povesti, pretože celý projekt je prezentovaný v ich mene.⁸⁷

Zmluvy

Zmluva je jedným z najčastejšie používaných zmluvných typov pre oblasť medzinárodného práva. Formy vstupu na zahraničné trhy nenáročnejšie na kapitálové investície využívajú firmy v prípadoch, keď sa rozhodnú, že nebudú v zahraničí investovať, ale napriek tomu chcú v rámci rozvoja medzinárodných

⁸⁵ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

⁸⁶ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.

⁸⁷ DOOLE, I. – LOWE, R. *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*. 5. vyd. London: Cengage Learning EMEA, 2008. 462 s. ISBN 978-1-84480-763-5.

podnikateľských aktivít zvýrazniť prítomnosť svojich výrobkov či služieb na cieľovom trhu iným spôsobom ako vývoznými operáciami.

Najužívanejšími formami vstupu na zahraničný trh tohto typu sú licencie, franchising alebo zmluvy o riadení (management contracts) a ďalej formy spolupráce v oblasti výroby, tzv. zušľachťovacie operácie alebo výrobné kooperácie.

Licenčné zmluvy

Licenčná zmluva je dvojstranný právny akt uzatváraný medzi poskytovateľom (majiteľ alebo tiež „licenciár“), ktorý udeľuje licenciu a disponuje absolútnym právom k predmetu a na druhej strane stojacim nadobúdateľom (nájomca alebo tiež „licenciát“), ktorý získava súhlas na užívanie predmetu licencie. Nedisponuje však absolútnym právom, na rozdiel od poskytovateľa. V praxi to môže znamenať to, že nadobúdateľ licencie nemôže licenciu predať, ani s ňou nakladať inak, než je stanovené v licenčnej zmluve.⁸⁸

Licencie sú jednou z často používaných foriem vstupov na zahraničné trhy. Termín „licencia“ označuje povolenie k činnosti, ktorá je inak zakázaná. V oblasti práv k nehmotným statkom sa pojem licencie využíva na vyjadrenie povolenia na použitie nehmotného statku inou osobou, napr. pri výrobe podľa vynálezu chráneného patentom.

Licenciu udeľuje ten, kto má na využitie nehmotného statku absolútne právo, napr. majiteľ patentu. Jeho právo mu umožňuje, aby zabránil komukoľvek inému vo využívaní tohto nehmotného statku, a to aj žalobou na súde, príp. aby požadoval náhradu škody, vydanie bezdôvodného obohatenia alebo primeranú satisfakciu. Majiteľ sa však môže rozhodnúť, že umožní využitie nehmotného statku určitej osobe, že jej na to poskytne povolenie, t. j. licenciu.⁸⁹

Medzinárodná licenčná zmluva sa nazýva aj „medzinárodný transfer technológií“, kde je termín „technológie“ chápaný, ako „*systematická a praktická aplikácia technických znalostí, ktoré sú*

⁸⁸ JAKL, L. *Právni ochrana průmyslového a jiného duševního vlastnictví - repetitorium*. 3., přeprac. vyd. Praha: Metropolitní univerzita Praha, 2011, 128,129. ISBN 978-80-86855-63-9.

⁸⁹ MACHKOVÁ, H. 2023. *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy*. [online]. Katedra mezinárodního obchodu (FMV), Fakulta mezinárodních vztahů Vysoké školy ekonomické v Praze. Dostupné online: <<https://www.businessinfo.cz/navody/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/>>

vyžadované alebo sú užitočné pre výrobu, aplikáciu v technologickom procese alebo výrobnom procese, alebo pre napĺňanie služieb.”⁹⁰

Dohoda o výskume a vývoji

Dohoda o výskume a vývoji je systematická aktivita spájajúca základný a aplikovaný výskum a zameraná na objavovanie riešení problémov alebo vytváranie nových tovarov a znalostí.⁹¹ Ide o dohodu uzavretú medzi dvoma a viacerými stranami týkajúcu sa podmienok, za ktorých tieto strany vykonávajú:

- *„spoločný výskum a vývoj zmluvných výrobkov alebo zmluvných technológií a spoločné využívanie výsledkov tohto výskumu a vývoja,*
- *spoločné využívanie výsledkov výskumu a vývoja zmluvných výrobkov alebo zmluvných technológií, spoločne vykonávaných podľa predchádzajúcej dohody medzi rovnakými stranami,*
- *spoločný výskum a vývoj zmluvných výrobkov alebo zmluvných technológií s výnimkou spoločného využívania výsledkov,*
- *platený výskum a vývoj zmluvných výrobkov alebo zmluvných technológií a spoločné využívanie výsledkov tohto výskumu a vývoja,*
- *spoločné využívanie výsledkov plateného výskumu a vývoja zmluvných výrobkov alebo zmluvných technológií podľa predchádzajúcej dohody medzi rovnakými stranami alebo*
- *platený výskum a vývoj zmluvných výrobkov alebo zmluvných technológií s výnimkou spoločného využívania výsledkov.”⁹²*

Strategické aliancie

Aj strategická aliancia patrí medzi populárne voľby pre vstup firiem na zahraničný trh. Táto aliancia umožňuje spoločnostiam zdieľať riziká a požiadavky na zdroje pri vstupe na zahraničné trhy. Strategická aliancia je vytvorená so spoločnosťou v hostiteľskej krajine, ktorá pozná a chápe podmienky

⁹⁰ ROZEHNALOVÁ, Naděžda. *Právo mezinárodního obchodu*. 3. Vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2010. 552 s. ISBN 978-80-7357-562-5.

⁹¹ BUSINESSDICTIONARY. 2023. *Research and development*. [online]. [cit. 2023-03-03]. Dostupné online: <<https://web.archive.org/web/20161019052842/http://www.businessdictionary.com/definition/research-and-development-R-D.html>>

⁹² *Nariadenie Komisie (EU) č. 1217/2010 zo dňa 14. decembra 2010 o uplatňovaní článku 101 ods. 3 Zmluvy o fungovaní Európskej únie na niektoré kategórie dohôd o výskume a vývoji*. [online]. [cit. 2023-03-03]. Dostupné online: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/HTML/?uri=CELEX:32010R1217>>

hospodárskej súťaže, právne a sociálne štandardy a kultúrne charakteristiky v rámci krajiny, ktoré môžu podniku pomôcť vyrábať a predávať konkurenčný produkt.⁹³

Strategická aliancia je, keď dve alebo viac spoločností združuje svoje zdroje do spoločného fondu spolupráce. Strategická aliancia je často spojená s akvizíciou celých spoločností a je založená na transfere technológií, na výrobe a prístupe do distribučnej siete. Partneri prinášajú aliancii svoje konkurenčné výhody, zatiaľ čo v modernom svete sú najdôležitejšie aliancie založené na využívaní spoločných distribučných kanálov. Strategická aliancia poskytuje výhody členom vstupujúcim do partnerstva: podniky môžu urýchliť svoj výskum a vývoj, znížiť náklady na obeh a ľahšie preniknúť na nové a neznáme trhy. Na druhej strane však existuje skutočnosť, že táto forma partnerstva obmedzuje konkurenciu podnikov. Mnoho spoločností potom nemá inú možnosť ako kontaktovať svojho potenciálneho konkurenta, aby si udržalo svoj podiel na trhu.⁹⁴

Franchising

Franchising je zmluvný vzťah medzi partnermi, v ktorom franšízér poskytuje svoju značku a právo užívať predmet podnikania svojej spoločnosti, t. j. poskytuje know-how vrátane systému riadenia a zabezpečovania služieb, a nadobúdateľ franšízy (niekedy označovaný ako franšízant) sa zaväzuje zaplatiť zmluvne stanovenú odmenu a dodržiavať obchodnú politiku poskytovateľa.⁹⁵

Franšíza predstavuje zmluvný vzťah, v ktorom franšízér za odplatu oprávňuje franšízantov prevádzkovať vlastný podnik pod spoločnou značkou. Na to mu poskytuje podnikateľský systém zahŕňajúci balík služieb a produktov potrebný na vybudovanie vlastného podnikania. Na základe komplexných zmluvných podmienok, ktoré upravujú prakticky všetky aspekty prevádzky, ako napr. podnikovú stratégiu, ponuku, imidž, atď., pôsobí systém franšízantov ako jedna spoločnosť, hoci sú samostatnými podnikateľskými jednotkami s vlastnou právnou subjektivitou. Tento koncept umožňuje poskytovateľovi licencie rýchly vstup na cieľové trhy a rozloženie príslušných investičných nákladov na jednotlivých franšízantov. Tí získavajú podnikateľský koncept s osvedčeným know-how, silnú marketingovú pozíciu zavedenej značky a nákupné výhody u dodávateľov. Vďaka systému na kľúč a podpore franšízera nemusia mať príjemca licencie žiadne predchádzajúce skúsenosti v danom odbore.

⁹³ VODÁČEK, L. V. O., 2002. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1.vydání editor Praha: Management Press. ISBN 80-7261-058-9.

⁹⁴ KHELEROVÁ, V. D. Z., 1994. *Management obchodní firmy*. 1. vydání editor Praha: Grada. ISBN 80-85623-72-2

⁹⁵ MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. a kolektiv. *Mezinárodní obchodní operace*, Nakladatelství: Grada, 2010, 5. aktualizované vydání, ISBN 978-80-247-3237-4

Slabinu tohto usporiadania predstavuje možnosť poškodenia dobrého mena celého reťazca v prípade nedodržania kvality ponúkaného tovaru alebo služieb hoci jediným franšízantom. Pravdepodobnosť vzniku takýchto situácií sa obmedzuje uzavretím právne záväzných zmlúv, v ktorých sú presne definované všetky požiadavky na prevádzku, vrátane napr. detailného vymedzenia úkonov jednotlivých zamestnancov, ako aj pravidelnými kontrolami zo strany franšízera.⁹⁶

Kapitálové formy vstupu na zahraničné trhy

Kapitálové vstupy predstavujú najvyšší stupeň internacionalizácie. Vzhľadom na investičnú náročnosť sú charakteristické spravidla pre veľké podniky. Obvykle majú formu priamych alebo portfóliových investícií, kedy princípom prvého typu je založenie, získanie alebo rozšírenie trvalých vzťahov so zahraničnou spoločnosťou. Portfóliové investície spočívajú v nákupe akcií alebo iných cenných papierov. Motiváciou založenia výrobnjej pobočky v zahraničí môže byť optimalizácia nákladov, prekonanie obchodných bariér obmedzujúcich import, investičné stimuly miestnej vlády, snaha o dosiahnutie priameho kontaktu s cieľovými zákazníkmi, atď. Presuny kapitálu v podobe zahraničných investícií významne podporujú vývoj svetovej ekonomiky, umožňujú modernizáciu podnikov, zvyšovanie zamestnanosti, transfer technológií a know-how.⁹⁷

Joint venture

Joint venture je možné voľne označiť ako spoločné podnikanie, pričom predstavuje spojenie dvoch (alebo aj viacerých) spoločností pri realizácii spoločného podnikateľského zámeru. Na základe kapitálových investícií možno rozlíšiť formu zmluvných spoločných podnikov, založených na dohode medzi dvoma hospodársky a právne nezávislými partnermi o spolupráci v určitej oblasti, napr. výskumu a vývoja, bez kapitálových vkladov, a podniky založené na kapitálových investíciách. Pre tie je typické založenie spoločnej dcérskej spoločnosti na základe dohody podniku, ktorý chce preniknúť na zahraničný trh a miestneho obchodného partnera. Výhodami tohto usporiadania z pohľadu zahraničného podniku sú obvykle znalosti miestneho prostredia, získanie zavedených distribučných ciest a odberateľských sietí lokálnej spoločnosti, pričom jej zahraničný partner prináša kapitál,

⁹⁶ MENDELSON, M. *The Guide to Franchising*. 7. vyd. London: Thomas Learning, 2005. 416 s. ISBN 1-84480-162-4.

⁹⁷ *World investment prospects to 2011: Foreign direct investment and the challenge of political risk*. The Economist Intelligence Unit [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné online: <http://graphics.eiu.com/upload/WIP_2007_WEB.pdf>

technológie a know-how. Z praktického hľadiska predstavujú hlavnú slabinu tohto spojenia problémy spojené so spoločným vedením.⁹⁸

Sú štyri možné typy stratégií joint ventures⁹⁹:

Etnocentrická stratégia

Materská spoločnosť implementuje do svojich dcérskych spoločností personálne postupy, vzory rozhodovania a jednania, ktoré sú úspešné v národnom kontexte materskej spoločnosti, a to prostredníctvom obsadzovania kľúčových pozícií v zahraničnej dcérskej spoločnosti manažermi z centrály – títo organizačnú kultúru prenesú. Tento postup môže byť vnímaný domácim manažmentom ako „kultúrna kolonizácia“ a pri veľkej nekompatibilite s hostiteľskou kultúrou môže byť zdrojom konfliktov.

Polycentrická stratégia

Materská spoločnosť sa v organizačnej kultúre bez obmedzení prispôbuje národnej kultúre hostiteľskej krajiny. Pozície v dcérskej spoločnosti sú obsadzované výhradne miestnym manažmentom, ktorému je ponechaná vysoká miera autonómie. Negatívom je, že podnik ako celok nevyužíva pri medzinárodných aktivitách synergický potenciál, ktorý zostáva izolovaný v jednotlivých dcérskych spoločnostiach a miestnych kultúrach.

Geocentrická stratégia

Podstatou je vytváranie jednotnej koncepcie riadenia a organizačnej kultúry nezávislej na národnej kultúre, z ktorej vzišla materská spoločnosť aj zahraničné dcérske spoločnosti. Organizačná kultúra je v tomto prípade veľmi silná a zároveň homogénna vo všetkých organizačných jednotkách. Manažéri sú v týchto firmách vychovávaní na báze globálnych skúseností a je pre nich typická medzinárodná kariéra. Jednotná spoločná koncepcia podnikovej kultúry však nemusí byť kompatibilná s kultúrami hostiteľských krajín a môžu vznikáť konflikty.

⁹⁸ ORSONI-VAUTHEY, V. 2006. *Happy about Joint Venturing: The 8 Critical Factors of Success*. 1. vyd. Silicon Valey: Happy About, 2006. 148 s. ISBN 978-1600050091

⁹⁹ EUROEKONOM. 2023. *Joint venture a stratégie Joint venture*. [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné online: <<https://www.euroekonom.sk/joint-venture-a-strategie-joint-venture/>>

Synergická stratégia

Usiluje sa o spojenie podstatných prvkov kultúry materskej spoločnosti a hostiteľských kultúr v zahraničí, o spojenie výhod globalizácie a lokalizácie. Materská spoločnosť prenáša do zahraničných dcérskych spoločností zvlášť dôležitú orientáciu, vzory rozhodovania a správania, ktoré tvoria tzv. kultúrne jadro, ktorého sa nechce vzdať, t. j. dcérske spoločnosti v zahraničí tak majú značne voľný priestor pre implementáciu miestnych kultúrne špecifických prvkov. Ide tu o spôsob ako nájsť optimálnu rovnováhu medzi nezávislosťou na miestnej kultúre a mierou rešpektovania špecifických vzorov riadenia.

Plne vlastnené podniky

Pri plne vlastnených podnikoch je možné hovoriť o troch základných typoch, a to o akvizíciách, fúziách a nových pobočkách.

Akvizície

Akvizícia predstavuje prevzatie fungujúceho podniku alebo jeho časti. Podľa spôsobu vykonania je možné rozlíšiť medzi majetkovou akvizíciou, pri ktorej dochádza k nákupu majetku so všetkými právami a záväzkami za trhovú cenu a akvizíciou kapitálovou, ktorej podstatou je dosiahnutie podstatného alebo rozhodujúceho vplyvu v cieľovej spoločnosti pomocou kúpy akcií, obchodných podielov alebo účasťou. Obstaranie akcií môže v princípe mať formu buď priateľského prevzatia, pri ktorom manažment cieľového podniku súhlasí s návrhom akvizície a odporučí taký postup akcionárom, alebo nepriateľského, v rámci ktorého sa proti vôli manažmentu cieľovej spoločnosti navrhovateľ obráti a presvedčí akcionárov na predaj priamo na ich valnom zhromaždení.¹⁰⁰ Z hľadiska vzájomného vzťahu a povahy inkriminovaných spoločností možno akvizície rozdeliť do štyroch základných typov. Ako horizontálne sa označuje prevzatie podniku, ktorý predtým pôsobil v rovnakom odbore. Cieľom takéhoto kroku je predovšetkým dosiahnutie úspor z rozsahu, využitie synergického efektu, zvýšenie podielu na trhu a teda posilnenie vyjednávacej pozície s ostatnými obchodnými partnermi, zníženie transakčných nákladov už skôr spolupracujúcich spoločností, prípadne obmedzenie konkurencie. Pri vertikálnej akvizícii dochádza k prevzatiu spoločnosti, ktorá pôsobila na inom stupni výroby alebo vo vzájomne závislom odbore. Obvykle sa pri takom spojení jedná o získanie kontroly nad dodávateľom, prípadne odberateľom. Konglomerátnou akvizíciou sa rozumie prevzatie do tejto chvíle samostatného

¹⁰⁰ KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.

subjektu s nesúvisiacimi podnikateľskými aktivitami, ktorý tak predstavuje spôsob diverzifikácie podnikových aktivít a rozloženia podnikateľských rizík. Posledným typom je akvizícia kongenerická predstavujúca získanie spoločnosti s príbuzným odborom podnikania ale iným produktom, ako je napr. autor softvéru pre výrobcov počítačov. V praxi sú najčastejšie akvizície horizontálne a kongenerické, prípadne vertikálne.¹⁰¹

Fúzie

Fúzia môže všeobecne prebiehať dvoma spôsobmi. Buď cestou zlúčenia, v rámci ktorej jedna (alebo aj viac) obchodná spoločnosť zaniká a jej imanie, práva a povinnosti prechádzajú na iný, nástupnícky podnik, alebo splynutím, kedy zanikajú všetky partnerské spoločnosti a vzniká jeden nový právny subjekt. Analogicky k typom akvizícií možno podľa vzťahu a povahy podnikania zainteresovaných spoločností fúzie deliť na horizontálne, vertikálne, konglomerátne a kongenerické.¹⁰²

Založenie európskej spoločnosti (SE)

Portál YourEurope¹⁰³ sa venuje medzinárodnému podnikaniu na trhu EU a prináša hodnotné informácie, napr. založenie európskej spoločnosti. Jednou z možností ako podnikanie rozšíriť aj do inej európskej krajiny je vytvorenie európskej spoločnosti. Európska spoločnosť – známa aj ako SE (z lat. Societas Europea) je typom verejnej akciovej spoločnosti, ktorý umožňuje podnikáť v rôznych európskych krajinách podľa jedného súboru pravidiel.

Založenie európskej spoločnosti má niekoľko výhod, medzi ktoré patrí jednoduchšie podnikanie vo viacerých krajinách EÚ. Podnikatelia môžu svoje činnosti preskupiť v rámci jednotnej európskej značky a podnikáť bez toho, aby museli zriadiť sieť dcérskych spoločností. Výhodou je aj väčšia mobilita na jednotnom trhu. V prípade európskej spoločnosti je možné preniesť sídlo z jednej krajiny EÚ do inej bez toho, aby bolo nutné spoločnosť v pôvodnej krajine zrušiť. Výhodou je aj rámcový systém na zapojenie zamestnancov, ktorí sú zamestnaní vo viacerých krajinách, do riadenia podnikania. Vlastníci SE môžu vytvoriť jednu alebo viacero dcérskych spoločností, ktoré sú takisto SE.

¹⁰¹ SMRČKA, L. *Ovládnutí a převzetí firem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-442-1

¹⁰² BEJČEK, J. *Soutěžní politika a fúze v evropském kontextu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010. 389 s. ISBN 978-80-210-5067-9

¹⁰³ YOUREUROPE. 2023. *Založenie európskej spoločnosti (SE)*. Dostupné online: <https://europa.eu/youreurope/business/running-business/developing-business/setting-up-european-company/index_sk.htm>

Pri založení európskej spoločnosti je potrebné splniť určité požiadavky. Prvou z nich je, že sídlo a ústredie danej spoločnosti musia byť v rovnakej krajine EÚ. Je nutné mať zastúpenie aj v iných krajinách EÚ (pobočky alebo dcérske spoločnosti), resp. sa na všetky zapojené spoločnosti musia vzťahovať právne predpisy najmenej dvoch rôznych krajín EÚ. Výška základného imania musí byť minimálne vo výške 120 tis. EUR. Rozhodnutie bolo realizované spoločne so zástupcami zamestnancov danej spoločnosti, a to o účasti zamestnancov v orgánoch spoločnosti a o spôsobe, ako sa bude so zamestnancami konzultovať a ako budú informovaní.¹⁰⁴

Tabuľka č. 1 Spôsoby založenia európskej spoločnosti

Spôsob	Forma právnickej osoby	Požiadavky
Fúzia (na účely vytvorenia európskej spoločnosti)	a.s.	Aspoň 2 spoločnosti z rôznych krajín EÚ
Vytvorenie európskej holdingovej spoločnosti	a.s. alebo s.r.o.	Aspoň 2 spoločnosti z rôznych krajín EÚ alebo ak zúčastnené spoločnosti mali aspoň 2 roky dcérsku spoločnosť alebo pobočku v inej krajine EÚ
Vytvorenie dcérskej európskej spoločnosti	Spoločnosti, firmy alebo iné právnické osoby	Aspoň 2 subjekty sú z rôznych krajín EÚ alebo zúčastnené subjekty mali aspoň 2 roky dcérsku spoločnosť alebo pobočku v inej krajine EÚ
Transformácia	a.s.	Spoločnosť, ktorá mala aspoň 2 roky dcérsku spoločnosť v inej krajine EÚ

Zdroj: YourEurope

¹⁰⁴ YOUREUROPE. 2023. *Založenie európskej spoločnosti (SE)*. Dostupné online: <https://europa.eu/youreurope/business/running-business/developing-business/setting-up-european-company/index_sk.htm>

Nová pobočka

Nová pobočka môže byť buď vybudovaná od nuly (greenfield investície), alebo umiestnená do už vybudovaných avšak nepoužívaných priemyselných objektov (brownfield investície). Tento spôsob vstupu je často miestnou vládou preferovaný a podporovaný, pretože oproti ostatným formám spravidla prináša do krajiny viac kapitálu, viac nových, moderných technológií, zvyšuje konkurenciu na danom trhu a vždy vytvára nové pracovné miesta.¹⁰⁵

1.6 FINANCOVANIE MEDZINÁRODNÉHO PODNIKANIA

Zrejme najdôležitejšou vecou pre medzinárodné podnikanie je mať kapitál. Bez dostatočného kapitálu a finančného krytia nie je možný úspešný vstup do medzinárodného hospodárskeho, obchodného a ekonomického priestoru. Tento kapitál môže pochádzať z viacerých zdrojov, pričom ich výber závisí od možností a porovnania výhod a nevýhod. Aj preto sa musí v každom prípade medzinárodný manažment podnikania sústrediť na to, z čoho a ako financovať vstup a zotrvanie na zahraničných trhoch.

Podnikateľ má na výber nasledovné možnosti získania kapitálu spolu s ich výhodami a nevýhodami ¹⁰⁶:

Vlastný kapitál – výhodou je, že o všetkom rozhodujete sami, nevýhodou naopak riziko vyčerpania vlastných prostriedkov a následne ohrozenie aj domáceho podnikania.

Kapitál z bankových zdrojov – pokiaľ sa rozhodnete, že si zoberiete úver alebo využijete bankové zdroje, je to výhoda v možnosti získať naozaj obrovské finančné prostriedky, ale nevýhodou môže byť nutnosť zamerať sa viac na rýchlejšiu návratnosť ako na dlhodobejšie príležitosti.

Kapitál od investorov – investori sú externé kapitálové zdroje, ktoré kombinujú výhody bankových zdrojov, ale zároveň aj nevýhody obmedzenia úplnej voľnosti rozhodovania o smerovaní podnikania.

Spoločný kapitál s iným subjektom – v prípade jasnej dohody môže byť výhodou zdieľanie tak finančných prostriedkov ako aj skúseností a spolupodieľanie sa na rizikách aj organizácii, na druhú stranu nevýhodou je prirodzená nutnosť deliť sa o zisk a tiež o niečo menšia pružnosť v rozhodovaní.

¹⁰⁵ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9

¹⁰⁶ PODNIKAM.SK. 2023. *Aké možnosti vám ponúka medzinárodné podnikanie a ako s ním začať?* [online]. 09.11.2022. [cit. 2023-03-06]. Dostupné na internete: <<https://podnikam.sk/medzinarodne-podnikanie/>>

Financovanie medzinárodného podnikania

Financovaním medzinárodného podnikania sa rozumie proces, ktorým podnik získava prostriedky na realizáciu svojej podnikateľskej činnosti. Cieľom tohto procesu je zabezpečiť dostatočnú likviditu podniku nevyhnutnú na výkon jeho podnikateľských aktivít a súčasne také financovanie, ktoré bude garantovať čo najnižšie náklady spojené so získaním kapitálu. Každý hospodársky subjekt potrebuje na financovanie svojho fungovania a svojich obchodných transakcií zabezpečiť dostatočné množstvo kapitálu. Podľa vlastníckych pomerov spoločnosti k tomuto kapitálu môžeme rozlíšiť vlastné zdroje a cudzie zdroje.¹⁰⁷

Za vlastné zdroje možno označiť tie, ktoré spoločnosť nadobúda svojou vlastnou činnosťou ako tzv. čistý zisk, peňažnými i nepeňažnými vkladmi, ktorými spoločníci plnia svoju vkladovú povinnosť, či inými zvláštnymi príspevkami, ktoré slúžia k lepšej hospodárskej pozícii spoločnosti, a za ktoré spravidla spoločnosť neposkytuje žiadne protiplnenie. Charakteristickým rysom týchto zdrojov je najmä skutočnosť, že spoločnosť nie je povinná tieto prostriedky po uplynutí určitej doby vracať, príp. platiť úroky za ich použitie. Vlastné zdroje reprezentuje tzv. vlastný kapitál spoločnosti, do ktorého sa zahŕňa predovšetkým základné imanie a nerozdelený zisk.¹⁰⁸

Ako cudzie zdroje sú potom považované tie, ktoré nepochádzajú z vlastnej činnosti spoločnosti ani z peňažných či nepeňažných vkladov spoločníkov, ale spravidla pochádzajú od tretích osôb. Tieto zdroje financovania sú spojené so záväzkom po uplynutí určenej doby vrátiť nominálnu hodnotu poskytnutého plnenia a súčasne s ňou aj príslušný úrok za jej použitie.¹⁰⁹

V nasledujúcej časti sa analýza zameriava na externé zdroje financovania, pretože medzi tie možno zaradiť faktoring, forfaiting a lízing. Cudzie zdroje možno všeobecne deliť na klasické (externé zdroje vlastného kapitálu, obligácie, úvery a tiché spoločenstvo) a alternatívne (rizikový a rozvojový kapitál, faktoring, forfaiting, lízing a franchising).¹¹⁰

¹⁰⁷ MAŘÍK, M. 1994. *Finanční analýza a plánování v obchodních podnicích*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. 165 s. ISBN 80-7079-209-4

¹⁰⁸ KOLEKTÍV AUTORŮV. 2005. *MERITUM Obchodní právo*. 2. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2005. 1345 s. ISBN 80-86395-90-1.

¹⁰⁹ KOLEKTÍV AUTORŮV. 2005. *MERITUM Obchodní právo*. 2. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2005. 1345 s. ISBN 80-86395-90-1.

¹¹⁰ ŠIMAN, J., PETERA, P. 2010. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.

Faktoring

Faktoring je forma finančnej transakcie, pri ktorej podnik predáva svoje pohľadávky (t. j. faktúry) finančnej inštitúcii tretej strany za zvýhodnenú sadzbu výmenou za okamžitú platbu. Finančná inštitúcia alebo faktor potom inkasuje celú hodnotu faktúr od zákazníka. Faktoring je typ financovania, ktorý je medzi malými podnikmi čoraz obľúbenejší vďaka svojej flexibilita a relatívne nízkym nákladom. Môže sa použiť na riadenie peňažných tokov, zníženie rizika a financovanie zásob a iných výdavkov.¹¹¹

Faktoring je možné definovať ako „obchodne finančnú operáciu spočívajúcu v:

- odkupovaní krátkodobých obchodných pohľadávok (2 až 4 mesačných) s alebo bez prechodu rizika bonity, a/alebo
- zálohovanie pohľadávok, a/aj
- vykonávanie účtovnej administratívy súvisiace s pohľadávkami.“¹¹²

Na medzinárodnej úrovni sa otázke faktoringu venuje predovšetkým Ottawský dohovor o medzinárodnom faktoringu (ďalej len „Dohovor“). Dohovor bol pripravovaný na pôde Medzinárodného inštitútu pre zjednotenie súkromného práva (UNIDROIT) a hlavným dôvodom jeho vzniku bol najmä rastúci objem medzinárodného obchodu a rozširovanie faktoringu v súvislosti s jeho financovaním. K dohovoru došlo 28. mája 1988 na konferencii v Ottawe a nadobudol platnosť 1. mája 1994.¹¹³

Podľa článku 1 ods. 2 Dohovoru sa faktoringovou zmluvou rozumie zmluva uzavretá medzi dodávateľom na jednej strane a faktorom na strane druhej, podľa ktorej dodávateľ postupuje faktorovi svojej pohľadávky vyplývajúcej z kúpnych zmlúv uzavretých medzi dodávateľom a jeho zákazníkmi, pričom je nevyhnutné, aby faktor plnil súčasne aspoň dve z alternatívne vymedzených podmienok¹¹⁴:

- financovanie dodávateľov vopred, vrátane úverov a platieb,
- vedenie účtov vzťahujúcich sa k pohľadávkam,

¹¹¹ BERRY, A. 2015. *Factoring*. [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné online: <<https://www.abladvisor.com/blogs/8443/factoring-is-a-financial-transaction-and-a-type-of-debtor-finance>>

¹¹² ROZEHNALOVÁ, Naděžda. *Právo medzinárodného obchodu*. 3. Vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2010. 552 s. ISBN 978-80-7357-562-5.

¹¹³ Konkursní noviny, článok Ekonomický rozmer transakcie, vyd. 2003, [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné na internete: <<http://www.konkursni-noviny.cz/clanek.html?id=446>>

¹¹⁴ INTERNATIONAL INSTITUTE FOR THE UNIFICATION OF PRIVATE LAW. *FACTORING: UNIDROIT CONVENTION ON INTERNATIONAL FACTORING (OTTAWA, 28 MAY 1988)*. [online]. Ottawa: 28.05.1988. [cit. 2023-03-10]. Dostupné online: <<https://www.unidroit.org/instruments/factoring/>>

- inkaso pohľadávok,
- ochrana pri vymáhaní platieb od dlžníkov.

Faktoringová spoločnosť spravidla vyžaduje všetky relevantné podklady dokladajúce činnosť dodávateľa a analyzuje celé portfólio klientových pohľadávok. Najmä si vyžiada na posúdenie:

- základné informácie o podniku (pozícia na trhu, opis produktov, vlastnícka štruktúra, a i.),
- výpis z obchodného registra,
- výročné správy,
- súvahu a výkaz ziskov a strát (za posledné tri roky),
- daňové priznania, príp. správu audítora, a i.¹¹⁵

Po posúdení bonity dodávateľa a jeho vyhodnotení ako prijateľného pre realizáciu faktoringovej transakcie, sa skúmanie rozširuje aj na odberateľov, ktorých pohľadávky by prípadne boli faktoringovou spoločnosťou postúpené. Budú posudzované predovšetkým:

- obchodné mená, sídla a bonita odberateľov,
- vývoj obchodných vzťahov s odberateľmi,
- podiel jednotlivých odberateľov na konečnom objeme tržieb dodávateľa,
- množstvo faktúr a ročný obrat pohľadávok, ktoré sú určené na faktoring.¹¹⁶

Forfaiting

Ďalšou alternatívnou formou financovania medzinárodnej činnosti spoločnosti je forfaiting, ktorý je založený na podobnom princípe ako faktoringová operácia s tým rozdielom, že jej predmetom sú strednodobé až dlhodobé pohľadávky vznikajúce v medzinárodnom obchode. Je teda predstavovaný jednorazovým odkúpením strednodobých alebo dlhodobých pohľadávok forfaitingovou spoločnosťou, ktorá už nemôže uplatniť voči predajcovi pohľadávky regresný nárok, ak odberateľ nesplní svoj záväzok.¹¹⁷

¹¹⁵ DVOŘÁK, P. *Bankovníctví*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 260 s. ISBN 80-7079-584-0. S. 147.

¹¹⁶ DVOŘÁK, P. *Bankovníctví*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 260 s. ISBN 80-7079-584-0. S. 147.

¹¹⁷ POLOUČEK, S. *Bankovníctví*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-462-7. S. 229

Predmetom forfaitingovej operácie môžu byť pohľadávky, ktoré spĺňajú nasledujúce kritériá:

- minimálna doba splatnosti pohľadávky je 90 až 180 dní, môže však byť aj dlhšia (5 až 8 rokov), pohľadávky musia mať budúcu splatnosť, nesmú byť už po splatnosti,
- pohľadávka musí byť zaistená – napr. akreditívom s odloženou splatnosťou, bankovou zárukou a pod.,
- minimálna výška pohľadávky,
- musí ísť o denominovanú pohľadávku vo voľne zameniteľných menách – dôvodom je možnosť refinancovania na medzinárodných menových trhoch a dostupnosť celého radu finančných nástrojov na zabezpečenie voči úrokovým či menovým rizikám.

S dlhším časovým odstupom medzi dátumom splatnosti a dátumom vystavenia je tento druh pohľadávok spojený s vyššou mierou rizika (riziko kurzových strát, riziko bonity odberateľa, riziko likvidity či riziko prevoditeľnosti pohľadávky). Kurzové riziko je eliminované tak, že po postúpení forfaiterovi dochádza k okamžitému splateniu pohľadávky dodávateľovi. Kurzový rozdiel, ktorý môže nastať, kým dôjde k splateniu pohľadávky odberateľom, ponesie forfaitingová spoločnosť. Z dôvodu existencie tohto rizika sa stáva bežným, že si forfaiter predmet zmluvy (postupovanú pohľadávku) necháva zabezpečiť v banke. Ak takéto zabezpečenie prebehne prostredníctvom zmenky, je vyžadovaný ako záruka aval¹¹⁸ alebo banková záruka prvotriednej banky. Ak dôjde k zaisteniu prostredníctvom akreditívu, bude akreditív otvorený alebo potvrdený prvotriednou bankou.

Ak sa subjekty medzinárodnej obchodnej transakcie dohodnú na financovaní prostredníctvom forfaitingu, dá sa táto operácia rozdeliť na fázu kontraktačnú a fázu realizačnú.

V kontraktačnej fáze ide najmä o dojednanie podmienok realizácie obchodu medzi vývozcom a forfaiterom. Forfaiter bude od vývozcu vyžadovať stanovenie určitých podmienok, a to najmä:

- krajinu dovozcu a jeho obchodné meno,
- názov banky postupujúcu garanciu a vymedzenie použitého platobného inštrumentu,
- predmet kontraktu,
- výšku pohľadávky a jej menu,
- stanovenie splátkového plánu, podľa ktorého bude splácanie pohľadávky prebiehať,

¹¹⁸ neoddeliteľný finančný nástroj, ktorým sa efektívne dáva záruka za zmenkové plnenie, ktorá je nezávislá od splnenia alebo nesplnenia základného obchodného kontraktu (<https://www.ako-uctovat.sk/uctovny-slovník.php?co=Aval&id=164>)

- termín, kedy bude tovar dodaný.

Na základe týchto informácií forfaiter následne vypracuje konkrétnu ponuku podmienok, za ktorých je ochotný transakciu realizovať. K podpísaniu kontraktu môže dôjsť spoločne s dodávateľskou zmluvou alebo v krátkom období po jej uzavretí. V rámci druhej časti potom dochádza k samotnému predaju pohľadávky.¹¹⁹

Lízing

Jednou z najbežnejších externých foriem financovania obchodných vzťahov je popri úvere bezpochyby lízing. Zjednodušene môžeme tento spôsob financovania vymedziť ako „prenechanie využívania veci tomu, kto nechce, alebo aj nemôže, investovať vlastné finančné prostriedky do získania vlastníctva veci.“¹²⁰

Predmetom lízingových operácií môže byť široká škála predmetov, najčastejšie ním však sú rôzne dopravné prostriedky, stroje, výrobné prostriedky a tiež nehnuteľnosti. V právnom prostredí sú však výrazne častejšie predmetom lízingu hnuťelné veci ako nehnuteľnosti. Dôvodom sú najmä ekonomické aspekty a daňová legislatíva. Pri finančnom lízingu sú najčastejšou prekážkou daňové dôvody. Subjekty lízingovej transakcie sú zaťažené daňou z prevodu nehnuteľnosti dvakrát – najskôr pri získaní nehnuteľnosti od predajcu na začiatku lízingovej operácie a následne v konečnej fáze lízingovej transakcie, keď poskytovateľ na nájomcu prevedie predmet lízingu.¹²¹

O medzinárodný lízing ide vtedy, ak sa jedna zo strán nachádza v zahraničí. Druhýkrát sa tento druh delí na vývozný alebo dovozný lízing v závislosti od toho, odkiaľ kam smeruje jeho predmet. Zo strany lízingových spoločností je zrejma snaha o prevedenie medzinárodného lízingu do vnútroštátnej sféry. Predovšetkým sa tak robí zriaďovaním dcérskych spoločností.¹²²

¹¹⁹ DVOŘÁK, P. *Bankovníctví*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 260 s. ISBN 80-7079-584-0. S. 147.

¹²⁰ ROZEHNALOVÁ, N. *Právo mezinárodního obchodu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2001. 397 s. ISBN 80-210-2612-X. S. 266.

¹²¹ BENDA, V., KELBLOVÁ, H., PULZ, J. *Leasing – právní, účetní a daňové postupy v praxi*. 3. vyd. Praha: BOVA POLYGON, 2006. 380 s. ISBN 80-7273-132-7. S. 126.

¹²² MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Linde, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4. S. 119.

Od roku 1976 začal na pôde UNIDROIT vznikať text **Dohovoru o medzinárodnom finančnom lízingu**¹²³ (ďalej tiež len „Dohovor“), a to za podpory vybraných svetových lízingových spoločností a tiež Európskej federácie lízingových asociácií (Leaseurope). K dovŕšeniu procesu jeho vzniku došlo v roku 1988, kedy bol na konferencii v Ottawe schválený. Dohovor má 25 článkov a člení sa na 3 kapitoly. Ako uvádza už preambula dokumentu, účelom Dohovoru o medzinárodnom finančnom lízingu je predovšetkým zabezpečiť právnu istotu účastníkom medzinárodnej lízingovej operácie. Ide o normu vecnoprávnej povahy, ktorá upravuje medzinárodnú lízingovú súkromnoprávnu zmluvu, ktorá musí spĺňať tak podmienky stanovené v ustanoveniach Dohovoru, ako aj podmienky právneho poriadku štátu, v ktorom majú účastníci transakcie sídlo. Keďže žiadne ustanovenie neupravuje kolízne normy, je nutné použiť kolízne normy medzinárodného práva daných krajín.¹²⁴

Článok 1 v odseku 1 stanovuje, že Dohovor upravuje finančné leasingové transakcie, v ktorých prenájomca uzatvára zmluvu s treťou stranou (dodávateľom), na základe ktorej získava podnik hmotné statky alebo iné zariadenie, a to za podmienok schválených nájomcom a súčasne k takto nadobudnutému predmetu poskytuje nájomcovi právo ho užívať za úhradu nájomného. Znak tejto lízingovej transakcie sú ďalej vymedzené takto:

- nájomca vyberá zariadenie, volí si dodávateľa a jeho názor bude rozhodujúci,
- zariadenie nadobúda prenájomca,
- nájomné, ktoré stanovuje lízingová zmluva, je stanovené tak, aby spravidla došlo k umoreniu celej ceny predmetu lízingu.

Financovanie expanzie v podmienkach SR – EXIMABKA SR

Tím expertov pod priamou gesciou a s finančnou podporou EXIMBANKY SR vytvoril Manuál slovenského exportéra (pre EXIMBANKA SR vydala GNOWEE)¹²⁵, ktorý poskytuje prehľadné informácie zamerané na:

¹²³ INTERNATIONAL INSTITUTE FOR THE UNIFICATION OF PRIVATE LAW. *UNIDROIT CONVENTION ON INTERNATIONAL FINANCIAL LEASING (OTTAWA, 28 MAY 1988)*. [online]. Ottawa: 28.05.1988. [cit. 2023-03-10]. Dostupné online: <<https://www.unidroit.org/instruments/leasing/convention/>>

¹²⁴ DOUBRAVA, M. *Leasingová smlouva (tuzemská i národní)*. 1. vyd. Praha: Linde, 2003. 93 s. ISBN 80-86131-47-5. S. 44

¹²⁵ PAVELKA, Ľ. - JAMBOROVÁ, E. M. - RUŽEKOVÁ, V. 2015. *Manuál slovenského exportéra : základy bezpečného obchodovania so zahraničím*. 1. vyd. Prievidza: GNOWEE, 2015. 107 s. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/buxus/docs/dokumenty/Manual_slovenskeho_exportera.pdf> ISBN 978-80-97-22059-4.

Platobné podmienky

Platobné podmienky je potrebné posudzovať na základe toho, či banka zahraničného obchodného partnera preberá zodpovednosť za úhradu záväzkov exportérovi, alebo len poskytuje službu svojmu klientovi, a to bez povinnosti realizovať platbu aj v prípadoch, ak si importér svoju povinnosť z určitých dôvodov nesplnil. Voľba platobných podmienok z pohľadu exportéra sa odvíja predovšetkým od skúseností z obchodnej spolupráce s obchodným partnerom, ale aj od noriem importného teritória. V krajinách so štátom kontrolovanou reguláciou devíz je preferovaný, resp. požadovaný dokumentárny akreditív, ktorý zo strany importujúcej krajiny slúži jednak ako platobná metóda, avšak aj ako metóda kontroly splnenia účelu poskytnutých devíz.

Exportér si musí byť vedomý vyššieho rizika zlyhaných pohľadávok v prípade, ak je sídlo odberateľa v krajine, ktorá sa vyznačuje politickou a hospodárskou nestabilitou. Vtedy je najvhodnejšie vyžadovať platobné podmienky spojené so záväzkom banky importéra, a to najmä vo forme dokumentárneho akreditívu. Aj v takom prípade je však vhodné tento platobný nástroj doplniť napr. o poistenie potvrdeného neodvolateľného vývozného dokumentárneho akreditívu.

Z pohľadu banky sa platobné nástroje členia na dva základné typy, a to na bezzáväzkové a záväzkové. Bezzáväzkové sú odporúčané pri obchodovaní s overenými obchodnými partnermi a majú niekoľko výhod. Pri ich realizácii je platba do zahraničia hladká, je ju možné realizovať prostredníctvom SEPA¹²⁶ v EUR formou inkasa. Oproti tomu záväzkové predstavujú záväzok banky zaplatiť dohodnutú výšku záväzku importéra po splnení určených podmienok. Banka vyžaduje napr. dokumentárne akreditívy, platbu zabezpečenú abstraktnou bankovou zárukou, bankové ručenie na zmenkách (bankový aval) a pod.

Veľmi dôležité je rozdelenie platobných podmienok z pohľadu účastníkov medzinárodného obchodu. Na základe druhu platobnej podmienky sa člení na tri možné spôsoby, a to platba vopred (akontácia), platba pri dodávke a platba po dodávke.

Pri platbe vopred (akontácii) je najčastejším spôsobom tzv. hladká platba, t. j. medzibanková bezhotovostná úhrada telekomunikačným spôsobom. Druhým možným spôsobom je bankový alebo súkromný šek.

¹²⁶ Bezhotovostná platba v eurách realizovaná v rámci krajín, ktoré patria do oblasti SEPA

Rovnaké formy realizácie ako pri platbe vopred je možné využiť aj pri platbe pri dodávke. Okrem toho je možné využiť aj SEPA inkaso, bankový alebo súkromný šek, dokumentárne inkaso, t. j. vydanie dokumentov oproti platbe v rámci realizácie inkasa platby, cudziu zmenku akceptovanú importérom, vlastnú zmenku vystavenú importérom a dokumentárny akreditív.

Platby pri dodávke sa vo veľkej miere prekrývajú, pričom ide primárne o hladkú platbu, dokumentárne inkaso, cudziu zmenku akceptovanú importérom, vlastnú zmenku vystavenú importérom a dokumentárny akreditív.

