

MILAN DROPPA

VPLYV GLOBALIZÁCIE NA EKONOMIKU MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

ÚVOD

Svet sa významne zmenšil vďaka rýchlejšej komunikácii, pokroku v doprave a finančným tokom. Objem medzinárodného obchodu rastie. Počet multinacionálnych korporácií v 14-ich najvyspelejších zemiach sveta sa strojnásobil, vzrástol zo 7 tis. na 24 tisíc. Dovoz predstavuje v hrubom domácom produkte sveta asi 24 %. Takmer 2/3 všetkých firiem podnikajú v globálnom meradle, alebo sa na toto podnikanie pripravujú.

„Súčasná podniky a organizácie sú konfrontované s meniacimi sa podmienkami v dôsledku globalizácie a nástupu novej ekonomiky, nazývanej tiež digitálna ekonomika”¹.

V súčasnej dobe sa konkurencia v globálnom meradle zostruje. Zahranické firmy prenikajú veľmi agresívne na nové trhy, pretože domáce trhy už nevytvárajú dostatok príležitosti. Len niekoľko firiem alebo odvetví sa nemusí obávať konkurencie.

Rozhodujúce faktory konkurenčného ostria sú podľa Donnellyho tieto:

„firemná stratégia, štruktúra a súperenie: domáce podmienky, ktoré ovplyvňujú vzájomné vzťahy organizácií. Národné súperenie stimuluje inovačné procesy (napr. Apple versus IBM) a vytvára konkurenčné výhody;

DR HAB. MILAN DROPPA – Katolícka univerzita v Ružomberku Pedagogická fakulta
Inštitút manažmentu a cestovného ruchu, e-mail: droppa.m@pobox.sk

¹ M. J e n ě o, P. V y h n a l, *Informačné systémy. Vysokoškolská učebnica*, Prešov: Akcent Print 2006, s. 10.

- podmienky dopytu : domáci dopyt po výrobkoch a službách, na ktorý musia firmy reagovať vyššou kvalitou a inovovanými výrobkami;
- produkčné faktory: prvky ovplyvňujúce produkciu tovaru a služieb, ako napríklad kvalifikovaní pracovníci, ekonomická infraštruktúra a disponibilné suroviny alebo iné prírodné zdroje;
- nadväzné a podporné odvetvia: disponibilita národných alebo odvetvových dodávateľov, ktorí si medzi sebou navzájom konkurujú; ich schopnosť poskytovať potrebné zdroje a služby, potrebné na produkovanie tovaru a služieb, je nesmierne dôležitá². Firmy, ktoré nie sú ochotné podnikat' v medzinárodnom meradle riskujú, že sa im uzatvorí rýchlo sa rozvíjajúce trhy v západnej, strednej a východnej Európe v oblasti Pacifiku alebo kdekoľvek inde. Firmy, ktoré sa rozhodnú pôsobiť len na tuzemských trhoch v domnení, že je to bezpečnejšie, nielenže strácajú príležitosť vstupovať na zahraničné trhy, ale riskujú i svoje postavenie na tuzemských trhoch. Firmy, ktoré nikdy nepomysleli na zahraničnú konkurenciu zisťujú, že táto už je prítomná na trhu³.

1. PODNIKATELSKÉ AKTIVITY V NOVÝCH PODMIENKACH.

„Trh sa skladá zo všetkých potencionálnych zákazníkov, ktorí by mohli byť ochotní a schopní zúčastniť sa výmeny⁴“.

Nevyhnutnosť podnikat' v zahraničí je dnes väčšia než kedykoľvek predtým, avšak toto podnikanie je spojené s veľkými rizikami. Firmy, ktoré sa rozhodli podnikat' v globálnom meradle, musia čeliť radu problémov. Vysoká zadlženosť, inflácia a nezamestnanosť spôsobili, že vlády v mnohých krajinách nemajú stabilnú pozíciu a taktiež miestna menová situácia je neistá. Tým je obchodovanie obmedzené a zahraničné firmy sú vystavené mnohým rizikám.

² J. Donnelly, J. Gibson, J. Ivancevich, *Management*, Grada Publishing, 2004, s. 87.

³ P. Marzec, *Przedsiębiorczość-przedsiębiorstwo w dobie globalizacji gospodarki światowej. Szanse i bariery rozwoju sektora małych średnich przedsiębiorstw w Polsce. Aspekty ekonomiczno-prawne*. T. Guz, P. Marzec, Z. Michalski, Sandomierz 2006, s. 106-110.

⁴ P. Mikuš, M. Droppa, P. Budaj, *Vybrané problémy teórie manažmentu a marketingu*, Ružomberok: Katolícka univerzita 2006, s. 115.

Vlády často regulujú činnosť zahraničných firiem mnohými právnymi predpismi. Vyžadujú zakladanie spoločných podnikov s účasťou tuzemského partnera, zákonmi nariaďujú, že zahraničné firmy musia zamestnávať domáce pracovné sily a obmedzujú transfer zisku zo zeme. Veľmi často chránia tuzemské trhy pomocou najrôznejších nástrojov ako sú rôzne kvóty alebo obchodné bariéry v snahe pomôcť domácim výrobcam.

Veľkým problémom je korupcia. V rámci udeľovania verejných zakázok veľmi často dochádza k tomu, že zákazku nezíska ten, kto má pre realizáciu najlepšie predpoklady, ale ten kto dal najväčší úplatok.

Pre firmy, ktoré predávajú svoju produkciu v odvetviach existujúcich v globálnom priestore neexistuje iná alternatíva ako alternatíva vstupu na zahraničný trh.

„V meniacom sa prostredí, dochádza k neustálym zmenám, na ktoré musí byť úspešná firma pripravená reagovať“⁵.

Odvetvím existujúcim v globálnom meradle máme na mysli také odvetvie, v ktorom je konkurenčné postavenie firmy na miestnom alebo národnom trhu dané alebo významne ovplyvnené tým akú pozíciu firma zaujíma v globálnom priestore.

Globálna firma je taká, ktorá vďaka podnikaniu na zahraničnom trhu získava konkurenčnú výhodu voči firmám podnikajúcim len na tuzemskom trhu. Globálne firma môže využívať výhody z úspor nákladov na výskum a vývoj, výrobu, marketing a financovanie. Podnikaním v medzinárodnom meradle vylepšuje tiež svoj imidž. Globálna firma pozerá na celý svet ako na jediný trh. Neprikladá význam národným hraniciam. Pre svoju produkciu si zaisťuje financovanie, získava suroviny a ďalšie materiály alebo komponenty, výrobu i trhy tam, kde je to pre ňu najvýhodnejšie.

To neznamená že malé a stredné firmy musia podnikateľ len vo veľkom počte zemí aby uspeli; môžu i v globálnom meradle realizovať mikromarketing (global niching). V skutočnosti všetky firmy, ktoré realizujú marketing prostredníctvom internetu, podnikajú v globálnom meradle, či je to už ich zámerom alebo nie.

Svet sa zmenšuje a každá firma podnikajúca v odvetví v existujúcom globálnom priestore, či už ide o firmu malú alebo väčšiu, si musí po náležitej úvahe nájsť v tomto priestore svoje miesto.

⁵ M. Droppa, P. Mikuš, Lysá, *Manažment zmien. Vysokoškolská učebnica*, Ružomberok: Katolícka univerzita 2004, s. 7.

