

Vplyv globalizácie na malé a stredné podniky

Lubica LESÁKOVÁ*

Influence of Globalisation on Small and Medium Enterprises

Abstract

Small and medium enterprises (SME) are faced with the need for a strategic response to the changes in global business environment. The aim of the article is to present the basic attributes of new businesses model determining success of SMEs in the new world of globalisation. In the first part of article the impact of globalization on businesses sector is presented. In second part of this paper we discuss the future of SME in new world of global economics. Presented are changes in character and functioning of small and medium enterprises. Special attention is devoted to 3 crucial attributes of new businesses model which will determine future success of small and medium enterprises in new world of global economics: a) implementation of new businesses types in SMEs sector, b) implementation of innovation, information and communication technologies by SMEs, c) implementation of strategic management by SMEs.

Keywords: *small and medium enterprises, globalisation, new businesses types, innovation, information and communication technologies, strategic management*

JEL Classification: F02, L20

Úvod

Globalizáciu je možné chápať ako proces, ktorý vedie k stále väčšiemu a hlbšiemu prepájaniu rôznorodých druhov ľudskej činnosti vrátane ekonomickej. Doterajší priebeh potvrdzuje, že v rámci tohto procesu primárny vplyv majú ekonomické aspekty, ktoré výrazne určujú a ovplyvňujú ostatné stránky globalizácie.

* Lubica LESÁKOVÁ, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica; e-mail: lubica.lesakova@umb.sk

Ekonomické aspekty a súvislosti globalizácie majú svoj prirodzený základ a východisko v globalizácii podniku. Prejavuje sa v tom, že podnik získava reálne možnosti expanzie na nových trhoch, a zároveň je vystavený silnejúcemu tlaku, ktorý ho núti, aby vo svojej podnikateľskej stratégii kalkuloval s celým svetom ako možným zásobovacím, dodávateľským a odbytovým priestorom. Globalizácia je reakciou na presýtenosť domácich trhov a snahou o uplatnenie sa na nových odbytových trhoch, hľadanie a využívanie nových či lacnejších materiálnych a ľudských zdrojov, alokovanie kapitálu tam, kde prinesie najlepšie zhodnotenie. Jej prejavom je zavedenie deľby práce v celoosvetovom meradle, monitorovanie a využívanie komparatívnych výhod (na strane surovín, lacnej pracovnej sily, schopných ľudí, kúpyschopného dopytu a pod.) v teritóriách, ktoré ponúkajú najvýhodnejšie podmienky.

Proces globalizácie zrýchľuje celý rad faktorov; inovačná revolúcia, najmä pokrok v oblasti rozvoja technológií a proces široko diverzifikovanej liberalizácie v medzinárodnom podnikaní. K najdôležitejším účinkom globalizácie patrí vyššia mobilita výrobných faktorov, rastúci počet krajín, ktoré vstupujú do medzinárodných vzťahov prostredníctvom globálnej stratégie podnikov, vyššia miera intenzity medzi podnikového súťaženía, ale aj súbežného prehlbovania vzájomnej kooperácie a znižovanie závislosti od domácich podnikateľských podmienok.

Globalizácia spôsobuje zásadné zmeny v inštitucionálnej štruktúre fungovania svetovej ekonomiky. Zmeny, ktorými prechádza svetová ekonomika, majú charakter zásadnej globálnej reštrukturalizácie. Nadväzujú síce na proces internacionalizácie, predstavujú však úplne nový fenomén [6, s. 9 – 10]. Zatiaľ čo v prvých fázach internacionalizácie rozhodujúcu úlohu hrali národné štáty, vo fáze globalizácie dochádza k významným zmenám v inštitucionálnom rámci medzinárodných vzťahov. Čoraz významnejšiu úlohu hrajú nadnárodné spoločnosti. Intenzifikujú spoluprácu s inými nadnárodnými spoločnosťami a subjektmi zapojenými do ich siete. Cielene vyhľadávajú pre svoju činnosť parciálne komparatívne výhody v rôznych častiach sveta s cieľom maximalizovať výsledný efekt. Možno konštatovať, že stratégie nadnárodných spoločností predstavujú jeden z najdôležitejších faktorov tvorby novej, globálnej deľby práce. V dôsledku toho dochádza aj k zmenám v úlohe štátu. Obsahom zmeny sa stáva ústretová adaptácia na podmienky globalizačných procesov s cieľom čo najlepšie participovať na efektoch globálneho využívania komparatívnych výhod. Ide o podporu a investície do vytvárania a zveľaďovania komparatívnych výhod, ktoré vytvárajú priaznivé podmienky na zvyšovanie konkurencieschopnosti, a zároveň sú atraktívne pre zahraničných investorov (všetky druhy infraštruktúry, moderný systém vzdelávania, veda a výskum, kvalitné podnikateľské prostredie a pod.) [14, s. 979].

Významným znakom súčasného globálneho ekonomického prostredia je charakter zmien – rozvoj informačných a komunikačných technológií (IKT), procesy vnútornej reštrukturalizácie a teritoriálnej flexibility podnikov, používanie nových materiálov, zdrojov energií, logistiky – ktoré zasahujú prakticky všetky podnikateľské subjekty. V týchto podmienkach prestáva fungovať tradičný podnikateľský model. Dnešné podniky musia byť flexibilnejšie pri učení sa, získavaní a implementovaní poznatkov. Musia vychádzať z nových pohľadov na podnikanie, pretože tradičné podnikateľské modely už nezodpovedajú dynamike zmien a princípom fungovania nových trhov (najmä z hľadiska komplexnosti a rýchlosti).