Pre podniky plánujúce expanziu do zahraničia sú dôležité informácie o produktoch EXIMBANKY SR. Produkty EXIMBANKY SR sú určené veľkým podnikom ako aj MSP.

Hlavnými kritériami pri rozhodovaní o poskytnutí úverov sú úveruschopnosť žiadateľa ako aj bonita príslušného projektu. Súčasne je potrebné primerané zabezpečenie úverového vzťahu. Výška úročenia závisí od jednotlivého typu obchodu a miery rizika. Spôsob a miera zabezpečenia úverového vzťahu sa posudzuje jednotlivo, zohľadňuje sa riziko obchodného prípadu a finančná situácia žiadateľa.

Všeobecné podmienky poskytnutia produktov sú nasledovné¹²⁷:

- vývozca podniká v danej oblasti minimálne po dobu 1 roka,
- vývozca nemá záväzky po lehote splatnosti voči štátu,
- vývozca nevykazuje trendy úpadku alebo zhoršujúcej sa situácie,
- vývozca predloží žiadosť o požadovaný produkt ako aj ostatné podklady k žiadosti.

Nástroje financovania exportu, ktoré poskytuje EXIMBANKA SR sú nasledovné¹²⁸:

- Energetický úver;
- Odberateľský úver;
- Investičný úver;
- Úver na investíciu v zahraničí;
- Predexportný úver;
- Financovanie pohľadávok;

¹²⁷ EXIMBANKA. *Bankové produkty*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty.html?page_id=96>

¹²⁸ EXIMBANKA. *Bankové produkty*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty.html?page_id=96>

- Refinančný úver;
- Neplatobná banková záruka;
- Platobná banková záruka;
- Zvýhodnený vývozný úver;
- Dokumentárny akreditív.

Energetický úver

Tento typ úveru je určený pre podniky, ktoré majú problém s financovaním zvýšených cien energií. Úver slúži hlavne na financovanie energií, vrátane refundácie časti už uhradených dodávateľských faktúr.

Základné podmienky získania energetického úveru sú:

- Financovanie energetických nákladov (elektrická energia a zemný plyn) vrátane refundácie už uhradených dodávateľských faktúr.
- Preukázanie výšky exportných tržieb od 01.01.2021 aspoň 20 %.¹²⁹

Odberateľský úver

Cieľom tohto typu úveru je podporiť vývoz slovenských podnikov poskytnutím financovania pre zahraničných kupujúcich. Úver je poskytnutý priamo zahraničnému kupujúcemu alebo zahraničnej banke, ktorá bude platiť slovenskému exportérovi. Účelom úveru môže byť nákup tovarov a služieb alebo investície. Úvery sa delia na krátkodobé (do dvoch rokov) a dlhodobé (do osem a pol roka) v závislosti od účelu (na tovary alebo služby krátkodobej spotreby maximálne do dvoch rokov, na technologické celky do osem a pol roka). Pre úvery s dĺžkou splatnosti nad dva roky platia podmienky Konsenzu OECD.¹³⁰

¹²⁹ EXIMBANKA SR. *Energetický úver*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/energeticky-uver.html?page_id=245546>

¹³⁰ EXIMBANKA SR. *Odberateľský úver*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/odberatelsky-uver.html?page_id=10849>

Základné podmienky získania odberateľského úveru sú¹³¹:

- Minimálne 15 % z hodnoty kontraktu musí zahraničný kupujúci zaplatiť priamo vývozcom pred alebo najneskôr pri dodávke tovaru alebo služieb (neplatí, ak lehota splatnosti úveru nepresiahne dva roky).
- Časť kontraktu financovaná formou odberateľského úveru je tak maximálne 85 % z hodnoty kontraktu.
- Podiel lokálnych nákladov (náklady z krajiny kupujúceho) nesmie presiahnuť 30 % celkového objemu kontraktu.
- Úver sa spláca pravidelne a rovnomerne v minimálne polročných intervaloch.

Investičný úver

Exportér môže získať investičný úver od EXIMBANKY SR na modernizáciu svojej technologickej základne, ktorá je potrebná pre výrobu tovarov určených na vývoz. Úver môže pokryť až 85 % nákladov na nákup alebo modernizáciu technológie a infraštruktúry potrebnej pre výrobu na vývoz, s možnosťou preplatenia faktúr, ktoré nie sú staršie ako šesť mesiacov od dátumu čerpania úveru. Splatnosť úveru je do siedmych rokov.¹³²

Základné podmienky získania investičného úveru sú¹³³:

- Existencia vývozného kontraktu vzťahujúceho sa na danú technológiu.
- Minimálne 15 % z hodnoty investície musí exportér zaplatiť z vlastných zdrojov.
- Čerpanie úveru na základe dodávateľských faktúr a zrealizovaných výkonov.

Úver na investíciu v zahraničí

Tento úver slúži na financovanie dlhodobých finančných potrieb vývozcov, ktoré sa týkajú zahraničných investícií ako založenie dcérskej spoločnosti, spoločného podniku alebo kúpy podielu v existujúcej

¹³¹ EXIMBANKA SR. *Často kladené otázky - Odberateľský úver*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/odberatelsky-uver/casto-kladene-otazky-odberatelsky-uver.html?page_id=83611>

¹³² EXIMBANKA SR. *Investičný úver*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/investicny-uver.html?page_id=82599>

¹³³ EXIMBANKA SR. *Často kladené otázky - Investičný úver*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/investicny-uver/casto-kladene-otazky-investicny-uver.html?page_id=83604>

zahraničnej spoločnosti. Úver sa môže použiť aj na rozšírenie existujúceho majetku investora v zahraničí formou zvýšenia investičného alebo obežného majetku.¹³⁴

Základné podmienky získania úveru na investíciu v zahraničí¹³⁵:

- Minimálna doba vlastníctva zahraničnej spoločnosti exportérom je tri roky.
- 10 % z hodnoty investície musí exportér zaplatiť z vlastných zdrojov.
- Pravidelné, rovnomerné splácanie, najmenej dvakrát ročne.

Predexportný úver

Tento druh úveru slúži výhradne na financovanie výdavkov, ktoré sú potrebné na uskutočnenie vývozného kontraktu (napr. materiálové náklady), vrátane úhrady faktúr s dátumom vystavenia nie starším ako 6 mesiacov od dátumu, kedy bol úver čerpaný. Úver musí byť splatený do dvoch rokov od dátumu prvého čerpania.¹³⁶

Základné podmienky získania predexportného úveru¹³⁷:

- Existencia vývozného kontraktu alebo potvrdených objednávok.
- Čerpanie úveru na základe dodávateľských faktúr alebo akceptovaných kalkulácií režijných nákladov exportéra.
- Úver do výšky 100 % zdokladovaných a akceptovaných nákladov.

Financovanie pohľadávok

Priamy úver na pohľadávky z vývozu je určený na financovanie odloženej splatnosti odberateľskej faktúry s cieľom podporiť export tovarov a/alebo služieb vývozcov. Existujú dva typy úverov, krátkodobý

¹³⁴ EXIMBANKA SR. *Úver na investíciu v zahraničí*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/uver-na-investiciu-v-zahranici.html?page_id=10847>

¹³⁵ EXIMBANKA SR. *Často kladené otázky - Úver na investíciu v zahraničí*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/uver-na-investiciu-v-zahranici/casto-kladene-otazky-uver-na-investiciu-v-zahranici.html?page_id=83613>

¹³⁶ EXIMBANKA SR. *Predexportný úver*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/predexportny-uver.html?page_id=82592>

¹³⁷ EXIMBANKA SR. *Často kladené otázky - Predexportný úver*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/predexportny-uver/casto-kladene-otazky-predexportny-uver.html?page_id=83607>

s minimálnou splatnosťou faktúr predložených na 30 dní a maximálnou na jeden rok a strednodobý s splatnosťou faktúr dlhších ako jeden rok.

EXIMBANKA SR poskytuje finančné prostriedky vývozcom na podporu ich vývozných aktivít, na základe vývozných kontraktov alebo objednávok medzi vývozcom a zahraničným odberateľom, a to tým, že poskytne úver na pohľadávky z vývozu, ktorý predfinancuje odberateľskú faktúru. Táto faktúra je znížená o spoluúčasť uvedenú na poistnom úverovom limite platnom pre zahraničného odberateľa.¹³⁸

Základné podmienky poskytnutia financovania pohľadávok¹³⁹:

- existencia vývozného kontraktu alebo potvrdených objednávok,
- zriadenie záložného práva k pohľadávkam voči odberateľovi a pohľadávkam z poistného plnenia,
- čerpanie úveru na základe odberateľských faktúr, dokladu potvrdzujúceho vývoz a prevzatie tovaru, platného poistného limitu na daného odberateľa,
- úver do výšky 75 – 90 % hodnoty každej vývozných faktúry.

Refinančný úver

Tento typ financovania sa týka refinancovania potrieb vývozcov, ktoré sú realizované pomocou komerčných bánk v rámci trojstranného zmluvného úverového vzťahu. Tento typ financovania sa vzťahuje iba na krátkodobé vývozné prevádzkové úvery, úvery na investície v zahraničí, vývozné odberateľské úvery a investičné dovozné úvery na nákup a modernizáciu technológie a pridruženej infraštruktúry. Refinancovanie exportnej prevádzky je možné urobiť do dvoch rokov. Refinancovanie úveru na zahraničnú investíciu je možné v rozmedzí od troch do osem a pol roka. Refinancovanie úveru na kúpu a modernizáciu technológie a súvisiacej infraštruktúry je možné do siedmich rokov. V prípade refinancovania vývozného odberateľského úveru je možná realizácia až do osem a pol roka.¹⁴⁰

¹³⁸ EXIMBANKA SR. *Financovanie pohľadávok*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/financovanie-pohladavok.html?page_id=10844>

¹³⁹ EXIMBANKA SR. *Často kladené otázky - Financovanie pohľadávok*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/financovanie-pohladavok/casto-kladene-otazky-financovanie-pohladavok.html?page_id=83615>

¹⁴⁰ EXIMBANKA SR. *Refinančný úver*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/refinancny-uver.html?page_id=10843>

Základné podmienky poskytnutia refinančného úveru¹⁴¹:

- Akceptovateľný rating komerčnej banky a dostatočný úverový limit.
- Existencia vývozného kontraktu, zmluvy o investícii alebo zmluvy o nákupe a modernizácii technológie.

Neplatobná banková záruka

EXIMBANKA SR poskytuje neplatobnú bankovú záruku ako záruku za dodržanie kvalitatívnych alebo kvantitatívnych podmienok kontraktu zo strany príkazcu pre beneficianta bankovej záruky. Tieto bankové záruky slúžia ako záruka pre importéra, že budú splnené podmienky kontraktu a že v prípade, ak exportér nedodá tovar v dohodnutom termíne, bude importérovi vrátená predplatba.

Príkazca je subjekt podnikania so sídlom alebo miestom podnikania na území SR, ktorý vyrába alebo vyváža tovary určené na vývoz, poskytuje služby určené na vývoz alebo investuje v zahraničí a požiada o vystavenie bankovej záruky.

Beneficientom bankovej záruky je zahraničný odberateľ alebo banka, ktorá vystavuje neplatobnú záruku (ak je vystavená protizáruka) a má sídlo alebo miesto podnikania mimo územia SR.

Druhy neplatobných bankových záruk:

- Záruka za ponuku;
- Záruka za dobré prevedenie;
- Záruka za vrátenie platby vopred;
- Záruka za zádržné;
- Záruka za záručnú dobu;
- Platobná banková záruka.¹⁴²

¹⁴¹ EXIMBANKA SR. *Často kladené otázky - Refinančný úver*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/refinancny-uver/casto-kladene-otazky-refinancny-uver.html?page_id=83617>

¹⁴² EXIMBANKA SR. *Neplatobná banková záruka*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/neplatobne-bankove-zaruky.html?page_id=10842>

Platobná banková záruka

EXIMBANKA SR vystavuje platobnú záruku, ktorá zaručuje, že príkazca splní svoj záväzok platiť beneficietovi v súvislosti s platobnými podmienkami zahraničného kontraktu alebo s podmienkami splácania bankového úveru týkajúceho sa jeho istiny a úroku.

Žiadateľom o vystavenie bankovej záruky je podnikateľský subjekt so sídlom alebo miestom podnikania na území SR, ktorý vyrába alebo vyváža tovary určené na vývoz, poskytuje služby určené na vývoz alebo investuje v zahraničí.

Beneficietom platobnej záruky v súvislosti s platobnou podmienkou môže byť zahraničný alebo domáci subjekt alebo banka, ktorá vystavuje platobnú záruku (v prípade vystavenia protizáruky). Ak je platobná záruka vystavená v súvislosti s úverom na vývozné financovanie alebo na technológiu, beneficietom záruky je banka, leasingová spoločnosť alebo priamo dodávateľ technológie.¹⁴³

Zvýhodnený vývozný úver

EXIMBANKA SR môže poskytnúť zvýhodnený vývozný úver zahraničnému odberateľovi a poistiť ho podľa zákona o rozvojovej spolupráci. Tento úver umožňuje slovenským exportérom poskytnúť svojim zahraničným odberateľom z verejného sektora v určitých rozvojových krajinách zvýhodnené financovanie. Takisto im umožňuje zapojiť sa do projektov, ktoré prispievajú k rozvoju ekonomiky a spoločnosti vo vybraných krajinách.

Zvýhodnený vývozný úver je určený zahraničným odberateľom z verejného sektora v určitých rozvojových krajinách, ako napr. ministerstvá, mestá a obce.

Zoznam krajín, ktoré môžu prijímať zvýhodnené vývozné úvery, je stanovený podľa podmienok OECD, strednodobej stratégie rozvojovej spolupráce SR a aktuálnej angažovanosti EXIMBANKY SR. Krajiny patriace do 7. rizikovej skupiny OECD budú posudzované osobitne s ohľadom na súčasnú úverovú angažovanosť EXIMBANKY SR.¹⁴⁴

¹⁴³ EXIMBANKA SR. *Platobná banková záruka*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/platobne-bankove-zaruky.html?page_id=10841>

¹⁴⁴ EXIMBANKA SR. *Zvýhodnený vývozný úver*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/zvyhodnene-vyvozne-uvery.html?page_id=214169>

Dokumentárny akreditív

Dokumentárny akreditív predstavuje nástroj, ktorý zabezpečuje platbu dodávateľovi bankou odberateľa a slúži ako záväzok banky odberateľa uhradiť náklady na tovar alebo službu, ak dodávateľ splní všetky podmienky stanovené v dokumentárnom akreditíve. Tento nástroj môže byť využitý pri takmer všetkých typoch obchodných kontraktov a minimalizuje riziká v zahraničnom obchode, najmä pri obchodovaní s novými obchodnými partnermi alebo partnermi z krajín so zvýšeným hospodársko-politickým rizikom.

Výhodou pre dodávateľa je zabezpečenie platobného rizika odberateľa, garancia, že banka bude konať v súlade s podmienkami dokumentárneho akreditívu a žiadna strana nebude môcť zmeniť alebo zrušiť podmienky bez súhlasu všetkých zúčastnených strán. Dodávateľ má istotu, že v prípade splnenia podmienok dokumentárneho akreditívu, za dodaný tovar alebo službu banka odberateľa zaplatí a minimalizuje riziko neprevzatia tovaru odberateľom. Vystavenie dokumentárneho akreditívu môže taktiež uľahčiť prístup dodávateľa k predexportnému financovaniu.¹⁴⁵

Je potrebné uviesť, že z hľadiska podpory exportu poľnohospodárskych produktov je splatnosť do 18 mesiacov.

1.7 SÚBOR FAKTOROV VPLÝVAJÚCICH NA ZAPOJENIE SLOVENSKÝCH FIRIEM DO MEDZINÁRODNÉHO PODNIKANIA

1.7.1 *Miera zapojenia slovenských firiem do medzinárodného podnikania a identifikácia cieľových trhov slovenských firiem*

Export predstavuje dôležitú súčasť hospodárskej činnosti mnohých krajín a zahraničné trhy predstavujú pre mnohých výrobcov a podnikateľov významnú príležitosť rozšíriť svoje obchodné aktivity. Existuje mnoho faktorov, ktoré ovplyvňujú úspech exportu na zahraničné trhy, ako napr. politické a hospodárske podmienky, kultúrne rozdiely a konkurencia. Jedným z hlavných faktorov úspechu na zahraničných trhoch je poznanie potrieb a preferencií zákazníkov v danej krajine. Preto je dôležité vykonať dôkladný výskum trhu, ktorý umožní identifikovať potenciálne príležitosti a predpovedať trendy.

Je tiež dôležité zvážiť miestne právne a regulačné požiadavky, ktoré sa môžu líšiť od tých, ktoré sú v zahraničí bežné. V mnohých prípadoch je pre export na zahraničné trhy potrebné prispôbiť výroby

¹⁴⁵ EXIMBANKA SR. *Dokumentárny akreditív*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/dokumentarny-akreditiv.html?page_id=245481>

alebo služby, aby zodpovedali miestnym potrebám a kultúrnym zvyklostiam. Napr. jedlo a nápoje musia byť prispôsobené miestnym preferenciám v chuti a vzhľade. Je tiež dôležité mať vhodné balenie a označenie výrobkov, ktoré zodpovedajú miestnym požiadavkám. V niektorých prípadoch môže byť výhodnejšie spolupracovať s miestnymi distribútormi alebo obchodnými zástupcami, ktorí sú oboznámení s miestnymi trhmi a majú už existujúce kontakty a vzťahy s miestnymi zákazníkmi. Takéto spolupráce môžu pomôcť znížiť náklady na marketing a distribúciu a zvýšiť šance na úspech.

Konkurencia na zahraničných trhoch môže byť silná, pretože iné firmy už môžu ponúkať podobné produkty alebo služby. Preto je dôležité mať jasnú a šikovnú stratégiu marketingu a ponúkať niečo, čo konkurencia neponúka. To môže zahŕňať výhodné ceny, kvalitu výrobkov, lepší zákaznícky servis alebo nové a originálne produkty.

Celkovo, poznanie štruktúry exportu zo Slovenska môže byť pre potenciálnych exportérov užitočné pri tvorbe ich vlastnej exportnej stratégie a pri identifikácii potenciálne zaujímavých trhov, konkurencie a trendov v rôznych krajinách. Na základe týchto informácií môžu potenciálni exportéri lepšie porozumieť požiadavkám a potrebám zahraničných trhov a prispôsobiť svoju exportnú stratégiu na dosiahnutie maximálneho úspechu. Okrem toho, poznanie štruktúry exportu môže pomôcť aj pri určovaní ceny produktov a pri rozhodovaní sa pre vhodné logistické riešenia pre distribúciu a doručenie produktov na zahraničné trhy. Preto je dôležité, aby potenciálni exportéri mali prehľad o štruktúre exportu zo Slovenska do zahraničia, a aby ju využili pri plánovaní svojich exportných aktivít.

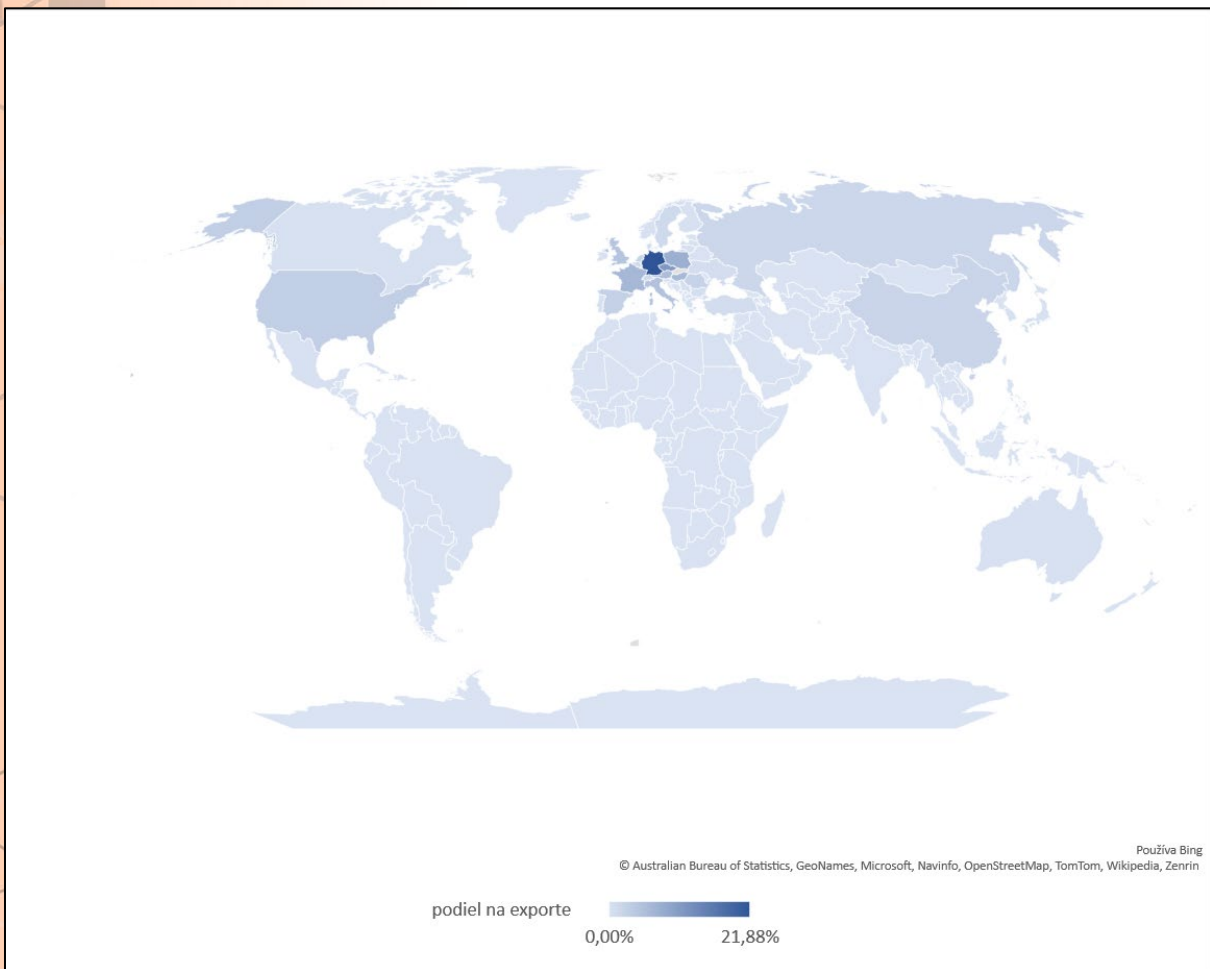
Celkový hrubý export produktov

Na základe údajov z Eurostatu objem exportu produktov zo Slovenska za obdobie rokov 2016 až 2021 v najväčšej miere smeroval do **Nemecka, a to až 21,9 % z celkového agregátu exportu produktov**. Nemecko je náš kľúčový obchodný partner, čo je spôsobené primárne prítomnosťou významných nemeckých firiem v oblasti automobilového priemyslu a strojárstva. Okrem Nemecka najvyšší objem exportu produktov smeroval do nasledovných krajín (v zátvorke je podiel na celkovom úhrne exportu produktov):

- ČR (11,3%)
- Poľsko (7,8%)
- Francúzsko (6,6%)
- Maďarsko (6,4%)

- Rakúsko (5,7%)
- Taliansko (5,0%)
- Spojené kráľovstvo (4,6%)
- USA (3,1%)
- Španielsko (2,7%)
- Rumunsko (2,5%)
- Holandsko (2,3%)
- Čína (2,1%)
- Ruská federácia (1,8%)
- Švajčiarsko (1,5%)
- Švédsko (1,4%)
- Belgicko (1,3%)
- Turecko (0,9%)
- Dánsko (0,8%)
- Ukrajina (0,8%)

Zo zoznamu vyplýva, že okrem Nemecka patria medzi významných príjemcov nášho exportu aj ČR a Poľsko, ktorí sú naši susedia a nachádzajú v celkovom poradí na druhom, resp. treťom mieste. Za nimi nasleduje na štvrtom mieste Francúzsko. Ďalej v rebríčku sa nachádzajú znovu naši susedia, a to Maďarsko, za ktorým nasleduje Rakúsko. Posledný sused SR, Ukrajina, obsadil až dvadsiate miesto.

Obrázok č. 5 Krajiny sveta podľa exportu produktov zo SR, úhrn za roky 2016 až 2021

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dát z EUROSTAT

Rozvoj exportu produktov zo SR do krajín sveta je kľúčový pre rast slovenskej ekonomiky. V posledných rokoch sa Slovensko snaží diverzifikovať svoj export a hľadať nové trhy pre svoje produkty. Je potrebné zdôrazniť, že Slovensko má stále vysokú závislosť na exporte do krajín EÚ a najmä do Nemecka. V posledných rokoch však Slovensko úspešne rozvíja svoje obchodné vzťahy s inými krajinami sveta, čím sa snaží zvýšiť diverzifikáciu exportu.

V záujme zlepšenia situácie sa Slovensko snaží podporovať svojich výrobcov a exportérov v hľadaní nových príležitostí na zahraničných trhoch a vo zvyšovaní kvality a konkurencieschopnosti svojich produktov. Okrem toho sa aktívne podieľa na vyjednávaní obchodných dohôd s ďalšími krajinami a blokmi, aby sa zlepšili podmienky pre export slovenských produktov.

Stále však existujú veľké trhy, kam Slovensko exportuje relatívne málo a kde existujú potenciálne príležitosti. Ide primárne o južnú a juhovýchodnú Áziu (India, Pakistan, Bangladéš, Malajzia, Vietnam), krajiny latinskej Ameriky (Brazília, Kolumbia, Venezuela) a africké krajiny (Nigéria, Etiópia, Kongo).

Južná a juhovýchodná Ázia sú regióny s rýchlym hospodárskym rastom a narastajúcou kúpnu silou obyvateľstva. Avšak, pre slovenských exportérov je trh v Indii stále relatívne neznámy, hoci má momentálne druhú najväčšiu populáciu na svete. Vietnam sa na druhej strane v posledných rokoch rýchlo rozvíjal a vyznačuje sa zvyšujúcim dopytom po importovaných tovaroch.

Latinskoamerické krajiny ponúkajú príležitosti v oblastiach ako poľnohospodárstvo, ťažba surovín, ale aj služby. Avšak, v tejto oblasti je nutné brať do úvahy regionálne výkyvy ekonomických indikátorov a politickú nestabilitu.

Africké krajiny sa rýchlo rozvíjajú a majú potenciál stať sa novými trhmi pre slovenských exportérov. Napriek tomu, sú však stále vo fáze rozvoja a výrazné riziká v oblasti politiky, bezpečnosti a kultúry musia byť zohľadnené pri obchodovaní s týmito krajinami.

Tu netreba podceňiť budovanie vzťahov s rozvíjajúcimi sa a rozvojovými krajinami, keďže Čína a Rusko sa na tieto krajiny v rámci geopolitického boja sústreďujú.

V rozvojových a rozvíjajúcich sa krajinách by bol dopyt po rôznych druhoch výrobkov a služieb. Niektoré z možností zahŕňajú:

- Stroje a zariadenia pre priemysel - Tieto krajiny často potrebujú moderné stroje a zariadenia pre priemysel, ktoré im umožnia efektívnejšie využívať zdroje a zlepšiť ich výrobné kapacity.
- Potraviny - Mnoho afrických krajín má nedostatočné zdroje potravín a potrebuje dovoz rôznych druhov potravín.
- Odevy a textil - Textilné výrobky sú veľmi žiadané v mnohých rozvojových a rozvíjajúcich sa krajinách, najmä ak sú cenovo dostupné. Špecializované slovenské odevy a textilné výrobky by mohli nájsť trh v týchto krajinách.
- Farmaceutické produkty - Rozvojové krajiny trpia mnohými chorobami a potrebujú rôzne druhy liekov a zdravotníckych potrieb. Slovenské farmaceutické spoločnosti by mohli exportovať lieky a zdravotnícke potreby do týchto krajín.
- Stavebný materiál - Rozvojové krajiny môžu čeliť nedostatku a zlej kvalite stavebných materiálov, preto by mohli byť slovenské stavebné materiály zaujímavým exportným artiklom.

- Agrotechnika - Vzhľadom na to, že poľnohospodárstvo tvorí v mnohých rozvojových krajinách významnú časť hospodárstva, mohla by mať slovenská agrotechnika, zavlažovacie zariadenia a pod. vysoký potenciál v oblasti exportu.
- Energetické technológie - Mnoho rozvojových krajín sa snaží zvýšiť svoje energetické kapacity a hľadajú nové a inovatívne technológie na produkciu energie. Slovenské spoločnosti by mohli exportovať technológie pre výrobu obnoviteľnej energie a ďalšie energetické technológie.

Je dôležité si uvedomiť, že každá krajina má svoje vlastné obmedzenia a špecifické potreby, takže je dôležité vykonať dôkladnú analýzu trhu a potrieb, aby sa určilo, ktoré produkty by mohli mať najväčší potenciál na týchto trhoch.

Do Nemecka sa zo SR exportovali najčastejšie nasledovné produkty z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021:

- Osobné automobily a iné motorové vozidlá konštruované hlavne na prepravu osôb (24,5%)
- Časti, súčasti a príslušenstvo motorových vozidiel (10,4%)
- Monitory a projektory, televízne prijímače, tiež so vstavanými rozhlasovými prijímačmi (5,5%)
- Guľkové alebo valčekové ložiská (2,7%)
- Drôty, káble (vrátane koaxiálnych káblov) izolované (tiež lakovým povrchom) (2,6%)
- Elektrické prístroje osvetľovacie a signalizačné (2,5%)
- Nové pneumatiky (2,5%)
- Prevodové hriadele (vrátane vačkových hriadeľov a kľukových hriadeľov) a kľuky (2,2%)
- Telefónne súpravy vrátane telefónov pre celulárnu sieť alebo ostatné bezdrôtové siete (1,9%)
- Stroje na automatické spracovanie údajov a ich jednotky; magnetické alebo optické snímače (1,6%)
- Karosérie motorových vozidiel, vrátane kabín pre vodičov (1,5%)
- Kotly na ústredné kúrenie (1,5%)
- Obuv s vonkajšou podrážkou z kaučuku, plastov, usne alebo kompozitnej usne (1,4%)
- Sedadlá, tiež premeniteľné na lôžka, ich časti a súčasti (1,1%)
- Časti a súčasti vhodné na použitie výhradne alebo hlavne na stroje a zariadenia (0,9%)
- Elektrické transformátory, statické meniče (napr. usmerňovače) a indukory (0,9%)
- Ostatné výrobky zo železa alebo z ocele (0,9%)
- Vzduchové čerpadlá alebo vývevy, kompresory a ventilátory na vzduch alebo iný plyn (0,9%)

- Rozvádzače, rozvodové panely, ovládacie (dispečerské) stoly, pulty, skrine (0,9%)
- Ostatná obuv s vonkajšou podrážkou a zvrškom z kaučuku alebo plastov (0,8%)

Do ČR, nášho druhého najvýznamnejšieho exportného trhu, sa vyvážali primárne:

- Ropné oleje a oleje získané z bitúmenových nerastov (6,4%)
- Časti, súčasti a príslušenstvo motorových vozidiel (6,4%)
- Telefónne súpravy vrátane telefónov pre celulárnu sieť alebo ostatné bezdrôtové siete (5,3%)
- Drôty, káble (3,5%)
- Osobné automobily a iné motorové vozidlá konštruované hlavne na prepravu osôb (2,8%)
- Piestové vznetové motory (dieselové motory alebo motory so žiarovou hlavou) (2,6%)
- Vratné alebo rotačné zážihové spaľovacie piestové motory (2,3%)
- Ploché valcované výrobky zo železa alebo z nelegovanej ocele (2,2%)
- Stroje na automatické spracovanie údajov a ich jednotky; magnetické alebo optické snímače (1,8%)
- Monitory a projektory, televízne prijímače, tiež so vstavanými rozhlasovými prijímačmi (1,8%)
- Klimatizačné stroje a prístroje, skladajúce sa z ventilátora so vstavaným motorom (1,6%)
- Nové pneumatiky (1,6%)
- Lieky (1,5%)
- Ploché valcované výrobky z ostatnej legovanej ocele (1,2%)

V prípade Francúzska treba poznamenať, že dominantou exportu sú ako v prípade Nemecka produkty automobilového priemyslu. Firmy s francúzskym kapitálom produkujúce v SR vyvážajú vo veľkom produkty do domovskej krajiny. Do Francúzska, ktoré je našim tretím najvýznamnejším exportným trhom sme najčastejšie vyvážali:

- Osobné automobily a iné motorové vozidlá konštruované hlavne na prepravu osôb (47,7%)
- Časti, súčasti a príslušenstvo motorových vozidiel (6,6%)
- Monitory a projektory, televízne prijímače, tiež so vstavanými rozhlasovými prijímačmi (6,2%)
- Motorové vozidlá na nákladnú dopravu (2,7%)
- Prevodové hriadele (vrátane vačkových hriadeľov a kľukových hriadeľov) a kľuky (1,8%)
- Elektrické transformátory, statické meniče (napr. usmerňovače) a indukory (1,7%)
- Kotly na ústredné kúrenie (1,6%)

- Sedadlá (okrem sedadiel 9402), tiež premeniteľné na lôžka, ich časti a súčasti (1,5%)
- Nové pneumatiky (1,3%)
- Žacie a mlátiace stroje a zariadenia, vrátane zariadení na lisovanie zelených krmovín (1,2%)
- Práčky pre domácnosť a práčovne, vrátane práčok spojených so sušičkami (1,2%)
- Ostatné výrobky z plastov a výrobky z ostatných materiálov (1,1%)
- Otáčkomery, počítače výrobkov, taxametre, merače ubehnutej dráhy, krokometry (1%)
- Gulôčkové perá; popisovače, značkovače a zvýrazňovače s plstným hrotom (1%)
- Vzduchové čerpadlá alebo vývevy, kompresory a ventilátory na vzduch alebo iný plyn (0,8%)
- Visacie zámky a zámky (na kľúč, na kombináciu alebo elektrické) (0,8%)

Zo zoznamov produktov, ktoré zo SR exportujeme k našim susedom, sú uvedené ešte dva, a to vývoz do Rakúska a Maďarska. V prípade Rakúska sa export v najvyššej miere dotýkal nasledovných produktov:

- Osobné automobily a iné motorové vozidlá konštruované hlavne na prepravu osôb (13,7%)
- Ropné oleje a oleje získané z bitúmenových nerastov, iné ako surové (7,1%)
- Nerafinovaná meď; medené anódy na elektrolytickú rafináciu (6,5%)
- Telefónne súpravy vrátane telefónov pre celulárnu sieť alebo ostatné bezdrôtové siete (6%)
- Časti, súčasti a príslušenstvo motorových vozidiel (4%)
- Monitory a projektory, televízne prijímače, tiež so vstavanými rozhlasovými prijímačmi (3,2%)
- Polotovary zo železa alebo nelegovanej ocele (2,1%)
- Ploché valcované výrobky zo železa alebo nelegovanej ocele (1,6%)
- Obuv s vonkajšou podrážkou z kaučuku, plastov, usne alebo kompozitnej usne (1,4%)
- Ostatné výrobky zo železa alebo z ocele (1,4%)
- Drôty, káble (vrátane koaxiálnych káblov) izolované (tiež lakovým povrchom) (1,3%)
- Sedadlá (okrem sedadiel 9402), tiež premeniteľné na lôžka, a ich časti a súčasti (1,2%)
- Nové pneumatiky (1,2%)
- Konštrukcie a časti konštrukcií (1,1%)
- Vzduchové čerpadlá alebo vývevy, kompresory a ventilátory na vzduch alebo iný plyn (1,1%)
- Káva, pražená alebo nepražená alebo dekofeínovaná; kávové plevy a šupky (1%)
- Pšenica a súraž (0,9%)

Export do Maďarska sa v prevažnej miere zameriava na nasledovné produkty:

- Elektrická energia (7,6 %)
- Telefónne súpravy vrátane telefónov pre celulárnu sieť alebo ostatné bezdrôtové siete (7,1 %)
- Ropné oleje a oleje získané z bitúmenových nerastov (6,2 %)
- Časti, súčasti a príslušenstvo motorových vozidiel (4,3 %)
- Ploché valcované výrobky zo železa alebo z nelegovanej ocele (4,2 %)
- Osobné automobily a iné motorové vozidlá konštruované hlavne na prepravu osôb (3,8 %)
- Monitory a projekory, televízne prijímače, tiež so vstavanými rozhlasovými prijímačmi (1,8 %)
- Surový (nespracovaný) hliník (1,5 %)
- Drôty, káble (1,5 %)
- Drevo rezané alebo štiepané pozdĺžne, priečne alebo lúpané, tiež hobľované, brúsené (1,5 %)
- Portlandský cement, hlinitanový cement, troskový cement, supersulfátový cement (1,4 %)
- Nové pneumatiky (1,3 %)
- Párky, salámy a podobné výrobky z mäsa, drobov alebo z krvi (1,1 %)
- Stroje na automatické spracovanie údajov a ich jednotky; magnetické alebo optické snímače (1,1 %)
- Minerálne alebo chemické dusíkaté hnojivá (1,1 %)
- Živé svine (1,1 %)

Zaujímavý je aj pohľad na vývoz produktov podľa odvetví hospodárstva, t. j. divízií ekonomických činností SK NACE Rev. 2. Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie ekonomických činností 01 Pestovanie plodín a chov zvierat poľovníctvo a služby s tým súvisiace z celkového objemu exportu SR 1,4 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Pšenica a súraž
- Kukurica
- Semená repky
- Semená slnečnicové
- Živé svine
- Živé hovädzie zvieratá

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 02 Lesníctvo a ťažba dreva z celkového objemu exportu 0,2 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Surové drevo, tiež odkôrnené, zbavené drevnej beli, miazgy alebo nahrubo opracované
- Palivové drevo v polenách, klátoch, konároch, viazaniciach alebo podobných formách

Z úhrnu exportu SR z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 03 Rybolov a akvakultúra z celkového objemu exportu SR len 0,01 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Živé ryby
- Ryby, mrazené, okrem rybieho filé a ostatného rybieho mäsa
- Ryby, čerstvé alebo chladené, okrem rybieho filé a ostatného rybieho mäsa

Z úhrnu exportu SR z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 05 Ťažba uhlia a lignitu z celkového objemu exportu len 0,02 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Čierne uhlie; brikety, bulety a podobné tuhé palivá vyrobené z čierneho uhlia
- Hnedé uhlie, tiež aglomerované

Z úhrnu exportu SR z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 06 Ťažba ropy a zemného plynu len 0,1 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovný produkt:

- Ropné plyny a iné plynné uhľovodíky

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 07 Dobývanie kovových rúd len 0,03 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Rudy drahých kovov a koncentráty
- Železné rudy a koncentráty, vrátane pyritových výpražkov
- Molybdénové rudy a koncentráty
- Mangánové rudy a koncentráty, vrátane železonosných mangánových rúd a koncentrátov
- Zinkové rudy a koncentráty

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 08 Iná ťažba a dobývanie 0,2 %.

Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Prírodný uhličitan horečnatý (magnezit); tavená magnézia; spekaná (sintrovaná)
- Nerastné látky inde nešpecifikované ani nezahrnuté (perlit, vermikulit a chlority, kieserit, epsomit, železitá ruda, sepiolit a ostatné)
- Ostatné íly (okrem expandovaných ílov položky 6806), andaluzit, kyanit a sillimanit
- Dolomit, tiež kalcinovaný alebo sintrovaný; vrátane dolomitu zhruba upraveného
- Okruhliaky, štrk, lámaný alebo drvený kameň, druhov bežne používaných na betónovanie
- Vápencové tavidlo; vápenec a iné vápenaté kamene, druhov používaných na výrobu vápna
- Prírodné piesky všetkých druhov, tiež farbené, iné ako piesky obsahujúce kovy
- Rašelina (vrátane rašelinnej podstielky), tiež aglomerovaná
- Soľ (vrátane stolovej soli a denaturovanej soli) a čistý chlorid sodný
- Prírodný síran bárnatý (ťaživec); prír. uhličitan bárnatý (witherit)
- Žula, porfýr, čadič, pieskovec a iné kamene na výtvarné alebo stavebné účely

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 10 Výroba potravín z celkového objemu exportu 2,5 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Čokoláda a ostatné potravinové prípravky obsahujúce kakao
- Potravinové prípravky inde nešpecifikované alebo nezahrnuté
- Káva, pražená alebo nepražená alebo dekofeínovaná; kávové plevy a šupky
- Syry a tvaroh
- Chlieb, zákusky, koláče, sušienky a ostatné pekárske výrobky, obsahujúce kakao
- Cukrovinky (vrátane bielej čokolády), neobsahujúce kakao
- Slad, pražený alebo nepražený
- Ostatné cukry, vrátane chemicky čistej laktózy, maltózy, glukózy a fruktózy
- Mlieko a smotana, nekoncentrované ani neobsahujúce pridaný cukor al. iné sladidlá
- Párky, salámy a podobné výrobky z mäsa, drobov alebo z krvi
- Mäso a jedlé droby z hydiny položky 0105, čerstvé, chladené alebo mrazené
- Polievky a bujóny a prípravky na ne; homogenizované zložené potravinové prípravky
- Trstinový alebo repný cukor a chemicky čistá sacharóza, v pevnom stave

- Zvyšky z výroby škrobu a podobné zvyšky, repné rezky, bagasa a iný odpad
- Ostatné pripravené alebo konzervované mäso, droby alebo krv
- Mäso zo sviň, čerstvé, chladené alebo mrazené
- Omáčky a prípravky na omáčky; nakladacie zmesi a zmesi korenín; horčičná múčka
- Ovocie, orechy a iné jedlé časti rastlín inak upravené alebo konzervované
- Múka z pšenice alebo súraže

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 11 Výroba nápojov z celkového objemu exportu 0,2 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Etylalkohol nenedaturovaný
- Ocot a jeho náhrady, získané z kyseliny octovej
- Ostatné kvasené nápoje (napr. jablčné, hruškové, medovina); zmesi kvasených
- Pivo vyrobené zo sladu
- Víno z čerstvého hrozna vrátane vína obohateného alkoholom; hroznový mušt
- Vermút
- Voda, vrátane prírodných alebo umelých minerálnych vôd a sýtené vody
- Vody, vrátane minerálnych vôd a sýtených vôd, obsahujúce pridaný cukor

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 12 Výroba tabakových výrobkov z celkového objemu exportu len 0,01 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Cigary, cigary s odrezanými koncami, cigarky a cigarety z tabaku alebo z tab. náhradiek
- Nespracovaný tabak; tabakový zvyšok
- Ostatné spracované tabakové výrobky a tabakové náhrady; "homogenizovaný" tabak

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 13 Výroba textilu 0,6 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Priadza zo syntetických vlákien (iná ako šijacia niť), neupravená na predaj v malom
- Priadza (iná ako šijacia niť) zo syntetických strižných vlákien, neupravené na predaj v malom
- Textílie z osnovných pletení
- Textílie impregnované, potiahnuté, pokryté alebo laminované plastmi

- Stuhý, stuhý bez útku z nití spojené spojivom (bolduky)
- Textilné výrobky a tovar na technické účely: textilné výrobky v metráži, rezané
- Ostatné pletené alebo háčkové textilie
- Motúzy, šnúry, povrazy a laná, tiež splietané alebo oplietané alebo impregnované
- Netkané textilie, tiež impregnované, pokryté, potiahnuté alebo laminované
- Tkaniny z priadze zo syntetického vlákna
- Hnacie alebo dopravníkové pásy alebo remene, z textilného materiálu, tiež impregnované
- Viazané sieťoviny z motúzov, šnúr alebo povrazov; úplne dohotovené rybárske siete
- Syntetické strižné vlákna, nemykané, nečesané al. inak nespracované na spriadanie
- Koberce a ostatné textilné podlahové krytiny, všívané, tiež celkom dohotovené

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 14 Výroba odevov z celkového objemu exportu SR 1,5 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Pánske alebo chlapčenské obleky, komplety, saká, blejzre, nohavice, nohavice
- Vrchné tričká (T-shirts), tielka a ostatné tričká, pletené alebo háčkové
- Pančuchové nohavice, pančuchy, podkolenky, ponožky a iné výrobky tohto druhu
- Dámske alebo dievčenské kostýmy, komplety, kabátiky, blejzre, šaty, sukne
- Pulóvre, svetre a vesty (tiež zapínacie) a podobné výrobky, pletené alebo háčkové
- Dámske alebo dievčenské kostýmy, komplety, kabátiky, blejzre, šaty, sukne
- Dámske alebo dievčenské zvrchníky, plášte, peleríny, kabáty, bundy
- Dámske alebo dievčenské kombiné, spodničky, nohavičky, krátke a dlhé, nočné košeľe
- Bielizeň posteľná, stolová, toaletná a kuchynská
- Ostatné celkom dohotovené výrobky, vrátane strihových šablón
- Dámske alebo dievčenské blúzky, košeľe a košeľové blúzky
- Pánske alebo chlapčenské zvrchníky, plášte, peleríny, kabáty, bundy
- Dojčenské odevy a odevné doplnky, pletené alebo háčkové

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 15 Výroba kože a kožených výrobkov z celkového objemu exportu SR 1,6 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Obuv s vonkajšou podrážkou z kaučuku, plastov, usne alebo kompozitnej usne
- Ostatná obuv s vonkajšou podrážkou a zvrškom z kaučuku alebo plastov
- Ostatné výrobky z usne alebo kompozitnej usne
- Časti obuvi (vrátane zvrškov tiež spojených s podrážkami, inými ako vonkajšími)
- Činené alebo krustované kože a kožky z hovädzích (vrátane byvolov), koňovitých zvierat
- Lodné kufre, cestovné kufre, puzdrá na toaletné potreby, diplomatky, aktovky
- Usne ďalej upravené po činení alebo krustovaní, vrátane pergamenových koží
- Klobúky a ostatné pokrývky hlavy, pletené alebo háčkované
- Nepremokavá obuv s vonkajšou podrážkou a zvrškom z kaučuku alebo z plastov
- Ostatná obuv
- Surové kože a kožky z hovädzích zvierat (vrátane byvolov) alebo koňovitých zvierat
- Dáždniky a slnečníky (vrátane vychádzkových palíc s dáždnikom, záhradných slnečníkov)
- Odevy a odevné doplnky, z usne alebo kompozitnej usne
- Ostatné pokrývky hlavy, tiež podšívané alebo zdobené
- Sedlárske a remenárske výrobky pre akékoľvek zviera

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 16 Spracovanie dreva a výroba výrobkov z dreva a korku okrem nábytku výroba predmetov zo slamy a prúteného materiálu z celkového objemu exportu SR 1,6 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Drevo rezané alebo štiepané pozdĺžne, priečne alebo lúpané, tiež hobľované, brúsené
- Výrobky stavebného stolárstva a tesárstva z dreva, vrátane pórovitých dosiek
- Preglejky, dyhované dosky a podobné laminované dosky
- Drevotriekové a podobné dosky (napr. dosky s orientovanými vláknami a trieskové dosky)
- Debny, debničky, klietky, bubny a podobné obaly z dreva; káblové bubny z dreva
- Ostatné výrobky z dreva
- Listy na dyhy (vrátane tých, ktoré boli získané lúpaním vrstiev dreva) na preglejky
- Drevo (vrátane nezostavených doštičiek a vlysov na parketové podlahy)
- Drevo na obruče; štiepané tyče; drevené koly a kolíky, zašpicatené, nerozrezané
- Drevené nástroje, telá nástrojov, násady a rukoväte k nástrojom, násady na zmetáky, kefy
- Drevovláknité dosky alebo podobné dosky z ostatných drevitých materiálov

- Intarzované a inkrustované dosky z dreva; skrinky, puzdrá a kazety na šperky
- Drevené rámy na obrazy, fotografie, zrkadlá alebo podobné predmety
- Stolový a kuchynský tovar z dreva
- Košíkársky tovar, výrobky z prútia a ostatné výrobky, vyrobené priamo do tvaru
- Drevné uhlie (vrátane uhlia zo škrupín alebo orechov), tiež aglomerované

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 17 Výroba papiera a papierových výrobkov z celkového objemu exportu SR 1,6 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Nenatieraný papier a lepenka, druhov používaných na písanie, tlačenie
- Hygienické vložky a tampóny, detské plienky a prebaly pre deti a podobné výrobky
- Toaletný papier a podobné papiere, buničitá vata alebo pásy
- Chemická drewná buničina, nátronová alebo sulfátová
- Škatule, debny, vrecia, vrecká a iné obaly z papiera, lepenky, buničitej vaty
- Nenatieraný kraft papier a kraft lepenka, v kotúčoch alebo listoch, iné ako papier
- Zberový (odpad a výmet) papier alebo lepenka
- Papier, lepenka, buničitá vata a pásy s plstných buničinových vlákien
- Ostatný nenatieraný papier a lepenka, v kotúčoch alebo listoch, ďalej nespracovaný
- Základný toaletný a tissue papier používaný na výrobu toaletného papiera
- Papierové alebo lepenkové štítky všetkých druhov, tiež potlačené
- Obálky, zálepky, neilustrované poštové karty a korešpondenčné lístky z papiera
- Registre, účtovné knihy, bloky poznámkové, objednávkové, potvrdenkové súpravy
- Tapetový papier a podobný krycí materiál na steny; okenný transparentný papier
- Ostatné papiere, lepenky, buničitá vata a pásy splstných buničinových vlákien
- Papier a lepenka, natierané na jednej alebo na oboch stranách kaolínom
- Papier a lepenka, vlnité (tiež s nalepenými plochými listami na povrchu), krepované

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 18 Tlač a reprodukcia záznamových médií z celkového objemu exportu SR 0,2 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Tlačené knihy, brožúry, letáky a podobné tlačiarske výrobky

- Ostatné tlačoviny vrátane tlačených obrazov a fotografií
- Noviny, časopisy a periodiká, tiež ilustrované alebo obsahujúce inzertné materiály
- Plány a výkresy na stavebné, strojnícke, priemyselné, obchodné, topografické účely
- Tlačené alebo ilustrované poštové karty alebo pohľadnice; tlačené karty
- Detské obrázkové knižky, predlohy na kreslenie a maľovanie
- Kalendáre všetkých druhov, tlačené, vrátane kalendárov vo forme blokov
- Obtlačky (decalcomanias)
- Mapy a hydrografické alebo podobné mapy všetkých druhov, vrátane atlasov, nástenných máp
- Hudobniny, tlačené alebo v rukopise, tiež viazané alebo ilustrované
- Poštové známky, kolkové známky, odtlačky poštových pečiatok, obálky prvého dňa

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 19 Výroba koksu a rafinovaných ropných produktov z celkového objemu exportu SR 2,1 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Ropné oleje a oleje získané z bitúmenových nerastov, iné ako surové
- Oleje a ostatné produkty destilácie vysoko tepelných čiernouhoľných dechtov
- Ropný koks, ropný bitúmen a iné zvyšky z ropných olejov alebo z olejov
- Decht destilovaný z čierneho uhlia, z hnedého uhlia alebo z rašeliny
- Ropné oleje a oleje získané z bitúmenových nerastov, surové
- Koks a polokoks z čierneho uhlia, hnedého uhlia alebo z rašeliny, tiež aglomerovaný
- Bitúmenové zmesi na základe prírodného asfaltu, prírodného bitúmenu, ropného bitúmenu
- Vazelína; parafín, mikrokryštalický ropný vosk, parafínový gáč, ozokerit
- Prírodné bitúmeny a prírodný asfalt; bitúmenové al. olejové bridlice a bitúmenové piesky
- Svietiplyn, vodný plyn, generátorový plyn a podobné plyny, iné ako zemné plyny

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 20 Výroba chemikálií a chemických produktov z celkového objemu exportu SR 2,0 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Minerálne alebo chemické dusíkaté hnojivá
- Prípravky na ústnu alebo zubnú hygienu, vrátane fixatívnych pást a práškov
- Bionafta a jej zmesi, tiež obsahujúce menej ako 70 % hmotnosti ropných olejov

- Organické povrchovo aktívne látky (iné ako mydlo); povrchovo aktívne prípravky
- Pripravené spojivá na odlievacie formy alebo jadrá; chemické výrobky a prípravky
- Cyklické uhľovodíky
- Kozmetické prípravky, líčidlá a prípravky na starostlivosť o pokožku (iné ako lieky)
- Prípravky na vlasy
- Holiace prípravky používané pred holením, pri holení alebo po ňom, osobné dezodoranty
- Karbidy, chemicky definované alebo nedefinované
- Tlačiarenské farby, atramenty, tuše všetkých druhov, tiež koncentrované alebo tuhé
- Zlúčeniny s amínovou funkciou
- Nukleové kyseliny a ich soli, chemicky definované alebo nedefinované
- Mydlo; organické povrchovo aktívne výrobky a prípravky na použitie ako mydlo
- Acyklické alkoholy a ich halogén-, sulfo-, nitro- alebo nitrózoderiváty
- Insekticídy, rodenticídy, fungicídy, herbicídy, prípravky proti klíčeniu a regulátory
- Uhlík (uhlíkové sadze a iné formy uhlíka inde nešpecifikované ani nezahrnuté)
- Antidetonačné prípravky, oxidačné inhibítory, živičné inhibítory
- Náterové farby a laky (vrátane emailov a jemných lakov)
- Sklenársky tmel, štepársky tmel, živičné tmely, tesniace tmely a ostatné tmely
- Parfumy a toaletné vody

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 21 Výroba základných farmaceutických výrobkov a farmaceutických prípravkov z celkového objemu exportu SR 0,6 %.

Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Lieky pozostávajúce zo zmiešaných alebo nezmiešaných výrobkov na terapeutické alebo profylaktické použitie, v odmeraných dávkach alebo v balení na predaj v malom
- Ľudská krv; živočíšna krv pripravená na terapeutické, profylaktické, diagnostické účely
- Farmaceutické výrobky: sterilný chirurgický katgut, podobný sterilný materiál
- Lieky pozostávajúce z dvoch alebo viacerých zložiek zmiešaných na terapeutické alebo profylaktické použitie, ktoré nie sú v odmeraných dávkach alebo v balení na predaj v malom
- Vata, gáza, ovínadlá a podobný tovar (napr. obvazy, náplasti, horčičné náplasti)
- Žľazy a ostatné orgány na organoterapeutické účely, sušené, tiež v prášku

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 22 Výroba výrobkov z gumených a plastových výrobkov z celkového objemu exportu SR až 5,7 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Nové pneumatiky
- Ostatné výrobky z plastov a výrobky z ostatných materiálov (kancelárske a školské potreby, odevné výrobky a ich príslušenstvo (vrátane rukavíc), príslušenstvo k nábytku, karosériám alebo podobným, sošky a ostatné ozdobné výrobky, ostatné)
- Polyméry propylénu alebo ostatných olefinov v primárnych formách
- Ostatné výrobky z vulkanizovaného kaučuku iného ako tvrdená guma
- Výrobky z plastov na prepravu alebo balenie tovaru; zátky, viečka, uzávery fliaš
- Polyméry etylénu, v primárnych formách
- Ostatné platne, listy, fólie, filmy, pruhy a pásy, z plastov, nepórovité
- Stavebné výrobky z plastov, inde nešpecifikované ani nezahrnuté
- Rúry, rúrky a hadice, ich príslušenstvo (napr. spojky, kolená, príruby) z plastov
- Polyacetály, ostatné polyétery a epoxidové živice, v primárnych formách
- Ostatné platne, listy, fólie, filmy, pruhy a pásy z plastov
- Platne, listy, pásy, tyče a profily z vulkanizovaného kaučuku, iného ako tvrdená guma
- Monofily, ktorých akýkoľvek rozmer presahuje 1 mm, prúty, tyčinky a profily
- Rúry, rúrky a hadice, z vulkanizovaného kaučuku
- Stolový a kuchynský riad, náradie a ostatné predmety pre domácnosť, toaletné potreby
- Polyamidy v primárnych formách
- Amínové živice, fenolické živice a polyuretány, v primárnych formách
- Zmesové kaučuky, nevulkanizované, v primárnych formách alebo v platniach, listoch
- Dopravníkové pásy alebo hnacie remene, z vulkanizovaného kaučuku
- Polyméry vinylchloridu alebo iných halogénolefinov, v primárnych formách
- Samolepiace platne, listy, fólie, filmy, pruhy, pásy a iné ploché tvary, z plastov
- Odpady, úlomky a odrezky z plastov
- Kúpacie vane, sprchovacie vane, výlevky, umývadlá, bidety
- Polyméry styrénu, v primárnych formách
- Odevné výrobky a ich doplnky (vrátane rukavíc, palčiakov a rukavíc bez prstov)

- Syntetický kaučuk a faktis odvodený z olejov, v primárnych formách alebo platniach
- Hygienický alebo farmaceutický tovar (vrátane cumlíkov), z vulkanizovaného kaučuku
- Akrylové polyméry v primárnych formách

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 23 Výroba ostatných nekovových minerálnych výrobkov z celkového objemu exportu SR 1,2 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Sklenené vlákna (vrátane sklenenej vlny) a výrobky z nich
- Portlandský cement, hlinitanový cement, troskový cement, supersulfátový cement
- Bezpečnostné sklo, zložené z tvrdeného alebo vrstveného skla
- Sklenený tovar druhov používaných ako stolové sklo, kuchynské sklo, toaletné sklo
- Demižóny, fľaše, banky, ampulky a ostatné obaly zo skla, druhov používaných na dopravu
- Sklenené zrkadlá, tiež zarámované, vrátane spätných zrkadielok
- Výrobky z cementu, betónu alebo umelého kameňa, tiež vystužené
- Trosková vlna, horninová vlna a podobné nerastné vlny; bridličnatý vermikulit
- Výrobky z asfaltu alebo podobných materiálov
- Žiaruvzdorné tehly, kvádre, dlaždice, obkladačky a podobné žiaruvzdorné keramické
- Výrobky z kameňa alebo ostatných nerastných látok (vrátane uhlíkových vlákien)
- Nehasené vápno, hasené vápno a hydraulické vápno, iné ako oxid vápenatý
- Izolačné jednotky z niekoľkých sklenených tabúlí
- Kuchynský a stolový riad, ostatné predmety do domácnosti a toaletné predmety
- Keramické tehly, dlážkové kvádre, nosné tvarovky alebo výplňové vložky a pod.
- Kuchynský a stolový riad, ostatné výrobky do domácnosti a toaletné výrobky
- Neglazúrované keramické dlaždice a dlažbové kocky, obkladové dosky, obkladačky
- Mlynské kamene, brúsne kamene, brúsne kotúče a podobné výrobky

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 24 Výroba a spracovanie kovov z celkového objemu exportu SR až 6,1 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Ploché valcované výrobky zo železa alebo nelegovanej ocele
- Ploché valcované výrobky z ostatnej legovanej ocele

- Surový (nespracovaný) hliník
- Nerafinovaná meď; medené anódy na elektrolytickú rafináciu
- Drôty zo železa alebo nelegovanej ocele
- Hliníkové tyče, prúty a profily
- Železné a ocelové odpady a šrot; pretavené odpady zo železa alebo ocele v ingotoch
- Polotovary zo železa alebo nelegovanej ocele
- Ferozliatiny
- Hliníkové odpady a hliníkový šrot
- Zlato (vrátane platinovaného zlata), surové alebo vo forme polotovaru alebo prachu
- Uholníky, tvarovky a profily zo železa alebo z nelegovanej ocele
- Medené odpady a medený šrot
- Ploché valcované výrobky z ostatnej legovanej ocele
- Surový zinok
- Platina, surová alebo vo forme polotovarov, alebo vo forme prachu
- Odpad a úlomky drahých kovov alebo kovov plátovaných drahými kovmi
- Hliníkové dosky, plechy a pásy, s hrúbkou presahujúcou 0,2 mm
- Ostatné tyče a prúty z ostatnej legovanej ocele; uholníky, tvarovky a profily

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 25 Výroba kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení z celkového objemu exportu SR až 5,1 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Kotly na ústredné kúrenie
- Ostatné výrobky zo železa alebo z ocele
- Príchytky, kovanie a podobné výrobky zo základných kovov na nábytok, dvere
- Konštrukcie a časti konštrukcií
- Ostatné výrobky z hliníka
- Rúry, rúrky a duté profily bezšvíkové, zo železa (z iného ako liatiny) alebo z ocele
- Skrutky a svorníky, matice, vrtule (do podvalov), skrutkové háky, nity, priečne klíny
- Visacie zámky a zámky (na kľúč, na kombináciu alebo elektrické)
- Hliníkové sudy, barely, plechovky, škatule alebo podobné zásobníky
- Splietané lanká, laná, káble, splietané pásy, slučky a podobné výrobky zo železa

- Hliníkové konštrukcie a časti konštrukcií
- Ostatné rúry, rúrky a duté profily (napr. zvárané, nitované, spájané sponou)
- Ostatné liate výrobky zo železa alebo z ocele
- Kachle, kotly s ohniskom, sporáky, kozuby
- Vymeniteľné nástroje na ručné náradie
- Tkaniny (vrátane nekonečných pásov), rošty, sieťovina a pletivo zo železného drôtu
- Bomby, granáty, torpéda, míny, riadené strely a podobná vojenská výstroj a jej časti
- Pružiny a listy pružín, zo železa alebo z ocele
- Zátky, viečka a uzávery fliaš (vrátane korunkových uzáverov, korunkových čapov)
- Stolové, kuchynské alebo iné výrobky pre domácnosť a ich časti a súčasti
- Ostatné rúry a rúrky (napr. zvárané, nitované alebo uzavierané podobným spôsobom)
- Stolové, kuchynské alebo iné výrobky pre domácnosť a ich časti a súčasti z hliníka
- Britvy, holiace strojčeky a holiace žiletky (vrátane polotovarov žiletiek z ocele v pásoch)

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 26 Výroba počítačových, elektronických a optických výrobkov z celkového objemu exportu SR až 14,5 %, čím sa divízia z hľadiska exportu radí medzi najvýznamnejšie v SR. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Monitory a projektory, televízne prijímače, tiež so vstavanými rozhlasovými prijímačmi
- Telefónne súpravy vrátane telefónov pre celulárnu sieť alebo ostatné bezdrôtové siete
- Stroje na automatické spracovanie údajov a ich jednotky; magnetické alebo optické snímače
- Časti a súčasti vhodné výlučne alebo hlavne na elektronické prístroje
- Mikrofóny a ich stojany; reproduktory, tiež vstavané; slúchadlá všetkých druhov
- Disky, pásky, pevné energeticky nezávislé pamäťové zariadenia, "smart karty"
- Merače dodávky alebo produkcie plynov, kvapalín a elektrickej energie, vrátane meračov
- Elektronické integrované obvody a mikrozostavy
- Otáčkomery, počítače výrobkov, taxametre, merače ubehnutej dráhy
- Elektrické stroje a zariadenia a prístroje, ktoré majú individuálne funkcie
- Vysielacie prístroje pre rozhlasové alebo televízne vysielanie
- Meracie alebo kontrolné prístroje, zariadenia a stroje, inde nešpecifikované ani nezahrnuté
- Automatické regulačné alebo riadiace prístroje a zariadenia

- Rádiolokačné a rádionsondážne prístroje (radary), rádionavigačné prístroje
- Rozhlasové prijímače tiež kombinované pod spoločným krytom
- Prístroje na záznam alebo reprodukciu zvuku
- Prístroje a nástroje na meranie alebo na kontrolu prietokov, hladiny, tlaku
- Videofonické prístroje na záznam a reprodukciu, tiež so zabudovaným videotunerom
- Šošovky, hranoly, zrkadlá a iné optické články z akéhokoľvek materiálu
- Náramkové hodinky, vreckové hodinky a ostatné hodinky, vrátane stopiek
- Osciloskopy, analyzátory spektra a ostatné prístroje a nástroje na meranie alebo kontrolu
- Výrobky s tekutými kryštálmi, ktoré nie sú špecifikované v iných položkách; lasery
- Prístroje, zariadenia a nástroje na fyzikálne alebo na chemické rozbery
- Optické vlákna a zväzky optických vlákien; káble optických vlákien, iné ako zaradené
- Náramkové hodinky, vreckové hodinky a ostatné hodinky (vrátane stopiek)
- Hydrometre a podobné plávajúce prístroje, teplomery, žiaromery, barometre
- Fotografické prístroje (okrem kinematografických); prístroje a žiarovky na bleskové svetlo

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 27 Výroba elektrických zariadení z celkového objemu exportu SR až 7,3 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Drôty, káble (vrátane koaxiálnych káblov) izolované
- Elektrické prístroje osvetľovacie a signalizačné
- Elektrické transformátory, statické meniče (napr. usmerňovače) a indukory
- Rozvádzače, rozvodové panely, ovládacie (dispečerské) stoly, pulty, skrine
- Práčky pre domácnosť a pracovne, vrátane práčok spojených so sušičkami
- Elektrické motory a generátory (okrem generátorových agregátov)
- Elektrické prietokové alebo zásobníkové ohrievače vody a ponorné ohrievače
- Elektrické zariadenia na vypínanie, alebo na ochranu elektrických obvodov
- Svietidlá (vrátane svetlometov) a ich časti a súčasti inde neuvedené ani nezahrnuté
- Chladničky, mraziace boxy a ostatné chladiace alebo mraziace zariadenia
- Diódy, tranzistory a podobné polovodičové prvky, fotocitlivé polovodičové zariadenia
- Tlačené obvody
- Elektrické akumulátory, vrátane ich separátorov, tiež s pravouhlým prierezom

- Elektrické žiarovky alebo výbojky, vrátane žiaroviek na svetlomety a ultrafialové žiarovky
- Časti a súčasti určené výhradne alebo hlavne na elektrické stroje
- Vysávače
- Umývačky riadu, stroje a prístroje na čistenie alebo sušenie fliaš alebo iných obalov
- Zariadenia a stroje elektrické (aj elektricky vyhrievaný plyn), laserové
- Elektromechanické zariadenia pre domácnosť, so vstavaným elektrickým motorom
- Časti a súčasti určené výhradne alebo hlavne na použitie s prístrojmi a zariadeniami
- Elektrické akustické alebo vizuálne signalizačné prístroje (napr. zvončky, sirény)
- Izolačné časti na elektrické stroje, prístroje a zariadenia

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 28 Výroba strojov a zariadení inde neuvedených z celkového objemu exportu SR až 9,3 %, čím sa divízia z hľadiska exportu radí medzi najvýznamnejšie v SR. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Vzduchové čerpadlá alebo vývevy, kompresory a ventilátory na vzduch alebo iný plyn
- Prevodové hriadele (vrátane vačkových hriadeľov a kľukových hriadeľov) a kľuky
- Guľkové alebo valčekové ložiská
- Časti a súčasti vhodné na použitie výhradne alebo hlavne na stroje a zariadenia
- Klimatizačné stroje a prístroje, skladajúce sa z ventilátora so vstavaným motorom
- Ostatné zdvíhacie, manipulačné, nakladacie alebo vykladacie zariadenia
- Stroje a mechanické prístroje s vlastnou individuálnou funkciou
- Vratné alebo rotačné zážihové spaľovacie piestové motory
- Odstredivky, vrátane odstredivých sušičiek; prístroje na filtrovanie alebo čistenie
- Žacie a mlátiace stroje a zariadenia, vrátane zariadení na lisovanie zelených krmovín
- Piestové vznetrové motory (dieselové motory alebo motory so žiarovou hlavou)
- Časti a súčasti vhodné na použitie prevažne alebo výhradne na motory
- Čerpadlá na kvapaliny, tiež vybavené meracím zariadením; elevátory na kvapaliny
- Stroje a prístroje na spracovanie kaučuku alebo plastov alebo na zhotovovanie výrobkov
- Prístroje, stroje alebo laboratórne zariadenia
- Tlačiarenské stroje používané na tlačenie pomocou štočkov, blokov, platní valcov
- Časti a súčiastky a príslušenstvo výhradne alebo hlavne na stroje a prístroje

- Kohútiky, ventily a podobné zariadenia na potrubia, kotly, nádrže
- Stroje a zariadenia na priemyselnú prípravu alebo na výrobu potravín alebo nápojov
- Lodné otočné stĺpové žeriavy, žeriavy vrátane lanových žeriavov; mobilné zdvíhacie rámy
- Obrábacie stroje na spracovanie všetkých materiálov ich úberom pomocou lasera

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 29 Výroba motorových vozidiel návesov a prívesov z celkového objemu exportu SR až 30,7 %, čo z hľadiska exportu radí túto divíziu jednoznačne na prvé miesto v SR. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Osobné automobily a iné motorové vozidlá konštruované hlavne na prepravu osôb
- Časti, súčasti a príslušenstvo motorových vozidiel
- Karosérie motorových vozidiel, vrátane kabín pre vodičov
- Motorové vozidlá na nákladnú dopravu
- Prívesy a návesy; ostatné vozidlá bez mechanického pohonu a ich časti a súčasti
- Traktory a ťahače
- Motocykle (vrátane mopedov) a bicykle s pomocným motorom, tiež s prívesným vozíkom
- Motorové vozidlá na dopravu desiatich a viacerých osôb vrátane vodiča
- Šasi (chassis) motorových vozidiel
- Motorové vozidlá na zvláštne účely
- Vozíky s vlastným pohonom bez zdvíhacieho zariadenia

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 30 Výroba ostatných dopravných prostriedkov z celkového objemu exportu SR 0,9 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Nákladné vagóny na železničnú alebo električkovú dopravu, bez vlastného pohonu
- Kontajnery (vrátane kontajnerov na transport tekutín)
- Ostatné motory a pohony
- Časti a súčasti železničných a električkových vozidiel alebo iných koľajových vozidiel
- Časti, súčasti a príslušenstvá vozidiel
- Bicykle a ostatné (vrátane dodávkových trojkoliek), bez motora
- Tanky a iné obrnené bojové motorizované vozidlá, tiež vybavené zbraňami

- Ostatné letúne (napr. vrtuľníky, lietadlá)
- Časti výrobkov (pre balóny a ostatné letúne)
- Jachty a ostatné plavidlá pre zábavu a šport; veslové člny a kanoe
- Ostatné železničné lokomotívy; lokomotívne tendre
- Letecké katapulty; palubné lapače a podobné prístroje a zariadenia; pozemné prístroje
- Detské kočíky a ich časti a súčasti
- Železničné alebo električkové vozne osobné a nákladné bez vlastného pohonu
- Lode na osobnú a poštovú dopravu, turistické lode, trajektové lode, nákladné člny
- Železničné alebo električkové vozne osobné a nákladné, s vlastným pohonom
- Koľajový zvrškový upevňovací materiál a nepojazdné zariadenia
- Železničné lokomotívy na vonkajší zdroj elektrického prúdu alebo akumulátorové
- Vozíky pre telesne postihnuté osoby, tiež s motorom

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 31 Výroba nábytku z celkového objemu exportu SR 1,6 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Sedadlá, tiež premeniteľné na lôžka, a ich časti a súčasti
- Ostatný nábytok a jeho časti a súčasti
- Matracové podložky; posteľoviny a podobné výrobky
- Lekársky, chirurgický, zubolekársky alebo zverolekársky nábytok

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 32 Iná výroba z celkového objemu exportu SR 1,2 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Trojkolky, kolobežky, autá, kočíky, bábiky a ostatné hračky
- Lekárske, chirurgické, zubolekárske alebo zverolekárske nástroje a prístroje
- Potreby na lunaparkové a spoločenské hry
- Výrobky a potreby na telesné cvičenie, na gymnastiku, atletiku, na ostatné športy
- Gulôčkové perá; popisovače, značkovače a zvýrazňovače s plstným hrotom
- Montované stavby
- Zapaľovače cigariet a ostatné zapaľovače
- Kolotoče, hojdačky, strelnice a ostatné jarmočné atrakcie

- Mince
- Metly a kefy
- Ceruzky
- Výrobky na slávnosti, karnevaly alebo na iné zábavy, vrátane kúzelníckych rekvizít
- Ortopedické pomôcky, vrátane bariel, liečebných a chirurgických pásov a bandáží
- Pásy do písacích strojov
- Mechanoterapeutické zariadenia; masážne prístroje
- Hudobné nástroje, ktorých zvuk sa tvorí, alebo sa musí zosilniť elektricky

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 35 Dodávka elektriny plynu, pary a studeného vzduchu z celkového objemu exportu SR 0,6 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovný produkt:

- Elektrická energia

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 38 Zber spracúvanie a likvidácia odpadov, recyklácia materiálov z celkového objemu exportu SR len 0,001 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovný produkt:

- Ostatné trosky a popoly

Z úhrnu exportu z rokov 2016 až 2021 predstavoval export z divízie 90 Tvorivé umelecké a zábavné činnosti z celkového objemu exportu SR 0,002 %. Z produktov tejto divízie exportujeme v najväčšom objeme nasledovné produkty:

- Obrazy, maľby a kresby zhotovené ručne
- Pôvodné sochy a súsošia z akéhokoľvek materiálu
- Pôvodné rytiny, pôvodné tlače a pôvodné litografie

Export starožitností (starších ako 100 rokov) a zbierok a zberateľských predmetov predstavoval 0,0001 % z celkového objemu exportu a je možné ho zaradiť do divízie 91 Činnosti knižníc archívov múzeí a ostatných kultúrnych zariadení.

Celkový hrubý export služieb

Okrem produktov je významný aj export služieb, pričom aj tu slúži ako zdroj údajov Eurostat. Agregovane bol najvyšší export služieb za roky 2016 až 2021 do Nemecka, pričom z celkového objemu

exportovaných služieb predstavoval 17,1 %. Na ďalších miestach z hľadiska exportu služieb sa umiestnili nasledovné krajiny:

- ČR (15,2%)
- Rakúsko (7,8%)
- Poľsko (7,1%)
- Ruská federácia (6,1%)
- Holandsko (5,6%)
- Maďarsko (5,3%)
- Spojené štáty (4,7%)
- Švajčiarsko (4,1%)
- Taliansko (3,4%)
- Francúzsko (3,0%)
- Írsko (2,7%)
- Belgicko (2,7%)
- Luxembursko (1,9%)
- Ukrajina (1,1%)
- Rumunsko (1,0%)
- Švédsko (1,0%)
- Japonsko (0,9%)
- Dánsko (0,9%)
- Ekvádor (0,8%)

Vo všeobecnosti možno služby pre potreby predkladanej analýzy charakterizovať ako služby, ktoré poskytujú rezidenti jednej krajiny rezidentom inej krajiny. Export služieb z hľadiska ich typu a podielu jednotlivých typov služieb je nasledovný:

- Dopravné služby (32,2 %)
- Ostatné trhové služby (24,5 %)
- Služby spojené s cestovaním (22,6 %)
- IKT služby (16,1 %)
- Služby spojené s výstavbou (1,6 %)
- Finančné služby (1,6 %)

- Poistovacie a dôchodkové služby (0,5 %)
- Osobné, kultúrne a rekreačné služby (0,5 %)
- Služby v oblasti duševného vlastníctva (0,4 %)

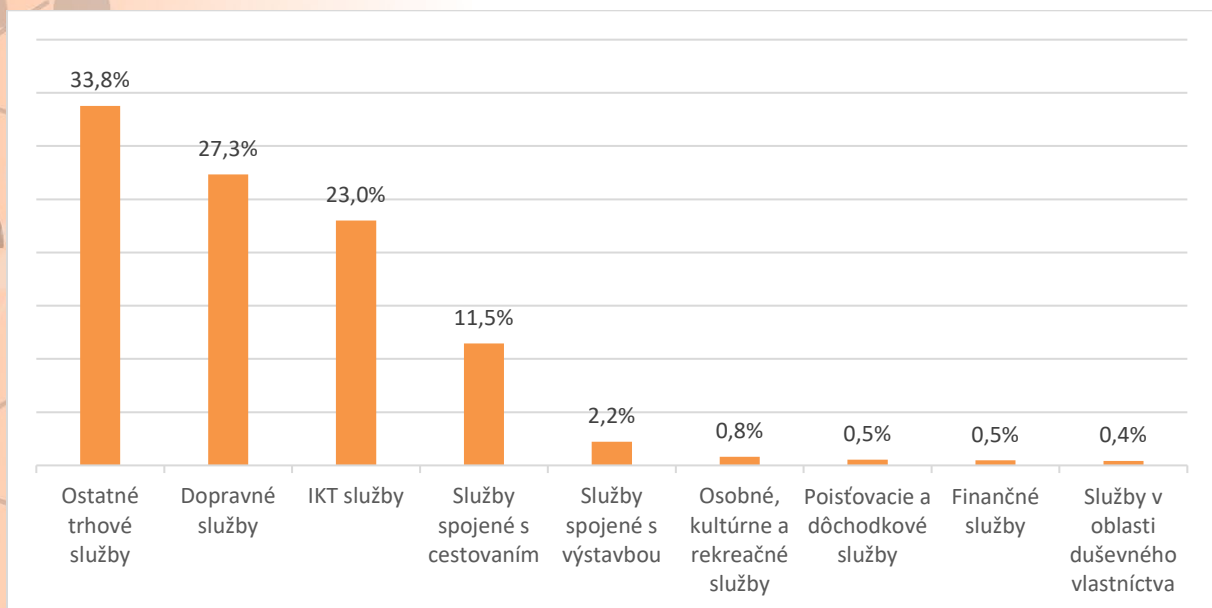
Dopravné služby predstavujú najväčšiu exportnú skupinu služieb (32,2 %), ktorá zahŕňa cestné, železničné, lodné, letecké a ostatné dopravné služby.

Ostatné trhové služby predstavujú širokú skupinu služieb a z hľadiska podielu 24,5 % na celkovom exporte im patrí druhé miesto. Tento typ služieb zahŕňa služby súvisiace s obchodom, služby výskumu a vývoja, profesionálne manažérske a poradenské služby ako aj technické a iné obchodné služby.

Služby spojené s cestovaním sú treťou najrozšírenejšou skupinou služieb, ktoré SR exportuje a jej podiel je 22,6 %. Ide o značne diverzifikovanú skupinu služieb, pričom sa člení na služobné cestovanie a osobné cestovanie. Služobné cestovanie zahŕňa nadobudnutie tovarov a služieb cezhraničnými, sezónnymi a inými krátkodobými pracovníkmi alebo iné služobné cestovanie. Osobné cestovanie sa člení na súvisiace so zdravím, súvisiace so vzdelávaním a iné osobné cestovanie. T. j. možno sem zaradiť služby pre turistov zo zahraničia od slovenských rezidentov, resp. zdravotné úkony pre cudzích štátnych príslušníkov od slovenských rezidentov.

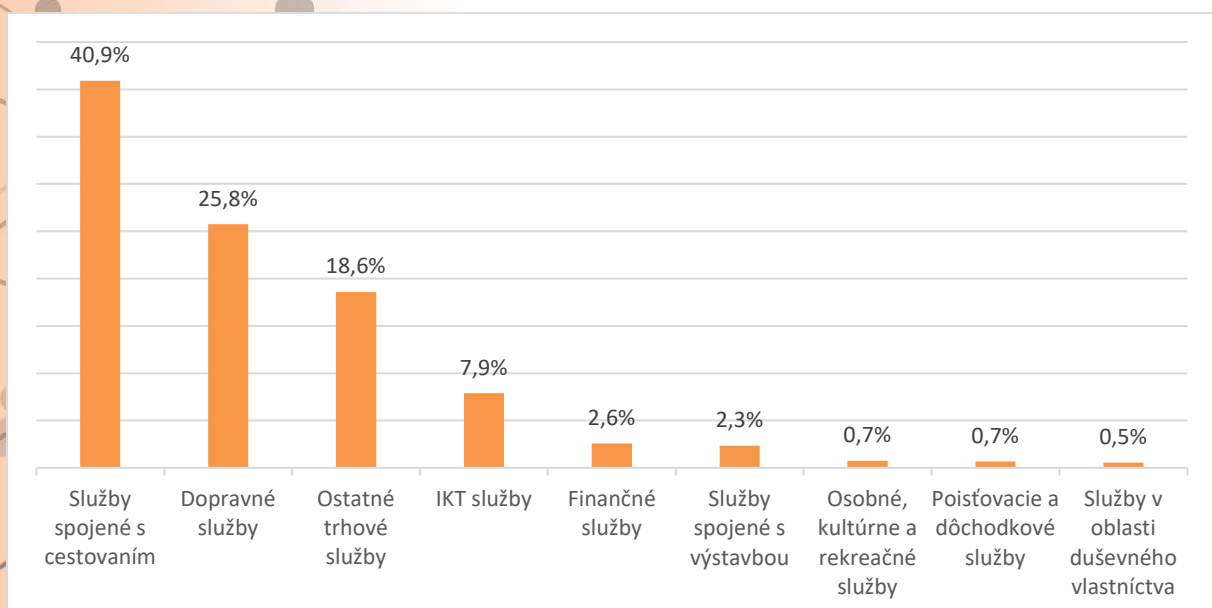
Pomerne veľký význam majú aj IKT služby, pričom predstavujú telekomunikačné, počítačové aj informačné služby a ich podiel na celkovom exporte SR dosiahol 16,1 %.

Podrobnejší prehľad exportu služieb sa bude týkať okrem Nemecka, ako nášho najvýznamnejšieho partnera, aj ostatných susedných krajín, ktoré sú členmi EÚ, a to ČR, Rakúsko, Poľsko a Maďarsko.

Graf č. 1 Štruktúra exportu služieb do Nemecka


Zdroj: Eurostat

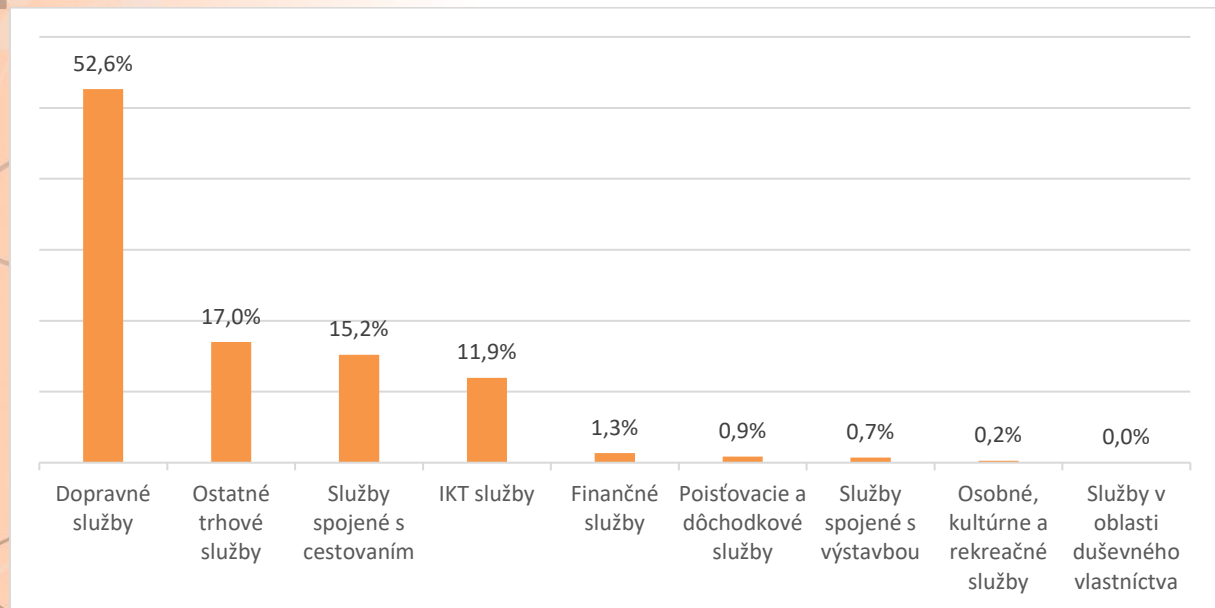
Štruktúra exportu služieb do Nemecka identifikuje až štyri veľké skupiny služieb, ktoré sa tam zo SR exportujú. Ostatné trhové služby sa nachádzajú na prvom mieste, kam možno zaradiť okrem obchodu aj vedu a výskum a poradenstvo. Vo veľkej miere Nemecko využíva aj služby slovenských dopravcov a slovenské IKT služby. Úroveň 10 % prekročili aj služby spojené s cestovaním.

Graf č. 2 Štruktúra exportu služieb do ČR


Zdroj: Eurostat

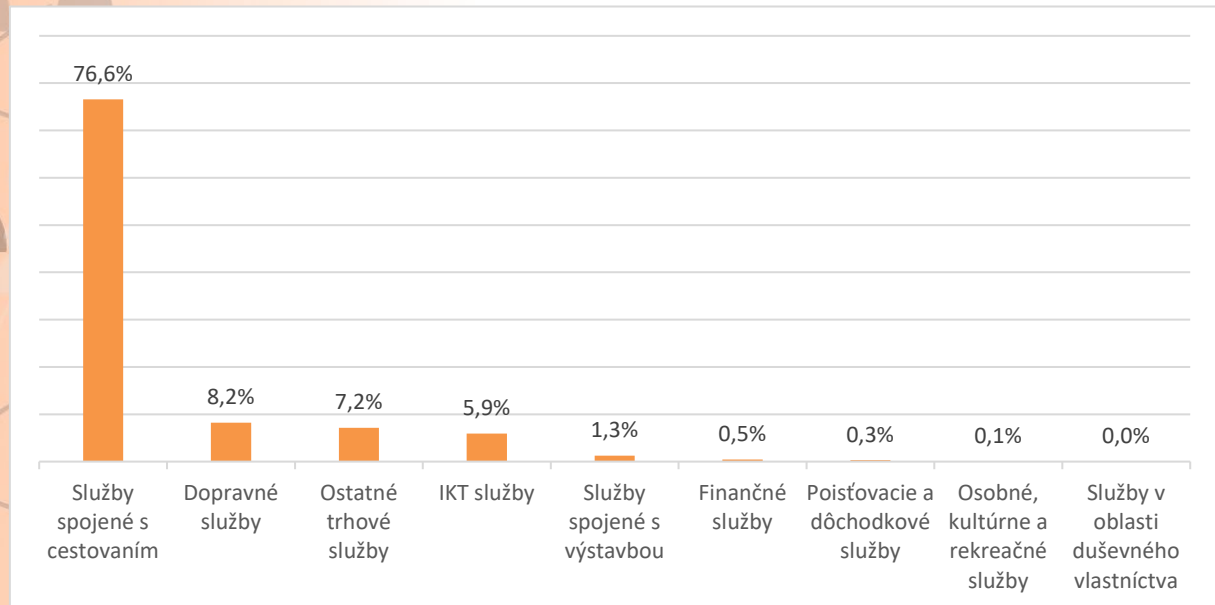
Štruktúra služieb do ČR sa výrazne odlišuje od Nemecka. Dominujú služby spojené s cestovaním, čo hovorí o významnom podiele českých turistov v SR, ako nerezidentov využívajúcich služby rezidentov SR. Veľký význam majú aj dopravné služby a ostatné trhové služby. S výrazným odstupom sa nachádzajú IKT služby, no aj ich podiel možno označiť v celkovej štruktúre exportu služieb ako významný.

Graf č. 3 Štruktúra exportu služieb do Rakúska



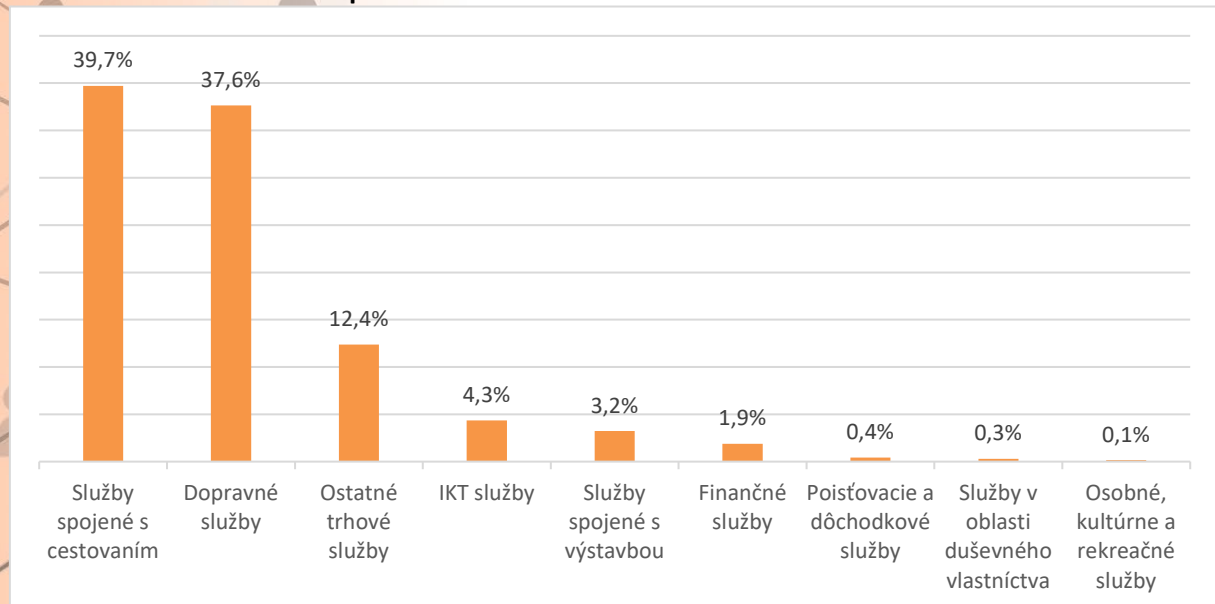
Zdroj: Eurostat

Väčšinu exportu služieb do Rakúska predstavujú dopravné služby, čo môže svedčiť o konkurencieschopnosti slovenských rezidentov v tomto segmente, čo je však vzhľadom k rozdielnej mzdovej úrovni v oboch krajinách prirodzené. S veľkým odstupom za nimi nasleduje trojica skupín služieb, a to ostatné trhové služby, služby spojené s cestovaním a IKT služby. Zaujímavosťou je nepomer medzi dopravnými službami a službami spojenými s cestovaním, čo indikuje, že dopravné služby zahŕňajú primárne nákladnú dopravu.