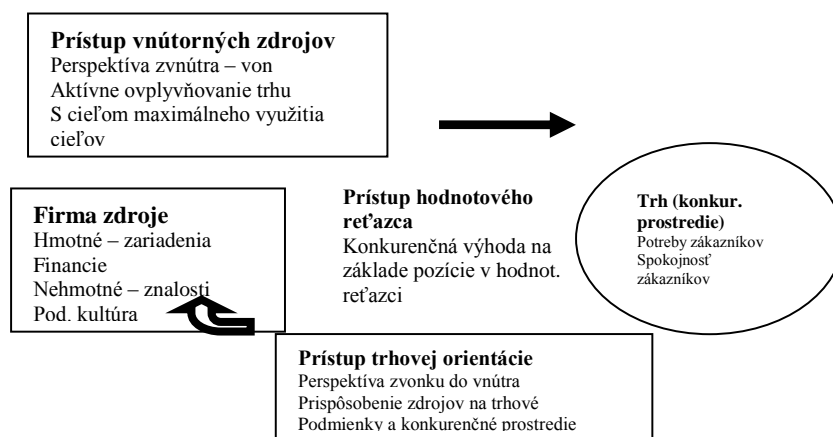
Za významný prínos je možné považovať prístup Hollensena (2003), ktorý systematizáciou rôznych autorských prác identifikoval tri základné modely strategickej orientácie podniku na zákazníka, tak ako to znázorňuje obr. č.1⁶.

– Prístupy založené na využívaní vnútorných zdrojov vychádzajú z tvrdenia, že kľúčové faktory úspechu je potrebné hľadať vo vnútri firmy.

– Prístupy na základe trhovej orientácie považujú za kritický faktor úspechu prispôsobenie sa podniku na trhové podmienky uspokojovaním rôznych potrieb rôznych zákazníkov bez ohľadu na vynaložené náklady.

– Prístup založený na hodnotovom reťazci, ktorý spája prvky oboch predchádzajúcich modelov. Vo vzťahu k zdrojom zdôrazňuje skutočnosť, že vlastníctvo zdrojov neznamena automaticky vytváranie hodnoty. Tá je výsledkom toho, akým spôsobom sú tieto zdroje využívané. Vo vzťahu k trhu vychádza z myšlienky orientácie na potreby zákazníka, avšak s nutnosťou kontroly nákladov, ktoré vznikajú so zabezpečovaním jednotlivých aktivít.

Obr. č. 1.: Modely zákazníckej orientácie



⁶ S. Hollensen, *Marketing Management. A relationship Approach*, Harlow : Pearson Education; 2003, s. 30.

O význame marketingovej filozofie pre organizáciu hovorí definícia : „Správna marketingová filozofia je rozhodujúca pre každú organizáciu – veľkú alebo malú, zo sektora ziskového alebo neziskového, podnikajúcu v tuzemsku alebo globálnom prostredí”⁷.

Než firma urobí rozhodnutie či bude podnikat' na zahraničných trhoch, musí porozumieť medzinárodnému marketingovému prostrediu. Toto prostredie sa v uplynulých dvoch desaťročiach významne zmenilo. Existujú v ňom veľké príležitosti, tieto sú však spojené s určitými rizikami. Svetová ekonomika sa transformovala na ekonomiku globálnu. Vzástol objem medzinárodného obchodu, zvýšil sa i podiel priamych zahraničných investícií. Vznikli nové atraktívne trhy v západnej, strednej a východnej Európe, v Číne i v oblasti Pacifiku, v Rusku a inde. Počet globálnych firiem vzrástol. „Rozhodujúcou silou, ktorá urýchľuje globalizáciu trhu je jednoznačne technológia”⁸.

Firmy, ktoré sa rozhodli podnikat' v medzinárodnom meradle musia najprv porozumieť medzinárodnej obchodnej politike. Ak predávajú svoje výrobky na zahraničnom trhu, musia často prekonávať početné obchodné bariéry. Najbežnejšiu prekážku predstavuje clo. Ide o poplatok štátu platený pri dovoze niektorých komodít. Clo môže byť uvalené s cieľom zvýšiť príjmy do štátneho rozpočtu alebo v snahe zaistiť ochranu tuzemským firmám.

Niektoré krajiny vytvárajú zóny voľného obchodu alebo zakladajú hospodárske spoločenstvá, ktoré majú v zahraničnoobchodnej politike rovnaké ciele. Jedným z nich je i Európska únia. Jej členské štáty vytvorili spoločný trh tým, že zmenšili alebo úplne odstránili všetky prekážky, ktoré stáli v ceste voľnému pohybu tovaru, služieb, kapitálu a osôb medzi členskými štátmi. Členské štáty taktiež uplatňujú spoločnú zahraničnoobchodnú politiku voči nečlenským krajinám. V súčasnej dobe Európska únia predstavuje jeden z významných svetových trhov. V blízkej či vzdialenejšej budúcnosti, po prijatí ďalších členských krajín sa predpokladá počet jej obyvateľov 450 miliónov.

„V záujme udržania životnej úrovne a vytvárania potenciálu pre jej rast si krajiny Európskej únie uvedomujú svoju zodpovednosť za udržateľný

⁷ P. Kotler, G. Armstrong, *Marketing*, Grada Publishing 2004, s. 29.

⁸ P. Mikuš, M. Droppa, *Manažment inovačnej zmeny*, Ružomberok: Katolícka univerzita 2005, s. 101.

ekonomický rozvoj v samotných krajinách únie, ako aj v širšom ekonomickom priestore”⁹.

V dôsledku vyššie naznačených udalostí sa dá predpokladať, že európske firmy budú silnejšie a viac konkurencieschopné. Tiež sa dá počítať s vyšším stupňom ochrany európskeho trhu. vo vzťahu k firmám z krajín mimo Európu. Prijatím jednotnej meny sa výrazne znížili kurzové riziká spojené s obchodovaním v Európe a trhy niektorých európskych zemí, ktoré nemali silnú menu, sa stali atraktívnejšími. Odstránenie problémov spojených s výmenou peňazí zvýšilo i prihraničnú (cross border) obchodnú výmenu a urobilo transparentnejšiu i cenovú hladinu v jednotlivých krajinách.

Každý národ má svoje špecifiká, ktoré musia byť rešpektované. Pripravenosť zeme dovážať zahraničné výrobky alebo služby je daná okrem iného i atraktívnosťou trhu, ktorý predstavuje. Pri svojich zahranično-obchodných aktivitách študujú firmy u každej krajiny jej ekonomické, politické, právne alebo kultúrne prostredie.

EKONOMICKÉ PROSTREDIE

Z hľadiska atraktívnosti trhu sú najdôležitejšie dva faktory: hospodárska štruktúra a úroveň príjmov obyvateľstva či ich rozdelenie.

Štruktúru ekonomického prostredia tvoria:

„Ekonomické prostredie sa skladá z faktorov ovplyvňujúcich kúpnu silu a zloženie výdavkov domácností”¹⁰.

Hospodárska štruktúra krajiny určuje o aké výrobky či služby bude v príslušnej krajine záujem, udáva i úroveň príjmov a zamestnanosť.

„Pomoc Európskej únie pomáha znižovať rozdiely medzi regiónmi a zmierňovanie zaostávania menej rozvinutých regiónov”¹¹.

Jednotlivé krajiny je možné klasifikovať nasledujúcim spôsobom:

⁹ E. Dirgová, *Nezamestnanosť v kontextoch transformácie, modernizácie a globalizácie*, Sympóziu manažment 2006, Žilina 2006, s. 15.

¹⁰ P. Kotler, G. Armstrong, *Marketing*, Grada Publishing 2004, s. 192.

¹¹ A. Danková, J. Bernátová, *Vplyv regionálnej politiky na sociálne prostredie*. Medzinárodný vedecký seminár. „Podnikanie a inovácie podnikateľských aktivít, Prešov: Vysoká škola medzinárodného podnikania ISM v Prešove, 2006, s. 15.

- Agrárne ekonomiky – obyvateľstvo väčšinou pracuje v poľnohospodárstve a samo spotrebuje veľkú časť produkcie. Prebytočná produkcia je vymenená za potrebné výrobky alebo služby. Tieto krajiny ponúkajú len obmedzené obchodné príležitosti.
- Ekonomiky založené na vývoze surovín – majú k dispozícii často veľké surovinové zdroje. Ich vybavenosť ďalšími výrobnými faktormi je však veľmi obmedzená. Prevažná časť ich príjmov je tvorená exportom jedinej suroviny. Tieto krajiny však predstavujú trh pre najrôznejšie zariadenia, nástroje, nákladné automobily ap.
- Rozvíjajúce sa ekonomiky – priemyslová výroba predstavuje 10-20% v hospodárskej štruktúre zeme. S rozširovaním priemyselnej výroby rastie potreba dovážať textilné
- Suroviny, oceľ alebo výrobky ťažkého strojárstva ap. Industrializácia vytvára novú bohatú vrstvu obyvateľstva a začína sa vzmáhať i stredná vrstva. Obidva segmenty predstavujú významný trh pre dovoz najrôznejších výrobkov.
- Rozvinuté ekonomiky sú vývozcovia hotových výrobkov i kapitálu. Obchodujú medzi sebou, ale svoju produkciu tiež vyvážajú do krajín s odlišnou hospodárskou štruktúrou, aby si mohli za svoje vývozy zaopatriť suroviny a polotovary. Najrôznejšie hospodárske aktivity vyvíjané v týchto krajinách a početná stredná vrstva z nich robia atraktívne trhy pre všetky druhy výrobkov i služieb.

POLITICKÉ A PRÁVNE PROSTREDIE

Každá krajina má špecifické, jej vlastné politické a právne prostredie. Minimálne 4 faktory by mali byť brané do úvahy pri rozhodovaní či firma bude v zahraničí podnikať. Ide o tieto faktory – postoj k zahraničným firmám alebo nákupné zvyklosti vo vzťahu k tovaru v západnej proveniencii, stupeň byrokracie, politickú stabilitu a menovú politiku, najmä devízové obmedzenia.

„Účelom pravidiel v oblasti poskytovania štátnej pomoci je stanovanie princípov, ktoré sú v súlade s platnou legislatívou s prihliadnutím na rozpočtové prostriedky Slovenskej republiky“¹².

Niektoré krajiny prijímajú zahraničné firmy veľmi ústretovo iné národy sa chovajú až nepriateľsky. Druhým faktorom, ktorý je potrebné vziať do úvahy je stupeň štátnej intervencie, t.j. rozsah systému v rámci ktorého štát napomáha zahraničným firmám – ide o colné procedúry, dostupnosť informácií ap.

Veľký význam má politická stabilita. „Vývoj politického prostredia výrazne ovplyvňuje marketingové rozhodnutia“¹³.

Rýchly posun ku globalizácii znamená, že všetky firmy si musia odpovedať na nasledujúce otázky:

1. akú pozíciu hodlá firma zaujať na domácom trhu, v celej geografickej oblasti alebo v globálnom meradle;

2. kto bude hlavným konkurentom firmy, aké pravdepodobné stratégie a zdroje konkurent využije a má k dispozícii;

3. kde bude firma vyrábať svoje výrobky, kde bude ziskávať komponenty alebo ďalšie možné

vstupy nevyhnutné pre jej výrobu;

4. aké strategické aliancie by mala firma sformovať a s kým.

„Najvýznamnejším rozhodnutím, ku ktorému musí európsky podnik dospieť, ... je to, či spoločný trh bude primárne trhom súťažiacich národných ekonomík alebo konkurujúcich si „európskych“ firiem“¹⁴.

Ak firma plánuje podnikať v medzinárodnom meradle musí uskutočniť 6 základných marketingových rozhodnutí:

- výskum medzinárodného marketingového prostredia
- rozhodovanie o medzinárodných aktivitách firmy
- výber zahraničných trhov
- voľba formy vstupu na zahraničný trh
- voľba medzinárodnej marketingovej stratégie
- voľba vhodnej organizačnej štruktúry.

¹² M. Droppa, J. Bernátová, *Nezamestnanosť ako jedna z príčin rozdielov regiónov. Medzinárodný vedecký seminár Podnikanie a inovácie podnikateľských aktivít*, Prešov: Vysoká škola medzinárodného podnikania ISM v Prešove, 2006, s. 19.

¹³ P. Kotler, *Marketing podľa Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*, Praha: Management Press, 2000, s. 198.

¹⁴ P. F. Drucker, *Management pro 21. století*, Management Press, 1993, s. 36.

Vlády sa menia často veľmi rýchlo. Ale i keď sa nemenia môžu prehodnocovať svoje stanoviská ako reakciu na nálady voličov. Majetkové aktíva firiem môžu byť znárodnené, účty firiem zablokované, zavedené dovozné obmedzenia alebo uvalené nové clá. Podnikať v politicky nestabilnej krajine, môže byť ziskové, nestabilná situácia si však vyžaduje zvláštny prístup a to ako k obchodným tak i k finančným otázkam.

Firmy podnikajúce v zahraničí musia brať do úvahy i menovú politiku krajiny. Predávajúci požadujú aby im bolo zaplatené v mene, ktorú požadujú za hodnotnú. V ideálnom prípade môže kupujúci uhradiť svoje záväzky v mene predávajúceho alebo v niektorej tzv. svetovej mene. Okrem menových rizík existujú i riziká kurzové, ktoré môžu byť pre predávajúceho veľmi významné.

Väčšina transakcií na medzinárodnom trhu prebehne v peňažnej forme platenia. V mnohých krajinách však existuje nedostatok voľne vymeniteľnej meny. Kupujúci v takom prípade dávajú prednosť tomu aby mohli uhradiť svoje záväzky za nakupovaný tovar v inej než peňažnej forme.

Tento typ obchodov je označovaný ako väzbové obchody. Ide o medzinárodné obchodné operácie, ktorých podstatou je naturálna výmena. Majú rôzne formy, napr. bartery, kompenzácie alebo protinákupy. Väzbové obchod predstavujú približne 20 % svetového obchodu. Majú rad foriem. Barterový obchod predstavuje priamu výmenu výrobkov alebo služieb. Inú formu predstavuje kompenzácia. Predávajúca firma postaví pre kupujúceho tovareň, zmontuje zariadenie alebo poskytne technológiu a záväzok kupujúceho je splácaný v podobe produkcie továrne. Ďalšou formou je protinákup. Predávajúci v tomto prípade dostáva platbu v plnej výške, avšak sa zaviazne, že jej časť vynaloží na nákup tovaru v krajine kupujúceho.