Graf č. 4 Štruktúra exportu služieb do Poľska


Zdroj: Eurostat

Absolútnu dominanciu exportu služieb spojených s cestovaním do Poľska možno interpretovať v kontexte cestovného ruchu, keďže horské oblasti severného Slovenska patria medzi významné dovolenkové destinácie poľských turistov. Dopravné služby však nepredstavujú významný aspekt, z toho vyplýva, že ide primárne o turistov, ktorí sa dopravujú individuálnymi dopravnými prostriedkami, alebo využívajú služby poľských prepravcov.

Graf č. 5 Štruktúra exportu služieb do Maďarska


Zdroj: Eurostat

V Maďarsku sú pomerne vyrovnané dve skupiny služieb, pričom mierne výraznejší podiel na exporte predstavujú služby spojené s cestovaním. To poukazuje na prepojenosť južných regiónov SR s Maďarskom, a to jednak vďaka vybudovanej cestnej a železničnej infraštruktúre ako aj vďaka jazykovej blízkosti. Druhou významnou skupinou sú dopravné služby, keďže osobná doprava vo významnej miere koreluje s cestovaním.

1.7.2 Špecifiká rôznych zahraničných trhov

V každej krajine EÚ bolo zriadené „kontaktné miesto pre výrobky“, ktoré poskytuje bezplatné informácie do 15 dní ako odpoveď na otázky týkajúce sa nariadenia 2009/515 o vzájomnom uznávaní tovaru. Jednotné kontaktné miesto pre výrobky v podmienkach SR je Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR, Odbor skúšobníctva a európskych záležitostí. Adresa: Kontaktné miesto pre nariadenie (ES) č. 2679/98, P. O. Box 76, Štefanovičova 3, 810 05 Bratislava 15, e-mail: infonot@normoff.gov.sk.

Kontaktné miesta pre výrobky sú zriadené vo všetkých členských štátoch EÚ. Zoznam kontaktných miest pre výrobky v ostatných členských štátoch je dostupný na webovom sídle Európskej komisie.¹⁴⁶

V rámci jednotného trhu EÚ sa väčšina tovaru môže pohybovať voľne, na niektoré druhy tovaru sa však vzťahujú dodatočné pravidlá. V prípade, že podnik vyváža a/alebo dováža tovar v rámci EÚ nad určitú hodnotu, vzniká mu povinnosť ohlásiť štatistické informácie o obchodných tokoch v rámci EÚ. Hraničné hodnoty, po prekročení ktorých musí podnik podať správu, stanovujú jednotlivé krajiny EÚ každý rok (zvyčajne v poslednom štvrtroku) a platia pre celý nasledujúci kalendárny rok. Pre vývoz a dovoz platia rozdielne hraničné hodnoty. Vnútroštátne orgány ponúkajú nástroje na to, aby podnikom pomohli splniť ohlasovaciu povinnosť v rámci systému Intrastat.¹⁴⁷

Pri dovoze alebo vývoze tovaru medzi krajinou EÚ a krajinou mimo EÚ je potrebné vykonať colné formality. Týka sa to aj krajín, na ktoré sa vzťahuje voľný pohyb tovaru, v tomto prípade Európsky hospodársky priestor, Švajčiarsko, Turecko, Andorra a San Maríno.

¹⁴⁶ EUROPEAN COMMISSION. 2023. *Product contact points, as required by Regulation 2019/515 on the mutual recognition of goods*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/goods/free-movement-sectors/mutual-recognition-goods/product-contact-points_en>

¹⁴⁷ FINANČNÁ SPRÁVA. 2023. *Čo je predmetom vykazovania na INTRASTAT-SK hláseniach*. [online]. 2023. [cit. 2023-04-04]. Dostupné na internete: <<https://intrastat.financnasprava.sk/index.php?page=vsinfo>>

V oblasti služieb slúži ekonomickým subjektom s ambíciou exportu služieb **Informačný systém o vnútornom trhu EÚ**, ktorý obsahuje funkcionality na:

- overovanie informácií o zahraničnej právnickej alebo fyzickej osobe, ktorá chce poskytovať služby v členskej krajine EÚ,
- kontrolu pravosti verejných listín predložených podnikmi a jednotlivcami,
- kontrolu platnosti kvalifikácií pre odborníkov, ktorí chcú vykonávať prax v jednotlivých členských štátoch EÚ,
- kontrolu činnosti obchodníka a ochranu spotrebiteľa,
- spracovanie žiadostí odborníkov o vydanie európskeho profesijného preukazu,
- identifikáciu činnosti poskytovateľa služieb, ktorá by mohla mať zdravotné, bezpečnostné alebo environmentálne dôsledky, príslušných obmedzení a zákazov,
- kontrolu podrobností o odoslaní vyhlásení predložených prevádzkovateľmi cestnej dopravy na prepravu tovaru a cestujúcich,
- informovanie o podmienkach zamestnávania vyslaných pracovníkov,
- kontrolu špeciálnych vodičských oprávnení,
- kontrolu informácií a dokumentácie poskytnutej obstarávateľskými spoločnosťami,
- pomoc od partnerských orgánov na ochranu osobných údajov v súvislosti s cezhraničnými prípadmi,
- kontrolu povolení na presun strelných zbraní medzi členskými štátmi EÚ,
- kontrolu podrobností o licenciách na prepravu hotovosti cez hranice, a i. ¹⁴⁸

Medzinárodné kontaktné miesto v SR pre Informačný systém o vnútornom trhu je MH SR, a to konkrétne:

NIMIC Contact Info

Ministry of Economy of the Slovak Republic

Mlynské Nivy 44/a

827 15 Bratislava 212

Tel.: +421 2 4854 2405

E-mail: imi@economy.gov.sk

Web: www.economy.gov.sk

¹⁴⁸ EUÓPSKA KOMISIA. 2023. *Informačný systém o vnútornom trhu*. [online]. 2023. [cit. 2023-04-14]. Dostupné na internete: <https://ec.europa.eu/internal_market/imi-net/library/index_en.htm#policylegal>

1.7.3 Pôsobenie slovenských firiem na zahraničnom trhu, prípadová štúdia - ČR

ČR patrí medzi krajiny, ktoré sú so SR prepojené najviac. Toto prepojenie vychádza z historického spojenia, ktoré s výnimkou druhej svetovej vojny trvalo od roku 1918 do roku 1993 a pritom existuje výrazná kultúrna aj jazyková blízkosť obyvateľstva oboch štátov. To sa prirodzene prejavuje aj v počtoch ekonomických subjektov vlastnených občanmi SR v ČR a občanmi ČR v SR. Vyplýva to aj z analýzy poradenskej spoločnosti Dun & Bradstreet, podľa ktorej občania ČR v SR vlastnia cca 14,7 tis. ekonomických subjektov a občania SR v ČR ich vlastnia obdobný počet, t. j. 14,3 tis.¹⁴⁹ Je pritom potrebné si uvedomiť, že český trh je omnoho väčší ako slovenský, a to svedčí o podnikateľskom duchu slovenských podnikateľov, ktorí sa snažia využiť výhody väčšieho trhu a širšie možnosti, ktoré ponúka.

Podľa megatrendov v Národnom investičnom pláne ČR na roky 2020 až 2050 majú kľúčový význam pri formovaní hospodárskej stratégie nové technológie. Nejde len o mobilné vymoženosti alebo sociálne siete, ale o nové technologické trendy, ktorých dopad bude ďalekosiahlejší a horšie predpovedateľný. Ide najmä o **nanotechnológie, biotechnológie a genetiku, prvky digitalizácie** a tzv. **Priemyslu 4.0**, (blockchain, digitálne dvojča, autonómne riadenie, 3D tlač, umelá inteligencia, digitálna infraštruktúra a 5G technológie). Nové technológie sú závislé od výskumu a vývoja súčasných technológií, z ktorých sú najvýznamnejšie **IKT**, a povedú k nahradeniu existujúcich obchodných modelov, modelov podnikateľského prostredia i celospoločenských vzorcov správania. Možno predpokladať, že nové technológie budú intenzívne prenikať ako do sektora služieb, tak aj do priemyslu, ktorý je v prípade ČR obzvlášť významný. Je potrebné vytvoriť podnikom, ale aj celej spoločnosti, také **podmienky, aby boli na nové technológie pripravené**, dokázali sa im prispôsobiť a nedošlo k poklesu ich konkurencieschopnosti. V mnohých odvetviach silnie aj **význam zdieľanej ekonomiky**, ktorú je potrebné s rozvojom IKT vnímať ako nevyhnutný trend. To výrazne ovplyvní dynamiku na trhu práce, dostupnosť verejných či súkromných služieb alebo dostupnosť bývania.

Na základe vyššie uvedeného majú veľký význam investície, ktoré by mali byť zamerané na oblasti, ktoré môžu zásadným spôsobom prispieť k uskutočneniu kvalitatívnej zmeny. Vzhľadom na geografickú polohu ČR by **investície do dopravnej infraštruktúry** výrazne pomohli k rozvoju všetkých regiónov. Súčasne je potrebné vybudovať dopravné obchvaty. Ďalšími spomínanými investíciami sú **investície do elektronizácie štátnej správy**, ktoré sa prejavujú v úbytku administratívy pre občanov aj firmy.

¹⁴⁹ TASR. 2021. Slovákom sa v Česku darí, vlastnia tam porovnateľný počet firiem, ako Česi u nás. [online]. In: *Trend*. 01.05.2021. [cit. 2023-03-30]. Dostupné online: <<https://www.trend.sk/spravy/slovakom-cesku-dari-vlastnia-tam-porovnatelny-pocet-firiem-ako-cesi-u-nas>>

Z megatrendov vyplynulo, že ak chce ČR uspieť v globalizovanom svete plnom výziev v podobe technologických zmien alebo starnutia populácie, musí súčasný rastový model opustiť a posunúť sa v rámci medzinárodných výrobných reťazcov na vyššiu úroveň. To sa nezaobíde bez investícií do **fyzickej infraštruktúry**, ale aj do **vedy, výskumu a inovácií** a v neposlednom rade tiež do **vzdelávania**.¹⁵⁰

Medzi najčastejšie možnosti podnikania zahraničných právnických osôb v ČR patria:

- Podnikanie zahraničných osôb podľa živnostenského zákona
- Majetková účasť zahraničných osôb v českej právnickej osobe (s.r.o. a a.s.)
- Pobočka závodu v ČR

Živnostenské podnikanie

Pre zahraničné osoby platí, že môžu podnikáť na území ČR rovnako ako české osoby, pokiaľ osobitné zákony neustanovujú niečo iné.

Táto zásada je výslovne zakotvená v ustanovení § 5 ods. 2 zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní, ktorý stanovuje, že fyzická osoba, ktorá nemá bydlisko na území ČR, alebo právnická osoba, ktorá nemá sídlo na území ČR, môže na území ČR prevádzkovať živnosť za rovnakých podmienok a v rovnakom rozsahu ako česká osoba, pokiaľ zo živnostenského alebo osobitného zákona nevyplýva niečo iné.¹⁵¹

Podľa § 30 zákona č. 91/2012 Zb. o medzinárodnom práve súkromnom sa stanovuje, že právna osobnosť právnickej osoby a spôsobilosť inej ako fyzickej osoby sa riadia právnym poriadkom štátu, podľa ktorého vznikla. Toto ustanovenie, okrem iného teda hovorí, že český právny poriadok takú osobu, ktorá bola platne založená a existuje podľa cudzieho právneho poriadku, uznáva ako subjekt práva.¹⁵²

¹⁵⁰ ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY. 2019. *Národní investiční plán ČR do roku 2050*. Úřad vlády České republiky. Vydání první, Praha 2019. ISBN: 978-80-7440-244-9.

¹⁵¹ *Živnostenský zákon*. Dostupné online: <<https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-455-1991-sb-o-zivnostenskem-podnikani-zivnostensky-zakon/>>

¹⁵² *Zákon o mezinárodním právu soukromém*. Dostupné online: <<https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-mezinarodnim-pravu-soukromem/>>

Podľa zákona 304/2013 o verejných rejstříčích právnických a fyzických osob sa nemusia zapisovať do obchodného registra podnikania:

- (I) fyzické osoby, ktoré sú štátnymi občanmi členského štátu EÚ, iného štátu tvoriaceho Európsky hospodársky priestor alebo Švajčiarskej konfederácie,
- (II) rodinní príslušníci osôb podľa bodu I, za podmienky, že majú oprávnenie zdržiavať sa v ČR,
- (III) štátni občania tretieho štátu, ktorým bolo v členskom štáte EÚ priznané právne postavenie dlhodobo sa zdržiavajúceho rezidenta,
- (IV) rodinní príslušníci osôb podľa bodu III, ktorým bolo v ČR vydané povolenie na dlhodobý pobyt,
- (V) ďalšie fyzické osoby, ktorým vzniklo právo podnikáť podľa živnostenského zákona alebo iného zákona.

Založenie právnickej osoby

V prípade, že by zahraničná osoba zakladala v ČR novú právnickú osobu, musí tak robiť iba podľa českého práva, pričom tento princíp je zakotvený v § 30 ods. 3 Zákona č. 91/2012 Sb. o mezinárodním právu súkromém.¹⁵³

Pre obchodné spoločnosti platia všeobecné ustanovenia Občianskeho zákonníka upravujúce ustanovenie a vznik právnickej osoby. Obchodné spoločnosti vznikajú v dvoch etapách. V prvej etape dochádza k založeniu spoločnosti zakladateľským právnym konaním a v druhej etape dochádza k jej vzniku ako právnickej osoby, a to ku dňu jej zápisu do obchodného registra.¹⁵⁴

V období medzi založením a vznikom obchodnej spoločnosti hovoríme o tzv. predbežnej spoločnosti. V tomto období možno už konať za spoločnosť v jej mene. Ak koná viac osôb, sú oprávnené a zaviazané spoločne a nerozdielne. Právnická osoba môže účinky týchto konaní pre seba do troch mesiacov od svojho vzniku prevziať. V takom prípade platí, že je z týchto rokovaní oprávnená a zaviazaná od začiatku. Spoločnosť s ručením obmedzeným a akciová spoločnosť sa zakladajú spoločenskou zmluvou vo forme verejnej listiny (notársky zápis). Unipersonálna (jednočlenná) spoločnosť sa zakladá zakladateľskou

¹⁵³ Zákon č. 91/2012 Sb. o mezinárodním právu súkromém. Dostupné online: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-91>>

¹⁵⁴ DVORÁK, Tomáš. *Společnost s ručením omezeným*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 78. ISBN 978-80-7478-633-4.

listinou obstaranou vo forme verejnej listiny. Na založenie akciovej spoločnosti sa vyžaduje aj prijatie stanov. Stanovy upravujú vnútorné pomery a fungovanie spoločnosti vrátane úpravy niektorých práv a povinností akcionárov.¹⁵⁵

Podľa zákona o obchodných spoločnostiach a družstvách (zákon o obchodných korporáciách) je pre spoločnosť s ručením obmedzeným stanovená minimálna výška vkladu vo výške 1 CZK. Vyššiu vkladovú povinnosť môže stanoviť spoločenská zmluva. Podiel spoločníka v spoločnosti s ručením obmedzeným sa určuje podľa pomeru vkladu na tento podiel pripadajúci k výške základného imania. Pokiaľ to určí spoločenská zmluva, môže spoločník spoločnosti s ručením obmedzeným vlastniť viac podielov, a to aj rôzneho druhu. Pred podaním návrhu na zápis spoločnosti s ručením obmedzeným do obchodného registra sa splatí celé vkladové ážio a na každý peňažný vklad najmenej jeho 30 %. Spoločník spoločnosti s ručením obmedzeným musí byť v spoločenskej zmluve určený uvedením mena a bydliska alebo sídla. Medzi povinnosť spoločníka patrí povinnosť splatiť vklad za podmienok a počas lehoty stanovenej v rámci spoločenskej zmluvy, pričom táto lehota nesmie byť viac ako 5 rokov od vzniku spoločnosti alebo od prevzatia vkladovej povinnosti počas trvania spoločnosti. Od vkladovej povinnosti nemôže byť spoločník oslobodený.¹⁵⁶ V prípade zahraničných osôb ako spoločníkov v s.r.o. je v praxi častá práve účasť jednej zahraničnej osoby ako jediného spoločníka, ktorá vykonáva pôsobnosť valného zhromaždenia (najvyšší orgán spoločnosti) a priamo tak ovplyvňuje chod českej právnickej osoby.¹⁵⁷

Akciou spoločnosť môže založiť viac osôb aj jediná osoba, pričom to môže byť právnická alebo fyzická osoba. Pre akciu spoločnosť je stanovená minimálna výška základného kapitálu 2 000 000 CZK alebo 80 000 EUR. Založenie spoločnosti je účinné, ak každý zakladateľ splatí prípadné emisné ážio a v súhrne aspoň 30 % menovitej alebo účtovnej hodnoty upísaných akcií v čase určenom v stanovách a na účet banky určený v stanovách, najneskôr však do okamihu podania návrhu na zápis spoločnosti do obchodného registra. Na založenie akciovej spoločnosti sa vyžaduje prijatie stanov, ktoré sú spoločenskou zmluvou akciovej spoločnosti; v prípade jediného akcionára zakladateľa potom jej zakladateľskou listinou, pretože u jediného subjektu nemožno hovoriť o zmluve, ktorá je zo svojej definície úkonom viacstranným. Zápis akciovej spoločnosti do obchodného registra je upravený

¹⁵⁵ DOLEČEK, M. 2020. *Podnikání zahraničních osob v ČR*. [online]. 19.05.2020. [cit. 2023-04-06]. Dostupné online: <<https://www.businessinfo.cz/navody/podnikani-zahranicnich-osob-v-cr-ppbi/3/>>

¹⁵⁶ *Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)* (úplné znění) Předpis č. 90/2012 Sb. Dostupné online: <<https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-obchodnich-spolecnostech-a-druzstvech-zakon-o-obchodnich-korporacich/uplne/>>

¹⁵⁷ OLEČEK, M. 2020. *Podnikání zahraničních osob v ČR*. [online]. 19.05.2020. [cit. 2023-04-06]. Dostupné online: <<https://www.businessinfo.cz/navody/podnikani-zahranicnich-osob-v-cr-ppbi/3/>>

zákonom č. 304/2013 Zb. o verejných registroch právnických a fyzických osôb. Ako bolo uvedené vyššie, akciová spoločnosť vzniká dňom zápisu do obchodného registra. Najneskôr je návrh na zápis akciovej spoločnosti do obchodného registra nutné podať do šiestich mesiacov odo dňa jej založenia, inak platí, že nastávajú rovnaké účinky ako pri odstúpení od zmluvy, ak stanovy neustanovujú inú lehotu. Návrh na zápis musia podať všetci členovia predstavenstva spoločne.¹⁵⁸

Založenie pobočky v ČR

Podnikanie prostredníctvom odštepného závodu je jednou z foriem podnikania zahraničných osôb na území ČR. Všetky zahraničné osoby, ktoré majú na území cudzieho štátu obchodný závod, môžu na území ČR zriadiť jeho pobočku – odštepny závod. Na to, aby zahraničná osoba mohla prostredníctvom odštepného závodu začať podnikáť na území ČR, je nutné, aby podala návrh na zápis odštepného závodu do obchodného registra. Ku dňu zápisu tohto odštepného závodu v obchodnom registri jej potom vzniká oprávnenie podnikáť v rozsahu podnikania zapísanom v obchodnom registri. Vo všetkých záležitostiach týkajúcich sa odštepného závodu je oprávnený zastupovať podnikateľa vedúci odštepného závodu, a to odo dňa, ku ktorému bol ako vedúci odštepného závodu zapísaný do obchodného registra. Do obchodného registra sa o odštepnom závode zapíše jeho označenie, sídlo alebo umiestnenie, predmet činnosti alebo podnikania, meno a adresa miesta pobytu, prípadne aj bydlisko, ak sa líši od adresy miesta pobytu, jeho vedúceho. Pokiaľ ide o povahu odštepného závodu, rozumieme ním organizačnú zložku (pobočku) závodu, ktorá vykazuje hospodársku a funkčnú samostatnosť, a o ktorej podnikateľ rozhodol, že bude pobočkou. Treba však uviesť, že pobočky nemôžu samostatne nadobúdať práva a povinnosti.¹⁵⁹

Tabuľka č. 2 Údaje o českých firmách podľa vrcholového vlastníka za rok 2020

Krajina	Počet firiem		Obrat v mil. CZK		Pridaná hodnota v mil. CZK		Osobné náklady v mil. CZK		Počet pracujúcich osôb	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
Celkovo (bez ČR)	19 851	100,00	6 189 461	100,00	1 261 761	100,00	718 557	100,00	1 056 012	100,00
EÚ-27 (bez ČR)	13 155	66,27	3 892 829	62,89	798 706	63,30	442 137	61,53	680 897	64,48

¹⁵⁸ Zákon o obchodných spoločnostiach a družstvech (zákon o obchodných korporáciách) (úplné znění) Předpis č. 90/2012 Sb. Dostupné online: <<https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-obchodnich-spolecnostech-a-druzstvech-zakon-o-obchodnich-korporacich/uplne/>>

¹⁵⁹ DOLEČEK, M. 2020. Podnikání zahraničních osob v ČR. [online]. Dostupné online: <<https://www.businessinfo.cz/navody/podnikani-zahranicnich-osob-v-cr-ppbi/3/>>

Krajina	Počet firiem		Obrat v mil. CZK		Pridaná hodnota v mil. CZK		Osobné náklady v mil. CZK		Počet pracujúcich osôb	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
v tom:										
Belgicko	272	1,37	58 508	0,95	13 223	1,05	7 924	1,10	12 151	1,15
Bulharsko	149	0,75	4 595	0,07	777	0,06	361	0,05	874	0,08
Dánsko	155	0,78	63 832	1,03	15 458	1,23	9 817	1,37	15 530	1,47
Estónsko	34	0,17	1 111	0,02	255	0,02	132	0,02	165	0,02
Fínsko	68	0,34	33 127	0,54	9 901	0,78	5 824	0,81	7 329	0,69
Francúzsko	662	3,33	383 988	6,20	76 196	6,04	45 579	6,34	63 613	6,02
Chorvátsko	55	0,28	2 437	0,04	361	0,03	208	0,03	356	0,03
Írsko	85	0,43	28 203	0,46	7 809	0,62	5 280	0,73	6 386	0,60
Taliansko	818	4,12	107 548	1,74	25 583	2,03	14 883	2,07	23 757	2,25
Cyprus	28	0,14	2 005	0,03	156	0,01	166	0,02	227	0,02
Litva	59	0,30	1 206	0,02	73	0,01	79	0,01	166	0,02
Lotyšsko	92	0,46	2 909	0,05	256	0,02	184	0,03	181	0,02
Luxembursko	32	0,16	6 600	0,11	1 454	0,12	837	0,12	1 306	0,12
Maďarsko	500	2,52	92 042	1,49	10 010	0,79	3 688	0,51	5 271	0,50
Malta	19	0,10	744	0,01	91	0,01	162	0,02	243	0,02
Nemecko	3 229	16,27	2 082 387	33,64	443 282	35,13	232 153	32,31	346 407	32,80
Holandsko	516	2,60	142 199	2,30	31 624	2,51	18 354	2,55	32 662	3,09
Poľsko	1 061	5,34	227 673	3,68	15 769	1,25	13 798	1,92	21 996	2,08
Portugalsko	21	0,11	5 953	0,10	1 264	0,10	927	0,13	1 591	0,15
Rakúsko	1 262	6,36	273 144	4,41	68 830	5,46	36 215	5,04	57 589	5,45
Rumunsko	256	1,29	3 605	0,06	467	0,04	154	0,02	884	0,08
Grécko	34	0,17	1 904	0,03	118	0,01	154	0,02	246	0,02
Slovensko	3 146	15,85	182 210	2,94	30 236	2,40	17 948	2,50	39 709	3,76
Slovinsko	43	0,22	3 406	0,06	952	0,08	700	0,10	1 217	0,12
Španielsko	228	1,15	66 314	1,07	12 730	1,01	8 516	1,19	13 412	1,27
Švédsko	268	1,35	106 799	1,73	29 486	2,34	17 138	2,39	26 121	2,47
Spoločná kontrola ¹⁾	63	0,32	8 380	0,14	2 346	0,19	956	0,13	1 507	0,14
Mimo EÚ-27	6 696	33,73	2 296 632	37,11	463 056	36,70	276 420	38,47	375 115	35,52
z toho:										
Austrália	41	0,21	25 870	0,42	14 308	1,13	3 052	0,42	3 774	0,36
Čína	177	0,89	75 574	1,22	14 495	1,15	8 718	1,21	14 014	1,33
Hong Kong	34	0,17	9 658	0,16	2 492	0,20	1 822	0,25	2 755	0,26
India	62	0,31	26 951	0,44	5 896	0,47	4 625	0,64	6 661	0,63
Island	9	0,05	i. d.	i. d.	i. d.	i. d.	138	0,02	127	0,01

Krajina	Počet firiem		Obrat v mil. CZK		Pridaná hodnota v mil. CZK		Osobné náklady v mil. CZK		Počet pracujúcich osôb	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
Izrael	184	0,93	18 991	0,31	6 934	0,55	2 011	0,28	3 026	0,29
Japonsko	301	1,52	274 890	4,44	54 687	4,33	32 860	4,57	46 856	4,44
Juhoafrická republika	18	0,09	28 248	0,46	4 831	0,38	2 693	0,37	4 398	0,42
Južná Kórea	143	0,72	292 640	4,73	30 110	2,39	14 134	1,97	20 380	1,93
Kanada	87	0,44	38 789	0,63	9 540	0,76	5 971	0,83	8 092	0,77
Lichtenštajnsko	9	0,05	1 465	0,02	639	0,05	481	0,07	419	0,04
Mexiko	39	0,20	22 541	0,36	7 750	0,61	4 325	0,60	8 289	0,78
Nórsko	62	0,31	18 892	0,31	3 374	0,27	1 976	0,28	3 123	0,30
Nový Zéland	7	0,04	i. d.	i. d.	i. d.	i. d.	110	0,02	168	0,02
Rusko	910	4,58	62 570	1,01	13 958	1,11	6 364	0,89	10 223	0,97
Spojené kráľovstvo	614	3,09	301 259	4,87	62 361	4,94	36 384	5,06	51 865	4,91
USA	1 077	5,43	603 515	9,75	172 538	13,67	113 306	15,77	132 370	12,53
Švajčiarsko	534	2,69	234 903	3,80	40 319	3,20	26 611	3,70	35 674	3,38
Taiwan	48	0,24	186 658	3,02	5 897	0,47	4 397	0,61	8 010	0,76
Turecko	84	0,42	2 806	0,05	305	0,02	179	0,02	296	0,03
Ukrajina	1 485	7,48	23 926	0,39	2 657	0,21	1 108	0,15	5 965	0,56

¹⁾ Rovnocenná kontrola z dvoch a viac krajín EÚ-27 (50 % - 50 %, 25 % - 25 % - 25 % - 25 % a pod.)

¹⁾ Equally-shared control by two or more EU-27 countries (50% - 50%, 25% - 25% - 25% - 25% etc.)

i. d. - štatisticky dôverné dáta

Zdroj: Český štatistický úrad

Z tabuľky vyplýva, že v ČR spomedzi krajín EÚ-27 je po Nemecku druhý najvyšší počet firiem s vrcholovým vlastníkom práve zo Slovenska, a to 3,1 tis. To predstavuje 15,9 % zo všetkých firiem so zahraničným vlastníctvom v ČR. Z hľadiska zamestnanosti sú firmy so slovenským vlastníctvom štvrtým najväčším zamestnávateľom, keďže je v nich evidovaných cca 39,7 tis. pracujúcich osôb. Pred slovenskými firmami sa umiestnili Nemecko, Francúzsko a Rakúsko. Čo sa týka veľkosti firiem však slovenské firmy patria medzi tie menšie. Priemerná veľkosť firmy so zahraničným vlastníkom je cca 51 zamestnancov. Kým nemecké, dánske a fínske firmy v priemere zamestnávajú viac ako 100 zamestnancov, tak pri slovenských firmách je to len 12,6.

Súčasne sa nedá povedať, že by slovenské firmy patrili medzi tie, ktoré výrazne odmeňujú svojich zamestnancov. Po Rumunsku a Bulharsku je podiel osobných nákladov na počet pracujúcich tretí

najnižší a mesačne dosahuje hodnotu 37,7 tis. CZK. Priemer EÚ 27 je v tomto ukazovateli 54,1 tis. CZK a najvyššie hodnoty dosiahli lotyšské a írské firmy. Z hľadiska obratu a pridanej hodnoty sú slovenské firmy zhodne priate s podielom na celkovom objeme krajín EÚ 2,9 % resp. 2,4 %. Najvyšší obrat na jedného pracujúceho dosiahli maďarské firmy nasledované lotyšskými a poľskými firmami. V prípade slovenských firiem išlo o podpriemernú hodnotu. Grécke, maltské a cyperské firmy v ČR majú vyššie osobné náklady ako pridanú hodnotu, z čoho možno usudzovať, že na českom trhu sa podieľajú na daňovej „optimalizácii“.

Tabuľka č. 3 Ekonomické ukazovatele zahraničných firiem v ČR podľa vybraných sekcií a divízií štatistickej klasifikácie NACE za rok 2020

NACE	Počet podnikov	Pridaná hodnota v metodike podnikových štatistík (mil. CZK)	Počet pracujúcich osôb	Podiel na všetkých podnikoch v ČR (%)	Pridaná hodnota v metodike podnikových štatistík na pracujúcu osobu (mil. CZK)
B-N+S95 (bez K)	19 851	1 261 761	1 056 012	28,46	1,195
B	42	4 258	2 826	12,27	1,507
C	3 562	646 701	572 665	44,88	1,129
10	175	19 737	17 679	17,83	1,116
11	37	15 101	5 922	34,31	2,550
12	1	i. d.	i. d.	-	i. d.
13	102	5 716	9 006	39,31	0,635
14	93	i. d.	3 300	12,86	i. d.
15	13	516	870	20,30	0,593
16	124	10 893	6 311	12,62	1,726
17	65	18 825	10 731	50,49	1,754
18	91	2 194	2 608	11,34	0,841
19	2	i. d.	i. d.	-	i. d.
20	133	15 418	14 564	46,02	1,059
21	26	15 477	8 617	77,10	1,796
22	326	55 605	47 148	53,76	1,179
23	196	38 850	28 153	51,56	1,380
24	87	14 682	19 336	45,95	0,759
25	649	44 862	50 407	26,30	0,890
26	163	40 257	25 652	60,73	1,569
27	242	64 853	69 316	65,81	0,936
28	368	59 488	63 348	50,50	0,939

NACE	Počet podnikov	Pridaná hodnota v metodike podnikových štatistik (mil. CZK)	Počet pracujúcich osôb	Podiel na všetkých podnikoch v ČR (%)	Pridaná hodnota v metodike podnikových štatistik na pracujúcu osobu (mil. CZK)
29	246	179 277	150 438	85,73	1,192
30	44	8 775	9 982	43,69	0,879
31	56	2 425	i. d.	-	i. d.
32	138	14 682	16 838	39,83	0,872
33	185	10 664	7 662	14,14	1,392
D	202	41 065	8 057	20,01	5,097
E	212	13 142	13 941	25,54	0,943
F	1 337	29 273	26 464	6,90	1,106
41	346	4 257	2 548	2,87	1,671
42	84	21 115	18 656	31,37	1,132
43	907	3 901	5 260	2,23	0,742
G	5 495	216 234	191 773	26,63	1,128
45	400	16 197	12 999	14,15	1,246
46	4 089	101 312	61 668	22,79	1,643
47	1 006	98 726	117 107	32,73	0,843
H	743	53 431	49 056	17,12	1,089
49	348	21 884	18 386	9,37	1,190
50	5	i. d.	i. d.	-	i. d.
51	2	i. d.	i. d.	-	i. d.
52	371	26 444	27 889	53,60	0,948
53	17	5 061	i. d.	-	i. d.
I	555	4 684	15 298	9,02	0,306
55	298	657	4 254	13,04	0,155
56	257	4 027	11 044	8,06	0,365
J	1 176	109 767	55 575	35,31	1,975
58	168	9 441	3 427	19,49	2,755
59	99	363	296	6,63	1,227
60	11	2 716	70	5,11	38,547
61	37	28 007	8 582	38,87	3,264
62	747	59 378	37 048	38,97	1,603
63	114	9 861	6 152	36,60	1,603
L	2 817	37 191	6 174	10,06	6,023

NACE	Počet podnikov	Pridaná hodnota v metodike podnikových štatistik (mil. CZK)	Počet pracujúcich osôb	Podiel na všetkých podnikoch v ČR (%)	Pridaná hodnota v metodike podnikových štatistik na pracujúcu osobu (mil. CZK)
M	2 624	56 640	45 773	15,88	1,237
69	181	10 688	8 180	10,59	1,307
70	348	14 731	10 229	37,16	1,440
71	415	11 755	11 308	13,71	1,039
72	71	i. d.	i. d.	-	i. d.
73	380	9 424	7 571	22,18	1,245
74	1 227	3 148	3 214	6,38	0,980
75	2	i. d.	i. d.	-	i. d.
N	1 041	47 889	66 154	27,99	0,724
77	180	15 484	3 573	33,85	4,333
78	291	14 765	34 290	37,63	0,431
79	132	552	2 632	22,62	0,210
80	48	1 998	5 123	11,35	0,390
81	155	2 176	5 023	11,89	0,433
82	235	12 915	15 511	43,53	0,833
95	45	1 486	2 256	17,73	0,659

i. d. - štatisticky
dôverná dáta

Zdroj: Český štatistický úrad

Celkový počet podnikov (sekcie NACE B až N a divízia S95, bez sekcie K) so zahraničným vlastníctvom v ČR predstavuje 19 851 ekonomických subjektov. Z celkového počtu ekonomických subjektov v ČR ide o podiel 28,5 %. Najvyšší počet podnikov so zahraničným vlastníctvom spomedzi všetkých sekcií NACE je v sekcii Veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov, a to cca 5,5 tis. ekonomických subjektov. Za nimi na druhom mieste nasleduje sekcia Priemyselná výroba, kde je týchto podnikov cca 3,6 tis. Na ďalších priečkach sa nachádzajú sekcie Činnosti v oblasti nehnuteľností (2,8 tis. podnikov) a Odborné, vedecké a technické činnosti (2,6 tis. podnikov).

Čo sa týka podielu na celkovom počte podnikov v daných sekciách, tie zahraničné tvoria až 44,9 % v sekcii Priemyselná výroba. S odstupom sa za nimi nachádzajú podniky zo sekcie Informácie a komunikácia, a to s podielom 35,3 %. Tretiu priečku uzatvára s podielom 28 % sekcia Administratívne a podporné služby.

Z hľadiska pridanej hodnoty dominuje sekcia Priemyselná výroba, keďže pridaná hodnota v roku 2020 dosiahla až 646,7 mld. CZK. Sekcia Veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov dosiahla pridanú hodnotu na úrovni 216,2 mld. CZK a u sekcie Informácie a komunikácia to bolo 109,8 mld. CZK. Na základe toho možno skonštatovať, že v ČR sa práve zahraničné podniky výraznou mierou podieľajú na pridanej hodnote.

Najvyšší počet pracujúcich osôb v zahraničných podnikoch bol v roku 2020 v sekcii Priemyselná výroba, a to 572,7 tis. osôb. Významným zamestnávateľom boli aj zahraničné podniky v sekcii Veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov, ktorá zamestnávala 191,8 tis. osôb. Na tretej priečke sa umiestnila sekcia Administratívne a podporné služby, ktorá v tomto roku zamestnávala 66,2 tis. osôb.

Poslednou sledovanou premennou je pridaná hodnota v metodike podnikových štatistík na pracujúcu osobu. Zo sledovaných sekcií bola dosiahnutá najvyššia pridaná hodnota na jednu pracujúcu osobu v sekcii Činnosti v oblasti nehnuteľností, a to cca 6 mil. CZK. Na druhom mieste nasledovala sekcia Dodávka elektriny, plynu a pary a studeného vzduchu, kde to na jednu pracujúcu osobu bolo cca 5,1 mil. CZK. Treťou najproduktívnejšou sekciiou bola sekcia Informácie a komunikácia, kde hodnota pridanej hodnoty na jednu pracujúcu osobu dosiahla cca 2 mil. CZK.

Tabuľka č. 4 Výdavky na dovoz služieb do ČR

Ukazovateľ/štát/rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Výdavky na dovoz služieb do ČR (v mil. CZK)	44 807	50 389	52 446	53 040	62 374	69 512
<i>podiel IKT služieb na celkových výdavkoch na dovoz služieb do ČR</i>	<i>9,2%</i>	<i>9,8%</i>	<i>9,6%</i>	<i>9,0%</i>	<i>12,5%</i>	<i>13,0%</i>
podľa služieb						
Telekomunikačné služby	14 804	16 433	15 558	11 535	15 578	19 537
Počítačové služby a softvér celkom	30 003	33 956	36 888	41 504	46 796	49 976
Počítačové služby - IT poradenstvo a súvisiace služby	22 144	24 904	26 390	29 715	31 501	33 526
Počítačový softvér - Programovanie a súvisiace služby	7 859	9 052	10 498	11 790	15 295	16 450
podľa krajín						
EU27 celkom	28 406	30 672	31 591	31 122	37 287	41 854
Belgicko	407	415	372	408	414	468
Fínsko	506	674	353	443	476	775
Francúzsko	1 868	1 800	1 957	1 746	2 179	2 156
Írsko	2 323	1 929	2 815	3 627	5 664	7 837
Taliansko	794	1 089	1 955	933	759	1 750
Luxembursko	463	431	620	838	1 318	816
Maďarsko	366	410	398	436	474	372

Ukazovateľ/štát/rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nemecko	11 886	12 837	11 300	11 875	13 214	13 466
Holandsko	1 905	2 581	2 345	2 403	2 690	3 860
Poľsko	738	1 576	1 081	764	713	739
Rakúsko	1 555	1 011	1 022	1 172	1 420	1 278
Slovensko	2 639	2 605	2 635	2 790	3 385	3 136
Španielsko	94	250	287	280	164	301
Švédsko	942	1 097	1 089	1 017	958	988
ostatné	1 921	1 969	3 363	2 390	3 458	3 912

Zdroj: Český statistický úrad

Výdavky na dovoz služieb do ČR v posledných rokoch zaznamenávali rastúci trend. Od roku 2016 do roku 2021 sa výdavky na dovoz služieb zvýšili z 44,81 miliardy CZK na 69,51 miliardy CZK, čo predstavuje nárast o takmer 55 % za celé obdobie. Podiel IKT služieb na celkových výdavkoch na dovoz služieb do ČR zaznamenal nárast z 9,2 % v roku 2016 na 13 % v roku 2021.

Medzi jednotlivými typmi služieb bol najväčší podiel na výdavkoch na dovoz služieb do ČR v rokoch 2016 až 2021 zaznamenaný u počítačových služieb a softvéru. Ich výdavky sa v posledných rokoch neustále zvyšovali a v roku 2021 dosiahli 49,98 miliardy CZK. Telekomunikačné služby zaznamenali menší nárast, pričom v roku 2021 dosiahli hodnotu 19,54 miliardy CZK.

Podľa krajín bol najväčší podiel na dovoze služieb do ČR v rokoch 2016 až 2021 zaznamenaný u Nemecka, pričom v roku 2021 dosiahol hodnotu 13,47 miliardy CZK, nasledovalo Slovensko s hodnotou 3,14 miliardy CZK a Fínsko s hodnotou 775 mil. CZK. Zvyšok krajín tvorí menší podiel na celkových výdavkoch na dovoz služieb do ČR.

Dôležitou informáciou je aj štruktúra exportu, pomocou ktorej môžu potenciálni exportéri identifikovať, o aký typ produktov je v danej krajine záujem. Zo SR sa v najvyššej miere do ČR z hľadiska priemyselných produktov medzi rokmi 2016 a 2021 exportovali: Ropné oleje a oleje získané z bitúmenových nerastov, iné ako surové, Časti, súčasti a príslušenstvo motorových vozidiel, Telefónne súpravy vrátane telefónov pre celulárnu sieť alebo ostatné bezdrôtové siete, Drôty, káble (vrátane koaxiálnych káblov), Osobné automobily a iné motorové vozidlá konštruované hlavne na prepravu osôb, Piestové vznietové motory (dieselové motory alebo motory so žiarovou hlavou), Vratné alebo rotačné zážihové spaľovacie piestové motory, Ploché valcované výrobky zo železa alebo z nelegovanej ocele, Stroje na automatické spracovanie údajov a ich jednotky; magnetické alebo optické snímače,

Monitory a projektory, televízne prijímače, tiež so vstavanými rozhlasovými prijímačmi, Klimatizačné stroje a prístroje, Nové pneumatiky a Lieky.

1.8 PODPORA MEDZINÁRODNÉHO PODNIKANIA NA SLOVENSKU

Podpora MSP sa na Slovensku realizuje prostredníctvom priamej (dotácia, nenávratný finančný príspevok, grant, úvery, pôžičky a pod.) a nepriamej podpory (poskytovanie informácií a poradenstva, mentorstva, vzdelávanie, služby inkubátorov, účasť na výstavách a pod.).

V rámci Konceptie vonkajších ekonomických vzťahov a ekonomickej diplomacie SR na obdobie 2022-2030 je definovaných nasledujúcich 13 hlavných aktérov ekonomických vzťahov a ekonomickej diplomacie. Každý z nich pokrýva určitú oblasť a ponúka priamu či nepriamu pomoc slovenským podnikom:¹⁶⁰

- **Ministerstvo hospodárstva SR** (ďalej len „MH SR“) - oblasť vnútorného obchodu, zahraničného obchodu, obchodovanie s výrobkami obranného priemyslu, tvorba zahraničnej obchodnej politiky, ochrana spotrebiteľa, koordinácia politiky vnútorného trhu EÚ a podpora zahraničných investícií.
 - **Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu (ďalej len „SARIO“)** je štátnou agentúrou SR a spadá do pôsobnosti MH SR. Zabezpečuje oblasť podpory exportu, inovatívneho potenciálu firiem a priťahovanie investícií. Rieši komplex informačných, poradenských, asistenčných a vzdelávacích služieb pre slovenských exportérov a tiež spravuje prehľad medzinárodných podujatí, veľtrhov a výstav, tendrov, výziev a konkrétnych dopytov od zahraničných spoločností na vyhľadanie slovenského obchodného partnera: <https://sario.sk/sk/exportujte-do-zahranicia/exportne-prilezitosti>.

Jej úlohou je akcelerovať investičný, exportný a inovatívny potenciál SR. To má dopomôcť vytvoriť z krajiny technologické centrum, ktoré bude atraktívne pre zahraničných investorov, expertov ako aj potenciálnych obchodných partnerov.¹⁶¹

¹⁶⁰ Konceptia vonkajších ekonomických vzťahov a ekonomickej diplomacie Slovenskej republiky na obdobie 2022-2030. [online]. Dostupné na internete: <<https://www.economy.gov.sk/uploads/files/LMovpfgU.pdf>>

¹⁶¹ SLOVENSKÁ AGENTÚRA PRE ROZVOJ INVESTÍCIÍ A OBCHODU. *Kto sme*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-05]. Dostupné na: <<https://www.sario.sk/sk/o-nas/kto-sme>>

Cieľom z hľadiska exportu je rozvíjať exportný potenciál v globálne konkurencieschopných odvetviach a podporovať expanziu progresívnych firiem. To bude napomáhať zvyšovaniu zamestnanosti v sektoroch s vysokou pridanou hodnotou a všetkých regiónoch. Strategické ciele spojené s exportným potenciálom kladú dôraz na vyššiu pridanú hodnotu, priame investície do výskumu a vývoja a transfer technológií.