KULTÚRNE PROSTREDIE

Ľudia každej krajiny majú svoje zvyky, normy i svoje tabu. „Kultúra – nehľadiac na to, akom je definovaná – je podivuhodne stála”¹⁵.

¹⁵ P. F. Drucker, *Management pro 21. století*, Praha: Management Press, 1993, s. 92.

Pred prípravou marketingového plánu sa predávajúci musí zoznámiť s tým, ako v príslušnej krajine budú spotrebitelia dovážaný výrobok vnímať alebo používať. Dôležitosť tohoto tvrdenia zdôrazňuje i P. F. Drucker:

„Ak má podniková organizácia plniť svoju funkciu, ktorej produkciou je ekonomický tovar a služby, musí pôsobiť určitým vplyvom na ľudí, jednotlivé čiastkové spoločenstvá a celú spoločnosť“¹⁶.

Firmy, ktoré nezoberú tieto rozdiely do úvahy sa môžu dopustiť veľmi závažných omylov.

2. VÝBER ZAHRANIČNÝCH TRHOV

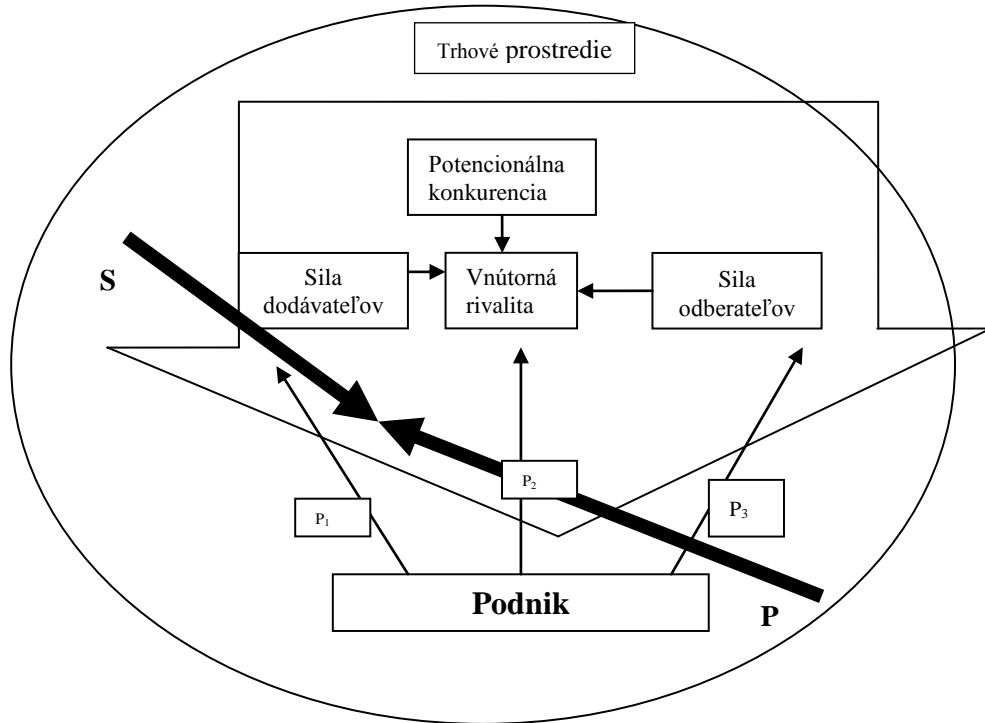
Pred vstupom na zahraničný trh musí firma definovať svoje medzinárodné ciele a stratégiu – určiť aký objem predaja chce dosiahnuť. Niektoré firmy sa uspokojia len s obmedzeným rozsahom svojich zahraničnoobchodných aktivít a neplánujú ich v budúcnosti významne rozširovať. Predaj výrobkov na zahraničných trhoch považujú len za zlomok svojej predajnej činnosti. Existuje však i rad firiem, ktoré naopak práve na zahraničných trhoch vidia svoju príležitosť. Predaj na zahraničnom trhu považujú za rovnako významný ako predaj na tuzemskom trhu niekedy dokonca za významnejší.

Firmy sa musia rozhodnúť i akým spôsobom vstúpia na zahraničný trh. Jeho atraktivnosť je daná perspektívou výrobku, ktorý sa na ňom bude predávať geografickými faktormi, príjmovou hladinou počtom obyvateľov, politickou situáciou, konkurencieschopnosťou – vid. obr. 2¹⁷ a ďalšími faktormi.

Akonáhle sa firma rozhodne vstúpiť na zahraničný trh, musí sa tiež rozhodnúť o stratégii trhu akým spôsobom na tento trh vstúpi. K dispozícii má niekoľko alternatív. Môže sa rozhodnúť pre vývoz produktov pre spoločné podnikanie alebo pre priamu zahraničnú investíciu. Úspešná stratégia v sebe zahŕňa nevyhnutné úsilie a riziko, stupeň kontroly a rôznu úroveň potenciálneho dosiahnuteľného zisku.

¹⁶ Tenže: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, Praha: Management Press, 2002, s. 192.

¹⁷M. Porter, *Konkurenční strategie*, Praha. Victoria, 1994, s. 67 -68



S= výsledná sila okolia
 P= výsledná sila firmy

Obr.č.: 2 Pôsobenie vonkajších a vnútorných síl na konkurencieschopnosť podniku

O potrebe podnikat' v medzinárodných „rozmeroch“ hovorí i Donnelly:
 „Rastúca vzájomná závislosť národov vytvára nielen potrebu učiť sa komunikovať a pracovať s rôznymi ľuďmi, ale i koordinovať obchodné aktivity. Medzinárodný obchod vyžaduje rešpektovať špecifiká nadnárodných obchodných vzťahov, vytvárať medzinárodné obchodné aliancie a formovať medzinárodne zamerané strategické rozhodnutia”¹⁸.

¹⁸ J. Donnelly, J. Gibson, J. Ivancevich, *Management*, Grada Publishing, 2004, s. 89.

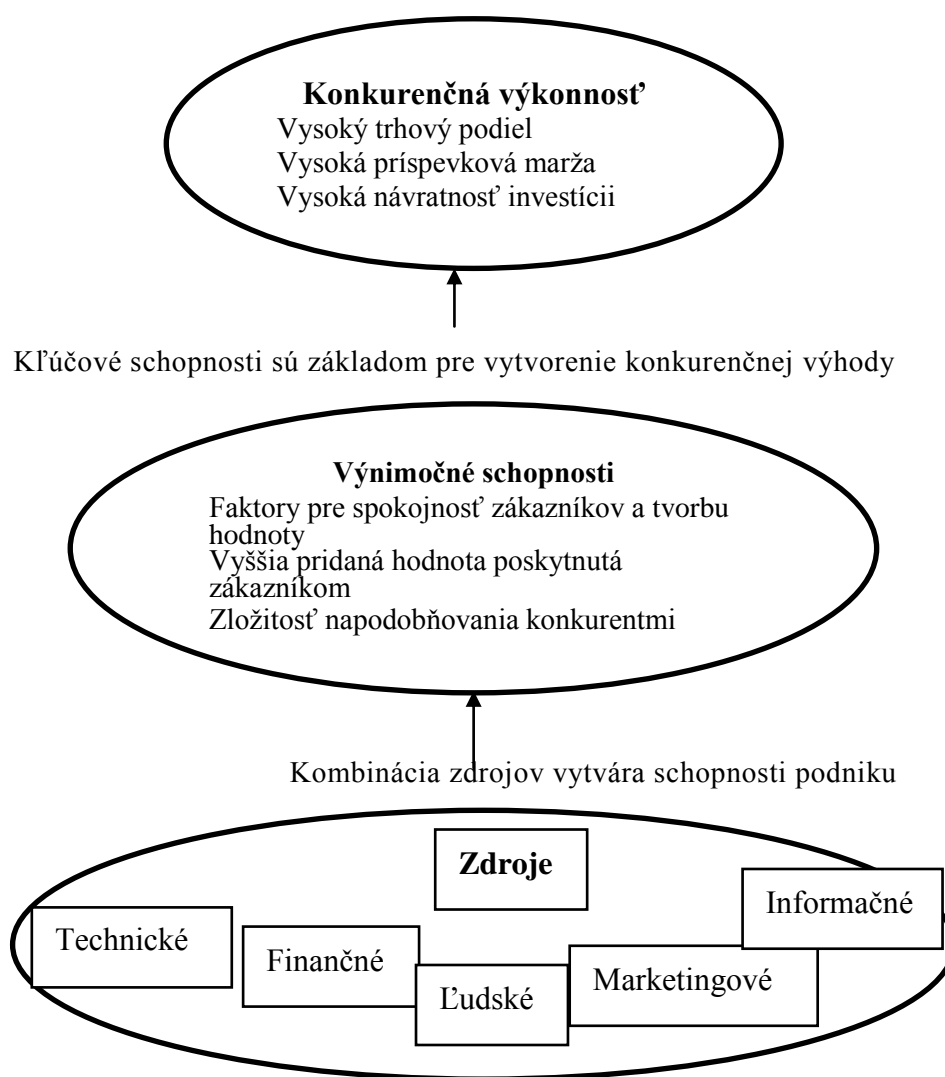
3. VOĽBA MEDZINÁRODNEJ MARKETINGOVEJ STRATÉGIE

Firmy, ktoré vstúpili na zahraničný trh sa musia rozhodnúť do akej miery a či vôbec budú adaptovať marketingový mix na miestne podmienky. Jeden extrém predstavujú globálne firmy, ktoré pracujú so štandardizovaným marketingovým mixom a predávajú kdekoľvek rovnaké výsledky rovnakým spôsobom. Druhú možnosť predstavujú adaptovaný marketingový mix, kedy výrobca prispôsobuje všetky prvky marketingového mixu každému cieľovému trhu. To je síce drahšie, ak však firmy dúfajú, že získajú vyšší podiel na trhu a vyšší stupeň návratnosti vložených prostriedkov. Otázkou teda je, či marketingový mix štandardizovať, alebo adaptovať. Marketingová koncepcia zdôrazňuje, že marketingová stratégia bude účinnejšia, ak bude prispôbena jedinečným potrebám zákazníkov cieľového trhu. Firmy by mali produkciu štandardizovať a tak znižovať svoje náklady i cenu, ale najmä sa starať o svoje značky. Nemali by zamieňať dlhodobé marketingové ciele s krátkozrakým pohľadom na svoje finančné hospodárenie a mali by venovať primeranú pozornosť konkurenčnej výkonnosti – obr. č.3.¹⁹

Firmy však musia svojim zákazníkom v rôznych krajinách ponúkať to, čo požadujú. Zákazníci v rôznych krajinách majú rozličné kultúrne zázemie, potreby a želania, disponujú rôznou kúpnu silou, majú rôzne preferencie i spotrebné zvyklosti.

Stredobodom záujmu marketingovej vedy sa opäť stávajú zákazníci a ich potreby. Viac ako dve desaťročia sa vedecký výskum venuje problematike dlhodobých vzťahov so zákazníkmi ako základného podnikového aktíva vytvárajúceho predpoklady pre budúcu existenciu podniku. Napríklad Burnett (2002), Drucker (2000), Gummesson (1999), Hollensen (2003), Kotler (2000), Reichheld (1999) sústredili svoju pozornosť na potrebu budovania interaktívneho vzťahu so zákazníkmi a nutnosť zvýšenia vernosti zákazníkov pre zabezpečenie dlhodobej ziskovosti.

¹⁹ S. Hollensen, *Marketing Management. A relationship Approach*, Harlow: Pearson Education, 2003, s. 34.



Obr. č.:3 Model mimoriadnej konkurenčnej výkonnosti

Tieto odlišnosti je len veľmi ťažké zmeniť a preto sa marketéri snažia prispôbovať výroby, ceny, distribúciu i komunikačnú politiku tak, aby zákazníkom vyhovel.

Úspešní marketéri s medzinárodnou skúsenosťou opakujú, že je treba myslieť globálne, ale jednať s prihliadnutím na miestne pomery. Prikláňajú

sa ku kombinovanej stratégií, na základe ktorej sú niektoré časti výrobkov štandardizované a iné upravené podľa potrieb miestnych zákazníkov. Ústredie firiem musí určiť strategickú orientáciu, pobočky sa musia sústrediť na preferencie miestnych spotrebiteľov.

4. KOMUNIKAČNÁ POLITIKA

Prudký rozvoj v oblasti počítačov, telekomunikačnej techniky, informačných technológií, dopravy a ďalších technológií uľahčujúcich komunikáciu, vytvoril tzv. „nové hospodárstvo, novú ekonomiku“. O jej veľkých možnostiach a vplyvoch na podnikanie hovorí i Kotler :

„Nové komunikačné a reklamné prostriedky, počínajúc mobilnými telefónmi , faxami, CD-ROM - ami, cez interaktívnu televíziu až po videostrediská na letiskách a v nákupných centrách, umožňujú zamerať sa na vybraných zákazníkov so starostlivo pripravenými ponukami. Vďaka elektronickej pošte môžu si zákazníci objednať alebo zaplatiť výrobky alebo služby , a nemusia pritom opustiť domov“²⁰.

Firmy môžu buď používať už existujúce stratégie komunikačnej politiky, ktoré uskutočňujú na tuzemskom trhu, alebo ich adaptovať pre každý miestny trh. I vo vysoko štandardizovaných oznamoch je však často potrebné vykonať drobné úpravy s ohľadom na jazyk, alebo kultúrne odlišnosti. Celý rad firiem dáva prednosť stratégii adaptácie komunikačnej politiky, t.j. adaptovanej komunikácii. Adaptovaná komunikácia je globálna komunikačná stratégia, ktorá úplne prispôsobuje reklamné oznámenia čiastkovým – miestnym trhom. Taktiež je potrebné sa prispôbovať i médiám

„V informačnej spoločnosti životná úroveň, spôsoby práce, využitie voľného času, systém výchovy , vzdelávania a trhové podmienky sú výrazne ovplyvnené pokrokom v oblasti informácií a vedomostí“²¹.

Každý marketingový faktor obsahuje v sebe celý rad ďalších čiastkových faktorov, ktoré sú v synergickom spojení. V súčasnosti – pri interakcii materiálnych podmienok života spoločnosti so spôsobom života, teda v priamej súvislosti s vedomosťami – je veľmi dôležité si uvedomiť, že predmetom

²⁰ P. Kotler, G. Armstrong, *Marketing*, Grada Publishing 2004, s. 56.