Dôležitým aspektom je systematická podpora firiem s dôrazom na podporu expanzií a technologického výkonu ako aj zapájanie lokálnych subjektov do dodávateľských reťazcov v zahraničí, tzv. internacionalizácia MSP v zahraničí a podpora teritoriálneho rastu MSP. S tým súvisí aj zvyšovanie záujmu o joint venture projekty slovenských subjektov. Posilňovanie prepojenia slovenských subjektov v rámci jednotnej zahraničnej politiky prebieha prostredníctvom podpory nárastu exportu výrobkov a služieb v strategicky dôležitých odvetviach, najmä do rýchlorastúcich trhov. Ďalej prostredníctvom podpory exportu technológií, inovácií a investícií a podpory účasti na významných veľtrhoch a výstavách.

Primárne teda možno skonštatovať, že hlavným aspektom pomoci slovenským podnikateľom pri expanzii do zahraničia je podpora exportu.

- **Slovenská inovačná a energetická agentúra (SIEA)** - nepriama podpora exportu prostredníctvom rozvoja inovačných aktivít s cieľom zvýšenia efektívnosti domácej ekonomiky a jej konkurencieschopnosti.
- **Slovak Business Agency (ďalej len „SBA“)** - podpora MSP, posilňovanie ich konkurencieschopnosti v rámci spoločného trhu EÚ a na trhoch tretích krajín.

SBA vznikla v roku 1993 a predstavuje hlavnú a najstaršiu špecializovanú inštitúciu z hľadiska podpory MSP v SR. Za iniciatívou jej vzniku stojí EÚ a vláda SR. Ide o platformu verejného a súkromného sektora.¹⁶²

Zakladajúci členovia SBA sú:

- MH SR,
- Združenie podnikateľov Slovenska,

¹⁶² SBA. *O nás*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-09]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/o-nas>>

- Slovenský živnostenský zväz.

Poskytujú komplexnú pomoc a podporu podnikateľom v súlade s princípmi iniciatívy „Small Business Act“ (Zákon o MSP). Zameriavajú sa na posilnenie ich konkurencieschopnosti v rámci medzinárodného podnikania. Podporu zapájania slovenských podnikateľov do medzinárodného podnikania realizujú prostredníctvom:

- **Štátnych programov** - Schéma na podporu MSP v SR, Program na podporu startupov;¹⁶³
- **Finančných služieb** - Mikropôžičkový program, Fond inovácií a technológií, Fondy rizikového kapitálu;¹⁶⁴
- **Siete Enterprise Europe Network** – poskytovanie podnikateľskej expertízy, databázy ponúk na partnerstvo (vyhľadávanie partnerov v zahraničí), organizovanie medzinárodných podujatí;¹⁶⁵
- **Publikácií** – informačné manuály pre podnikateľov, obsahujúce informácie o tom, ako si založiť firmu v 26 krajinách EÚ, ako podnikateľ/obchodovať s rozvojovými krajinami, aktuálne informácie o podporných programoch a opatreniach financovaných zo štátneho rozpočtu, z rozpočtu EÚ, ako aj informácie o dostupných poradenských, informačných a vzdelávacích službách pre MSP¹⁶⁶; ¹⁶⁷ Publikácie so zameraním na podnikanie v zahraničí sú v SBA vytvárané v rámci špecifických aktivít jednotlivých projektov (napr. Enterprise Europe Network, alebo rôzne projekty cezhraničnej spolupráce). Tieto aktivity zväčša reflektujú na prioritné témy jednotlivých programových období a pre to nie sú pravidelne aktualizované.
- **Národných a medzinárodných projektov** – napr. Erasmus pre mladých podnikateľov, Podpora internacionalizácie MSP, Národný projekt Národné podnikateľské centrum (ďalej len „NPC“) II – Bratislavský samosprávny kraj a Národný projekt NPC v regiónoch (súčasťou je: NPC - Front Office, Inkubátor,

¹⁶³ SBA. *Štátne programy*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-09]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/statne-programy>>

¹⁶⁴ SBA. *Finančné služby pre MSP*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-09]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/financne-sluzby-pre-msp>>

¹⁶⁵ SBA. *Enterprise Europe Network*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/enterprise-europe-network>>

¹⁶⁶ Dostupné na internete: <<https://monitoringmsp.sk/2022/02/28/informacne-materialy-rocne/>>

¹⁶⁷ SBA. *Publikácie*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/publikacie>>

Akceleračný program, Skupinové modulové poradenstvo, Coworking, Konzultácie, Poradenstvo, Workshopy a semináre, Podnikateľské vzdelávanie, Projektové poradenstvo, Medzinárodné podujatia a odborné vzdelávacie kurzy, Komunikačné a mäkké zručnosti / Motivačné a aktivačné tímové aktivity, E-learning, Creative point).¹⁶⁸¹⁶⁹ Sieť NPC v kontexte podnikania na zahraničných trhoch má za úlohu zabezpečiť podnikateľom so záujmom o expanziu prístup k individuálnemu na mieru šitému poradenstvu prostredníctvom rozsiahlej databázy expertov. Ponuku služieb tvoria:

- a) individuálne poradenstvo prispôbené potrebám podnikateľa,
- b) podpora pri získavaní grantov z komunitárnych programov EÚ,
- c) služba zameraná na zvýšenie konkurencieschopnosti a rastu formou využitia e-commerce / e-biznis.

Medzi najžiadanejšie témy patria najmä otázky týkajúce sa on-line marketingu a využitia sociálnych sietí na propagáciu MSP v zahraničí, ale aj re-dizajn webu pre zahraničnú klientelu, alebo identifikácia vhodnej cieľovej skupiny v konkrétnej krajine.

- **Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR** (ďalej len „MZVEZ SR“) – prezentácia SR a presadzovanie jej obchodno-ekonomických záujmov v zahraničí, riadenie ekonomickej diplomacie.

MZVEZ SR je koordinátorom všetkých zainteresovaných štátnych inštitúcií v oblasti ekonomickej diplomacie. V rámci zahraničnej politiky sa MZVEZ SR zameriava na:¹⁷⁰

- podporu exportu,
- podporu prílevu zahraničných investícií,
- zvýšenie zapojenia podnikateľov do rozvojovej spolupráce,
- rozvoj zahraničnej spolupráce v oblasti vedy, výskumu a inovácií,
- presadzovanie ekonomických záujmov SR v medzinárodných organizáciách.

¹⁶⁸ SBA. *Národné projekty*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/narodne-projekty>>

¹⁶⁹ SBA. *Sprievodca iniciatívami na podporu malých a stredných podnikov*. [online]. Bratislava: SBA, 2022. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2022/05/Sprievodca-iniciativami-na-podporu-MSP-2022_aktualizacia.pdf>

¹⁷⁰ MZVEZ SR. *Ekonomická diplomacia*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-15]. Dostupné na: <<https://www.mzv.sk/diplomacia/ekonomicka-diplomacia>>

Na rok 2023 plánuje 112 veľtrhov a výstav, 52 podnikateľských misií, 27 dohôd a memoránd, 21 medzinárodných konferencií a fór a 18 účasť v tendri. Na webovej stránke MZVEZ SR sú dostupné vybrané ekonomické informácie pre jednotlivé krajiny. Ide o ekonomické informácie o teritóriu, ekonomické správy a informácie o ekonomických diplomatkách a diplomatoch v zahraničí.¹⁷¹ Zverejňujú aj informácie o verejných súťažiach EÚ, prístupe k financovaniu, výzvach na predkladanie ponúk a výberových konaniach a medzinárodných finančných nástrojoch (Granty EHP a Nórska, Švajčiarsky finančný mechanizmus).

MZVEZ SR organizuje nasledujúce štyri profilové podujatia s cieľom vytvárať nové príležitosti pre podnikanie v zahraničí:

1. Inovačné dni – pravidelné stretnutia organizované od roku 2020 na podporu expanzie slovenských technologicky zaujímavých firiem a vedecko-výskumných inštitúcií do zahraničia. Zámerom je zvýšenie povedomia zahraničných investorov o technologickej vyspelosti Slovenska, podpora investícií s vysokou pridanou hodnotou, podpora exportu (zapojenie slovenských firiem do globálnych dodávateľských reťazcov), či vznik výskumných partnerstiev.¹⁷²
2. Z regiónov do sveta - interaktívna prezentácia ponuky spolupráce a novej ponuky podpory s cieľom zvýšiť zapojenie súkromného sektora, MSP, výrobných spoločností, vedeckých a vzdelávacích inštitúcií do zahraničných aktivít.¹⁷³
3. Exportné fórum – slúži na priamu komunikáciu medzi podnikateľmi, ekonomickými diplomatmi a ostatnými aktérmi štátnej správy, na proaktívne oslovanie slovenských firiem s exportnými ambíciami, poskytovanie proexportných služieb, ako aj na diskutovanie a následné nastavenie proexportnej politiky SR.¹⁷⁴
4. Firemné dni - pravidelné online podujatie prezentujúce vždy štyri slovenské firmy z určitého odvetvia výroby alebo oblasti služieb, ktoré majú záujem preniknúť na zahraničný trh. Cieľom je poskytnutie podpory a pomoci týmto firmám pri etablovaní sa

¹⁷¹ MZVEZ SR. *Podpora podnikania*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-15]. Dostupné na: <<https://www.mzv.sk/sk/web/sk/sluzby/podpora-podnikania/prehľad>>

¹⁷² MZVEZ SR. *Inovačné dni*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-15]. Dostupné na: <<https://www.mzv.sk/web/sk/sluzby/podpora-podnikania/profilove-podujatia/inovacne-dni>>

¹⁷³ MZVEZ SR. *Z regiónov do sveta*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-15]. Dostupné na: <<https://www.mzv.sk/web/sk/sluzby/podpora-podnikania/profilove-podujatia/z-regionov-do-sveta>>

¹⁷⁴ MZVEZ SR. *Exportné fórum*. [online]. 24.08.2022. [cit. 2023-03-15]. Dostupné na: <<https://www.mzv.sk/web/sk/sluzby/podpora-podnikania/profilove-podujatia/exportne-forum>>

alebo rozširovaní exportných a investičných aktivít na zahraničných trhoch prostredníctvom priameho ich kontaktu s ekonomickými diplomatmi.¹⁷⁵

MZVEZ SR prostredníctvom Odboru podnikateľského centra (POCE) a siete diplomatických misíí SR poskytuje v 65 krajinách sveta bezodplatne tieto služby:¹⁷⁶

- poradenstvo o obchodných zvyklostiach v teritóriu, o podnikateľskej legislatíve, investičnom a vedecko-výskumnom prostredí,
 - odporúčania prieniku na trh a iné,
 - konzultácie exportných a investičných zámerov v zahraničí,
 - informácie o zahraničných trhoch, exportných a investičných príležitostiach, príležitostiach v oblasti vedy, výskumu a inovácií,
 - informácie o veľtrhoch, výstavách, podnikateľských misiách, plánovaných fórach a odborných seminároch pripravovaných priamo na zahraničných trhoch,
 - informácie o tendroch medzinárodných organizácií (Organizácia Severoatlantickej zmluvy, Organizácia Spojených národov, OECD a i.), výzvach a programoch EÚ,
 - informácie o možnostiach zapojenia do oficiálnej rozvojovej spolupráce,
 - vyhľadanie potenciálnych obchodných partnerov,
 - preverenie záujmu zahraničného partnera o spoluprácu,
 - sprostredkovanie obchodných B2B, alebo B2G rokovaní.
- **Slovenská agentúra pre medzinárodnú rozvojovú spoluprácu (SAMRS)** - implementácia oficiálnej rozvojovej pomoci SR, podpora nových podnikateľských partnerstiev a uľahčenie prieniku organizácií súkromného sektora na trhy v rozvojových krajinách.
 - **Ministerstvo financií SR** (ďalej len „MF SR“) – oblasť bilaterálnych investičných dohôd a zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia.
 - **Exportno-importná banka SR (EXIMBANKA SR)** - podpora slovenského exportu, pomoc pri vstupe do rizikovejších projektov a teritórií, zlepšenie hospodárskej výmeny medzi SR a zahraničím, zvyšovanie konkurencieschopnosti slovenských výrobcov na zahraničných trhoch, podpora vývozu výrobkov s vysokou mierou pridanej hodnoty

¹⁷⁵ MZVEZ SR. *Firemné dni*. [online]. 13.06.2022. [cit. 2023-03-15]. Dostupné na: <<https://www.mzv.sk/web/sk/sluzby/podpora-podnikania/profilove-podujatia/firemne-dni>>

¹⁷⁶ MZVEZ SR. *Ako môžeme pomôcť*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-15]. Dostupné na: <<https://www.mzv.sk/sluzby/podpora-podnikania/ako-mozeme-pomoc>>

(v oblasti inovácií a nových technológií). EXIMBANKA je styčným kontaktným miestom pre slovenských exportérov a investorov, ktorí majú záujem zapájať sa do projektov v rozvojových krajinách v spolupráci s medzinárodnými finančnými inštitúciami (napr. Skupina Svetovej banky, Európska banka pre obnovu a rozvoj, Európska investičná banka, atď.).

Charakteristika EXIMBANKY SR z hľadiska pomoci pre ekonomické subjekty plánujúce expanziu na zahraničné trhy vychádza zo Stratégie EXIMBANKY SR na roky 2022 – 2026.¹⁷⁷ EXIMBANKA SR je priamym nástrojom štátu na financovanie exportu, preto je dôležitou súčasťou reťazca zodpovedného za presadzovanie hospodárskej politiky krajiny v oblasti vonkajších ekonomických vzťahov. Ide o významný nástroj, pomocou ktorého štát podporuje export, a to v oblasti financovania úverových produktov, poistenia úverových rizík a poskytovania záruk.

Medzi finančné produkty spojené s vývozom patria predovšetkým:

- financovanie,
- záruky,
- úverové poistenie.

EXIMBANKA SR je štátnou exportno-úverovou agentúrou, ktorá umožňuje vstup slovenským exportérom do obchodných a investičných vzťahov, kde komerčný finančný sektor prejavuje menší záujem prevziať na seba riziko a plní preto komplementárnu funkciu.

Rámec fungovania EXIMBANKY SR je zadaný primárne v zákone č. 80/1997 Z. z. o Exportno-importnej banke SR, všeobecným rámcom hospodárskej politiky vlády SR v oblasti zahraničného obchodu, ďalej medzinárodnými právnymi normami a pravidlami Konsenzu OECD.

Podporné ciele EXIMBANKY SR sú:

1. Teritoriálna podpora exportu – rozšírenie teritoriálneho pôsobenia,

¹⁷⁷ EXIMBANKA SR. *Stratégia EXIMBANKY SR na roky 2022 - 2026*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-05]. Dostupné na: < https://www.eximbanka.sk/buxus/docs/2022/strategia/Strategia_EXIMBANKA_SR_2022-2026.pdf >

2. Granulácia portfólia – diverzifikácia portfólia¹⁷⁸,
3. Odvetvová orientácia – rozšírenie angažovanosti na dynamické a progresívne odvetvia,
4. Prispôsobenie produktovej štruktúry – flexibilný prístup reagujúci na trhové zmeny,
5. Zefektívnenie interných procesov – automatizácia a digitalizácia procesov,
6. Posilnenie partnerstiev na medzinárodnej a domácej scéne - aktívnej presadzovane záujmov voči partnerom,
7. Podpora klimaticky udržateľného rozvoja priemyslu – podpora zelených, udržateľných projektov v súlade so strategickými prioritami na úrovni SR a EÚ,
8. Využívanie zdrojov alokovaných v rámci programových nástrojov EÚ – nové možnosti podpory pre aktivity exportérov v rámci vnútorného trhu EÚ a v tretích krajinách.

Hlavným cieľom EXIMBANKY SR na roky 2022 – 2026 je zvyšovať a podporovať slovenský export so zameraním na¹⁷⁹:

- akvizície na nové a rozšírené teritoriálne oblasti (najmä na trhy mimo EÚ),
- zvýšenie agility, reaktivity a odbornej spôsobilosti EXIMBANKY SR na trhu,
- nárast objemu financovania a poistného krytia segmentu MSP,
- vývoj produktov zameraných na podporu subjektov s vyššou pridanou hodnotou,
- revitalizáciu a konsolidáciu interného prostredia,
- posilňovanie reputácie a rozpoznateľnosti EXIMBANKY SR na domácej i zahraničnej pôde,
- podpora klimaticky udržateľného podnikania a zelenej ekonomiky a udržateľného podnikania v zmysle strategických priorit EÚ,

¹⁷⁸ Granulácia portfólia sa týka stratégie investovania, ktorá zahŕňa zameranie sa na malý počet investícií. Takéto portfólio bude zložené z niekoľkých konkrétnych podielov, ktoré sú zamerané na určitý sektor alebo odvetvie. Hlavným cieľom granulácie portfólia je maximalizovať zisky z jednotlivých investícií. To znamená, že ak sa tieto investície vyvinú dobre, môžu priniesť vysoké výnosy. Na druhej strane, ak sa niektorá z týchto investícií nevyvinie dobre, portfólio môže utrpieť straty. Diverzifikácia portfólia sa naopak snaží minimalizovať riziká spojené s investovaním. Táto stratégia zahŕňa rozdelenie investícií do rôznych aktív a sektorov, aby sa minimalizoval vplyv prípadnej straty jednej investície na celkové portfólio. Diverzifikácia teda znižuje riziko výrazných výkyvov a umožňuje vyrovnať zisky a straty medzi rôznymi investíciami.

¹⁷⁹ EXIMBANKA SR. *Stratégia EXIMBANKY SR na roky 2022 - 2026*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-05]. Dostupné na: <https://www.eximbanka.sk/buxus/docs/2022/strategia/Strategia_EXIMBANKA_SR_2022-2026.pdf>

– využívanie možností programových nástrojov EÚ pre podporu slovenských podnikov.

- **Ministerstvo dopravy a výstavby SR** - prevádzka a rozvoj dopravnej infraštruktúry pre export a import tovarov a služieb, štátna politiku v oblasti cestovného ruchu, tvorba stratégie a koncepcie rozvoja cestovného ruchu.
- **Slovakia Travel** - oblasť podpory rozvoja cestovného ruchu v SR a propagácia a prezentácia SR v zahraničí.
- **Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR** - proexportná politika rezortu, poskytovanie informácií o možnostiach podpory vývozu, pomoc pri hľadaní nových odbytových trhov prostredníctvom online exportnej databázy Bestslovakfood.
- **Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR** - podpora internacionalizácie vedy, výskumu a inovácií a verejno-súkromných partnerstiev.
- **Ministerstvo obrany SR** - umiestnenie výrobkov obranného priemyslu na perspektívnych zahraničných trhoch.
- **Iní aktéri** - neštátni aktéri ako napr. Slovenská obchodná a priemyselná komora, Republiková únia zamestnávateľov, AZZZ SR, Asociácia priemyselných zväzov a dopravy, Klub 500, Rada slovenských exportérov, zamestnávateľské združenia, podnikateľské asociácie, klastre, zväzy.

Rada slovenských exportérov je záujmové združenie právnických osôb, ktoré vzniklo v roku 2020 ako iniciatíva na zjednotenie slovenských podnikateľov a na podporu exportu. V rámci nej bola vytvorená podnikateľská platforma s cieľom sprostredkovať efektívnu komunikáciu medzi exportérmi, štátnymi inštitúciami, komerčnými bankami a relevantnými medzinárodnými inštitúciami. Služi všetkým podnikateľom, ktorí exportujú, chcú/plánujú sa zapojiť do medzinárodného obchodu alebo majú o túto oblasť záujem.¹⁸⁰

Ich podpora sa člení na päť sekcií:

1. **ŠTÁTNA PODPORA** - prehľad a aktuálna ponuka štátnej pomoci v závislosti od jednotlivých rezortov.¹⁸¹

¹⁸⁰ RADA SLOVENSKÝCH EXPORTÉROV. *O nás*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://www.exporteri.sk/o-nas/>>

¹⁸¹ RADA SLOVENSKÝCH EXPORTÉROV. *Štátna podpora*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://www.exporteri.sk/informacie/statna-podpora/>>

2. FINANCOVANIE - financovanie vývozu cez domáce bankové domy s nástrojmi podpory exportu, poistenie medzinárodného obchodu, podpora expanzie spoločností do zahraničia cez nástroje platobného styku a správy medzinárodných účtov a zoznam medzinárodných bánk a inštitúcií, ktoré ponúkajú rôzne možnosti financovania medzinárodných projektov.¹⁸²
3. PRÍLEŽITOSTI - aktuálne ponuky a príležitosti z medzinárodného prostredia (programy, výzvy, granty, tendre, zákazky, finančná podpora, spolupráca).¹⁸³
4. VÍZA – priebežne aktualizované základné informácie, ktoré sú potrebné vedieť v súvislosti s cestovaním a vízovými povinnosťami.¹⁸⁴
5. VZDELÁVANIE - užitočné odkazy, dokumenty a informácie zamerané na export (napr. Manuál slovenského exportéra, Začíname s exportom, Teritoriálne informácie podľa krajín).¹⁸⁵

Činnosti, ktoré Rada slovenských exportérov vykonáva na podporu slovenských podnikateľov v zahraničí sú:¹⁸⁶

- komunikácia a presadzovanie záujmov slovenských exportérov;
- sprostredkovanie aktuálnych informácií o príležitostiach a možnostiach v oblasti exportu;
- organizovanie odborných a networkingových podujatí;
- poskytovanie informačnej a analytickej podpory svojim členom;
- združovanie relevantných subjektov pre oblasť exportu a medzinárodného obchodu;
- asistencia a poskytovanie potrebného poradenstva svojim členom.

Na rok 2023 pripravuje sériu edukačných podujatí s cieľom priblížiť význam inovácií a digitalizácie pri presadzovaní svojich produktov a služieb v zahraničí. Zámerom je sprostredkovať slovenským podnikateľom kvalitné informácie, zvýšiť ich odhodlanie expandovať na zahraničné trhy. Séria podujatí bude pozostávať z prezentovania foriem

¹⁸² RADA SLOVENSKÝCH EXPORTÉROV. *Financovanie*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://www.exporteri.sk/informacie/financovanie/>>

¹⁸³ RADA SLOVENSKÝCH EXPORTÉROV. *Príležitosti*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://www.exporteri.sk/informacie/prilezitosti/>>

¹⁸⁴ RADA SLOVENSKÝCH EXPORTÉROV. *Víza*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://www.exporteri.sk/informacie/viza-a-legalizacia/>>

¹⁸⁵ RADA SLOVENSKÝCH EXPORTÉROV. *Vzdelávanie*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://www.exporteri.sk/informacie/vzdelavanie/>>

¹⁸⁶ RADA SLOVENSKÝCH EXPORTÉROV. *O nás*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://www.exporteri.sk/o-nas/>>

a konkrétnych možností podpory, ktoré sú pre nich pri exportných aktivitách dostupné. V rámci problematiky inovácií budú firmám priblížené možnosti financovania ich inovačnej činnosti.¹⁸⁷

Veľký počet organizácií realizujúcich aktivity na podporu zapojenia sa slovenských firiem do medzinárodného podnikania môže evokovať komplexnosť a dobré pokrytie takýchto činností, avšak opak je pravdou. Táto skutočnosť spôsobuje roztrieštenosť a nekoordinovanosť podporných aktivít. Pre podnikateľov je náročné zorientovať sa v množstve inštitúcií a v ponuke ich podpory. Na neefektívnosť, ktorá týmto vzniká bolo poukázané už v minulosti.¹⁸⁸ Jednotlivé subjekty disponujú nízkym rozpočtom, majú nedostatok personálu a limitované kompetencie. Bolo by potrebné túto problematiku legislatívne ošetriť, kompetenčne vymedziť zodpovednosť tak, aby podporu zastrešoval iba jeden aktér. Patronát nad poskytovaním tejto proexportnej podpory by mohlo prevziať napr. MH SR alebo MZVEZ SR. Zjednotenie poskytovania podpory by zabezpečilo viac kompetencií a finančných prostriedkov na jednom mieste, ako aj jej jednotné smerovanie a v neposlednom rade zjednodušilo proces získavania podpory a informáciách o jej možnostiach pre samotných podnikateľov.

Okrem podpory od domácich organizácií existuje množstvo príležitostí zapojiť sa do širokej škály podporných, rozvojových a investičných programov EÚ, a tým zvýšiť konkurencieschopnosť a presadiť sa na nových perspektívnych trhoch.

1.9 CHARAKTERISTIKA PROJEKTOV V OBLASTI MEDZINÁRODNÉHO PODNIKANIA

Jednou z oblastí/možností podpory zapojenia firiem do medzinárodného podnikania sú aj medzinárodné projekty. Okrem možnosti napojenia sa na ďalšie fázy výrobného procesu a životného cyklu produktu okrem fázy výroby a predaja (produkcia, marketing, distribúcia), akými sú produktové plánovanie (výskum a vývoj, dizajn) a fáza služieb, môžu byť príležitosťou pre nadviazanie cezhraničnej spolupráce prekračujúcej trvanie samotného projektu. Firmy môžu využiť viaceré možnosti zapojenia sa do medzinárodných projektov, medzinárodných spoluprác, ktoré im môžu otvoriť cestu na nové trhy a pomôcť im financovať svoje aktivity.

¹⁸⁷ RADA SLOVENSKÝCH EXPORTÉROV. *Spolu pre Slovensko – Inovácie do sveta*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://www.exporteri.sk/spolu-pre-slovensko-inovacie-do-sveta/>>

¹⁸⁸ OLÁHOVÁ, Z. *Slovenskému exportu by pomohlo lepšie prepojenie politiky a ekonomiky (rozhovor)*. [online]. 14. 04. 2022. [cit. 2023-04-14]. Dostupné na internete: <<https://sita.sk/vpriemysle/slovenskemu-exportu-by-pomohlo-lepsie-prepojenie-politiky-a-ekonomiky-rozhovor/>>

S rozpočtom 4,2 miliardy EUR na obdobie rokov 2021 – 2027 poskytuje **Program EÚ pre jednotný trh na roky 2021 – 2027** integrovaný balík na podporu a posilnenie riadenia jednotného trhu. Jeho hlavné ciele sú:¹⁸⁹

- zvýšiť účinnosť jednotného trhu;
- podporiť konkurencieschopnosť podnikov EÚ, najmä MSP;
- uľahčiť vypracúvanie účinných európskych noriem;
- posilniť postavenie a ochranu spotrebiteľov;
- zabezpečiť udržateľný a bezpečný potravinový reťazec;
- podporovať zdravie ľudí, zvierat a rastlín a dobré životné podmienky zvierat;
- vytvoriť rámec na financovanie štatistík vysokej kvality.

Európske programy predstavujú dobrú príležitosť nadviazania medzinárodnej spolupráce v rôznych oblastiach. Nasledujúce vybrané, v minulosti i súčasnosti realizované projekty demonštrujú rôznorodosť aktivít podporujúcich medzinárodnú spoluprácu a medzinárodné podnikanie, financovaných z viacerých európskych i národných programov (program jednotného trhu, program pre konkurencieschopnosť MSP (z angl. Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises) (ďalej len „COSME“), Interreg Europe, Erasmus+, Horizont 2020 a i.).

Horizont 2020 bol od roku 2014 do 2020 program EÚ pre financovanie výskumu a inovácií.¹⁹⁰ V období rokov 2021 až 2027 naň plynulo nadväzuje program **Horizont Európa**. Jeho cieľom je pomáhať výskumníkom a špičkovým inovátorom rozvíjať a využívať ich nápady, podporovať excelentnú vedu, spájať najlepšie talenty a vybavovať ich potrebnou infraštruktúrou, podporovať inovácie a pomáhať vytvárať nové služby a trhy.¹⁹¹

Inovácie v MSP (INNOSUP - z angl. Innovation in SMEs) bol súčasťou programu Horizont 2020, ale množstvo jeho projektov bude pokračovať až do roku 2024. Zameriaval sa na testovanie nových prístupov pre lepšiu podporu inovácií prostredníctvom možností financovania inovačných aktérov v celej Európe. Cieľom bolo poskytnúť členským štátom a regiónom príležitosti na zlepšenie služieb

¹⁸⁹ EURÓPSKA RADA. *Jednotný trh EÚ*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://www.consilium.europa.eu/sk/policies/deeper-single-market/>>

¹⁹⁰ NÁRODNÁ KANCELÁRIA HORIZONTU. *O Horizonte 2020: Horizont 2020*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://eraportal.sk/horizont-2020/o-horizonte-2020/>>

¹⁹¹ NÁRODNÁ KANCELÁRIA HORIZONTU. *O programe*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://eraportal.sk/horizont-europa/heu-o-programe/>>

(uľahčenie prístupu k zákazníkom, kapitálu a kompetenciám) pre MSP prostredníctvom spolupráce, vzájomného učenia sa a testovania nových prístupov.¹⁹²

Z Programu jednotného trhu sú v období od januára 2022 do júna 2025 spolufinancované aktivity siete **Enterprise Europe Network**. Sieť vznikla v roku 2008 s cieľom podpory podnikania a prieniku inovácií na nové trhy, zlepšenia konkurencieschopnosti a udržateľnosti MSP v Európe.¹⁹³ V rámci svojich aktivít, internacionálnej podnikateľskej expertízy, poskytujú služby v týchto oblastiach: Vyhľadávanie medzinárodných partnerstiev; Poradenstvo; Inovačná podpora; Spätná väzba od MSP pre EK.¹⁹⁴ Na ich stránke je dostupný zoznam elektronických publikácií, ako podnikateľ v jednotlivých krajinách EÚ.¹⁹⁵

Ďalšou sieťou, ktorá spája celoeurópsku, globálnu komunitu inovatívnych podnikateľov je **European Business and Innovation Center Network (EBN)**. Podporuje vývoj kvalitných programov na podporu podnikania, uľahčuje a iniciuje medzinárodné projektové spolupráce, globálne vytváranie sietí. Oblasťami ich aktivít sú: Regionálny (udržateľný a sociálny) ekonomický rozvoj; Kvalitná podpora podnikania; Prístup k financiám; Škálovanie európskej inovácie. Zameriava sa na posilnenie expanzného potenciálu európskych startupov, scale-upov¹⁹⁶ a inovatívnych MSP v rôznych fázach rastu s cieľom podporiť jednak tých, ktorí už v medzinárodnom meradle pôsobia, aj tým, ktorí plánujú expandovať. Pri tom sa usiluje zabezpečiť rovnakú kvalitu podpory v akomkoľvek regióne/krajine, na ktorú zameriavajú expanziu a posilniť Európu ako globálneho lídra v podnikateľskom výskume a inováciách.¹⁹⁷

COSME bol program EÚ pre konkurencieschopnosť MSP. Prebiehal v rokoch 2014 až 2020. Zameriaval sa na uľahčenie prístupu MSP k financiám, vytváranie podporného prostredia pre zakladanie podnikov,

¹⁹² EUROPEAN INNOVATION COUNCIL. *Innosup*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <https://eic.ec.europa.eu/eic-funding-opportunities/european-innovation-ecosystems/innosup_en>

¹⁹³ NPC. *Enterprise Europe Network*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://www.npc.sk/sk/projekty/medzinarodne-projekty/enterprise-europe-network/een-o-projekte/>>

¹⁹⁴ SBA. *Správa o stave malého a stredného podnikania v SR v roku 2021*. 2022. Bratislava: SBA, 2022.

¹⁹⁵ Dostupné na internete: <<https://www.een.sk/publikacie>>

¹⁹⁶ Hoci existuje viacero definícií pojmu scale-up, v rámci iniciatív EÚ sa pod týmto označením chápu rozvíjajúce sa (prevažne high-tech) firmy, ktoré hľadajú rast vo forme prístupu k trhom, obratu či zamestnanosti a spolupráce s veľkými spoločnosťami.

¹⁹⁷ EBN. *About EBN: EUROPEAN BUSINESS AND INNOVATION CENTRE NETWORK*. Dostupné na internete: <<https://ebn.eu/about-ebn/>>

pomoc bola cielená aj na malé podniky, ich prístup na zahraničné trhy a pôsobenie sa podmienkam mimo ich domovských krajín.¹⁹⁸

EIC Accelerator je súčasťou pilotného projektu Európskej rady pre inovácie (z angl. European Innovation Council - EIC). Podporuje vznik a rozširovanie inovácií v MSP, najmä startupoch s významným rastovým potenciálom a globálnymi ambíciami.¹⁹⁹

Agentúra na podporu výskumu a vývoja je jedinou slovenskou grantovou agentúrou zriadenou na účel podpory výskumu a vývoja poskytovaním finančných prostriedkov zo štátneho rozpočtu na riešenie projektov v rámci zmlúv o medzinárodnej vedecko-technickej spolupráci, projektov v rámci účasti SR v medzinárodných programoch výskumu a vývoja a projektov v rámci komunitárnych programov a iniciatív EÚ v oblasti výskumu a vývoja. Agentúra má za cieľ mimo iného aj stimulovať účasť subjektov výskumu a vývoja v SR v medzinárodných a európskych programoch a iniciatívach, ako aj podporovať medzinárodné spolupráce v oblasti vedy a techniky.²⁰⁰ V roku 2022 bola touto agentúrou vyhlásená výzva **Posilnenie účasti SR v európskej spolupráci vo výskume a vývoji**.²⁰¹ Cieľom je podpora projektov, ktoré boli hodnotené zo strany Európskej komisie ako kvalitné, avšak nezískali finančné príspevky.²⁰²

Cieľom projektu **Podpora internacionalizácie MSP** je podpora MSP v kontexte ich úspešného prieniku do medzinárodného podnikania. Ide najmä o posilnenie kapacít, stimuláciu, rozvoj a rast firiem s cieľom posilniť ich konkurencieschopnosť. Ponúkajú tieto služby:²⁰³

- individuálne poradenstvo prispôbené potrebám podnikateľa,
- podpora pri získavaní grantov z komunitárnych programov EÚ,

¹⁹⁸ EUROPEAN COMMISSION. *Programme for the Competitiveness of Enterprises and small and medium-sized enterprises (COSME)*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/cosme>>

¹⁹⁹ EUROPEAN INNOVATION COUNCIL. *EIC Accelerator*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <https://eic.ec.europa.eu/eic-funding-opportunities/eic-accelerator-0_en>

²⁰⁰ AGENTÚRA NA PODPORU VÝSKUMU A VÝVOJA. *O nás*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://www.apvv.sk/agentura/o-nas.html>>

²⁰¹ AGENTÚRA NA PODPORU VÝSKUMU A VÝVOJA. *PP MSCA 2022*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://www.apvv.sk/grantove-schemy/programy/pp-msca-2022.html>>

²⁰² AGENTÚRA NA PODPORU VÝSKUMU A VÝVOJA. *ÚPLNÉ ZNENIE VEREJNEJ VÝZVY*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://www.apvv.sk/buxus/docs/vyzvy/programy/MSCA2022/vyzva-MSCA-2022-znenie-vyzvy-sk.pdf>>

²⁰³ NPC. *Podpora internacionalizácie MSP*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://www.npc.sk/sk/projekty/narodne-projekty/podpora-internationalizacie-msp/o-projekte/>>

- služba zameraná na zvýšenie konkurencieschopnosti a rastu formou využitia e-commerce/e-biznis.

EU ECO-TANDEM je projekt trvajúci od júna 2020 do mája 2023, ktorý má za cieľ podporovať firmy pôsobiace v oblasti cestovného ruchu prostredníctvom rozvoja ich vedomostí a zručností, zavádzania inovácií a medzinárodnej spolupráce. Rozvoj udržateľného cestovného ruchu je podporený vzdelávaním firiem i jednotlivcov v zavádzaní nových, inovatívnych procesov a riadenia, čo by malo zvýšiť ich konkurencieschopnosť a udržateľnosť. Podstatou je zdieľanie poznatkov, know-how a transfer technológií medzi tradičnými MSP a start-upmi zameranými na udržateľnosť, ktoré vytvoria „tandem“. V rámci týchto dvojíc prebieha spolupráca na ekologicky inovatívnych pilotných projektoch, z ktorých najlepšie budú podporené 13 000 EUR grantom určeným na ich implementáciu.²⁰⁴

Realizácia projektu **INNO INDUSTRY** začala v auguste 2019 a skončila v januári 2023. Cieľom bolo zvýšenie počtu klastrov realizujúcich aktivity na podporu transformácie/prechodu na priemysel 4.0 vďaka medzinárodnej výmene skúseností a príkladov dobrej praxe.²⁰⁵

Projekt **Pohraničné regióny v Európe pre sociálne podnikanie (BRESE** - z angl. Border Regions in Europe for Social Entrepreneurship) sa zameriava na rozvoj a vzájomné (medziregionálne) učenie podnikateľov z rôznych krajín v oblasti sociálneho podnikania. Projekt trval od augusta 2019 do januára 2023. Boli v rámci neho identifikované bariéry v rozvoji sociálneho podnikania a možnosti ich odstraňovania na základe kopírovania alebo učenia sa z príkladov dobrej praxe.²⁰⁶

Ďalšia cezhraničná spolupráca vznikla vďaka projektu Cezhraničné budovanie kapacít pre rozvoj cirkulárnych regiónov – **CircularRegions**. Trval od decembra 2020 do marca 2022 a podpísal sa pod posilnenie medzinárodných vzťahov, kedy sa vytvorila aktívna komunita (ekosystém) profesionálov v oblasti cirkulárnej ekonomiky. Výsledkom bol prenos princípov medzi podnikateľmi zo slovensko-maďarského pohraničia v danej problematike.²⁰⁷

²⁰⁴ SBA. *EU ECO-TANDEM*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/eu-eco-tandem#Y-OvQ3bMJD8>>

²⁰⁵ NPC. *INNO INDUSTRY*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://www.npc.sk/sk/projekty/medzinarodne-projekty/inno-industry/o-projekte-inno-industry/>>

²⁰⁶ NPC. *BRESE*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://www.npc.sk/sk/projekty/medzinarodne-projekty/brese/o-projekte-brese/>>

²⁰⁷ NPC. *CircularRegions*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://www.npc.sk/sk/projekty/medzinarodne-projekty/circularregions/o-projekte/>>

Projekt s názvom **Prepájanie kultúrneho a kreatívneho priemyslu (COCO4CCI** - z angl. Culture and Creative Industries COOPERATION COLLIDER) bol realizovaný od apríla 2019 do marca 2022 s cieľom prepojiť kultúrny a kreatívny priemysel s technologicky orientovanými firmami a podporiť medzisektorovú a medzinárodnú spoluprácu. Vytvorením a zapojením sa do medzinárodnej siete boli vo firmách podporené inovačné procesy ako aj identifikované príklady dobrej praxe a vyzdvižené možné prínosy ich vzájomnej spolupráce. Taktiež boli identifikované potenciálne oblasti pre inovácie a realizované podujatia na prepojenie vhodných partnerov s cieľom nadviazania spolupráce.²⁰⁸

EIT Food HUB založil Európsky inovačný a technologický inštitút. Hlavným cieľom je rozvíjať podnikateľské iniciatívy v celej Európe, podporovať inovatívne nápady, rozvíjať spoluprácu medzi výskumnými, obchodnými a vzdelávacími inštitúciami a podnietiť inovácie v potravinárskom priemysle.²⁰⁹

Projekt **Lost Millennials** - Transnational research network for the evaluation of initiatives targeting 25+ NEETs sa začal v novembri 2020 a potrvá do januára 2024. Jeho cieľovou skupinou sú mladí ľudia vo veku 25 – 29 rokov, tzv. NEET (z angl. Not in Education, Employment, or Training, čo v preklade znamená, že nie sú zamestnaní, nevzdelávajú sa a nezúčastňujú sa odbornej prípravy). Zameriava sa na budovanie kapacít v rámci konzorcia aj smerom k výskumníkom a odborníkom v celej Európe, identifikáciu a následné zdieľanie know-how a príkladov dobrej praxe prostredníctvom nadnárodnej výskumnej siete tvorenej stakeholdermi. Aktivity projektu zahŕňajú aj školenia, workshopy a online podujatia pre výskumníkov a odborníkov v rámci celej Európy.²¹⁰

ROB-SME (Robots & SMEs) bol projekt realizovaný od septembra 2019 do augusta 2021, zameraný na pomoc manažérom MSP pri zavádzaní robotov a umelej inteligencie do ich podnikania s cieľom zvýšenia produktivity a konkurencieschopnosti. V rámci projektu bola vyvinutá platforma slúžiaca na

²⁰⁸ NPC. *COCO4CCI*. [online]. [cit. 2023-03-16]. Dostupné na: <<https://www.npc.sk/sk/projekty/medzinarodne-projekty/coco4cci/o-projekte-coco4cci/>>

²⁰⁹ SBA. *EIT FOOD HUB NA SLOVENSKU*. [online]. [cit. 2023-03-16]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/eit-food-hub-na-slovensku#.Y-O88XbMJD8>>

²¹⁰ SBA. *Lost Millennials*. [online]. [cit. 2023-03-16]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/lost-millennials#.Y-O9I3bMJD8>>

výmenu informácií²¹¹. Sú na nej dostupné nástroje (pomôcka) pre manažérov MSP pri robotizácii výrobného procesu firmy.²¹²

Projekt **Biz4Fun** od roku 2018 podporuje mladých ľudí a motivuje ich k začatiu podnikania prostredníctvom virtuálneho sveta a online hry. Súčasťou projektu bolo vytvorenie kurikula, učebných plánov a vzdelávacích materiálov. Od decembra 2020 do januára 2021 bola k dispozícii pilotná prevádzka virtuálneho vzdelávania, pričom v súčasnosti sa už na stránke projektu²¹³ nachádzajú výstupy na stiahnutie ako aj videoukážky z online hry zameranej na zakladanie startupov. Zámerom bolo zvýšenie konkurencieschopnosti mladých ľudí na trhu práce, ako aj výmena poznatkov a skúseností medzi účastníkmi zo zapojených krajín.²¹⁴

Podobne zameraný projekt **Game of Business** je zameraný na predstavenie, zavedenie a inovovanie metód podnikateľského vzdelávania. Trvá od septembra 2020 do augusta 2023 a usiluje sa o zvyšovanie konkurencieschopnosti posilňovaním podnikateľských iniciatív a investovaním do vedomostí a zručností, čo sa pretaví do kvalifikovanejšej pracovnej sily. Ťažiskom je simulátor podnikateľského tréningu, ktorý mladým potenciálnym podnikateľom priblíži nasledujúce oblasti: iniciácia podnikateľského nápadu (predakcelerátor), prilákanie ľudských zdrojov a odborných znalostí (pri hľadaní partnerov), vypracovanie podnikateľského plánu, fundraising (crowdfunding a získanie rizikového kapitálu).²¹⁵

Projekt **RESTART** reaguje na aktuálne problémy a výzvy spojené s digitalizáciou a zmenou klímy. Zameriava sa na MSP, poskytovateľov odborného vzdelávania a prípravy a systém podpory podnikania, pre ktoré vyvíja nové nástroje, inovatívny obsah podnikateľského vzdelávania. Jeho realizácia prebieha od novembra 2021 do októbra 2023.²¹⁶

²¹¹ Dostupné na: <<https://www.robsme.com/?lang=sk>>

²¹² NPC. *ROB-SME*. [online]. [cit. 2023-03-16]. Dostupné na internete: <<https://www.npc.sk/sk/projekty/medzinarodne-projekty/rob-sme/o-projekte-rob-sme/>>

²¹³ Dostupné na: <<http://www.biz4fun.eu/outputs#output-3>>

²¹⁴ NPC. *Biz4Fun*. [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné na internete: <<https://www.npc.sk/sk/projekty/medzinarodne-projekty/biz4fun/o-projekte-biz4fun/>>

²¹⁵ NPC. *Game of Business, projekt s cieľom zaviesť a inovovať metódy v podnikateľskom vzdelávaní*. [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné na internete: <<https://www.npc.sk/sk/aktuality/game-of-business-projekt-s-cielom-zaviesť-a-inovovať-metódy-v-podnikateľskom-vzdelávaní/>>

²¹⁶ NPC. *RESTART*. [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/restart#.Y-5LjXbMJD9>>

V júli 2020 sa začal projekt **Medzigeneračné podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie: pragmatický prístup**, ktorý potrvá do júna 2024. Zaoberá sa stavom medzigeneračného podnikania na Slovensku a cieľom je vytvoriť jeho koncepčný model v kontexte digitalizácie. Vzájomná spolupráca a transfer poznatkov by mali vyústiť do vytvárania a rozvíjania podnikateľských aktivít. Do projektu sú zapájaní lokálni aj medzinárodní stakeholderi, ktorí do neho vnášajú podnety z praxe.²¹⁷

Hlavnou úlohou projektu **KET4CleanProduction** (z angl. Key enabling technologies) - kľúčové podporné technológie pre čistú produkciu bolo poskytnúť inovatívnym firmám mikro-granty a vybudovať nadnárodnú platformu pre spoluprácu KET centier a firiem s inovačným potenciálom. V rámci EÚ majú MSP prístup k službám KET centier, čím sa vytvára potenciál cezhraničnej spolupráce na pokrytie špecifických potrieb MSP v oblasti čistých výrobných technológií.²¹⁸

SBA realizuje množstvo zaujímavých podujatí, ktoré sú relevantné pre podnikateľov s exportnými ambíciami (napr. Seminár: Ako obchodovať s nemeckým partnerom?, Podnikanie v zahraničí – inšpirácia, tipy a triky, See Think Do Care - Digitálny marketing pre export do zahraničia, Erasmus Info Day - Získaj podnikateľské skúsenosti v zahraničí, Podďte s nami na medzinárodné podujatia! a množstvo ďalších). Informácie o ich konaní sú zverejnené na webovej stránke SBA, NPC, ako aj na ich sociálnych sieťach. Nižšie sú uvedené tri konkrétne príklady takýchto podujatí.