²¹ I. Vagner, *Systém managementu*. Masarykova univerzita, Brno. 2006.

obchodovania sa stávajú i vedomosti. Táto skutočnosť veľmi markantne vystupuje v súvislosti s informačnými technológiami, komunikačnými technológiami a výrobnými technológiami. Súčasné použitie vyššie uvedených technológií v ONLINE systéme umožňuje realizovať marketing s kýmkoľvek, kdekoľvek a kedykoľvek v rámci celého sveta.

Porovnanie atribútov jednotlivých ekonomík – priemyselnej a globálnej – je uvedené v tabuľke č. 1²².

Na základe vyššie uvedeného je možné konštatovať, že podnik v súčasných podmienkach nemusí zaberat veľký priestor – kapitálový, pracovných síl ap., ale môže mať virtuálny charakter s umiestnením kdekoľvek. Súčasné výtobytky techniky umožňujú, že správy – informácie sa dajú odosielať a prijímať v reálnom čase. Na základe štatistických údajov je možné konštatovať, že na svete je dnes zapojených na internet viac než 100 mil. ľudí. Obdobne je to s mobilnými telefónmi kedy počet užívateľov prekročil hranicu 1 miliardy. V súvislosti s vyššie uvedeným hovoríme o kyberpriestore. Jeho možnosti umožňujú nakupovať a predávať automatizovanejším a pohodlnejším priestorom než tomu bolo tak včera a zajtra to bude ešte ďalej. Podniky sú medzi sebou navzájom, ale i so svojimi zákazníkmi spojené virtuálnou sieťou, ktorá umožňuje pomerne ľahko a rýchlo získať identifikáciu potenciálnych zákazníkov. Kupujúci majú uľahčenú identifikáciu najvhodnejších predávajúcich a taktiež ich produktov. V tomto procese veľmi dôležitú úlohu zohráva komunikácia. Jej cieľom na trhu je prezentovať produkty, vyvolávať potrebu a dopyt, zdôrazňovať užívateľské hodnoty produktov a možnosti ich rýchlej dodávky so zabezpečením požadovanej kvality a zodpovedajúceho servisu.

V krátkom časovom období – z pohľadu globalizácie ekonomiky – je možné uviesť pozitívne príklady rozvoja i malých ekonomík v tvrdých podmienkach globalizácie, napr. Fínsko a Írsko.

²² E. D u d i n s k á, *Adaptácia na nový vek elektronického marketingu*. In *Podniková revue*, „Vedecký časopis Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach” 2002, roč. 1, č. 1, s. 29-35; P. V e r č e k, M. L i n e r, *Nová ekonomika ako fenomén svetového podnikania v ére globalizácie*. In *Trendy rozvoja teórie a praxe v obchodnom podnikaní v ére globalizácie: Zborník z medzinárodnej konferencie*, Bratislava: Ekonomická univerzita, Obchodná fakulta, 2001, s. 394-399.

Charakteristika	Priemyslová ekonomika	Globálna ekonomika
Charakteristika trhových podmienok	Statické	Dynamické
Pôsobenie konkurencie	Lokálne	Globálne
Filozofia podnikania	Produkty	Zákaznícke segmenty
Ohnisko záujmu	Podnik	Hodnotový reťazec
Základný cieľ	Ziskové transakcie	Celoživotná hodnota zákazníka
Organizačná štruktúra	Hierarchická	Sieťová
Výroba	Masová	Flexibilná
Technológia	Mechanizácia	Digitalizácia
Zdroj rastu a bohatstva	Kapitál/práca	Inovácie/vedomosti
Dôležitosť inovácií	Nízka, stredná	Vysoká
Konkurenčná výhoda	Náklady	Inovácie
Vzťah k zainteresovaným	Samostatnosť	Spolupráca
Kvalita pracovnej sily	Zručnosť alebo diplom	Celoživotné vzdelávanie

Tab. č.1 : Porovnanie starej a novej ekonomiky

Tieto štáty po vstupe do EÚ vytvorili s informáciami a vedomosťami veľmi dobré podmienky pre podnikanie v oblasti obchodu. V tejto súvislosti je veľmi dôležité si uvedomiť, že jednou z priorít je neustále sa vzdelávajúca spoločnosť spolu s potrebnou rekvalifikáciou pracovnej sily.

Táto „znalostná ekonomika“ si nepretržite žiada intenzívnu inováciu na trhu ponúkaných tovarov a služieb. Tým dochádza k ich rozvoju v požadovanom sortimente. Táto inovácia zároveň kladie veľmi výrazné požiadavky na manažérske schopnosti s dôrazom najmä na inovatívnosť, kreativitu, tímové prácu riešenia konkrétnych problémov, samostatnosť ap. Vzhľadom k tomu, že sa jedná o veľmi vysoké tempo práce dochádza u mnohých manažérov v pomerne krátkom čase k tzv „vyhoreniu manažéra“. Tento jav sa prejavuje rutinnou prácou a snahou zachovať staré metódy a postupy avšak na „nových zákazníkov“ sú tieto málo účinné.

5. POŽIADAVKY NA MARKETINGOVÝ MANAŽMENT

Na základe vyššie uvedených skutočností je možné konštatovať, že marketing podniku musí riešiť niekoľko vážnych úloh. Riešenie týchto úloh

by malo korelovať s výsledkami výskumov kde bolo zistené, že súčasný už priemerne vzdelaný človek sa orientuje na bezproblémové uspokojovanie svojich potrieb zabezpečujúcich mu pohodlie. To je spojené s poskytovaním tovarov a služieb zákazníkovi v stanovenej kvalite, s príslušným servisom v nadväznosti na individuálnu starostlivosť o neho, ap. Súčasťou tejto marketingovej činnosti je správne stanovenie marketingovej stratégie, ktorú je potrebné v čase modifikovať. „Časový horizont realizácie stratégie je obvykle niekoľko rokov. Je preto nepravdepodobné, že všetky zámery a predpoklady na ktorých sú stratégie založené, zostanú pre toto obdobie nemenné“²³.

„Marketing je možné chápať ako trojstupňovú kategóriu. Predovšetkým je filozofiou a postojom, ktoré spočívajú na systematickom presadzovaní hľadiska spotrebiteľa s cieľom lepšie reagovať na jeho potreby. Je tiež manažérskym prístupom vychádzajúcim z analýzy trhu a prostredia, smerujúcim k plánovaniu, realizácii a kontrole rozhodnutí, ktoré sa týkajú produktu, ceny, marketingovej komunikácie a distribúcie. Posledný stupeň tvorí súbor techník umožňujúcich podniku získať trh, zákazníkov ba dokonca vytvoriť, udržať, rozvíjať a dosiahnuť ciele podniku.“²⁴

V súvislosti s uspokojovaním potrieb zákazníka je možné celkom reálne predpokladať, že hybnými silami prírastku spotreby v blízkej budúcnosti nebudú základné potreby človeka. Tieto sú na určitom stupni životnej úrovne už dosiahnuté a limitované samotným človekom ako živou bytosťou, ktorá chce dlho žiť a z toho dôvodu sa orientuje na tzv. zdravú výživu. Ďalej to budú želania a túžby, ktoré síce dnes ešte nie sú celkom známe, ale budú bezprostredne späté so štandardizovaným životným štýlom a módou, ktoré budú mať nepochybne tieto atribúty: relax, zábava, všestranné športové vyžitie, turistika ap.

Napríklad kvantita predaja potravín na Slovensku dnes už vykazuje strop spotreby a do popredia sa dostáva ich štrukturálna kvalita. Tieto skutočnosti ako pri osobnej, ale i pri výrobnej spotrebe budú odrazom vedomostnej odbornej úrovne manažmentu podnikov a s tým spojeného rozvoja ducha podnikania. Pracovníci marketingu, ale nielen oni, ale i všetci pracovníci manažmentu podniku, pod objektívnym vplyvom nových javov a požiadaviek musia v podstate od základu prehodnotiť svoje doterajšie postupy a prístupy cez ktoré identifikujú, komunikujú a zabezpečujú hodnotu pre zá-

²³ J. V e b e r, *Management*, Praha: Management Press, 2003, s. 460.

²⁴ J. K i t a, *Úvodom*, Marketingová panoráma, č. 4, Bratislava 2003, s. 1.

kazníkov. Vychádzajúc s vyššie uvedeného znalostná ekonomika si už dnes jednoznačne žiada aj od marketingovej obce zdokonaľiť svoje zručnosti a to najmä v oblasti riadenia vzťahov s jednotlivými zákazníkmi, ktorých v súvislosti s tým je potrebné nenásilne meniť na spolutvorcov žiadaných produktov.” Rozvoju a inovácii produktov musia predchádzať analýzy budúcich potrieb zákazníkov”²⁵.

Čím skôr sa manažéri prispôbia a zmenia používané stereotypy, tým skôr budú úspešní. Tento faktor je jednou z konkurenčných výhod, ktoré je možné úspešne využívať aj na trhoch Európskej únie. V súčasnosti je pre slovenskú ekonomiku charakteristický vstup zahraničného kapitálu, ktorý má pozitívne ale i negatívne stránky. Medzi pozitívne stránky je možné zaradiť tú skutočnosť, že sa tým vytvára alebo rozširuje priaznivé podnikateľské prostredie pre domáce malé a stredné podniky. Vo všeobecnosti je možné konštatovať, že práve oni obsahujú impulz, ktorý v kombinácii s príslušným vhodne zvoleným legislatívnym prostredím inšpiruje pracovníkov k novým riešeniam, marketingovým postupom, výskumu a podobne. Tu niekde treba hľadať korene úspešného manažovania malých a stredných podnikov. Jednoducho povedané produkty vzdelávacieho systému sú málo pripravené hneď po skončení štúdia zapojiť sa do súčasnej novej ekonomiky.

„Nástupca priemyselnej spoločnosti – informačná ekonomika bude vznikáť a meniť takmer všetky aspekty každodenného života. Digitálna revolúcia zásadne mení náš pojem priestoru času a hmoty”²⁶.

Vstupom Slovenskej republiky do Európskej únie sa v oblasti trhu vytvárajú nové podnikateľské príležitosti, ale aj bariéry vstupu na nové trhy. Táto skutočnosť postavila predovšetkým manažment malých a stredných podnikov do nových, špecifických podnikateľských podmienok. Vznikla naliehavá potreba správneho zorientovania sa v trhových, ale aj v legislatívnych a finančných podmienkach. Vo všeobecnosti je možné konštatovať, že malé a stredné podniky nemajú dostatok kvalitných úzko špecializovaných manažérov a ani skúseností s expanziou za hranice doterajšieho pôsobenia. Z toho logicky vyplýva, že marketingoví manažéri musia zvoliť nové postupy pri svojej práci a to také, ktoré budú reagovať na novovzniknutú situáciu, ktorá vznikla po vstupe SR do Európskej únie.

²⁵ Š. Hittmar, *Manažment v doprave*, Žilinská univerzita v Žiline, 2001, s. 27.

²⁶ P. Kotler, *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*, Praha: Management Press, 2000, s. 7.

V tejto situácii, ktorá je poznačená silným konkurenčným tlakom, malé a stredné podniky uspejú len za podmienok cieľavedomého využívania konkurenčných výhod. Medzi ne môžeme napr.

počítať:

- znalosť mentality a spôsobu života zákazníka,
- vysokú odbornú profesionalitu predávajúcich,
- poskytnutie vysokej spotrebiteľskej hodnoty,
- budovanie dobrého imidžu podniku a jeho majiteľa, resp. zamestnancov,
- realizácia žiadanej inovácie produktov a služieb,
- atď. podľa sortimentu produktov, ale aj cieľových trhov.

Mimo vyššie uvedených prvkov vytvárajúcich konkurenčnú výhodu treba zdôrazniť aj ďalší a to osobný dobrý vzťah s kupujúcim. Neanonymita malého a stredného podniku, ktorý pôsobí v prostredí, kde sa takmer všetci obyvatelia poznajú vytvára v nákupnom rozhodovaní sa významnú zložku istoty a ochrany pred prípadným zneužitím.

Kvalitatívna zmena nastolená novou ekonomikou orientuje manažérov predovšetkým do oblastí vzdelávania, kde systém formuje postoje ľudí a ich ochotu učiť sa. Vychádzame z toho, že všetko sa veľmi rýchlo mení a ľudia hocikde vo svete, ak chcú prežiť, musia mať „transformovateľné“ znalosti. Schopnosť pracovať v tíme, učiť sa používať IT, byť otvorení novým výzvam a poznatkom.

Na túto skutočnosť poukazuje i Dudinská (2005) :

„Pridanú hodnotu dnes nevytvára manuálna práca ľudských svalov, ale intelektuálna sila ľudského umu tým, ako dokáže zmeniť tradičné produkty na inteligentné“²⁷.

V konfrontácii s ekonomickou teóriou a podnikovou praxou P.F.Drucker (2000) vysvetľuje, že bez ohľadu na krajinu alebo odbor podnikania, v svetovej ekonomike prevezmú vedúcu úlohu tie podniky, ktoré budú vedomosti ako svoje kapitálové aktívum rozvíjať a ktoré dokážu najúspešnejšie zvyšovať produktivitu pracovníkov disponujúcich vedomosťami. Intelektuálny kapitál ako najväčšia výzva manažmentu 21. storočia je, podľa neho jedinou podmienkou prežitia a úspechu podniku.

Klasické marketingové schémy objasňujúce správanie sa zákazníka sú spravidla už prekonané a je potrebné vymyslieť iné.

²⁷ E. Dudinská, L. Novotná, M. Droppa, *Riadenie vzťahov so zákazníkmi v globálnej ekonomike*, Vydavateľstvo M. Vaška, Poprad 2005, s. 24.

„Zložitosť tvorby marketing-mixu je daná tým, že sa nekombinujú len jednoduché nástroje, ale komplexy nástrojov, pričom každý prvok mixu má svoju štruktúru“.²⁸

Súčasný zákazník na trhu je z hľadiska svojich požiadaviek všestrannejší zameriava sa na kvalitu, cenu, ale aj servis. Z týchto pohľadov sa stáva citlivým na poskytované služby a atmosféru predajne.

Aké sa ponúkajú riešenia ako úspešne riešiť túto situáciu?

Predovšetkým je potrebné aktualizovať situačnú analýzu a na základe jej výsledkov riešiť ďalšiu stratégiu postupu na domácom trhu. V tejto súvislosti manažéri malých a stredných podnikov by si mali osvojiť súčasné trendy realizácie marketingových a obchodných činností. Veľký dôraz bude potrebné položiť na teoretickú prípravu týchto riadiacich pracovníkov, ktorí sú v každodennom praktickom výkone svojich funkcií mnohostranní – od technológov, obchodníkov, finančníkov, personalistov až po analytikov. Je ťažké požadovať od nich úzko zameranú špecializáciu len na marketing i keď cieľom podnikania je vždy predaj a spokojnosť zákazníka.