SBA v spolupráci s partnermi zorganizovala konferenciu **V4 Going Global**. Konferencia sa konala pri príležitosti Týždňa globálneho podnikania (17. - 23.11.2014), pri príležitosti roku 2014, ktorý bol definovaný ako rok výmeny medzi krajinami Vyšehradskej štvorky (ďalej len „V4“) a Japonskom, rovnako ako aj slovenského predsedníctva V4. Cieľom konferencie bolo umožniť obchodnú spoluprácu medzi MSP z krajín V4 a Japonska, Moldavska, Gruzínska a Albánska. Zámerom bolo nadviazanie medzinárodnej spolupráce medzi zúčastnenými a zdieľanie skúseností s podnikaním v zainteresovaných krajinách. Konferencia bola finančne podporená z Medzinárodného vyšehradskeho fondu, MZVEZ SR a Veľvyslanectvom Japonska v Bratislave.²¹⁹

²¹⁷ SBA. *Medzigeneračné podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie: pragmatický prístup*. [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/medzigeneracne-podnikanie-na-slovensku-v-dobe-digitalizacie-pragmaticky-pristup#.Y-zFGnbMK3A>>

²¹⁸ SBA. *Projekt KET4CleanProduction – Key enabling technologies - kľúčové podporné technológie pre čistú produkciu*. [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné na internete: <https://www.sbagency.sk/projekt-ket4cleanproduction-key-enabling-technologies-klucove-podporne-technologie-pre-cistu#.Y_R6BXbMJD->>

²¹⁹ SBA. *V4*. [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/v4>>

Cieľom série podujatí **Podnikanie vo V4 v kocke** bolo odprezentovať účastníkom podstatné informácie na tému podnikania v krajinách V4. Účasť bola bezplatná a po absolvovaní série vzdelávacích podujatí dostali účastníci certifikát.²²⁰

Ďalším z podujatí, organizovaných SBA, je aj **BiznisNET– expandujte do zahraničia**. V rámci týchto celodenných networkingových stretnutí sa môžu účastníci rozprávať so zástupcami veľvyslanectiev, obchodných komôr a ďalších inštitúcií na Slovensku, ktorí tu prezentujú možnosti, ako môžu pomôcť podnikateľom pri expanzii do zahraničia, a aké služby ponúkajú. Súčasťou podujatia sú panelové diskusie a jednotlivé stánky, v ktorých sa účastníci môžu osobne pohovárať a nadviazať kontakty so zástupcami rôznych krajín (Rakúska, Nemecka, Mexika, USA, Brazília, Veľkej Británie, Indie, Ruska, Vietnamu, Taiwanu a Srbska). Práve tieto stretnutia môžu účastníkom otvoriť dvere na zahraničný trh.²²¹

²²⁰ NPC. *Podnikanie vo V4 v kocke*. [online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné na internete: <https://www.npc.sk/sk/events/podnikanie-vo-v4-v-kocke/?fbclid=IwAR2lABi1t2Bx65-c9079yE4foGeMuRT3kFmr9FmQ3t_NaQ8kAbh9LPD20TM>

²²¹ NPC. *BiznisNET 2022 – expandujte do zahraničia*. [online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné na internete: <<https://www.npc.sk/sk/events/biznisnet-2022/>>

2 REALIZÁCIA A ZHODNOTENIE DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU

V rámci tejto kapitoly bol preskúmaný vplyv faktorov na konkurencieschopnosť a atraktivitu investícií slovenských firiem v medzinárodnom obchode. Hlavným cieľom bolo získať informácie a skúsenosti od relevantných stakeholderov, ktorí disponujú praktickými skúsenosťami s medzinárodným podnikaním. Medzi týchto stakeholderov patrili: SARIO, Rada slovenských exportérov, marketingový špecialista a zástupca inštitúcie zameranej na podporu exportu.

Súčasťou prieskumu bolo aj oslovenie siedmych firiem, ktoré zdieľali svoje skúsenosti a názory prostredníctvom pološtruktúrovaného dotazníka. Dotazník obsahoval rôzne otázky týkajúce sa skúseností so vstupom na medzinárodné trhy, dostupnosti podpory a zdrojov pre exportné aktivity, administratívnej náročnosti, hodnotenia pozitívnych aspektov, obchodných ťažkostí a komplikácií, strategického rozhodovania, riadenia rizík, logistiky a prepravy, financovania exportu a ďalších.

Hlavným cieľom prieskumu bolo identifikovať faktory, ktoré môžu zlepšiť konkurencieschopnosť a atraktivitu investícií slovenských firiem na medzinárodných trhoch. Okrem toho sa identifikovali aj príklady dobrej praxe a na základe získaných poznatkov boli vypracované odporúčania pre zamestnávateľské subjekty s cieľom zvýšiť výkonnosť exportu a pomôcť podnikom, ktoré sa doteraz nevenovali exportu, stať sa aktívnymi exportérmi.

V nasledujúcich častiach predmetnej kapitoly sú spracované a zanalyzované výsledky prieskumu, ktoré poskytli zástupcovia firiem a relevantní stakeholderi. Tieto poznatky umožnili zhodnotiť súčasnú situáciu a navrhnúť opatrenia na zlepšenie postavenia slovenských firiem na medzinárodných trhoch.

2.1 DOTAZNÍKOVÝ PRIESKUM SO STAKEHOLDERMI

SARIO

Na základe štruktúrovaného rozhovoru so stakeholderkou zo **SARIO** vyplynulo, že podporu exportu poskytujú všetkým spoločnostiam bez obmedzenia druhu tuzemského vlastníctva. Služby by teda mohli byť využité aj zo strany veľkých nadnárodných ekonomických subjektov, avšak v praxi sa s tým skoro vôbec nestretávajú. V prípade obmedzenej kapacity, ako napr. na účasti na podnikateľskej misii s pani prezidentkou SR, sa však prihliada na to, aby zúčastnené subjekty boli najmä spoločnosti so slovenským kapitálom.

Aj napriek existencii jednotného európskeho trhu v skutočnosti o jednotnom trhu hovoriť nemôžeme. Medzi jednotlivými krajinami EÚ je z hľadiska pravidiel a regulácií značná diverzita. Podľa stakeholderky

sa jednotné pravidlá uplatňujú hlavne v prípade importu z tretích krajín. Čo sa týka podmienok podnikania a vstupu na trhy v rámci členských krajín EÚ, ako aj registrácie spoločnosti alebo tovaru, tie sú často krát rôznorodé a špecifické pre každú krajinu. Preto si vstup na dané teritórium vyžaduje dôkladnú analýzu zo všetkých hľadísk.

Čo sa týka podpory exportu do zahraničia, SARIO prihliada primárne na preferencie firiem, podpora exportu sa preto realizuje aj v rámci exportu v EÚ a aj v rámci exportu do tretích krajín. Stakeholderka zadefinovala aj tri najvýznamnejšie bariéry, s ktorými sa podľa nej najčastejšie stretávajú slovenské firmy pri expanzii na zahraničné trhy, a to:

- absencia obchodných kontaktov v danom teritóriu,
- neznalosť miestnych obchodných pomerov,
- neznalosť miestnej legislatívy a povinností.

SARIO pomáha firmám len pri priamom exporte, z hľadiska nepriameho exportu a iných foriem expanzie na zahraničné trhy informácie od firiem nemajú. V kontexte podnikania na zahraničných trhoch je podľa stakeholderky úlohou SARIO poskytovanie komplexu služieb pre slovenských exportérov. Istá časť služieb je poskytovaná aj zahraničným záujemcom o slovenskú výrobnú produkciu, a to hlavne formou prepájania so slovenskými spoločnosťami, ktoré požadované produkty a služby poskytujú. Služby pre slovenských exportérov majú informačný, poradenský a asistenčný charakter. Zároveň sa snažia poskytovať aj služby, ktoré majú vzdelávací charakter.

Najčastejšie poskytované služby zo stany SARIO na základe prieskumu sú:

- príležitosť zúčastniť sa podnikateľských misií v zahraničí, ktoré prinášajú nové obchodné kontakty z daných teritórií,
- možnosť zúčastniť sa podnikateľských fór na Slovensku a stretnúť zahraničných obchodných partnerov na domácej pôde,
- podujatia kooperačného charakteru, ktorých súčasťou je B2B, resp. B2G,
- účasť na veľtrhoch a výstavách v zahraničí,
- organizácia webinárov a seminárov teritoriálne ladených, alebo so zameraním na špecifické témy,
- asistencia pri vyhľadávaní obchodných partnerov pre slovenské a zahraničné spoločnosti podľa zadaných kritérií a pomoc pri nadviazaní prvotného kontaktu.

Rada slovenských exportérov

Podľa zakladateľa iniciatívy „**Rada slovenských exportérov**“, **Lukáša Parízka**, sa slovenské firmy pri expanzii na zahraničné trhy najčastejšie stretávajú s nedostatkom správnych informácií a nesystémovou podporou zo strany štátu. Kvôli kompetenčnej roztrieštenosti realizuje každý rezort svoju politiku, priority MZVEZ SR nie sú vždy v súlade s prioritami MH SR a MF SR (EXIMBANKA SR), preto väčšina aktivít skončí pri „prvom kroku“ a nenasleduje tá konkrétna želaná podpora štátu, prostredníctvom ekonomických diplomatov, finančných nástrojov, atď. Pri možnostiach financovania, ktoré majú slovenské firmy pokúšajúce sa etablovať na zahraničných trhoch, chýba podľa jeho názoru predvídateľnosť a transparentnosť. Súčasné vedenie EXIMBANKY sa to usiluje zmeniť, čo je podľa neho pozitívnym signálom.

Najčastejšie poskytované služby a informácie podnikateľom súvisia so základnou orientáciou, koho osloviť, kde získať relevantné informácie a ako zorganizovať potrebné stretnutia. Rada slovenských exportérov pomáha otvoriť dvere príležitostí využitím kolektívnej štruktúry a partnerskej siete v zahraničí tým firmám, ktoré to samé nedokážu. Význam inštitucionálnej pomoci firmám vidí v neférovosti globálnych trhov, ktoré sú spôsobené podporou konkurenčných partnerov z iných krajín. Ak iní dostávajú preferenčnú podporu, dotácie alebo štátny lobing a štátne financovanie, naše firmy sú znevýhodnené, a preto musia byť tiež podporované. Žiadne nástroje podpory medzinárodného podnikania nepovažuje za dostatočne efektívne. Potenciál pre zvyšovanie zapojenia slovenských firiem do medzinárodného podnikania vidí vo včasnom sprostredkovaní obchodných príležitostí v teritóriách, v investičných príležitostiach, tendroch atď. Zdôraznil však potrebu sprostredkovania týchto nástrojov firmám na mieru a včas.

Hlavnou bariérou pomoci je nedostatočná komunikácia medzi súkromným sektorom a štátom. Štát by mal načúvať podnikateľom a riadiť sa ich dopytom, potrebami. Stakeholder má pocit, že štátne inštitúcie tlačia podnikateľov smerom, ktorý nemusí byť relevantný alebo neposkytuje dostatočné príležitosti, zatiaľ čo iné unikajú.

Marketingový špecialista

Rozhovor s marketingovým špecialistom odhalil niekoľko zásadných problémov, ktorým čelia slovenské firmy, a ponúkol rady a odporúčania pre ich záchranu a transformáciu. Jedným z týchto problémov je nedostatočné vzdelávanie zástupcov firiem v modernom spôsobe riadenia a základných cenotvorných procesoch. Mnohé firmy trpia nedostatočnou digitalizáciou a zápasia s komplexnými výzvami v rámci

B2B a B2C prostredia. Práve B2B prostredie je často špecifickejšie a zároveň generuje veľa problémov s neodbornými zástupcami firiem, ktorí nie sú dostatočne oboznámení so svojimi možnosťami. V oblasti medzinárodného podnikania a marketingu je nevyhnutné mať solídne odborné vedomosti a praktické skúsenosti, aby sa podnikatelia mohli úspešne rozširovať na zahraničné trhy. K tomu vedie proces neustáleho vzdelávania.

Jednou z hlavných úloh pri expanzii je identifikácia cieľových trhov a ich analýza. Na základe výskumu trhu je potrebné určiť, či je daný trh vhodný pre produkty firmy. Pri tomto procese je dôležité brať do úvahy hlavne demografické a ekonomické faktory. K tomu sú nevyhnutné dáta, ktoré je možné čerpať z rôznych zdrojov, vrátane štatistických údajov a rôznych prieskumov. Tieto údaje pomáhajú otvárať oči a poskytujú pohľad na štruktúru a trendy v rámci trhu. Okrem oficiálnych štatistík je možné využiť aj štatistiky od súkromných firiem, ktoré ich zberajú za účelom zlepšenia informovanosti o tom, ako ich výrobky fungujú na trhu. Jedným z kľúčových problémov, ktorým firmy v tejto oblasti čelia, je nedostatok možností a informácií o tom, ako pracovať so štatistickými údajmi, ktorých je však na trhu dostatok.

Majitelia slovenských firiem sa často sústreďujú na svoju dennú rutinu a zabúdajú na svoju hodnotu ako majitelia. S tým súvisí určitý odpor voči aktualizácii a upgradovaniu, t. j. zdokonaľovania procesov. Toto správanie súvisí podľa experta aj so „slovenskou mentalitou“. Štát by tak mal začínať svoje pôsobenie už na škole a mladú generáciu zoznamovať s praktickými informáciami o podnikaní, celoživotnom vzdelávaní a optimalizácii procesov. Okrem toho upozorňuje na riziko expandovania do zahraničia bez dostatočnej prípravy a skúseností. Mnohé firmy podceňujú výzvy a náklady súvisiace s obchodovaním na zahraničných trhoch a často sa stane, že majitelia strávia v zahraničí dlhší čas a ich domáce podnikanie začne upadať. Preto by firmy mali byť primárne dostatočne etablované už na domacom trhu. S tým súvisí dôležitosť zavedenia efektívnych procesov, ktoré by fungovali aj bez priamej prítomnosti majiteľa.

Pri výbere krajiny pre expanziu je dôležité zväziť aj konkurenciu na trhu a náklady na marketing, aby sa investícia vrátila. Napr. výroba a predaj zubných kefiek v Nemecku môže byť menej lukratívna kvôli veľkej konkurencii a vysokým nákladom na marketing, zatiaľ čo v krajinách tretieho sveta môže byť veľký dopyt a nedostatok týchto výrobkov. V kontexte s tým upozorňuje na možnosti preskúmať aj menej atraktívne krajiny, ktoré by mohli mať nečakaný obchodný potenciál. Podnikatelia by mali vziať do

úvahy, že ak existuje dopyt po ich produktoch v určitej krajine, zákazníci si ich zaplatia bez ohľadu na cenu, ktorá je v EÚ zvyčajná.

Ďalším dôležitým aspektom expanzie do zahraničia je správa a koordinácia priebehu aktivít. Je nevyhnutné mať efektívne procesy a systémy, ktoré umožňujú riadiť vzdialené tímy a sledovať výsledky. Je potrebné zavedenie efektívnej časovej osi vo firmách a cieľom podnikateľov v zahraničí by malo byť dosiahnuť to, aby klienti obchodovali za nich. Z jeho praxe vyplynulo, že nie všetky krajiny sú rovnako prijateľné pre rozšírenie podnikania. Existujú krajiny s vysokou mierou konkurencie a nákladmi na marketing, ktoré môžu byť pre menšie podniky neudržateľné. V takých prípadoch je dôležité zhodnotiť, či má daný trh dostatočný potenciál pre rast a či sa do neho oplatí investovať.

Právne vzťahy sa zakotvujú v zmluve, ktorá poskytuje právny rámec pre všetky zúčastnené strany a riadia sa právnym systémom krajiny vyšpecifikovaným v zmluve. V rámci jednotného trhu EÚ existuje aj problém s neprímeraným využívaním situácie niektorými podnikateľmi, ktorí využívajú pre svoj biznis krajiny, kde majú menej prísne regulácie pre svoje produkty. To umožňuje týmto podnikateľom distribuovať produkty po celej EÚ, aj keď tieto produkty nespĺňajú miestne štandardy kvality (napr. poľské mäso, stavebniny a i.).

Záverom marketingový špecialista ponúka niekoľko odporúčaní pre podnikateľov, ktorí plánujú expandovať do zahraničia. Dôležité je neustále sa vzdelávať, komunikovať s odborníkmi a nájsť spojencov, od ktorých môžu prijať rady a názory. Podnikatelia by sa mali stotožniť so svojou dlhodobou víziou a postupovať systematicky pri dosahovaní svojich cieľov. Taktiež je dôležité vedieť, kde hľadať podporu od zastupiteľov štátu, ktorí majú záujem na rozvoji podnikania v krajine.

Stakeholder z inštitúcie na podporu exportu

Situácia na Ukrajine a iné krízy vyvolávajú potrebu slovenským exportérom hľadať nové trhy. Okrem krajín V4, ktoré zostávajú stabilnými partnermi, sa aj Rakúsko pridáva k tomuto zoznamu. V minulosti boli slovenskí exportéri najviac známi v tradičných priemyselných odvetviach, ako je strojárstvo a chémia, no aj novšie odvetvia, ako informačné technológie a moderná medicína, získali svoje miesto medzi úspešnými príbehmi. Medzi podnikmi, ktoré zaslúžia uznanie za rozšírenie povedomia o slovenských produktoch po celom svete, sú aj tie, ktoré sa zameriavajú na výrobu medicínskeho vybavenia, softvérové riešenia a vývoj nových technológií.

Jedna spoločnosť so sídlom na východnom Slovensku sa presadila na trhoch, ako je Turecko, s jej vysokokvalitnými produktmi. V minulosti, pred vypuknutím vojny v Rusku a na Ukrajine vo februári minulého roku, úspech dosahovala aj v týchto krajinách. Spoločnosť sa teraz snaží nahradiť straty východoeurópskych trhov. Avšak získanie nových zákazníkov je náročný proces, vyžadujúci veľké úsilie, čas a finančné prostriedky. Strata dôveryhodných zákazníkov predstavuje vždy výzvu, a preto je potrebné intenzívne pracovať na ich nahradení. V tejto oblasti už dosiahli významné úspechy. Avšak niektoré produkty môže byť obťažné predávať v iných častiach sveta, preto sa zameriavajú na hľadanie nových zákazníkov najmä v Európe.

Z krajín V4, ktoré majú so Slovenskom spoločné hodnoty a minulosť, je zaujímavým trhom Poľsko, a to svojou veľkosťou. S ČR si SR udržuje silné obchodné a osobné kontakty a Maďarsko je tiež zaujímavé vzhľadom na dodávky a export. Exportný podiel do týchto krajín sa pohybuje v desiatkach percent. Skupina V4 je však relatívne otvorená a spolupracuje aj s Rakúskom a do určitej miery aj s Ukrajinou, čo jej dodáva ešte väčšiu dôležitosť a perspektívu.

Medzi úspešných exportérov patrí aj spoločnosť, ktorá poskytuje inovatívnu technológiu pre riadenie osvetlenia. Ich produkty sú inštalované v mnohých miestach a presadili sa aj na Ukrajine v spolupráci so slovenskou ambasádou v Kyjeve. Spoločnosť spolupracovala aj so slovenským zastupiteľským úradom v Indii a plánuje rozšíriť svoje aktivity na viaceré trhy vrátane Ruska. Do týchto nových trhov vkladajú nádeje a v Moskve bol záujem o ich technológiu na najvyššej úrovni. V tejto oblasti vidia veľký potenciál pre svoj rast.

2.2 DOTAZNÍKOVÝ PRIESKUM VO FIRMÁCH PÔSOBIACICH V ZAHRANIČÍ A VO FIRMÁCH PLÁNUJÚCICH PÔSOBIŤ V ZAHRANIČÍ

Firma A

Firma A pôsobí v oblasti chémie a nanomateriálov.

Firma sa momentálne zaoberá plánovaním expanzie na zahraničné trhy, konkrétne do Rakúska a potenciálne aj do krajín mimo EÚ. Plánujú vytvoriť novú firmu v Rakúsku a pôsobiť tam pod vlastnou hlavičkou, s vlastným marketingom a systémovým nástrojom na koordináciu činností. Je potrebná kontaktná osoba, ktorá by sa starala o zákazníkov a podávala im informácie v nemčine. Ako malej firme im chýba podpora formou grantu na otvorenie trhu v tomto smere.

Okrem toho sa snažia riešiť jazykové bariéry a hľadajú možnosti, ako by sa mohli etablovať aj na iných trhoch EÚ, nevyhýbajú sa ani pôsobeniu na novších trhoch, ako sú Bulharsko a Rumunsko. Sú presvedčení, že ich technológie by tam mohli byť veľmi užitočné, aj keď je tam kúpna sila slabšia. Vedeli by si predstaviť, že by sa týmto spôsobom mohli rozšíriť na nové trhy a využiť príležitosti, ktoré im prináša jednotný európsky trh.

Je dôležité, aby spoločnosť efektívne vynaložila úsilie a prostriedky na vykonanie marketingového prieskumu na novom trhu, ktorý by jej pomohol porozumieť regionálnym špecifikám a prispôbiť svoju reklamu cieľovému trhu. Ďalšou možnosťou by mohlo byť získanie partnera, ktorý by pomohol spoločnosti s komunikáciou a etablovaním sa na novom trhu.

Táto firma v minulosti využila finančné prostriedky cez kreatívne vouchere a teraz sa chystá využiť vouchere na audit. S partnermi v ČR a Poľsku vytvorili úspešnú spoluprácu. Partneri ich oslovili a po prvom spoločnom projekte sa rozhodli pokračovať v spolupráci ďalej. Firma úspešne zvláda českú legislatívu, kde pôsobí prostredníctvom slovenskej s. r. o. V prípade vzdialenejších trhov však budú musieť hľadať partnerov, ktorí im pomôžu so zložitejšou legislatívou. Firma sa primárne snaží sústrediť svoje aktivity na jednotný európsky trh, aby sa vyhla riziku zložitých ciel a legislatívnych prekážok.

Celkovo možno povedať, že táto firma má potenciál na úspech na zahraničných trhoch a využitie príležitostí, ktoré im prináša jednotný európsky trh. Aby však mohla svoje podnikanie úspešne rozšíriť, musí sa vysporiadať s jazykovými bariérami a zabezpečiť kvalitné preklady a marketingové materiály. Taktiež musí byť schopná prispôbiť sa miestnym zvyklostiam a reguláciám, aby si získala dôveru zákazníkov.

Be Lenka

Rozhovor bol realizovaný so zástupcom firmy Be Lenka, p. Brezanim.

Be Lenka je slovenská značka, ktorá sa špecializuje na výrobu topánok pre bosé chodenie a ergonomických nosičov pre deti. Je známa pre svoju kvalitnú ručnú výrobu, neustále inovácie a zodpovedný prístup k udržateľnosti. Firma sa zameriava na export a predaj realizuje cez e-shopy a má stovky partnerov po celom svete. Firma za posledné roky výrazne narástla a momentálne má približne 80 zamestnancov. Ich produkty sa vyrábajú v štyroch krajinách - na Slovensku, v ČR, Portugalsku a Taliansku - a ich hlavnou prednosťou je, že sú vyrábané lokálne v EÚ. Zameriava sa na predaj produktov, ktoré majú vyššiu kvalitu a sú vyrobené v EÚ, aj keď to znamená, že sú drahšie ako lacnejšie

alternatív, ktoré sa vyrábajú mimo EÚ. Firma si uvedomuje, že zákazníci dnes čoraz viac hodnotia to, odkiaľ pochádza produkt a snaží sa v tomto smere stále zlepšovať.

Pokiaľ ide o podporu zo strany vládnych agentúr, firma spolupracovala s viacerými inštitúciami. So SARIO sa zúčastnili na rôznych školeniach a využili aj niektoré z preplácaných vstupov, ktoré SARIO ponúka. Sledujú aj správy a informácie o tom, čo sa deje na trhu, ale aktívne zatiaľ zo SARIO finančné prostriedky nečerpali. Taktiež sú členom Rady slovenských exportérov, kde sa zaoberajú informačným servisom pre exportérov. Spolupracujú aj s MZVEZ SR a MH SR, kde sa zúčastňujú na diskusiách a rokovaní, kde im ponúkajú informácie a rady na podporu ich obchodných aktivít.

Za najväčšiu prekážku pri pokuse o získanie zahraničných trhov považujú logistiku a prepravu tovaru. Pri doručovaní tovaru do krajín mimo EÚ musia firmy riešiť vrátenia objednávok od zákazníkov a prispôbovať sa miestnym právnym predpisom, čo si vyžaduje právne služby v každej krajine a následné dodatočné náklady. Okrem toho, každý zahraničný trh má inú úroveň konkurencie a rôzne prekážky vstupu. Pre firmy, ktoré nemajú dostatočnú veľkosť na to, aby si zriadili sklad v každej krajine, z ktorých expedujú tovar, je nákladné a náročné otváranie nových skladov. To má priamy vplyv na ziskovosť, keďže to znižuje priestor na marketing.

Služby slovenskej Eximbanky aktuálne nevyužívajú, avšak podľa nich sú podmienky úverov a úverové možnosti Eximbanky väčšie ako tie, ktoré poskytujú komerčné banky na Slovensku, čo pre množstvo firiem môže byť veľmi dôležité pri exporte. K výberu trhov používajú organický prístup, ktorý vychádza z dopytu na ich medzinárodnej webstránke. Následne sa prispôbujú jazykovo a podmienkami daným trhom. Výber trhov závisí od návštevnosti webu, konverzie, logistiky, konkurencie a schopnosti realizácie. Disponujú kvalifikovaným personálom pre medzinárodnú komunikáciu v rôznych jazykoch, pretože v Žiline, kde firma sídli, je mnoho ľudí, ktorí ovládajú jazyky ako angličtina, francúzština, španielčina a poľština.

Ich rozširovanie na nové trhy bolo umožnené dopytom z týchto krajín. Na zvýšenie viditeľnosti vo svete využívajú online kampane na sociálnych sieťach, ako sú Facebook a Instagram, a využívajú aj služby reklamných agentúr. Neobávajú sa veľkých rizík v oblasti zahraničného obchodu, pretože svoje obchodné aktivity realizujú online. Pretože zákazníci platia dopredu a podmienky sú známe, obchodné riziká sú nízke. Firma má diverzifikované portfólio a vykonáva testovacie kampane na zvýšenie predaja. Ak by sa niečo nepodarilo, firma by utrpela len malé straty.

Pri výbere partnerov a zákazníkov pre zahraničný obchod firma realizuje výskum a hodnotí bonitu potenciálnych zákazníkov a partnerov. Aby sa zabezpečila platnosť a stabilita, žiadajú od svojich zákazníkov platby dopredu. Vďaka tomu považujú svoj zahraničný obchod za stabilný a efektívny.

Pri exporte do krajín mimo EÚ sa ich výkyvy a riziká vo výmenných kurzoch netýkajú. Firma nepredáva v lokálnych menách a prijíma iba doláre, eurá, české koruny a poľské zloté. Poistné krytie exportu do krajín mimo EÚ firma nepotrebuje, keďže dostávajú platby vopred a majú nízky podiel pohľadávok voči klientom. Pri exporte produktov do tretích krajín ani neupravujú produkty na miestne trhy, pretože majú vo svojej ponuke širokú škálu produktov pre rôzne ročné obdobia, od detí po dospelých. Colné poplatky a vybavovanie colných deklarácií sú podľa firmy reálnymi prekážkami pre export do niektorých krajín.

Firma sa nestretáva s komplikáciami v súvislosti s miestnymi zákonmi, nariadeniami alebo reguláciami na zahraničných trhoch, ale zohľadňuje miestne dane a clo. Firma vníma spoločný trh EÚ ako pozitívum, pretože sú podmienky v rámci EÚ jednotné a obchod sa rieši bez colných poplatkov. Podmienky predaja v rámci EÚ nie sú extrémne špecifické a jednotný trh uľahčuje obchodovanie. Firma však uznáva, že krajiny EÚ majú svoje kultúrne rozdiely, ako sú odlišnosti v jazykoch a platobných systémoch.

Be Lenka sleduje úspešnosť svojich exportných aktivít pomocou analýz, ktoré zahŕňajú ekonomický výsledok, maržovosť a ziskovosť v jednotlivých krajinách. Okrem toho sledujú aj veľkosť trhu, návštevnosť, tržby konkurencie a vyhľadávanosť trendu na internete. I keď usilovne pracujú na svojom úspechu, stretávajú sa aj s niektorými problémami, ktoré sú spojené s podvodmi na internete. Fiktívne e-shopy, ktoré kopírujú ich značku a nedodávajú objednané produkty, sú veľkým problémom. Firma sa snaží týmto podvodom brániť napr. nahlasovaním prevádzkovateľov domén.

Jednou z oblastí, ktoré by mohli byť na Slovensku zlepšené, je systém automatizovania vrátení objednávok, najmä pre e-shopy. Navrhujú, aby boli v tých krajinách zriadené zberné miesta, ktoré by to dokázali vyriešiť pre viacero e-shopov. Výhodou SR je dobrá strategická poloha na odosielanie balíkov do sveta a slovenské spoločnosti dokážu konkurovať dokonca lokálnym spoločnostiam v niektorých krajinách v južnej Európe, napr. v Taliansku.

Z hľadiska pôsobenia štátu navrhujú sprehľadnenie informácií z colného prostredia. Vydávanie potvrdení pre produkty trvá príliš dlho, a to by sa malo zlepšiť. Okrem toho sú firmy vyzývané, aby podávali rôzne štatistiky pre Štatistický úrad SR a sú povinné to robiť, ale lehoty sú relatívne krátke.

Navrhujú preto predĺžiť tieto lehoty. Zároveň by sa malo zlepšiť pridelovanie kódov harmonizovaného systému k produktom a zjednodušiť celý proces.

KOLODOM s. r. o.

Rozhovor bol realizovaný so zástupcom firmy KOLODOM s. r. o., p. Mrvom.

Firma sa zaoberá výrobou moderných drevených mobilných a montovaných domov. Je to jedinečné a hlavne cenovo dostupné bývanie. Jeden zo zakladateľov, Tomáš Mrva, poskytol informácie o svojich skúsenostiach a víziách v oblasti zahraničného podnikania.

Firma podporu na internacionalizáciu podnikania zo strany štátu nevyužíva, nakoľko nemá dostatok informácií o jej existencii a možnostiach. Záujem o ňu majú, chýbajú im ale informácie. Respondent mal vedomosť iba o SARIO, kde sa zaregistroval a momentálne preskúmava možnosti ich podpory, ktorú by mohli využiť vo svoj prospech pri rozširovaní sa na zahraničné trhy.

Svoje produkty doposiaľ exportovali do Nemecka a Chorvátska, majú ambície preniknúť aj na ďalšie trhy. Konkrétne krajiny pre export si vyberajú najmä podľa geografickej polohy, nakoľko výroba je realizovaná na Slovensku (v Liptovskom Mikuláši) a náklady na prepravu sú vysoké, keďže ide o nadrozmerný náklad. Toto je pre firmu najrozhodujúcejším faktorom, preto sa orientujú na európske krajiny, v súčasnosti zvažujú napr. Škandináviu, Ukrajinu. Ďalším faktorom je dopyt na zahraničnom trhu. Dopyt po ich produkte zisťujú prostredníctvom osobných skúseností, rozhovorov, ale aj dotazníkov.

Asertívne a samostatne si vyhľadávajú partnerov, ktorí budú zastrešovať predaj domov v danej krajine „za nich“ (B2B). Títo lokálni predajcovia poznajú a zodpovedajú za dodržiavanie platných právnych predpisov, relevantných zákonov, štandardov a kultúrnych noriem, ktoré musia byť na cieľovom trhu dodržané. Pri výbere partnerov si zisťujú dostupné informácie, pričom im záleží najmä na kvalite a dizajne, posudzujú webstránku a pod., následne ich kontaktujú emailom alebo si dohodnú osobné stretnutie. S klientmi z Nemecka sa stretli najskôr na Slovensku a následne v Nemecku, aby videli tamojšie priestory a procesy. Využívajú tiež služby právnikov a prekladateľov, ale väčšinu agendy si riešia interne, ich zamestnanci sú jazykovo dostatočne vybavení. Produkt ako taký pre konkrétne trhy nemenia, neupravujú. Podľa dohody a konkrétnej objednávky robia materiálové korekcie.

Mpcomposities

Rozhovor bol realizovaný so zástupcom firmy Mpcomposities, p. Partym.

Firma sa špecializuje na ekologickú výrobu kompozitov pomocou moderných robotických technológií. Poskytuje technické poradenstvo, projektový manažment a inžinierske riešenia pre klientov v priemyselných odvetviach, ako sú lodná výroba a veterná energetika. V prípade expanzie do zahraničia sa jedná o špecifickú firmu, pretože plánujú expanziu know-how v oblasti kompozitových materiálov.

Možnosti ich pôsobenia sú geograficky determinované, geografický potenciál veternej energie sa nachádza hlavne v oblastiach morí, v prípade EÚ primárne v Dánsku a Holandsku. Spolupráca so severskými krajinami v rámci Energy clusteru by mohla pomôcť Slovensku zlepšiť svoje know-how v oblasti energetiky a rozvíjať nové projekty v tejto oblasti. Zároveň by mohla byť príležitosťou pre slovenské spoločnosti na vstup na nové trhy a rozšírenie svojich obchodných aktivít v oblasti obnoviteľnej energie. Avšak, napr. v porovnaní s Poľskom, kde sú firmy lídrami vo výrobe kompozitových materiálov a majú vyššiu úroveň vzájomnej spolupráce, malé slovenské firmy môžu mať problémy s upscalingom (t. j. rozširovaním). Zlepšenie technologických a akademických úrovní spolupráce môže byť cestou k väčšej konkurencieschopnosti a úspechu pre slovenské firmy. Bol vyzdvihnutý význam sieťovania zo strany Inovačného centra INOVIA v Žiline, ktoré sa zameriava na podporu inovácií a rozvoj technológií v rôznych oblastiach.

Súčasne bol identifikovaný problém s legislatívou týkajúcou sa refundácie nákladov na vedu a výskum na Slovensku. Slovenské firmy majú získanie grantov oveľa ťažšie a nákladnejšie v porovnaní s firmami v iných krajinách, ako napr. v Dánsku. Toto môže brzdiť rozvoj výskumu a technologického pokroku v krajine a znevýhodňovať slovenské firmy v konkurenčnom prostredí. Zástupca firmy vníma jazykové znalosti, najmä angličtinu, na Slovensku ako dobré. Je žiaduce, aby odborná spôsobilosť ľudí, ktorí hodnotia žiadosti o výskumno-vývojové granty bola na vyššej technickej úrovni. Súčasne vďaka financiám pre vedu a výskum by mali možnosť byť samostatnejší, zabezpečiť si tzv. vedecké krytie v rámci EÚ.

Firma B

Firma B je medzinárodne pôsobiaci umelecký remeselník.

Medzinárodne pôsobiaci umelecký remeselník 30 rokov buduje celosvetovo oceňovanú svetovú značku v oblasti investičného umenia a dizajnu, inovatívneho dizajnu v sekcii umeleckých klenotov a vizionárskych šperkov. Svoje výtvory má v aukčných sieňach, zúčastňuje sa rôznych medzinárodných súťaží kde získal viaceré ocenenia.

S prezentáciou jeho výrobkov vo svete ho žiadna z agentúr, združení alebo cechov nepodporila. Tým, že nejde o komerčný dizajn a masovú produkciu, ale o nezávislého umelca, komerčné firmy o komercializáciu jeho značky neprejavili záujem. V súčasnosti hľadá rastový kapitál a možnosti komercializácie, pri ktorých by očakával aj aktivitu zo strany vlády, vytvorenie fondu na podporu inovácií. Využil podporu Slovenskej výtvarnej únie, dostal finančnú podporu od Matice Slovenskej, získal zdroje aj z iných fondov, ale hodnoty týchto finančných podpôr boli vzhľadom na celkové náklady spojené s presadzovaním sa na zahraničných trhoch pomerne nízke (pokryli približne 25 % z jeho nákladov) a väčšinu musel hradiť z vlastných zdrojov. Komplikáciou je aj to, že niekedy sa súťaž či iná príležitosť objaví neplánovane a je potrebné rýchlo reagovať. Napr. v priebehu jedného mesiaca potrebuje podnikateľ poslať projekt, zlepšovaci návrh, alebo prihlášku do súťaže, organizácie, ktoré poskytujú podporu nie sú flexibilné. Podnikateľom, nezávislým umelcom chýba voľný kapitál, ktorý by dokázal byť flexibilný a mal šancu podporiť projekty, ktoré nie sú dlhodobo plánované.

Na Slovensku podľa jeho názoru chýba podpora vlády pre inovátorov alebo zlepšovateľov, ktorí sa v zahraničí nielen snažia presadiť, ale už aj presadili. Chýba mu lojalita krajiny. Keď je niekto svetovou jednotkou a pôsobí v určitej krajine, mal by byť danou spoločnosťou chránený. Ak nie je podporovaný, neposunie sa ďalej, lebo musí čerpať svoje zdroje na budovanie vlastnej značky. Vidí priestor pre zlepšenie ďalšej podpory zo strany slovenských organizácií. Firma potrebuje silných partnerov, potenciálnych klientov, aj lojalnú komunitu a lojalný národ, ktorý ju podporí pri medzinárodnej expanzii. Kvôli nadnárodným značkám vzniká obrovský tlak na slovenské značky vo všetkých oblastiach podnikania (aj v e-commerce, v robotike, v investičnom autorskom umení). Obrovským korporátom je problém konkurovať. Tie na nezávislých dizajnérov a umelcov, ktorí chcú prežiť sami na trhu, vyvíjajú obrovský konkurenčný tlak. Nedostatok vidí aj v tom, že si nevážime talenty, ktoré majú potenciál exportu. Talenty sú podľa neho imunitou spoločnosti, ak sú správne začlenené do ekonomického systému, lebo vytvárajú konkurencieschopné produkty a služby. Slovensko nemá vyšpecifikovaný

podporu talentov, ani prácu s lokálnymi surovinovými zdrojmi. Slovensko by sa malo snažiť malo ponúknuť svetu maximálnu pridanú hodnotu. Problémom je, že okrem Bratislavy je zvyšok Slovenska podkapitalizovaný a krajina je veľmi orientovaná na dovoz. Je potrebná podpora inovácií a domácich produktov, oprostie sa od závislosti na importe. V segmente autorského umenia chýbajú „valueri“²²², teda komunita ľudí, ktorá by povedala, ktorý výtvarník je svetová špička, a teda má nárok mať 100-násobne vyššiu hodnotu ako vysokoškolský študent.

Podľa jeho skúseností sa veľa firiem zo Slovenska realokovalo do Dubaja kvôli tomu, že tam nie sú povinní platiť dane. V Írsku sú zase umelci cenení ako spolutvorcovia kultúrneho dedičstva, a preto neplatia žiadne dane. Umenie nie je nevyhnutná vec k prežitiu, je to len umelecká nadstavba, ktorá funguje v zdravej ekonomike. Umenie nefunguje v krajinách, ktoré sú kolóniami, alebo v ktorých sa, ako zo Slovenska, zisk vyváža. Nemáme ochranu voči vývozu kapitálu. Slovensko by malo byť vysoko flexibilné a odolné voči globalizovaným spoločnostiam.

Je potrebné financovať inovácie, každá krajina ma nejaký intelektuálny potenciál, kvalitné školstvo a pod., ktorými vytvára imunitný systém v rámci globalizovaného sveta. Na Slovensku je to podľa neho kúpeľníctvo, minerálne vody, cestovný ruch.

Na Slovensku chýba koncept, ktorý by prezentoval slovenské alternatívy, firmy, vytvárali by sa vlastné predajné reťazce, online platformy a pod., ktoré by pomohli prežiť napr. domácim poľnohospodárom. Uviedol príklad firmy, ktorá mala záujem vystavovať na EXPO v Dubaji. Podmienkou pre vystavovateľa v slovenskom stánku bolo zaplatenie 100 tisíc eur. Národný stánok má byť financovaný zo štátneho rozpočtu a nemá byť uprednostnená súkromná firma na úkor mladých rozvíjajúcich startupov. Je potrebné si uvedomiť, že ak za sebou firma nemá lojálne prostredie, nemá potenciál rastu a krajina sa intelektuálnou zaostalosťou a nevedomosťou v rámci globalizovaného sveta a ochrany domáceho trhu ekonomicky vyčerpá. Slovensko nedokáže konkurovať dynamickým krajinám ako Spojené arabské emiráty, Švajčiarsko, kde je synchronizácia školského systému s globálnym predajom patentov a zlepšovaním návrhov, licencií, franšíz. Bolo by vhodné zaviesť a nastaviť podporu inovátorov, ľudí ktorí majú hodnotu pre spoločnosť a podporiť ich kapitálom minimálne 50 % valuácie značky. Obchodné komory alebo štát podporujú firmy na veľtrhoch, ktoré ale nemusia vždy všetkým vyhovávať, niekedy

²²² odborníci, ktorí sa zaoberajú hodnotením a oceňovaním umeleckých diel

sú zamerané na potravinárstvo, niekedy na cestovný ruch, ale o existencii podpory v oblasti kreatívneho dizajnu a takýchto značiek nemá respondent vedomosť.

Z jeho pohľadu a skúseností si iné krajiny svoj trh chránia, napr. v Nemecku, pokiaľ majú nejaké top značky, tak kupujú daný produkt u nich, nedovážajú ho zo zahraničia, pomáhajú spolutvoriť rozdielnosť. Uvedomujú si, že je to svetová špička, ktorú nekúpia inde vo svete a takýto trend by mal byť vlajkou na slovenskej odlišnosti. Inovácie aj kreatívny priemysel stojí na rozdielnosti – ponúknuť niečo, čo nekúpate inde. To isté aj so surovinami, ktoré sa inde nenachádzajú, je to unikum, a na tom by malo Slovensko postaviť svoju ekonomiku, na podpore jedinečností, na unikátnosti aj malých značiek, ktoré nemôžu investovať milióny do globálneho brandu.

Rozvoj domácich talentov by podľa neho mali financovať elity. Chýba tu elita, ktorá podnikateľa podporí, chýba podpora domáceho trhu. Ak podnikateľ pomoc nemá, chýba mu kapitál pre expanziu. Dovážajú sa šperky a podporuje sa import. Týmto vplyvom sa oslabuje domáca ekonomika.

Pozitívne zhodnotil to, že inovácie patria už aj do oblasti umenia, napr. keď niekto cestuje po veľtrhoch, tak si ich môže dávať do nákladov, lebo je to súčasť inovácií. Čo sa mu ale naopak nepáči, je, že tu nie je prostredie, ktoré by viac vyzdvihlo domácu produkciu a nie import. Sú potrební inovátori v rámci domácich podnikateľských zručností, aby tlačili domáce talenty. Musí byť pre nich prestížnejšie vlastniť firmu z domáceho prostredia (alebo ich produkty). Všetko je podľa neho najmä o skupinovej stratégii, aby jeden druhého ťahal dopredu. Na svojich výstavách sa snažil prezentovať aj turizmus v SR, hrady, krajinu a pod., robiť dobré meno krajine. Aj keď sa objaví športovec zo Slovenska v médiách, tak je podporou marketingu pre krajinu a mal by mať nárok čerpať dotácie na lokálny branding krajiny.²²³

Exportér strojárkej produkcie

Tento podnik je významným hráčom v segmente výroby strojov a zariadení nielen na domacom trhu, ale aj v zahraničí. Ich produkty smerujú najmä do Európy, pričom Nemecko je ich najväčším zákazníkom. Export sa taktiež rozšíril do Španielska, Talianska, Afriky, Číny a Turecka.

Firma sa zameriava na export a snaží sa pokryť potreby európskych trhov. Napriek tomu, že majú možnosť vyrábať aj pre čínsky trh, preferujú Čínu ako výrobný zdroj pre svoj vlastný trh. Vzhľadom na

²²³ Branding krajiny je proces vytvárania a prezentovania pozitívneho a súdržného obrazu krajiny prostredníctvom marketingových stratégií a aktivít. Jeho cieľom je posilniť povest' a identitu krajiny na medzinárodnej úrovni s cieľom prilákať turistov, investície, obchod a podporiť rozvoj krajiny ako celku.

zvýšený dopyt a zmenu správania ľudí, ktorí preferujú ekologickejšie spôsoby života, plánujú v podniku realizovať mnohomiliónové investície. Budujú tretiu linku a rozširujú výrobu o novú závesnú linku (systém dopravy a manipulácie materiálov a výrobkov pomocou pohyblivých pások, reťazí alebo lán, umožňujúci efektívny prenos a spracovanie na výrobných linkách a v skladoch), ktorá je presunutím výroby zo závodu v Nemecku. Taktiež sa pripravujú na prechod na zelenú elektrinu a plánujú realizovať fotovoltaickú elektrárňu.

Z rozhovoru zároveň vyplynulo 6 odporúčaní pre exportérov:

1. **Dôkladný výskum trhu:** Podnik si uvedomuje význam poznania cieľových trhov, ich preferencií a potrieb. Exportéri by mali venovať čas dôkladnému výskumu trhu, aby získali informácie o miestnych trendoch, konkurencii a legislatívnych požiadavkách.
2. **Zameranie na európske trhy:** Firma sa úspešne zameriava na európske trhy, najmä na trh v Nemecku, ktorý je ich najväčším odberateľom. Exportéri by mali zvážiť prítomnosť na európskych trhoch, ktoré majú stabilný dopyt po ich produktoch a službách.
3. **Prispôsobenie sa miestnym špecifikám:** Podnik sa snaží prispôsobiť svoje produkty a služby miestnym špecifikám a požiadavkám na jednotlivých trhoch. Exportéri by mali dbať na lokalizáciu svojich produktov, marketingových materiálov a komunikácie, aby oslovili miestne zákaznícke skupiny efektívne.
4. **Investície do inovácií a ekologických riešení:** Podnik investuje do inovácií a ekologických riešení, aby reagoval na zmenu správania zákazníkov a ich preferencií v oblasti ekologickejšieho bývania. Exportéri by mali zvažovať investície do výskumu a vývoja, aby zlepšili svoje produkty a ponúkli ekologické riešenia.
5. **Zohľadnenie logistiky a distribúcie:** Exportéri by mali venovať pozornosť logistike a distribúcii svojich produktov na zahraničné trhy. Je dôležité zabezpečiť spoľahlivé dodávky a optimalizovať logistické procesy, aby sa minimalizovali časové oneskorenia a zvýšila efektivita distribúcie.
6. **Sledovanie trendov a inovácie:** Podnik sa snaží byť v súlade s trendmi a inováciami v odvetví. Exportéri by mali sledovať aktuálne trendy a inovácie vo svojom odvetví, aby mohli prispôsobiť svoje produkty a služby.

Exportér kovov

Tento podnik úspešne expanduje na medzinárodné trhy. Od roku 2007, keď začali podnikáť v oblasti neželezných kovov, sa stali jedným z najväčších hráčov v oblasti hutníctva na Slovensku. Ich portfólio zahŕňa obchodovanie s ingotmi z rôznych kovov a vlastní modernú výrobnú fabriku zameranú na jednu z týchto surovín. Firma neustále expanduje a rozširuje svoje podnikanie aj za hranice Slovenska. Pred dvoma rokmi investovala desiatky miliónov eur do nových výrobných závodov v Srbsku a Turecku. Napriek oneskoreniu v dôsledku dlhotrvajúcich povolení, výroba v Srbsku má byť spustená čoskoro a zamestnávať 100 pracovníkov. V Turecku už ich fabrika funguje naplno. Spoločnosť zastáva v tomto projekte 75-percentný podiel prostredníctvom joint venture s miestnym partnerom.

Najnovšie oznámili vstup do južnej Afriky, kde sa im podarilo uzavrieť obchodnú dohodu. Spoločnosť vážne zvažovala viac ako desiatku možností pre vstup na africký trh, pričom ich dlhoročný obchodný partner bol najvhodnejšou voľbou. Partner má znalosť miestneho trhu, čo im poskytuje cenné know-how a umožňuje im prístup na ďalšie africké trhy. Výrobný závod na spracovanie kovov a minerálov sa nachádza v Zambii a Kongu a plánuje zamestnať 300 ľudí. Ich hlavnými odbytovými trhmi majú byť Ázia, Amerika a Európa.

Spoločnosť je rozhodnutá ďalej rásť a plánuje posilniť svoju výrobnú aj obchodnú časť. Ich portfólio sa zhoduje s obchodnými aktivitami, čo im pomôže upevniť ich globálny trhový podiel.

3 ODPORÚČANIA DOMÁCIM FIRMÁM PRI ETABLOVANÍ SA V MEDZINÁRODNOM PODNIKANÍ

Medzinárodné obchodovanie môže byť pre firmy veľkou príležitosťou na rozšírenie svojho trhu a zvýšenie ziskov. Pre slovenské firmy, ktoré sú zamerané na export, predstavuje medzinárodný trh veľký potenciál pre rast a expanziu. Avšak, aj napriek tomu, že sa Slovensko stalo súčasťou EÚ, a má tak prístup k rozsiahlemu trhu, stále existujú bariéry pre intenzívnejšie zapojenie slovenských firiem do medzinárodného podnikania. Táto téma sa zaoberá analýzou súčasného stavu a možnosťami intenzifikácie zapojenia slovenských firiem do medzinárodného podnikania, s dôrazom na faktory, ktoré ovplyvňujú úspešné podnikanie na medzinárodných trhoch a možnosti, ako sa týmto výzvam čeliť.

V súčasnosti má Slovensko veľa výhod, ktoré môžu podporiť jeho exportný potenciál, ako napr. priaznivú polohu v srdci Európy, členstvo v EÚ a v rôznych obchodných dohodách, ktoré umožňujú preferenčné obchodovanie so zahraničnými partnermi. Slovenskí exportéri by mali využívať tieto výhody a zamerať sa na rozvoj nových trhov, ako aj na zlepšenie svojej konkurencieschopnosti na existujúcich trhoch.

V dnešnej globalizovanej ekonomike majú slovenské firmy mnoho možností na intenzívnejšie zapojenie sa do medzinárodného podnikania. Medzi tieto možnosti patria napr. využívanie nových technológií a digitálnych platforiem na zlepšenie komunikácie a distribúcie produktov na zahraničné trhy, rozširovanie sortimentu produktov a služieb a prispôsobovanie sa potrebám zahraničných trhov. Významným faktorom pri medzinárodnom podnikaní je aj dodržiavanie legislatívy a medzinárodných dohôd, ktoré ovplyvňujú obchodné vzťahy medzi Slovenskom a inými krajinami. Slovenskí exportéri by preto mali byť oboznámení s medzinárodnými dohodami, ktoré regulujú ich obchodné aktivity a mali by sa riadiť aj národnou legislatívou a pravidlami týkajúcimi sa medzinárodného obchodu.

Pri intenzívnejšom zapojení slovenských firiem do medzinárodného podnikania je kľúčové aj vytváranie spoľahlivých obchodných vzťahov so zahraničnými partnermi a dodávateľmi. V tomto procese môžu slovenské firmy využívať rôzne postupy a nástroje, ako napr. uzatváranie zmlúv s partnermi v zahraničí, sledovanie obchodných príležitostí a konkurencie na medzinárodných trhoch alebo využívanie služieb zahraničných obchodných zástupcov a konzultantov. Napriek tomu, že medzinárodné podnikanie prináša mnoho príležitostí, predstavuje pre slovenské firmy aj určité riziká a výzvy. Medzi tieto riziká patrí napr. vplyv politických, hospodárskych a environmentálnych faktorov, ktoré môžu mať vplyv na obchodné aktivity, alebo potenciálne riziká spojené s platobnou neschopnosťou zahraničných

partnerov. Preto je dôležité, aby slovenské firmy mali kvalitnú exportnú stratégiu a riešenia pre manažment rizík pri medzinárodnom podnikaní.

Pri podpore medzinárodného podnikania by mali zohrávať dôležitú rolu aj vláda a inštitúcie, ktoré by mali podporovať slovenské firmy v rámci ich exportných aktivít. To môže zahŕňať poskytovanie finančnej podpory a špecializovaných služieb, ako aj zlepšenie obchodného prostredia a podpory vzdelávania a odbornej prípravy pre slovenských exportérov. Celkovo je intenzifikácia zapojenia slovenských firiem do medzinárodného podnikania dôležitá pre rozvoj slovenskej ekonomiky a zvýšenie konkurencieschopnosti.

3.1 ODPORÚČANIA PRE FIRMY

V súčasnej globalizovanej ekonomike sú pre mnohé slovenské firmy príležitosti expanzie na zahraničné trhy nevyhnutnosťou pre ich rast a prežitie. Avšak, plánovanie a realizácia expanzie sú často plné výziev a rizík. Viaceré odporúčané postupy môžu pomôcť slovenským firmám úspešne expandovať na zahraničné trhy a zvládnuť pritom nástrahy, ktoré tento proces prináša. Na základe zistení autorského kolektívu bolo vybraných niekoľko kľúčových odporúčaní, ktorú sú následne rozobrané nižšie:

1. Prieskum potenciálnych trhov
2. Analýza konkurencie
3. Identifikácia cieľovej skupiny zákazníkov
4. Pochopenie kultúrnych rozdielov
5. Analýza rizík a výhod
6. Vypracovanie a prisôsobenie stratégie

Plánovanie expanzie na zahraničné trhy predstavuje pre slovenské firmy zložitý proces, ktorý si vyžaduje zvýšenú pozornosť a odborné znalosti. Jednou z kľúčových častí procesu je **prieskum potenciálnych trhov**, ktorý slúži ako základ pre správne a efektívne plánovanie a koordináciu podnikateľských aktivít na nových trhoch. V prvom rade je dôležité identifikovať krajiny, regióny alebo trhy, ktoré by mohli byť pre vašu firmu zaujímavé. Pri výbere potenciálnych trhov sa môžete riadiť rôznymi kritériami, ako sú napr. veľkosť trhu, rastový potenciál, konkurenčné prostredie, legislatívne a regulačné prostredie, kultúrne rozdiely a ďalšie. Po identifikácii potenciálnych trhov nasleduje analýza trhu, ktorá by mala byť veľmi podrobná. Táto analýza zahŕňa štúdium trendov, príležitostí a výziev na danom trhu, analýzu konkurencie a potenciálnych zákazníkov, a tiež analýzu legislatívneho a regulačného prostredia

a kultúrnych rozdielov. Cieľom analýzy je získať ucelený obraz o danom trhu, jeho potenciáli a príležitostiach a predovšetkým o konkurenčnom prostredí.

Analýza konkurencie na cieľových trhoch je kľúčovým prvkom pre slovenské firmy, ktoré plánujú expandovať na zahraničné trhy. Existuje niekoľko krokov, ktoré je potrebné vykonať pri plánovaní a vykonávaní analýzy konkurencie. Prvým krokom je identifikácia konkurenčnej krajiny. Slovenské firmy by mali definovať krajinu, kde sa chystajú expandovať, aby mohli presne identifikovať najväčších konkurentov na danom trhu a výzvy, ktorým musia čeliť. Druhým krokom je identifikácia konkurenčných spoločností. Pri identifikácii konkurenčných spoločností môžu slovenské firmy použiť rôzne zdroje informácií, ako napr. online databázy, spravodajské weby, alebo priame kontakty s miestnymi obchodnými zástupcami. Po identifikácii konkurenčných spoločností nasleduje analýza ich silných a slabých stránok. Slovenské firmy by mali zistiť, aké produkty alebo služby ponúkajú ich konkurenti a ako ich ponuka zodpovedá potrebám zákazníkov. Je tiež dôležité preskúmať ich marketingovú stratégiu, ako aj ich distribučnú sieť, ceny a zákaznicke služby. Na základe týchto informácií by slovenské firmy mali vypracovať plán, ktorý umožní zlepšiť ich pozíciu na danom trhu a zvýšiť konkurencieschopnosť ich ponuky. Konkurenčná analýza môže poskytnúť cenné informácie o tom, ako konkurovať na danom trhu a zlepšiť svoje podnikateľské výsledky.

Pre slovenské firmy, ktoré plánujú expandovať na zahraničné trhy, je kritické **identifikovať cieľovú skupinu zákazníkov**. Úspešná expanzia na nový trh závisí od toho, či je podnikateľ schopný správne identifikovať cieľovú skupinu a zamerať svoju ponuku na ich potreby a preferencie. Prvým krokom pri identifikácii cieľovej skupiny je skúmanie demografických charakteristík miestneho trhu. Slovenská firma by mala získať informácie o vekovej skupine, pohlaví, vzdelaní, príjme a kultúrnych faktoroch, ktoré ovplyvňujú miestny trh. Druhým krokom je identifikácia potrieb a preferencií miestnych zákazníkov. Slovenská firma by mala preskúmať miestne trhy a zistiť, aké sú miestne preferencie a potreby zákazníkov, a čo by ich mohlo motivovať k nákupu produktov alebo služieb. Tretím krokom je vypracovanie zamerania pre svoju ponuku produktov alebo služieb. Na základe analýzy demografických charakteristík a preferencií miestnej cieľovej skupiny by slovenská firma mala vypracovať zameranie pre svoju ponuku, ktoré sa bude zameriavať na potreby a preferencie cieľovej skupiny. Štvrtým krokom je implementácia marketingových stratégií zameraných na cieľovú skupinu. Slovenská firma by mala implementovať marketingové stratégie, ktoré sa zameriavajú na cieľovú skupinu zákazníkov, aby zlepšili svoje výsledky na miestnom trhu. Identifikácia cieľovej skupiny je kľúčovou súčasťou expanzie na

zahraničné trhy. Správna identifikácia a zameranie na cieľovú skupinu zákazníkov môže pomôcť slovenskej firme získať konkurenčnú výhodu a dosiahnuť úspech na novom trhu.

Pri expanzii na zahraničné trhy je dôležité **pochopiť kultúrne rozdiely**, pretože kultúra zohráva dôležitú úlohu v tom, ako ľudia vnímajú svet okolo seba a správajú sa v ňom. Kultúrne rozdiely môžu ovplyvniť všetky aspekty podnikania, vrátane marketingu, obchodovania, komunikácie, rokovania a vedenia tímu. Jedným z prvých krokov je zozbierať informácie o kultúre krajiny, do ktorej chcete expandovať. Zamerajte sa na jazyk, náboženstvo, zvyky, tradície, hodnoty, stravovanie, spoločenské normy a iné kultúrne faktory. Existuje množstvo zdrojov na internete, ako napr. oficiálne stránky vlád alebo kultúrnych organizácií, ktoré môžu pomôcť s pochopením kultúry krajiny. Okrem toho by ste mali hovoriť s miestnymi obyvateľmi alebo s odborníkmi v danej krajine, ktorí vám môžu poskytnúť cenné informácie a poradenstvo. Môžete tiež zvážiť návštevu krajiny, aby ste si mohli priamo vytvoriť predstavu o miestnych zvykoch a kultúre. Pri tvorbe marketingovej stratégie je dôležité zohľadniť kultúrne rozdiely. To môže znamenať prispôbenie sa miestnemu jazyku, kultúrnym symbolom a preferenciám v oblasti marketingových kampaní. Je dôležité si uvedomiť, že to, čo funguje v jednej krajine, nemusí fungovať v inom prostredí. Pri vedení tímu na zahraničných trhoch je dôležité udržiavať otvorenú a kultúrne citlivú komunikáciu. Členovia tímu by mali byť informovaní o miestnych zvykoch a kultúrnych normách, aby mohli efektívne pracovať s miestnymi partnermi a zákazníkmi. V závere je dôležité zdôrazniť, že pochopenie kultúrnych rozdielov môže pomôcť slovenským firmám, ktoré plánujú expandovať na zahraničné trhy, aby sa prispôbili miestnemu trhu a vybudovali dlhodobé a úspešné vzťahy so zákazníkmi a partnermi v zahraničí.

Plánovanie expanzie na zahraničné trhy zahŕňa nielen náležité porozumenie cieľovému trhu a kultúrnych rozdielov, ale aj **úplnú analýzu rizík a výhod**, ktoré s touto expanziou súvisia. Firmy by mali pochopiť, že expanzia na zahraničné trhy prináša so sebou rôzne riziká, ktoré môžu mať negatívny vplyv na celkový výsledok. K niektorým z rizík patria právne a regulačné obmedzenia, nepredvídateľné výkyvy menových kurzov, stratégie miestnych konkurentov a obmedzený prístup k miestnym zdrojom. Na druhej strane však expanzia na zahraničné trhy prináša aj mnoho výhod, ako napr. prístup k novým zákazníkom, rozšírenie portfólia produktov a služieb a zvýšenie príjmov. Dôležité je, aby firmy dokázali tieto riziká a výhody zvážiť a zhodnotiť ich potenciálne vplyvy. Preto by firmy mali vykonať dôkladnú analýzu rizík a výhod, ktoré sa viažu na expanziu na zahraničné trhy. Táto analýza by mala zahŕňať faktory, ako sú miestna regulácia, daňové zákony a kultúrne rozdiely, a mala by byť založená na dôkladnom prieskume trhu a konkurencie. Pri vyhodnocovaní rizík a výhod by mali firmy zvážiť svoje

silné stránky a zdroje, ako aj slabé stránky, ktoré by mohli byť prekážkou pri expanzii. Taktiež by mali posúdiť miestne trhové podmienky, ktoré môžu ovplyvniť ich úspech a rozhodnúť sa, či sú pripravené na prekonanie týchto prekážok. Dôležité je aj zvážiť finančné náklady a zdroje potrebné na realizáciu expanzie na zahraničné trhy. Firmy by mali mať dostatočnú finančnú základňu, aby mohli riešiť neočakávané problémy a prispôbiť sa miestnym podmienkam.

Pre slovenské firmy plánujúce expandovať na zahraničné trhy je kľúčové **vypracovanie a prispôbenie stratégie**. Tento proces zahŕňa niekoľko dôležitých krokov. Po prvé, je dôležité zhodnotiť súčasnú pozíciu firmy na domácom trhu a identifikovať jej silné a slabé stránky. To pomôže stanoviť, aké zdroje a schopnosti má firma k dispozícii pre expanziu na zahraničné trhy. Taktiež je potrebné analyzovať vnútorné a vonkajšie faktory, ktoré ovplyvňujú jej fungovanie a budúci úspech. Ďalším krokom je vyhodnotiť potenciál cieľového trhu. Firma by mala zvážiť niekoľko faktorov, ako sú veľkosť trhu, potenciálny dopyt, konkurencia, regulácie a legislatíva, kultúrne rozdiely a ďalšie. Na základe týchto faktorov môže firma určiť, či daný trh je pre ňu vhodný a či má dostatočný potenciál na zisk. Ďalší dôležitý krok je identifikácia potenciálnych obchodných partnerov a distribútorov. Firma by mala zvážiť, či bude vstupovať na trh sama, alebo cez miestneho partnera. Ak si firma vyberie miestneho partnera, mala by ho dôkladne preskúmať a overiť si jeho dobré meno na trhu. Po získaní týchto informácií je potrebné vypracovať a prispôbiť stratégiu pre daný cieľový trh. To zahŕňa určenie marketingovej stratégie, ceny, distribučných kanálov a ďalších kľúčových faktorov. Pri prispôbovaní stratégie je dôležité zohľadniť kultúrne rozdiely a miestne zvyklosti a preferencie. V neposlednom rade, po vypracovaní stratégie je potrebné ju implementovať a monitorovať jej úspech. Firma by mala pravidelne sledovať vývoj na trhu a prispôbiť svoju stratégiu podľa potreby. Celkové vypracovanie a prispôbenie stratégie môže byť náročný proces, ale je kľúčový pre úspešnú expanziu na zahraničné trhy. Firma by mala venovať dostatočnú pozornosť každému kroku a dôkladne sa pripraviť. V rámci vypracovania a prispôbenia stratégií je užitočné spolupracovať s miestnymi odborníkmi a poradcami, ktorí poznajú miestne trhy a môžu pomôcť pri identifikácii príležitostí a výziev. Spoločnosti by tiež mali zabezpečiť, aby ich vedenie a tímy boli dobre informované o miestnych zvykoch, tradíciách a kultúrnych rozdieloch, aby sa mohli prispôbiť miestnemu kontextu a úspešne pôsobiť na nových trhoch. Pri vývoji stratégií pre zahraničné trhy je potrebné zohľadniť aj zdroje, ktoré spoločnosti potrebujú na ich realizáciu. Ide o finančné, personálne a technologické zdroje. Spoločnosti by mali tiež zabezpečiť, aby mali dostatočné zdroje na podporu výskumu a vývoja a na monitorovanie vývoja trhu počas celého procesu. V záverečnej fáze by mali spoločnosti zhodnotiť svoje výsledky a analyzovať svoje úspechy

a zlyhania. Tento proces im umožní zlepšiť svoje stratégie a prispôbiť ich novým trhovým podmienkam. Získané skúsenosti a znalosti by sa mali zdieľať s tímami a manažmentom, aby sa mohli použiť na budúce expanzie na zahraničné trhy.

Analýza štruktúry exportu zo SR do zahraničia je pre potenciálnych exportérov užitočná z niekoľkých dôvodov:

1. Identifikácia potenciálne výhodných trhov: Poznanie, kam a čo Slovensko exportuje, môže pomôcť potenciálnym exportérom identifikovať trhy, ktoré by mohli byť pre ich výrobky alebo služby zaujímavé. Napr., ak sa ukáže, že Slovensko exportuje veľa strojového vybavenia do určitej krajiny, potenciálni exportéri strojového vybavenia by mohli túto krajinu zvážiť ako potenciálny trh pre svoje výrobky.
2. Zistenie miestnych požiadaviek a predpisov: Štruktúra exportu zo Slovenska môže poskytnúť informácie o miestnych požiadavkách a predpisoch v jednotlivých krajinách, ktoré môžu ovplyvniť výrobu a distribúciu produktov. Napr., ak sa ukáže, že určitá krajina má prísne pravidlá týkajúce sa kvality výrobkov, potenciálni exportéri by mali venovať pozornosť týmto požiadavkám, aby si udržali konkurencieschopnosť na tomto trhu.
3. Získanie informácií o konkurencii: Štruktúra exportu zo Slovenska môže tiež poskytnúť informácie o konkurencii v jednotlivých krajinách. Potenciálni exportéri môžu zistiť, ktoré krajiny sú najväčšími konkurentmi v ich odvetví a aké výrobky alebo služby exportujú. Tieto informácie môžu pomôcť potenciálnym exportérom pri tvorbe svojej vlastnej exportnej stratégie a pri zaujatí výhodného postavenia na trhu.
4. Získanie informácií o trendoch a zmenách na trhu: Poznanie štruktúry exportu zo Slovenska môže pomôcť potenciálnym exportérom získať informácie o trendoch a zmenách na trhu v rôznych krajinách. Napr., ak sa ukáže, že export do určitej krajiny v posledných rokoch rástol, potenciálni exportéri by mali túto krajinu zvážiť ako trh s potenciálnym rastom pre svoje výrobky alebo služby.

Na základe rozhovorov so stakeholdermi vyplynulo, že podnik, ktorý chce exportovať do zahraničia, by mal byť v ekonomickej kondícii, ktorá mu umožní úspešne sa presadiť na medzinárodnom trhu. Je vhodné, aby bol podnik pevne etablovaný na slovenskom trhu. Súčasne by malo vedenie zvážiť, či podnik zvládne fungovať aj v prípade, ak bude musieť vedenia stráviť dlhší čas v zahraničí. T. j. z hľadiska vlastnej ekonomickej kondície by mal podnik zvážiť nasledovné parametre:

- Finančná stabilita: Firma by mala mať dostatočné finančné prostriedky na to, aby mohla financovať svoju exportnú činnosť. To znamená, že by mala mať dostatočnú hotovosť na krytie nákladov, ako aj finančné rezervy na prípadné riziká a nečakané výdavky.
- Skúsené vedenie: Firma by mala mať silné a skúsené vedenie, ktoré má schopnosti riadiť medzinárodnú obchodnú činnosť. Toto vedenie by malo byť schopné identifikovať trhy a prispôbiť svoje produkty alebo služby potrebám týchto trhov.
- Kvalitné produkty alebo služby: Firma by mala mať kvalitné produkty alebo služby, ktoré budú konkurencieschopné na medzinárodnom trhu. Toto zahŕňa nielen kvalitu výrobkov alebo služieb, ale aj ich dizajn a schopnosť prispôbiť sa miestnym potrebám.
- Silný značkový imidž: Firma by mala mať silný značkový imidž, ktorý bude príťažlivý pre zahraničných zákazníkov. To môže zahŕňať príslušné certifikáty, kvalitu zákazníckej služby a dobré renomé.
- Dostatočný marketingový rozpočet: Firma by mala mať dostatočný marketingový rozpočet na to, aby mohla propagovať svoje produkty alebo služby na medzinárodnom trhu. To môže zahŕňať rôzne marketingové aktivity, ako sú reklamy, marketingové kampane alebo účasť na medzinárodných veľtrhoch.
- Časová kapacita: Firma by mala mať dostatočnú personálnu a manažérsku kapacitu na zvládnutie tohto nového obchodného kroku. Taktiež by mala mať dostatočnú časovú kapacitu na správu a riadenie exportných operácií a na vyriešenie prípadných problémov, ktoré by mohli vzniknúť pri exporte do zahraničia.

Príloha D: Desatoro exportéra, ktorá je uvedená na konci dokumentu, prezentuje 10 oblastí exportnej činnosti s cieľom pomôcť exportérom lepšie a úspešnejšie zvládať ich podnikanie v medzinárodnom prostredí.

3.2 ODPORÚČANIA PRE ŠTÁT

SR po svojom vzniku v roku 1993 musela vybudovať nové inštitúty pre zahraničné pôsobenie. K dispozícii boli len minimálne personálne zostatky z federálnych inštitúcií, ktoré zastupovali na svetových trhoch záujmy podnikateľských subjektov pôsobiacich na území SR. Veľkosť SR z hľadiska jej rozlohy, počtu obyvateľov a surovinových zdrojov núti, aby bolo slovenské hospodárstvo otvorené. Imperatívom podnikania v SR je, že hodnoty vytvorené na území SR musia byť konkurenčne schopné na globálnych svetových trhoch. SR patrí medzi svetových premiantov v exportnom výkone, meranom

ako podiel exportu na tvorbe HDP . Preto problematika medzinárodného podnikania musí patriť medzi dominantné prvky hospodárskej politiky štátu a podnikateľských aktivít podnikateľských subjektov na území SR. To si vyžaduje, aby výkonná moc vytvárala vysokokvalifikovanú a systémovú činnosť pre kvalitné podmienky v medzinárodnom podnikaní slovenských podnikateľských subjektov. Tie sa musia koncentrovať na také riešenia, ktoré smerujú **k zvyšovaniu konkurenčnej schopnosti**, založenej na produkcii konkurencieschopných tovarov a služieb. Je to širokospektrálna, mnohvrstevná problematika. Tá sa dá zabezpečovať iba strategickým organizovaním podmienok podnikania v SR, spojených a efektívnym využitím všetkých nevyhnutných zdrojov pre dosiahnutie úspechu na globálnych trhoch. Zmeny vo svetovom obchode po roku 1990 a najmä po roku 2014 si vynucujú, aby ekonomická diplomacia, ako súčasť zahraničnej politiky štátu, bola kľúčovým komponentom hospodárskej politiky SR. Tak je to vo všetkých hospodársky, sociálne úspešných štátoch sveta. Exekutíva štátu musí v zmysle ústavy SR vykonávať aktívnu, cieľavedomú a udržateľnú politiku. Štátna politika v oblasti VEVaED je nezastupiteľná vzhľadom na nástroje podporujúce expanziu slovenských firiem na zahraničných trhoch, prílev nových a kvalitných zahraničných investícií, zapájanie slovenských subjektov do medzinárodnej vedeckovýskumnej spolupráce či vytváranie priaznivých pravidiel medzinárodného obchodu a na presadzovanie obchodno-ekonomických záujmov SR. Na dosiahnutie hlavného cieľa je nevyhnutné plniť nasledujúce čiastkové ciele:

- **diverzifikovať teritoriálnu štruktúru zahraničného obchodu SR;**
- **vytvoriť podmienky na prílev zahraničných investícií s vyššou pridanou hodnotou;**
- **vytvárať priaznivé medzinárodné prostredie na presadzovanie obchodnoekonomických záujmov SR;**
- **zlepšiť využívanie nástrojov proexportnej politiky;**
- **zvýšiť efektívnosť ekonomickej diplomacie.**

Komplementárnym cieľom Konceptcie VEVaED je zlepšenie využívania nástrojov proexportnej politiky tak, aby zdroje štátu (aj z fondov EÚ) boli čerpané hospodárne, účelne a efektívne prispievajúc k skvalitneniu exportnej výkonnosti SR. Slovenskí aktéri v tomto procese musia úzko spolupracovať a pôsobiť doplnkovo prostredníctvom efektívnejšej výmeny informácií, naviazanosti jednotlivých nástrojov štátu na podporu exportu a ich synergického využitia. Proexportná pomoc štátu vrátane ekonomickej diplomacie musí prejsť viacerými premenami, ktoré súvisia aj s modernými trendami, novými formami prezentácie, zlepšením informačnej bázy či využitím moderných informačných

systémov, využívaním všetkých nástrojov, vrátane finančných nástrojov, pri prieniku a udržaní sa na svetových trhoch.

Pre efektívnu a účinnú implementáciu Konceptie VEVaED majú byť na základe hore uvedených čiastkových cieľov vypracované akčné plány s konkrétnymi úlohami, pomenovanými nositeľmi úloh a merateľnými ukazovateľmi. Akčné plány majú byť spracované za účasti kľúčových orgánov štátnej správy a verejných subjektov, ktoré vo svojich aktivitách vstupujú do oblasti vonkajších ekonomických vzťahov, a v úzkej komunikácii so zástupcami inštitúcií zastupujúcich záujmy podnikateľov a exportérov. Akčné plány sa majú vyhodnocovať a aktualizovať podľa teritoriálnych, sektorových priorít, požiadaviek a záujmov podnikateľskej obce a národných hospodárskych záujmov.

Vysoká hodnota importu, ako aj vysoká hodnota exportu znamená, že SR je vo veľkej miere prepojená s ostatnými krajinami. Nakoľko je export dôležitým prvkom sociálneho a hospodárskeho rozvoja SR, bude potrebné aj naďalej posilňovať exportné postavenie a možnosti internacionalizácie slovenských exportných firiem na významných zahraničných trhoch. Dosiachnutie cieľa – podpora udržateľného hospodárskeho rastu a zvýšenie počtu pracovných miest - je možné:

- zvýšením intenzity, efektívnosti a kvality podpory exportu slovenských výrobcov (najmä malých a stredných), u ktorých nárast produkcie na vývoz povedie k tvorbe nových pracovných miest;
- príchodom ďalších zahraničných investorov, ktorí v súvislosti s exportom tovaru a služieb budú vytvárať nové pracovné miesta;
- podporou inovačných aktivít slovenských firiem, ktoré vedú k zvýšeniu ich konkurencieschopnosti v globálnom meradle. To súvisí so vzájomnou prepojenosťou stimulácie nielen exportnej, ale aj inovačnej výkonnosti podnikateľských subjektov pôsobiacich na danom území;
- trvalo nadviazanou spoluprácou na úrovni jednotlivých inštitúcií, ktoré sú zainteresované v oblasti podpory rozvoja priemyslu, výskumu a inovácií, za účelom čo najlepšie využiť potenciál vzájomnej spolupráce a identifikovaných synergii so zahraničnými partnermi v oblasti výskumu, vývoja a inovácií.

Nástroje na podporu exportu musia byť zamerané na podniky pôsobiace na slovenskom trhu, najmä MSP a na firmy, ktorých rozhodovanie o teritoriálnej štruktúre zahraničného obchodu prebieha na Slovensku. Proexportné nástroje by sa zároveň nemali zameriavať výlučne na etablované exportujúce podniky so skúsenosťami na zahraničných trhoch. Naopak, pružne by sa mali využiť ich skúsenosti

a možnosti využitia prieniku aj pre iné podniky zo SR. Snahou je transformovať neexportujúce podniky na aktívnych vývozcov. To by malo posilniť **prepojenie proexportných nástrojov štátu vo všetkých fázach rozvoja exportného potenciálu podniku, od zvýšenia kapacity výroby, cez vyhľadávanie obchodných príležitostí, až po podporu exportu** prostredníctvom nástrojov financovania a poistenia cez EXIMBANKU SR. Pre podporu exportu sú nevyhnutné aktivity:

- Medzivládne a rezortné zmiešané komisie pre hospodársku spoluprácu,
- Podnikateľské misie,
- Podpora internacionalizácie malých stredných podnikov,
- Systémové vzdelávanie exportérov,
- Projekty ekonomickej diplomacie Slovenská kooperačná burza,
- Exportné fórum,
- Inovačné dni,
- Z regiónov do sveta,
- Produkty EXIMBANKY SR,
- Teritoriálne semináre,
- Konzultačné dni,
- Integrované informačné systémy na podporu exportu.

Slovensko je krajinou s vysokou závislosťou na exporte, pretože sa naša ekonomika opiera predovšetkým o priemysel a výrobu. Export predstavuje pre našu krajinu hlavný zdroj zahraničných devíz, ktoré sú nevyhnutné pre udržanie stability ekonomiky. Preto je veľmi dôležité, aby sme mali jasne definované obchodno-politické priority, a aby sa politické rozhodnutia a kroky zameriavali na podporu exportu. Lepšie prepojenie politiky a ekonomiky by pomohlo posilniť slovenský export. Politické rozhodnutia by mali byť prijímané s prihliadnutím na ich dopad na vývoz slovenských výrobkov a služieb. V praxi to znamená, že by sa politici mali zameriavať na zlepšenie podnikateľského prostredia a na odstránenie prekážok, ktoré bránia exportu. Medzi tieto prekážky patrí napr. byrokracia, vysoké dane, obmedzenia voľného obchodu a protekcionizmus.

Jedným z hlavných nástrojov na podporu slovenského exportu by mala byť aktívna zahraničná politika. Slovensko by malo mať jasne definované obchodné priority a cieľom by malo byť zabezpečiť výhodné obchodné dohody so svojimi hlavnými obchodnými partnermi. Taktiež by malo byť zamerané na podporu a propagáciu slovenských výrobkov a služieb na zahraničných trhoch. Pri realizácii tejto

aktívnej zahraničnej politiky by malo byť veľmi dôležité prepojenie politiky a podnikateľskej sféry. Politici by mali byť v kontakte s podnikateľmi, aby pochopili ich potreby a problémy, ktoré musia riešiť pri exporte. Na základe tejto spolupráce by mohli politici prijímať rozhodnutia a kroky, ktoré by pomohli podnikateľom pri rozvoji ich exportných aktivít. Ďalším dôležitým prvkom pre úspešný export je vzdelávanie a odborná príprava. Slovenské podniky by mali mať prístup ku školeniam a seminárom, ktoré ich pripravujú na výzvy spojené s exportom. Takisto by mali byť podporované inovácie a výskum a vývoj, ktoré môžu pomôcť.

V súčasnosti existuje na Slovensku množstvo organizácií, ktoré poskytujú podporu pre exportérov a podnikateľov. Patria sem napr. SARIO, SBA, Slovenská obchodná a priemyselná komora ale aj menšie organizácie ako Rada slovenských exportérov. Tieto organizácie sa zameriavajú na rôzne oblasti a často majú prekrývajúce sa úlohy, čo vedie k duplikácii a množstvu neefektívnych procesov. Zefektívnenie a zjednodušenie systému podpory pre exportérov a podnikateľov by pomohlo zvýšiť ich konkurencieschopnosť na medzinárodnej úrovni. Zároveň by to mohlo znamenať aj úsporu financií, ktoré by sa mohli presunúť do iných oblastí podpory a rozvoja podnikania.

ZÁVER

V rámci analýzy súčasného stavu a možností intenzifikácie zapojenia slovenských firiem do medzinárodného podnikania bol dôkladne preskúmaný široký rozsah tém súvisiacich s medzinárodným rozmerom ekonomiky. Kapitoly sa venovali medzinárodnému ekonomickému prostrediu, hodnotovým tokom, marketingovým stratégiám, formám vstupu na zahraničné trhy aj financovaniu medzinárodného podnikania. Bola vykonaná analýza stavu zapojenia slovenských firiem do medzinárodného podnikania a identifikácia cieľových trhov pre tieto firmy. Boli preskúmané aj špecifiká rôznych zahraničných trhov a vytvorená prípadová štúdia, ktorá sa zameriavala na pôsobenie slovenských firiem v ČR. Súčasťou analýzy bol aj prieskum, ktorý priniesol dôležité poznatky o rozširovaní možností pri etablovaní domácich firiem v medzinárodnom podnikaní. Na základe tejto analýzy a prieskumu boli vypracované konkrétne odporúčania pre domáce firmy, ako aj pre štát, s cieľom podporiť a zvýšiť zapojenie slovenských firiem v medzinárodnom podnikaní. V dynamickom a konkurenčnom medzinárodnom prostredí je kľúčové, aby firmy využili tieto odporúčania a strategicky plánovali svoje medzinárodné aktivity s cieľom dosiahnuť dlhodobý úspech na globálnych trhoch. Pre úspešné zapojenie slovenských firiem do medzinárodného podnikania je nevyhnutné aktívne využívať dostupné nástroje a prostriedky, zlepšovať konkurencieschopnosť a sledovať aktuálne trendy v medzinárodnom obchode a podnikaní.

Jednou z kľúčových cieľových skupín sú samotné podnikateľské subjekty. Odporúča sa, aby tieto subjekty investovali do inovačných procesov a získali kvalifikované znalosti v oblasti medzinárodného podnikania. Je dôležité, aby sa podniky aktívne zapojili do vzdelávacieho procesu a podporovali výmenu skúseností medzi sebou. Taktiež je potrebné posilniť spoluprácu medzi verejným a súkromným sektorom, aby sa vytvorili lepšie podmienky pre medzinárodný obchod a využitie moderných prístupov na globálnom trhu.

Ďalšou dôležitou cieľovou skupinou sú odborníci, manažéri a podnikatelia z rôznych odvetví, ktorí majú záujem o medzinárodné podnikanie. Pre nich je nevyhnutné poskytnúť školenia, mentorstvo a prístup k sieťam, aby si osvojili potrebné zručnosti a vedomosti. Spolupráca medzi inštitúciami a organizáciami z verejného a súkromného sektora môže vytvoriť platformy pre výmenu skúseností a posilniť spoluprácu medzi odborníkmi.

Medzinárodné podnikanie je zložitý systém, v ktorom sa vzájomne ovplyvňujú:

- mocenské záujmy hospodársky mohutných štátov a ich zoskupení,

- množstvo rôznych sofistikovaných bariér vytvárajúcich znevýhodňovanie jednotlivých aktérov na svetových, ale aj regionálnych trhoch,
- pôsobenie efektívnej koncentrácie finančných a ľudských zdrojov na technologický pokrok v záujme trvalo sa zvyšujúcej konkurenčnej schopnosti štátov, zoskupení, nadnárodných globálnych spoločností a nadnárodného finančného kapitálu a
- turbulencie vo svetovom finančnom sektore.

Podnikateľské subjekty so slovenským kapitálom majú nízku inovačnú výkonnosť a nedostatok kvalifikovaných znalostí na presadzovanie moderných prístupov ku globálnemu svetovému obchodu. V štátnej sfére a v mimovládnych organizáciách sa preferuje význam startupov na konkurenčnú výhodu SR na svetových trhoch, podnikateľské zväzy presadzujú skôr záujmy veľkých nadnárodných spoločností. Kritickým činiteľom je nedostatočná kvalita ľudských zdrojov v podnikateľskej sfére pre široký záber množstva rôznych techník, praktík a postupov v medzinárodnom podnikaní. Úroveň univerzitného vzdelávania v SR v tejto oblasti je na pomerne nízkej úrovni, najmä vo väzbe na turbulentne vyvíjajúce sa medzinárodné podnikanie. Občania SR, ktorí sú absolventami renomovaných zahraničných univerzít sa väčšinou nevrátia späť s cieľom pôsobiť v hospodárstve SR, ale zostávajú pracovať v zahraničí.

Štát, ale aj podniky majú chabý systém práce s talentami, ako aj s celoživotným vzdelávaním. Politika v tejto oblasti trpí na formalizmus, namiesto sústredeného úsilia na vytváranie trvalých, komplexných podmienok pre rast a výkonnosť talentov a špecialistov pre medzinárodné podnikanie v podmienkach hospodárstva v SR v prospech jej hospodárskeho, sociálneho a environmentálneho rozvoja.

Aby bolo možné zlepšiť informovanosť o medzinárodnom podnikaní a šíriť najnovšie trendy a postupy, je dôležité organizovať konferencie, workshopy a stretnutia, kde sa budú diskutovať relevantné témy. Tieto podujatia by mali byť prístupné pre všetkých zainteresovaných, aby sa mohli vzdelávať a získavať nové poznatky.

Implementácia odporúčaní z tejto analýzy môže mať významný vplyv na prax a spomenuté cieľové skupiny. Vytvorenie lepších podmienok pre medzinárodné podnikanie a posilnenie účasti slovenských firiem na medzinárodnom trhu môže viesť k zvýšeniu konkurencieschopnosti a rozvoju slovenského hospodárstva. Preto je dôležité, aby relevantné inštitúcie, podnikatelia a vláda spolupracovali a podporovali tieto opatrenia, aby sme dosiahli udržateľný rast a rozvoj v oblasti medzinárodného podnikania v SR.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

AGENTÚRA NA PODPORU VÝSKUMU A VÝVOJA. *O nás*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://www.apvv.sk/agentura/o-nas.html>>

AGENTÚRA NA PODPORU VÝSKUMU A VÝVOJA. *PP MSCA 2022*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://www.apvv.sk/grantove-schemy/programy/pp-msca-2022.html>>

AGENTÚRA NA PODPORU VÝSKUMU A VÝVOJA. *Úplné znenie verejnej výzvy*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://www.apvv.sk/buxus/docs/vyzvy/programy/MSCA2022/vyzva-MSCA-2022-znenie-vyzvy-sk.pdf>>

ARMSTRONG, Gary. *Marketing: an introduction*. Pearson education, 2009.

BEJČEK, J. *Soutěžní politika a fúze v evropském kontextu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010. 389 s. ISBN 978-80-210-5067-9

BENDA, V., KELBLOVÁ, H., PULZ, J. *Leasing – právní, účetní a daňové postupy v praxi*. 3. vyd. Praha: BOVA POLYGON, 2006. 380 s. ISBN 80-7273-132-7. S. 126.

BERNDT, R. a kol. 2007. *Mezinárodní marketingový management: [globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje]*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1641-8

BERRY, A. 2015. *Factoring*. [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné online: <<https://www.abladvisor.com/blogs/8443/factoring-is-a-financial-transaction-and-a-type-of-debtor-finance>>

BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

BRADLEY, F. 2005. *International Marketing Strategy*. 5th Edition, Prentice Hall, New York.

BUSINESSDICTIONARY. 2023. *Research and development*. [online]. [cit. 2023-03-03]. Dostupné online: <<https://web.archive.org/web/20161019052842/http://www.businessdictionary.com/definition/research-and-development-R-D.html>>

CATEORA, P. R. – J. L. GRAHAM. 2007. *International marketing*. Boston, Mass: McGraw-Hill. ISBN 0-07-308006-3.

ČERNOHLÁVKOVÁ, E., BÖHM, A., KRČOVÁ, M., SATO, A., ŽABŽA, J. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 2000. 192 s. ISBN 80-245-0055-8.

DOLEČEK, M. 2020. Podnikání zahraničních osob v ČR. [online]. 19.05.2020. [cit. 2023-04-06]. Dostupné online: <<https://www.businessinfo.cz/navody/podnikani-zahranicnich-osob-v-cr-ppbi/3/>>

DOOLE, I. – LOWE, R. *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*. 5. vyd. London: Cengage Learning EMEA, 2008. 462 s. ISBN 978-1-84480-763-5.