Ďalej, znalostná ekonomika nie je len o peniazoch, ale aj o zmene myslenia a hodnotách v spoločnosti. Z toho pohľadu práca s marketingovým mixom je tvorivou prácou s neustálou variabilitou praktických zásahov.

V zmysle vyššie uvedeného treba si však uvedomiť aj objektívny faktor času a teda, že pracovná sila starne, čo nie je možné ignorovať a preto je na programe dňa permanentné vzdelávanie manažmentu podniku so zameraním na marketing a obchod, až po rekvalifikáciu.

ZÁVER

V súvislosti s týmto je dôležité zdôrazniť potrebu permanentného vzdelávania sa marketingových pracovníkov s dôrazom na analýzu a štúdium podmienok práce na konkrétnych trhoch v konkrétnom čase a u konkrétnych zákazníkov. Ďalej je potrebné uviesť i nevyhnutú potrebu relaxácie a správneho využívania voľného času manažérom.

²⁸ V. Michalová, A Kol.: *Služby a cestovný ruch*, SPRINT, 1999, Bratislava, s. 331.

Segmentácia aj na globálnych trhoch je realitou, má svoje opodstatnenie i napriek tomu, že dnes sú tendencie presadzovania štandardizácie a unifikácie marketingovej politiky a marketingového mixu. Tieto a ďalšie marketingové prístupy, ktoré sú vlastné globálnemu marketingu, nevyklučujú však adaptáciu produktu a ďalších súčastí marketingového programu podniku. Záleží od schopností každého marketingového manažéra ako bude postupovať a aké výsledky dosiahne.

LITERATÚRA

- Burnett K., Klíčoví zákazníci a péče o ně. KCRM – key customer relationship management, Praha: Computer Press, 2002.
- Danková A., Bernátová J., Vplyv regionálnej politiky na sociálne prostredie. Medzinárodný vedecký seminár „Podnikanie a inovácie podnikateľských aktivít“. Vysoká škola medzinárodného podnikania ISM v Prešove, Prešov. 2006 .
- Drucker P. F., To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku, Praha: Management Press, 2002.
- Drucker P. F., Management pro 21. století. Management Press, 1993.
- Drucker P. F., Výzvy managementu pro 21. století, Praha: Management Press, 2000.
- Dirgová E., Nezamestnanosť v kontextoch transformácie, modernizácie a globalizácie. Sympóziu manažment 2006, Žilina. 2006.
- Donnelly J., Gibson J., Ivancevich J., Management, Grada Publishing, 20004.
- Droppa M., Bernátová J., Nezamestnanosť ako jedna z príčin rozdielov regiónov. Medzinárodný vedecký seminár „Podnikanie a inovácie podnikateľských aktivít. Vysoká škola medzinárodného podnikania ISM v Prešove. Prešov 2006 .
- Droppa M., Mikuš, Lysá P., Manažment zmien, Ružomberok: Vysokoškolská učebnica, Katolícka univerzita, 2004.
- Dudinská E., Novotná E., Droppa M., Riadenie vzťahov so zákazníkmi v globalnej ekonomike, Vydavateľstvo M. Vaška, Poprad 2005.
- Dudinská E., Adaptácia na nový vek elektronického marketingu. In Podniková revue; „Vedecký časopis Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach“, 2002, roč.1, č. 1, s. 29-35.
- Grainer S., Moderní management – základní myšlenkové směry, Praha: Management Press, 2000.

- Gummesson E., Total Relationship Marketing – Rethinking marketing management: From 4Ps to 30 Rs. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1999.
- Hittmar Š., Manažment v doprave. Žilinská univerzita v Žiline 2001.
- Hollensen S., Marketing Management. A relationship Approach. Harlow: Pearson Education, 2003.
- Jenčo M., Vyhnal P., Informačné systémy. Vysokoškolská učebnica. Akcent Print Prešov, 2006.
- Kita J., Úvodom. Marketingová panoráma, č. 4, Bratislava, 2003, s. 1.
- Kotler P., Armstrong G., Marketing. Grada Publishing 2004.
- Kotler, P., Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Press, 2000.
- Kotler, P., Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Press, 2000.
- Marzec P., Przedsiębiorczość-przedsiębiorstwo w dobie globalizacji gospodarki światowej. Szanse i bariery rozwoju sektora małych średnich przedsiębiorstw w Polsce. Aspekty ekonomiczno-prawne. Guz T., Marzec P, Michalski Z. Sandomierz 2006.
- Michalová, V., A. Kol, Služby a cestovný ruch. Bratislava: SPRINT, 1999.
- Mikuš P., Droppa M., Budaj P., Vybrané problémy teórie manažmentu a marketingu, Ružomberok: Katolícka univerzita, 2006.
- Mikuš P., Droppa M., Manažment inovačnej zmeny, Ružomberok: Katolícka univerzita, 2005.
- Mikuš P., Droppa M., Manažment inovačnej zmeny, Ružomberok: Katolícka univerzita, 2005.
- Porter M., Konkurenční strategie, Praha: Victoria, 1994.
- Reichheld F., How leaders inspire customer and employee loyalty. In The 9th international marketing conference. Reinventing marketing for the Business era. proceedings. Brussels: Management Centre Europe, 1999.
- Robbins S., Coulter M., Management, Grada Publishing 2004.
- Trend 2004, č. 5, s. 14.
- Vagner, I., Systém managementu. Masarykova univerzita, Brno 2006.
- Veber, J.: Management . Management Press, Praha 2003.
- Verček P., Liner M., Nová ekonomika ako fenomén svetového podnikania v ére globalizácie. In Trendy rozvoja teórie a praxe v obchodnom podnikaní v ére globalizácie: Zborník z medzinárodnej konferencie. Bratislava: Ekonomická univerzita, Obchodná fakulta. 2001, s. 394-399.

WPLYW GLOBALIZACJI NA EKONOMIKĘ
MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIERSTW

Streszczenie

Wpływ globalizacji na światową ekonomikę. Nowe warunki realizacji przedsiębiorstw. Wpływ technologii informacyjnych, komunikacyjnych oraz produkcyjnych na możliwości realizacyjne przedsiębiorstwa. Nowe wymagania dla marketingowego menedżmentu. Orientacja na nowe potrzeby klienta. Konsekwencje wejścia kapitału zagranicznego na rynek słowacki. Świadome wykorzystywanie korzyści konkurencyjnych przez przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: ekonomika, zdolność konkurencyjna, technologie informacyjne, komunikacyjne i produkcyjne. Małe i średnie przedsiębiorstwa, orientacja potrzeb klienta, korzyść konkurencyjna, nowe wymagania dla menedżerów

GLOBALIZATION'S INFLUENCE
OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES ON ECONOMY

Resumé

Globalization's influence on world economy. New conditions for businesses realization. Influence of the informative, communication and production technologies on ability of business realization. New requirements to marketing management. Newly oriented cliental necessities. Consequences of the inflow of foreign funds at Slovak market. Interconnection of educational system to market. Purposive companies using of competitive advantages.

Key words: Economy, competitive ability, informative, communication and production technologies, small and medium businesses, orientation on cliental necessities, competitive advantage, new requirements to managers.