DOUBRAVA, M. *Leasingová smlouva (tuzemská i národní)*. 1. vyd. Praha: Linde, 2003. 93 s. ISBN 80-86131-47-5. S. 44

DOWLING, P. J. – SCHULER, S. R. *International Dimensions of Human Resource Management*. Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1990. ISBN 0-534-91946-4.

DRUMMOND, G. a J. ENSOR. 2005. *Introduction to Marketing Concepts*. Oxford: Elsevier. ISBN 0 7506 5995 5.

DVOŘÁK, P. *Bankovníctví*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 260 s. ISBN 80-7079-584-0. S. 147.

DVOŘÁK, Tomáš. *Společnost s ručením omezeným*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 78. ISBN 978-80-7478-633-4.

EBN. *About EBN: EUROPEAN BUSINESS AND INNOVATION CENTRE NETWORK*. Dostupné na internete: <<https://ebn.eu/about-ebn/>>

EIM BUSINESS & POLICY RESEARCH (ED.): *INTERNATIONALISATION OF EUROPEAN SMES*. 2010. *Final Report*. [online]. Zoetermeer 2010. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/enterprise/e_i/news/article_10487_en.htm>

EKONOMICKÁ FAKULTA, UNIVERZITA MATEJA BELA. *Úvod do medzinárodného marketingu*. [online]. [cit. 2023-02-02]. Dostupné na: <https://www.ef.umb.sk/ef/upload/predmet_old/46/Medzinarodny%20Marketing.rtf>

EÚ. 2023. *Jednotný vnútorný trh bez hraníc*. [online]. Európska komisia, Generálne riaditeľstvo pre komunikáciu, 2023. [cit. 2023-02-16]. Dostupné na internete: <https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/single-market_sk>

EÚ. 2023. *Súhrny právnych predpisov EÚ*. [online]. EUR-Lex, 2023. [cit. 2023-02-16]. Dostupné na internete: <https://eur-lex.europa.eu/content/summaries/summary-24-expanded-content.html#arrow_2401>

EURÓPSKA KOMISIA. 2023. *Informačný systém o vnútornom trhu*. [online]. 2023. [cit. 2023-04-14]. Dostupné na internete: <https://ec.europa.eu/internal_market/imi-net/library/index_en.htm#policylegal>

EUROEKONOM. 2023. *Joint venture a stratégie Joint venture*. [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné online: <<https://www.euroekonom.sk/joint-venture-a-strategie-joint-venture/>>

EUROPEAN COMMISSION. 2023. *Product contact points, as required by Regulation 2019/515 on the mutual recognition of goods*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/goods/free-movement-sectors/mutual-recognition-goods/product-contact-points_en>

EUROPEAN COMMISSION. 2008. *Supporting the Internationalisation of SMEs, final report of the Expert Group*. [online]. Directorate-general for enterprise and industry. Dostupné na internete: <<https://wbc-rti.info/object/document/7561/attach/SupportinginternationalisationofSMEsgoodpractice.pdf>>

EUROPEAN COMMISSION. *Programme for the Competitiveness of Enterprises and small and medium-sized enterprises (COSME)*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/cosme>>

EUROPEAN INNOVATION COUNCIL. *EIC Accelerator*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <https://eic.ec.europa.eu/eic-funding-opportunities/eic-accelerator-0_en>

EUROPEAN INNOVATION COUNCIL. *Innosup*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <https://eic.ec.europa.eu/eic-funding-opportunities/european-innovation-ecosystems/innosup_en>

EURÓPSKA RADA. *Jednotný trh EÚ*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://www.consilium.europa.eu/sk/policies/deeper-single-market/>>

EXIMBANKA SR. *Bankové produkty*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty.html?page_id=96>

EXIMBANKA SR. *Často kladené otázky - Financovanie pohľadávok*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/financovanie-pohladavok/casto-kladene-otazky-financovanie-pohladavok.html?page_id=83615>

EXIMBANKA SR. *Často kladené otázky - Investičný úver*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/investicny-uver/casto-kladene-otazky-investicny-uver.html?page_id=83604>

EXIMBANKA SR. *Často kladené otázky - Odberateľský úver*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/odberatelsky-uver/casto-kladene-otazky-odberatelsky-uver.html?page_id=83611>

EXIMBANKA SR. *Často kladené otázky - Predexportný úver*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/predexportny-uver/casto-kladene-otazky-predexportny-uver.html?page_id=83607>

EXIMBANKA SR. *Často kladené otázky - Refinančný úver*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/refinancny-uver/casto-kladene-otazky-refinancny-uver.html?page_id=83617>

EXIMBANKA SR. *Často kladené otázky - Úver na investíciu v zahraničí*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/uver-na-investiciu-v-zahranici/casto-kladene-otazky-uver-na-investiciu-v-zahranici.html?page_id=83613>

EXIMBANKA SR. *Dokumentárny akreditív*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/dokumentarny-akreditiv.html?page_id=245481>

EXIMBANKA SR. *Energetický úver*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/energeticky-uver.html?page_id=245546>

EXIMBANKA SR. *Financovanie pohľadávok*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete:

<https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/financovanie-pohladavok.html?page_id=10844>

EXIMBANKA SR. *Investičný úver*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete:

<https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/investicny-uver.html?page_id=82599>

EXIMBANKA SR. *Neplatočná banková záruka*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete:

<https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/neplatočne-bankove-zaruky.html?page_id=10842>

EXIMBANKA SR. *Odberateľský úver*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete:

<https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/odberatelsky-uver.html?page_id=10849>

EXIMBANKA SR. *Platočná banková záruka*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete:

<https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/platočne-bankove-zaruky.html?page_id=10841>

EXIMBANKA SR. *Predexportný úver*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete:

<https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/predexportny-uver.html?page_id=82592>

EXIMBANKA SR. *Refinančný úver*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete:

<https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/refinancny-uver.html?page_id=10843>

EXIMBANKA SR. *Stratégia EXIMBANKY SR na roky 2022 - 2026*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-05].

Dostupné na:

<https://www.eximbanka.sk/buxus/docs/2022/strategia/Strategia_EXIMBANKA_SR_2022-2026.pdf>

EXIMBANKA SR. *Úver na investíciu v zahraničí*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete:

<https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/bankove-produkty/uver-na-investiciu-v-zahranici.html?page_id=10847>

EXIMBANKA SR. *Zvýhodnený vývozný úver*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/produkty-eximbanky-sr/zvyhodnene-vyvozne-uvery.html?page_id=214169>

FERENČÍKOVÁ, S. a kol. 2010. *Stratégia medzinárodného podnikania: investície, partneri a ľudské zdroje*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-3063-7.

FINANČNÁ SPRÁVA. 2023. *Čo je predmetom vykazovania na INTRASTAT-SK hláseniach*. [online]. 2023. [cit. 2023-04-04]. Dostupné na internete: <<https://intrastat.financnasprava.sk/index.php?page=vsinfo>>

GOMES, J. 2023. *International Marketing Types & Tips – Complete Guide*. [2023]. [online]. 16.01.2023. [cit. 2023-01-26]. Dostupné na: <<https://www.evinex.com/international-marketing/>>

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR THE UNIFICATION OF PRIVATE LAW. *FACTORING: UNIDROIT CONVENTION ON INTERNATIONAL FACTORING (OTTAWA, 28 MAY 1988)*. [online]. Ottawa: 28.05.1988. [cit. 2023-03-10]. Dostupné online: <<https://www.unidroit.org/instruments/factoring/>>

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR THE UNIFICATION OF PRIVATE LAW. *UNIDROIT CONVENTION ON INTERNATIONAL FINANCIAL LEASING (OTTAWA, 28 MAY 1988)*. [online]. Ottawa: 28.05.1988. [cit. 2023-03-10]. Dostupné online: <<https://www.unidroit.org/instruments/leasing/convention/>>

JAKL, L. *Právni ochrana průmyslového a jiného duševního vlastnictví - repetitorium*. 3., přeprac. vyd. Praha: Metropolitní univerzita Praha, 2011, 128,129. ISBN 978-80-86855-63-9.

KHELEROVÁ, V. D. Z., 1994. *Management obchodní firmy*. 1. vydání editor Praha: Grada. ISBN 80-85623-72-2

KISLINGEROVÁ, E. 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9

KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.

KOLEKTÍV AUTOROV. 2005. *MERITUM Obchodní právo*. 2. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2005. 1345 s. ISBN 80-86395-90-1.

Koncepcia vonkajších ekonomických vzťahov a ekonomickej diplomacie Slovenskej republiky na obdobie 2022-2030. [online]. Dostupné na internete:

<<https://www.economy.gov.sk/uploads/files/LMovpfgU.pdf>>

Konkursní noviny, článok Ekonomický rozmer transakcie, vyd. 2003, [online]. Dostupné na internete:

<<http://www.konkursni-noviny.cz/clanek.html?id=446>>

KOTLER, P. a ARMSTRONG. G. 2004. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KULHAVÝ, E. 1992. *Mezinárodní marketing*. Praha: BABTEX. ISBN 80-85605- 61-9.

LEVENS, Michael. *Marketing: Defined, Explained, Applied*. Edition, 2. Pearson: 2012 ; ISBN 0132719894.

MAGVAŠI, P. 2023. *Disruptívne (prelomové) zmeny v medzinárodnom podnikaní koncom 20. a začiatkom 21. storočia. Východiská k formulovaniu možných opatrení v hospodárskej politike SR pre smerovanie podnikateľských subjektov SR v medzinárodnom podnikaní*. 9 s. Rukopis. [cit. 2023–04–24].

MACHKOVÁ H. 2005. In: *Acta Economica Pragensia*, 2005, roč. 13, č. 2. [online]. 2005. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://aop.vse.cz/pdfs/aop/2005/02/03.pdf>>

MACHKOVÁ, H. 2006. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšířené a přepracované vydání, Praha: Grada Publishing, 2006, 208 s., ISBN: 80-247-1678-X

MACHKOVÁ, H. 2023. *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy*. [online]. Katedra mezinárodního obchodu (FMV), Fakulta mezinárodních vztahů Vysoké školy ekonomické v Praze. Dostupné online: <<https://www.businessinfo.cz/navody/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/>>

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.

MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. a kolektiv. *Mezinárodní obchodní operace*, Praha: Grada, 2003. 3. vydání. ISBN 80-247-0686-5

MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. a kolektiv. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada, 2010. 5. aktualizované vydání. ISBN 978-80-247-3237-4

MACHKOVÁ, Hana. – MACHEK, Martin. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*– 5. vydání. Grada Publishing as, 2021.

MAŘÍK, M. 1994. *Finanční analýza a plánování v obchodních podnicích*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. 165 s. ISBN 80-7079-209-4

MENDELSON, M. *The Guide to Franchising*. 7. vyd. London: Thomas Learning, 2005. 416 s. ISBN 1-84480-162-4.

MZVEZ SR. 2023. *Mapovanie aktivít vonkajších vzťahov a ekonomickej diplomacie*. [online]. MZVaEZ SR, 2023. [cit. 2023-04-24]. Dostupné na internete: <<https://www.mzv.sk/documents/10182/16760136/Mapovanie-aktivit-vonkajsich-ekonomickych-vztahov-a-ekonomickej-diplomacie-na-rok-2023.pdf/3627346c-b069-55e8-c7df-eb07b5160a06>>

MZVEZ SR. *Ako môžeme pomôcť*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-15]. Dostupné na: <<https://www.mzv.sk/sluzby/podpora-podnikania/ako-mozeme-pomoc>>

MZVEZ SR. *Ekonomická diplomacia*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-15]. Dostupné na: <<https://www.mzv.sk/diplomacia/ekonomicka-diplomacia>>

MZVEZ SR. *Exportné fórum*. [online]. 24.08.2022. [cit. 2023-03-15]. Dostupné na: <<https://www.mzv.sk/web/sk/sluzby/podpora-podnikania/profilove-podujatia/exportne-forum>>

MZVEZ SR. *Firemné dni*. [online]. 13.06.2022. [cit. 2023-03-15]. Dostupné na: <<https://www.mzv.sk/web/sk/sluzby/podpora-podnikania/profilove-podujatia/firemne-dni>>

MZVEZ SR. *Inovačné dni*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-15]. Dostupné na: <<https://www.mzv.sk/web/sk/sluzby/podpora-podnikania/profilove-podujatia/inovacne-dni>>

MZVEZ SR. *Podpora podnikania*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-15]. Dostupné na: <<https://www.mzv.sk/sk/web/sk/sluzby/podpora-podnikania/prehľad>>

MZVEZ SR. *Z regiónov do sveta*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-15]. Dostupné na: <<https://www.mzv.sk/web/sk/sluzby/podpora-podnikania/profilove-podujatia/z-regionov-do-sveta>>

NÁRODNÁ KANCELÁRIA HORIZONTU. *O Horizonte 2020: Horizont 2020*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://eraportal.sk/horizont-2020/o-horizonte-2020/>>

NÁRODNÁ KANCELÁRIA HORIZONTU. *O programe*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://eraportal.sk/horizont-europa/heu-o-programe/>>

Nařízení Komise (EU) č. 1217/2010 ze dne 14. prosince 2010 o použití čl. 101 odst. 3 Smlouvy o fungování Evropské unie na některé kategorie dohod o výzkumu a vývoji Text s významem pro EHP. [online]. [cit. 2023-03-03]. Dostupné online: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex%3A32010R1217>>

NK EXPAND. 2023. *Průzkum trhu pro expanzi do zahraničí*. Dostupné online: <<https://www.nk-expand.cz/sluzby-pro-expanzi-do-zahranici/pruzkum-trhu-pro-expanzi-do-zahranici/>>

NPC. *Biz4Fun*. [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné na internete: <<https://www.npc.sk/sk/projekty/medzinarodne-projekty/biz4fun/o-projekte-biz4fun/>>

NPC. *BiznisNET 2022 – expandujte do zahraničia*. [online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné na internete: <<https://www.npc.sk/sk/events/biznisnet-2022/>>

NPC. *BRESE*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://www.npc.sk/sk/projekty/medzinarodne-projekty/brese/o-projekte-brese/>>

NPC. *CircularRegions*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://www.npc.sk/sk/projekty/medzinarodne-projekty/circularregions/o-projekte/>>

NPC. *COCO4CCI*. [online]. [cit. 2023-03-16]. Dostupné na: <<https://www.npc.sk/sk/projekty/medzinarodne-projekty/coco4cci/o-projekte-coco4cci/>>

NPC. *Enterprise Europe Network*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://www.npc.sk/sk/projekty/medzinarodne-projekty/enterprise-europe-network/een-o-projekte/>>

NPC. *Game of Business, projekt s cieľom zaviesť a inovovať metódy v podnikateľskom vzdelávaní*. [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné na internete: <<https://www.npc.sk/sk/aktuality/game-of-business-projekt-s-cielom-zaviesť-a-inovovať-metody-v-podnikateľskom-vzdelavani/>>

NPC. *INNO INDUSTRY*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://www.npc.sk/sk/projekty/medzinarodne-projekty/inno-industry/o-projekte-inno-industry/>>

NPC. *Podnikanie vo V4 v kocke*. [online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné na internete: <https://www.npc.sk/sk/events/podnikanie-vo-v4-v-kocke/?fbclid=IwAR2IABi1t2Bx65-c9079yE4foGeMuRT3kFmr9FmQ3t_NaQ8kAbh9LPD20TM>

NPC. *Podpora internacionalizácie MSP*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://www.npc.sk/sk/projekty/narodne-projekty/podpora-internationalizacie-msp/o-projekte/>>

NPC. *RESTART*. [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/restart#.Y-5LjXbMJD9>>

NPC. *ROB-SME*. [online]. [cit. 2023-03-16]. Dostupné na internete: <<https://www.npc.sk/sk/projekty/medzinarodne-projekty/rob-sme/o-projekte-rob-sme/>>

OECD. 2023. *Global value chains and trade. The trade policy implications of global value chains*. [online]. Organisation for Economic Co-operation and Development, 2023. [cit. 2023-02-15]. Dostupné na internete: <<https://www.oecd.org/trade/topics/global-value-chains-and-trade/>>

OECD. 2023. *OECD.stat. Employment and Global Value Chains: Measuring the impact of foreign demand on domestic labour markets*. [online]. Organisation for Economic Co-operation and Development, 2023. [cit. 2023-02-28]. Dostupné na internete: <<https://www.oecd.org/industry/ind/trade-in-employment.htm>>

OECD. 2023. *OECD.stat. Trade in Value Added (TiVA): Origin of value added in gross exports*. [online]. Organisation for Economic Co-operation and Development, 2023. [cit. 2023-02-27]. Dostupné na internete: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TIVA_2018_C1>

OLÁHOVÁ, Zina. *Slovenskému exportu by pomohlo lepšie prepojenie politiky a ekonomiky (rozhovor)*. [online]. 14. 04. 2022. [cit. 2023-04-14]. Dostupné na internete: <<https://sita.sk/vpriemysle/slovenskemu-exportu-by-pomohlo-lepsie-prepojenie-politiky-a-ekonomiky-rozhovor/>>

OLEČEK, M. 2020. *Podnikání zahraničních osob v ČR*. [online]. 19.05.2020. [cit. 2023-04-06]. Dostupné online: <<https://www.businessinfo.cz/navody/podnikani-zahranicnich-osob-v-cr-ppbi/3/>>

ORSONI-VAUTHEY, V. 2006. *Happy about Joint Venturing: The 8 Critical Factors of Success*. 1. vyd. Silicon Valey: Happy About, 2006. 148 s. ISBN 978-1600050091

PAN, Y. and TSE, D.K. (2000). *The hierarchical model of market entry modes*. Journal of International Business Studies,31(4):535–554. Dostupné online: <<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490921>>

PAVELKA, Ľ. - JAMBOROVÁ, E. M. - RUŽEKOVÁ, V. 2015. *Manuál slovenského exportéra : základy bezpečného obchodovania so zahraničím*. 1. vyd. Prievidza : GNOWEE, 2015. 107 s. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.eximbanka.sk/buxus/docs/dokumenty/Manual_slovenskeho_exportera.pdf> ISBN 978-80-97-22059-4.

PODNIKAM.SK. 2023. *Aké možnosti vám ponúka medzinárodné podnikanie a ako s ním začať?* [online]. 09.11.2022. [cit. 2023-03-06]. Dostupné na internete: <<https://podnikam.sk/medzinarodne-podnikanie/>>

POLOUČEK, S. *Bankovníctví*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-462-7.

PRŮCHA, J. 2010. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3069-1.

RADA SLOVENSKÝCH EXPORTÉROV. *Financovanie*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://www.exporteri.sk/informacie/financovanie/>>

RADA SLOVENSKÝCH EXPORTÉROV. *O nás*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://www.exporteri.sk/o-nas/>>

RADA SLOVENSKÝCH EXPORTÉROV. *Príležitosti*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://www.exporteri.sk/informacie/prilezitosti/>>

RADA SLOVENSKÝCH EXPORTÉROV. *Spolu pre Slovensko – Inovácie do sveta*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://www.exporteri.sk/spolu-pre-slovensko-inovacie-do-sveta/>>

RADA SLOVENSKÝCH EXPORTÉROV. *Štátna podpora*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://www.exporteri.sk/informacie/statna-podpora/>>

RADA SLOVENSKÝCH EXPORTÉROV. *Víza*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://www.exporteri.sk/informacie/viza-a-legalizacia/>>

RADA SLOVENSKÝCH EXPORTÉROV. *Vzdelávanie*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://www.exporteri.sk/informacie/vzdelavanie/>>

ROBINSON, R., D. 1978. *International Business Management*. The Dryden Press, 1978.

ROZEHNALOVÁ, N. *Právo mezinárodného obchodu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2001. 397 s. ISBN 80-210-2612-X. S. 266.

ROZEHNALOVÁ, Naděžda. *Právo mezinárodného obchodu*. 3. Vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2010. 552 s. ISBN 978-80-7357-562-5.

RUŽEKOVÁ, V. – ZÁBOJNÍK, S. – HRINKO, J. – PARÍZEK, L. – HRABINA, J. *Krehká realita slovenského exportu: Analýza vývoja slovenského exportu s dôrazom na výsledky zahraničného obchodu SR v rokoch 2019 a 2020 - návrh opatrení a spolupráca relevantných subjektov*. [online]. 2021. [cit. 2023-02-21]. Dostupné na internete: <https://www.exporteri.sk/wp-content/uploads/2021/08/RSE_Krehk%C3%A1%20realita%20slovensk%C3%A9ho%20exportu.pdf>

SBA. *EIT FOOD HUB NA SLOVENSKU*. [online]. [cit. 2023-03-16]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/eit-food-hub-na-slovensku#.Y-O88XbMJD8>>

SBA. *Enterprise Europe Network*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/enterprise-europe-network>>

SBA. *EU ECO-TANDEM*. [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/eu-eco-tandem#.Y-OvQ3bMJD8>>

SBA. *Finančné služby pre MSP*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-09]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/financne-sluzby-pre-msp>>

SBA. *Lost Millennials*. [online]. [cit. 2023-03-16]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/lost-millennials#.Y-O9I3bMJD8>>

SBA. *Medzigeneračné podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie: pragmatický prístup*. [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/medzigeneracne-podnikanie-na-slovensku-v-dobe-digitalizacie-pragmaticky-pristup#.Y-zFGnbMK3A>>

SBA. *Národné projekty*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/narodne-projekty>>

SBA. *O nás*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-09]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/o-nas>>

SBA. *Projekt KET4CleanProduction – Key enabling technologies - kľúčové podporné technológie pre čistú produkciu*. [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/projekt>>

ket4cleanproduction-key-enabling-technologies-klucove-podporne-technologie-pre-cistu#.Y_R6BXbMJD->

SBA. *Publikácie*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/publikacie>>

SBA. *Správa o stave malého a stredného podnikania v SR v roku 2021*. 2022. Bratislava: SBA, 2022.

SBA. *Spríevodca iniciatívami na podporu malých a stredných podnikov*. [online]. Bratislava: SBA, 2022. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2022/05/Spríevodca-iniciatívami-na-podporu-MSP-2022_aktualizacia.pdf>

SBA. *Štátne programy*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-09]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/statne-programy>>

SBA. *V4*. [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné na internete: <<https://www.sbagency.sk/v4>>

SLOVENSKÁ AGENTÚRA PRE ROZVOJ INVESTÍCIÍ A OBCHODU. *Kto sme*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-05]. Dostupné na: <<https://www.sario.sk/sk/o-nas/kto-sme>>

SMRČKA, L. *Ovládnutí a převzetí firem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-442-1

STOKLASA, Michal – URBÁNEK, Jan. 2014. *MEZINÁRODNÍ MARKETING*. Karviná. ISBN 978-80-7510-059-7.

SVĚTLÍK, J. 2003. *Marketing pro evropský trh*. Praha : Grada. ISBN 80-247-0422-6.

SYNEK, M. a kol. 2002. *Manažerská ekonomika*, Praha: Grada, 2002. ISBN 978-80-247-1992-4.

ŠIMAN, J., PETERA, P. 2010. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.

ŠUPÍN, M. 2006. *Medzinárodný marketing a obchod*. 1. vyd. Zvolen: Technická Univerzita. 214 s. ISBN 80-228-1622-1.

TASR. 2021. *Slovákovi sa v Česku darí, vlastnia tam porovnateľný počet firiem, ako Česi u nás*. [online]. In: Trend. 01.05.2021. [cit. 2023-03-30]. Dostupné online: <<https://www.trend.sk/spravy/slovakom-cesku-dari-vlastnia-tam-porovnatelny-pocet-firiem-ako-cesi-u-nas>>

ÚRAD VLÁDY SR. 2022. *Uznesenie vlády SR č. 206 z 23. marca 2022 k návrhu Konceptie vonkajších ekonomických vzťahov a ekonomickej diplomacie Slovenskej republiky na obdobie 2022 – 2030.* [online]. 2022. [cit. 2023-02-20]. Dostupné na internete: <<https://rokovania.gov.sk/RVL/Resolution/19990>>

ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY. 2019. *Národní investiční plán ČR do roku 2050.* Úřad vlády České republiky. Vydání první, Praha 2019. ISBN: 978-80-7440-244-9.

VÁCHAL, J. - PÁRTLOVÁ, P. 2010. *Strategický management.* 3. upravené vydání. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2010. ISBN 978-80-87278-30-7

VAŠTÍKOVÁ, M. 2009. *Mezinárodní marketing.* Karviná: OPF SLU. ISBN 978- 80-7248-527-7.

VODÁČEK, L. V. O., 2002. *Strategické aliance se zahraničními partnery.* 1.vydání editor Praha: Management Press. ISBN 80-7261-058-9.

World investment prospects to 2011: Foreign direct investment and the challenge of political risk. The Economist Intelligence Unit [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné online: <http://graphics.eiu.com/upload/WIP_2007_WEB.pdf>

WORLD TRADE ORGANIZATION. 2023. *About WTO, Documents, data and resources.* [online]. WTO, 2023. [cit. 2023-02-09]. Dostupné na internete: <<https://www.wto.org/index.htm>>

YOUREUROPE. 2023. *Založenie európskej spoločnosti (SE).* Dostupné online: <https://europa.eu/youreurope/business/running-business/developing-business/setting-up-european-company/index_sk.htm>

Zákon č. 91/2012 Sb. o mezinárodním právu soukromém. Dostupné online: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-91>>

Zákon o mezinárodním právu soukromém. Dostupné online: <<https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-mezinarodnim-pravu-soukromem/>>

Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) (úplné znění) Předpis č. 90/2012 Sb. Dostupné online: <<https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-obchodnich-spolecnostech-a-druzstvech-zakon-o-obchodnich-korporacich/uplne/>>

ZAPLETALOVÁ, Š. 2006. *Marketing a marketingové dovednosti II.* VŠP Ostrava. ISBN 80-86764-51-6.

Živnostenský zákon. Dostupné online: <<https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-455-1991-sb-o-zivnostenskem-podnikani-zivnostensky-zakon/>>

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A: Dotazník ku polo-štruktúrovanému rozhovoru pre relevantných stakeholderov

Príloha B: Dotazník ku polo-štruktúrovanému rozhovoru pre firmy pôsobiace v zahraničí

Príloha C: Dotazník ku polo-štruktúrovanému rozhovoru pre firmy plánujúce pôsobiť v zahraničí

Príloha D: Desatoro exportéra

Príloha A: Dotazník ku polo-štruktúrovanému rozhovoru pre relevantných stakeholderov

Publikovanie zistení:

Zistenia budú súčasťou odbornej štúdie asociácie zamestnávateľských zväzov „Analýza súčasného stavu a možnosti intenzifikácie zapojenia slovenských firiem do medzinárodného podnikania“ verejne publikovanej na podporu medzinárodného podnikania.

Podľa rozhodnutia respondenta môžu byť zistenia z rozhovoru anonymizované, t.j. bez publikovania informácií, ktoré by umožňovali identifikovať respondenta, či už priamo (napr. meno, názov, sídlo firmy) alebo nepriamo (napr. jedinečný výrobca motorovej nafty na Slovensku môže byť anonymizovaný ako podnik v oblasti chemického priemyslu).

Účasť na rozhovore je bezplatná. V publikácii je možné uviesť samostatný kontakt na respondenta v rámci prehľadu použitých zdrojov – bibliografie (ak si nepraje realizovať anonymizáciu).

Stakeholderi:

1. Môžete nám povedať o svojich skúsenostiach s prácou v medzinárodnom podnikaní?
2. Podpora exportu je určená aj pre firmy zahraničné pôsobiace v SR (napr. Volkswagen), alebo je to obmedzené pre tuzemské vlastníctvo?
3. Vznikol spoločný trh EU a sloboda exportu, je však možné hovoriť o jednotnom trhu EU?
4. Podpora exportu je aj do krajín EU alebo iba do tretích krajín?
5. S akými bariérami sa stretávajú slovenské firmy pri expanzii na zahraničné trhy?
6. S akými neexportnými formami vstupu na zahraničné trhy sa stretávate?
7. Aké projekty pomáhajú slovenským firmám etablovať sa na zahraničných trhoch?
8. Vedeli by ste zabezpečiť kontakt na relevantných stakeholderov, ktorí riešia agendu expanzie slovenských firiem na zahraničné trhy za účelom realizácie polo-štruktúrovaného rozhovoru?
9. Vedeli by ste na rovnaký účel zabezpečiť kontakt na firmy, ktoré expandovali alebo plánujú expandovať na zahraničné trhy?
10. Aké možnosti financovania majú slovenské firmy, ktoré sa pokúšajú etablovať na zahraničných trhoch?
11. Aká je úloha vašej inštitúcie v kontexte podnikania na zahraničných trhoch?
12. Aké služby a informácie najčastejšie poskytujete?
13. V čom vidíte význam inštitucionálnej pomoci firmám, ktoré sa snažia o prienik na zahraničné trhy?

14. Ktoré nástroje podpory medzinárodného podnikania považujete za najefektívnejšie?
15. Ktoré nástroje sú málo využívané a majú potenciál pre zvyšovanie zapojenia slovenských firiem do medzinárodného podnikania?
16. V čom sú bariéry pomoci, v čom nedokáže vaša, resp. ďalšie inštitúcie pomôcť, ak to podnikatelia žiadajú?
17. Čo by ste zmenili z hľadiska legislatívy na podporu medzinárodného podnikania?
18. Aká podpora a zdroje sú k dispozícii od vládnych agentúr, obchodných združení alebo iných organizácií, ktoré vám pomôžu s exportnými aktivitami?
19. Ako jednotný trh EÚ ovplyvňuje medzinárodné podnikanie?
20. Ako jednotný trh ovplyvňuje dovoz a vývoz produktov?
21. Myslíte si, že jednotný trh vytvoril viac príležitostí pre tuzemské podniky?
22. Čo by ste poradili majiteľom, resp. manažérom podnikov, ktorí majú záujem pôsobiť na zahraničných trhoch?
23. Priestor pre Vaše ďalšie postrehy, námety, odporúčania

Ďakujeme za rozhovor a prajeme veľa ďalších úspechov v podnikaní.

Príloha B: Dotazník ku polo-štruktúrovanému rozhovoru pre firmy pôsobiace v zahraničí

Publikovanie zistení:

Zistenia budú súčasťou odbornej štúdie asociácie zamestnávateľských zväzov „Analýza súčasného stavu a možnosti intenzifikácie zapojenia slovenských firiem do medzinárodného podnikania“ verejne publikovanej na podporu medzinárodného podnikania.

Podľa rozhodnutia respondenta môžu byť zistenia z rozhovoru anonymizované, t.j. bez publikovania informácií, ktoré by umožňovali identifikovať respondenta, či už priamo (napr. meno, názov, sídlo firmy) alebo nepriamo (napr. jedinečný výrobca motorovej nafty na Slovensku môže byť anonymizovaný ako podnik v oblasti chemického priemyslu).

Účasť na rozhovore je bezplatná. V publikácii je možné uviesť samostatný kontakt na respondenta v rámci prehľadu použitých zdrojov – bibliografie (ak si nepraje realizovať anonymizáciu).

Cieľová skupina respondentov:

Úspešné medzinárodné pôsobenie, ako napr. vývoz, dovoz, pobočka, dcérska spoločnosť v zahraničí, sprostredkovanie podnikateľských kontraktov, financovanie, poistenie vývozu, spoločné podniky, konzorciá, centrá zdieľaných služieb, sprostredkovanie práce, personálne agentúry, headhunting, jazykové, odborné vzdelávanie, medzinárodné projektové tímy, výskumné a vývojové činnosti, reklama, prieskum trhu, obchodno – kontraktačné veľtrhy, obchodná diplomacia a pod.

1. Môžete nám povedať o svojich skúsenostiach s prácou v medzinárodnom podnikaní?
2. Aká podpora a zdroje sú k dispozícii od vládnych agentúr, obchodných združení alebo iných organizácií, ktoré vám pomôžu s exportnými aktivitami?
3. Využili ste/plánujete využiť niektorú?
4. Bolo to administratívne (byrokraticky) náročné?
5. Čo hodnotíte pozitívne?
6. Čo by ste zmenili/zlepšili?
7. Zvýšila sa tým efektívnosť pri realizácii vašich obchodných činností?
8. Priblížte, prosím, aktuálne produktové portfólio a cieľové krajiny, ktoré sú predmetom Vášho medzinárodného podnikania.
9. S akými ťažkosťami, komplikáciami ste sa museli vysporiadať pri presadzovaní sa v medzinárodnom prostredí?

10. Ako ste určili, na ktoré trhy sa chcete zamerať pri exporte, a aké faktory ste brali do úvahy vo svojom rozhodovacom procese?
11. Ako získavate prehľad o trendoch na trhu a identifikujete nové príležitosti pre export?
12. Aké riziká predpokladáte pri exporte vašich produktov na zahraničné trhy a ako tieto riziká znížite prostredníctvom riadenia rizík a plánovania pre prípad nepredvídaných udalostí?
13. Ako riadite logistiku a prepravu a aké stratégie použijete na optimalizáciu efektívnosti dodávateľského reťazca a zníženie nákladov spojených s exportom?
14. Ako prekonávate obchodné bariéry, clá a iné prekážky pri exporte vašich produktov na zahraničné trhy?
15. Ako držíte krok so zmenami v predpisoch a požiadavkách medzinárodného obchodu?
16. Ako riadite finančné riziká spojené s vývozom tovaru?
17. Môžete vysvetliť úlohu exportného financovania v exportnom procese vašej spoločnosti?
18. Aké sú niektoré bežné spôsoby financovania exportu a ktoré ste použili v minulosti?
19. Akými metódami hodnotíte bonitu potenciálnych zahraničných zákazníkov či partnerov?
20. Môžete nám priblížiť proces získania exportného financovania projektu?
21. Ako hodnotíte schopnosti/pripravenosť zamestnancov rozvíjať medzinárodné podnikanie (napr. jazykové zručnosti, komunikáciu, pružnosť a pod.) ?
22. Exportujete aj do krajín mimo EÚ?

Ak mimo:

- a. Ako zohľadňujete výkyvy výmenných kurzov pri exporte produktov?
- b. Môžete vysvetliť nejaké rozdiely v možnostiach financovania a poistného krytia pri exporte do krajín EÚ oproti krajinám mimo EÚ a ako určíte najlepší prístup pre každý trh?
- c. Ako sa orientujete v rozdieloch v kultúre, jazyku a obchodných praktikách pri exporte do krajín mimo EÚ a aké stratégie používate na budovanie pevných vzťahov so zahraničnými partnermi a zákazníkmi?
- d. S akými bežnými logistickými problémami ste sa stretli pri vývoze do krajín mimo EÚ a ako ste ich prekonali?
- e. Môžete prediskutovať svoje skúsenosti s dovoznými/vývoznými predpismi a obchodnými dohodami špecifickými pre krajiny mimo EÚ a aký máte prehľad o zmenách v týchto predpisoch?

- f. Ako vyvažujete potenciálne riziká a výhody vývozu do krajín mimo EÚ a ktoré faktory zohľadňujete pri tomto rozhodovaní?
 - g. Môžete vysvetliť nejaké rozdiely v daňových a colných požiadavkách pri vývoze do EÚ a do krajín mimo EÚ a ako tieto požiadavky riadite vo svojej exportnej stratégii?
23. Môžete vysvetliť, ako používate poistenie vývozných úverov na ochranu pred nezaplatením zo strany zahraničných zákazníkov alebo partnerov a aké výhody to prináša?
 24. Aké kroky podnikáte, aby ste zabezpečili, že vaše produkty budú v súlade s miestnymi zákonmi, nariadeniami, reguláciami a štandardmi na zahraničných trhoch, a ako budete priebežne sledovať a riadiť ich dodržiavanie?
 25. Ako jednotný trh EÚ ovplyvňuje vaše podnikanie?
 26. Ako jednotný trh ovplyvňuje vašu schopnosť dovážať a vyvážať produkty?
 27. Myslíte si, že jednotný trh vytvoril viac príležitostí pre podniky, ako je ten váš?
 28. Ako sledujete a meriate úspešnosť svojich exportných aktivít a aké metriky používate na hodnotenie výkonnosti?
 29. Môžete porozprávať o akýchkoľvek problémoch, ktorým ste čelili v súvislosti s podnikaním v zahraničí, dohodami o cezhraničnom financovaní, a ako ste ich prekonali?
 30. Čo by ste poradili ostatným majiteľom, resp. manažérom podnikov, ktorí majú záujem pôsobiť na zahraničných trhoch?
 31. Priestor pre Vaše ďalšie postrehy, námety, odporúčania

Ďakujeme za rozhovor a prajeme veľa ďalších úspechov v podnikaní.

Príloha C: Dotazník ku polo-štruktúrovanému rozhovoru pre firmy plánujúce pôsobiť v zahraničí

Publikovanie zistení:

Zistenia budú súčasťou odbornej štúdie asociácie zamestnávateľských zväzov „Analýza súčasného stavu a možnosti intenzifikácie zapojenia slovenských firiem do medzinárodného podnikania“ verejne publikovanej na podporu medzinárodného podnikania.

Podľa rozhodnutia respondenta môžu byť zistenia z rozhovoru anonymizované, t.j. bez publikovania informácií, ktoré by umožňovali identifikovať respondenta, či už priamo (napr. meno, názov, sídlo firmy) alebo nepriamo (napr. jedinečný výrobca motorovej nafty na Slovensku môže byť anonymizovaný ako podnik v oblasti chemického priemyslu).

Účasť na rozhovore je bezplatná. V publikácii je možné uviesť samostatný kontakt na respondenta v rámci prehľadu použitých zdrojov – bibliografie (ak si nepraje realizovať anonymizáciu).

Cieľová skupina respondentov:

Plánované medzinárodné pôsobenie, ako napr. vývoz, dovoz, pobočka, dcérska spoločnosť v zahraničí, sprostredkovanie podnikateľských kontraktov, financovanie, poistenie vývozu, spoločné podniky, konzorciá, centrá zdieľaných služieb, sprostredkovanie práce, personálne agentúry, headhunting, jazykové, odborné vzdelávanie, medzinárodné projektové tímy, výskumné a vývojové činnosti, reklama, prieskum trhu, obchodno – kontrakčné veľtrhy, obchodná diplomacia a pod.

1. Viete aká podpora a zdroje sú k dispozícii od vládnych agentúr, obchodných združení alebo iných organizácií, ktoré vám pomôžu s exportnými aktivitami, a ako tieto zdroje využijete?
2. Využili ste už niektorú v rámci svojho plánovania?
3. Zvýšila sa tým efektívnosť pri realizácii vašich obchodných činností?
4. Aké krajiny zvažuje vaša spoločnosť na rozšírenie a prečo?
5. Ako určíte, na ktoré trhy sa chcete zamerať pri exporte, a aké faktory budete brať do úvahy vo svojom rozhodovacom procese?
6. Uvažovali ste o expanzii do tretích krajín (krajiny mimo EÚ)?
7. Priblížte, prosím, aktuálne produktové portfólio, ktoré sú predmetom Vášho záujmu v medzinárodnom podnikaní.
8. Aké formy podpory, vrátane finančnej plánujete využiť v medzinárodnom podnikaní?
9. Čo by ste zmenili z hľadiska legislatívy na podporu medzinárodného podnikania?

10. Ako zabezpečí vaša spoločnosť, aby vyhovovala všetkým relevantným zákonom, predpisom, štandardom a kultúrnym normám na cieľovom trhu (prispôsobenie výrobných procesov a dodávateľského reťazca)?
11. Aké sú najväčšie výzvy, ktoré vaša spoločnosť očakáva, že bude čeliť pri medzinárodnom rozširovaní?
12. Plánuje vaša spoločnosť prispôbiť svoje výrobky alebo služby pre cieľový trh, alebo ponúkne rovnaké produkty alebo služby, aké ponúka na domácom trhu?
13. Ako hodnotíte schopnosti/pripravenosť zamestnancov rozvíjať medzinárodné podnikanie (napr. jazykové zručnosti, komunikáciu, pružnosť a pod.)?
14. Ako bude vaša spoločnosť pri medzinárodnom rozširovaní zvládať jazykové a kultúrne prekážky?
15. Ako vytvoríte vzťahy a partnerstvá s miestnymi distribútormi, výrobcami alebo inými sprostredkovateľmi na cieľových exportných trhoch a aké kritériá použijete pri výbere partnerov?
16. Aké riziká predpokladáte pri exporte vašich produktov na zahraničné trhy a ako tieto riziká znížite prostredníctvom riadenia rizík a plánovania pre prípad nepredvídaných udalostí?
17. Ako budete prekonávať obchodné bariéry, clá a iné prekážky pri exporte vašich produktov na zahraničné trhy?
18. Myslíte si, že jednotný trh vytvoril viac príležitostí pre podniky, ako je ten váš?
19. Ako budete sledovať a merať úspešnosť svojich exportných aktivít a aké metriky použijete na hodnotenie výkonnosti?
20. Priestor pre Vaše ďalšie postrehy, námety, odporúčania

Ďakujeme za rozhovor a prajeme veľa ďalších úspechov v podnikaní.



IA MPSVR SR



EURÓPSKA ÚNIA
Európsky sociálny fond
Európsky fond regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ PROGRAM
ĽUDSKÉ ZDROJE

Príloha D: Desatoro exportéra

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

www.esf.gov.sk www.employment.gov.sk www.ia.gov.sk

Desatoro exportéra

Financovanie exportu

Exportéri by mali mať prehľad o rôznych formách financovania exportu, ako napríklad zabezpečenie úveru alebo zaručenie platby. To umožní exportérom zabezpečiť si dostupné finančné zdroje na zabezpečenie exportu.



Cieľový trh

Exportér musí sledovať vývoj trhu a konkurencie v danom sektore. Je potrebné zamerať sa na cieľové trhy a získať informácie o miestnych zákazníkoch, požiadavkách a obyčajoch. Toto umožní exportérom prispôbiť sa miestnym trhom a zákazníkom, investovať do inovácií výrobkov, služieb, technológií, čo v konečnom dôsledku zvyšuje šance na úspech v medzinárodnom obchode.



Obchodné podmienky

Exportéri by mali poznať a porozumieť obchodným podmienkam na cieľovom trhu a upraviť svoje podnikanie v súlade s miestnymi právnymi predpismi. Je dôležité, aby sa exportéri prispôbili miestnym obchodným podmienkam a dodržiavali ich, čo zabezpečí ich úspech v medzinárodnom obchode.



Platobné metódy

Exportéri by mali mať prehľad o rôznych platobných metódach a ich výhodách a nevýhodách. Toto umožní exportérom zvoliť najvhodnejšiu platobnú metódu pre konkrétnu transakciu a minimalizovať riziko finančných strát.



Poistenie vývozu

Exportéri by mali poznať rôzne druhy poistenia vývozu, ktoré sú k dispozícii a chránia ich pred rizikami spojenými s medzinárodným obchodom. To umožní exportérom minimalizovať riziko finančných a obchodných strát.



Logistika

Exportéri by mali poznať rôzne druhy dopravy a logistiky, ktoré sú k dispozícii a zabezpečiť, aby výrobky boli dopravené na miesto určenia včas a v dobrom stave. Toto umožní exportérom optimalizovať svoju dopravu a minimalizovať riziko poškodenia alebo strát tovaru.



Dodržiavanie medzinárodných obchodných dohôd

Exportéri by mali dodržiavať medzinárodné obchodné dohody a regulácie, ako napríklad pravidlá WTO alebo dohody o voľnom obchode, aby sa predišlo nežiadúcim sankciám a obmedzeniam.



Regulácie a homologácie tovarov

Exportéri by sa mali uistiť, že jeho výrobky sú v súlade s miestnymi reguláciami a homologované pre použitie v cieľovej krajine. To môže znamenať dodatočné náklady na testovanie a certifikáciu, ale zabezpečí to, že výrobky budú schválené na predaj a použitie v cieľovej krajine.



Komunikácia s obchodnými partnermi

Exportéri by mali vedieť, ako komunikovať s miestnymi obchodnými partnermi a ako uzatvárať dohody a zmluvy. Dôležité je mať kultúrne a jazykové znalosti, aby sa zabránilo nedorozumeniam a konfliktom.



Podpora a pomoc pri экспорте

Exportéri by mali vedieť, kde hľadať pomoc a podporu pri экспорте, ako napríklad od vládnych agentúr, obchodných komôr alebo finančných inštitúcií ako napr. EXIMBANKA SR. Tieto organizácie môžu ponúknuť rady a podporu pri экспорте, ako aj finančné prostriedky na podporu экспорту.