Budúcnosť majú podniky, ktoré promptne reagujú na výzvy a v dostatočnej miere vedia vytvárať a využívať príležitosti. Vyrovnáť sa so zmenami, ktoré prináša proces globalizácie, bude otázkou prežitia všetkých podnikateľských subjektov, osobitne malých a stredných podnikov (MSP). Danej problematike je venovaný aj náš príspevok, ktorého cieľom je hodnotenie vplyvu globalizácie na malé a stredné podniky.

1. Prejavy globalizácie na podnikovej úrovni

K najvýznamnejším procesom determinujúcim v podnikovej sfére trendy globalizácie patria technologické a inovačné procesy, hĺbka a dynamika zmien v štruktúre medzinárodnej delby práce a v medzinárodnom obchode, obrovská koncentrácia kapitálu spojená s kvalitatívnymi a kvantitatívnymi zmenami tak vo veľkostnej štruktúre, ako aj v charaktere fungovania podnikov.

Významnou črtou globálnej koncentrácie kapitálu je sústreďovanie rozhodujúceho vplyvu v rukách čoraz menšieho počtu nadnárodných spoločností, ktoré významne ovládajú svetovú ekonomiku. Tým, že nadnárodné spoločnosti prekračujú hranice krajiny svojho pôvodu, vstupujú do spolupráce s inými nadnárodnými spoločnosťami a ekonomickými subjektmi v rámci ich siete. Cieľom nadnárodných spoločností je hľadanie výhod; využívajú pritom nielen vlastné komparatívne výhody, ale kombináciu s komparatívnymi výhodami tých krajín, v ktorých majú pobočky. Nadnárodné spoločnosti svojím pôsobením zakladajú zmeny v medzinárodnej delbe práce i v rámci celkovej reštrukturalizácie svetovej ekonomiky. Stratégie vyhľadávania lacnejších zdrojov a komponentov či presun výrobných či marketingových procesov bližšie k zákazníkovi prispievajú k zvyšovaniu produktivity práce, a najmä k znižovaniu nákladov. Proces zoštieňovania veľkých nadnárodných spoločností orientovaný na *outsourcing* mnohých podnikových činností a ich presun na externé domáce či zahraničné firmy vytvorili podmienky aj na rozvoj MSP.

Pôsobenie nadnárodných spoločností ako kľúčových aktérov medzinárodnej deľby práce zásadne mení aj charakter komparatívnych výhod. Komparatívne výhody sa už nechápu ako niečo dlhodobé dané, nemenné, ale ako dynamické komparatívne výhody, ktoré sú výsledkom činnosti subjektov na rôznych medzinárodných úrovniach.

Výrazný vplyv na zmenu veľkostnej štruktúry podnikateľských subjektov má zavádzanie informačných a komunikačných technológií (IKT). Na jednej strane umožňujú a podporujú mohutnú koncentráciu kapitálu do nadnárodných spoločností, na strane druhej (tým, že ich masové zavádzanie radikálne znižuje transakčné náklady) stimulujú vytváranie a zvyšovanie počtu malých a stredných podnikov, a zároveň im sprístupňujú globálny trh.

Implementácia informačných a komunikačných technológií umožnila na princípe vytvárania sietí zásadné zmeny v budovaní vnútornej štruktúry podnikov, ako aj zmeny prejavujúce sa v deľbe práce medzi nimi. Dochádza k vzniku nových, sieťovo prepojených podnikových štruktúr. Prepojenie podnikov systémom *on-line* umožňuje najrozmanitejšie formy flexibilnej špecializácie a kooperácie. Objavujú sa úplne nové formy organizácie podnikov (na trvalom, resp. dočasnom základe). Jednotlivé reálne fungujúce podniky vytvárajú fungujúce virtuálne organizácie. Ekonomika nadobúda charakter siete tvorenej pružnými, šťihlymi, rýchlymi a organickými jednotkami.

A. Toffler [16, s. 40] nazýva súčasnosť obdobím *tretej vlny vývoja ľudskej civilizácie*, ktorej prejavy sa objavujú vo fungovaní a v aktivitách podniku v siedmich oblastiach:

- *Výrobné faktory* – pôvodné faktory (práca, pôda, kapitál) boli hlavnými výrobnými činiteľmi v tzv. industriálnej ekonomike. Dnešný vývoj je poznamenaný predovšetkým využívaním vedomostí, ktoré zahŕňajú údaje, informácie, predstavy, symboly, kultúru, ideológiu a hodnoty. Vhodné informácie prispievajú k znižovaniu významu ostatných vstupov. Prácu, pôdu a kapitál môžeme považovať za faktory s obmedzeným rozsahom, ale poznatky sú vo všetkých smeroch nevyčerpatelne a možno ich využívať naraz na viacerých miestach.

- *Oceniteľné hodnoty* – trhovú hodnotu podniku neurčuje hodnota jeho hmotného majetku, ale najmä jeho schopnosť strategicky myslieť, riadiť a využívať informácie. V snahe prežiť musí byť každý podnik schopný pružne reagovať na každodenné zmeny v podnikateľskom prostredí.

- *Demasifikácia* – súčasná ekonomika a ekonomické prostredie už nie sú založené na masovej výrobe, ale zdôrazňuje sa vyšší stupeň segmentácie zákazníkov, a tým aj väčšia heterogenosť trhu.

- *Práca* – rastúca špecializácia spôsobuje, že zameniteľnosť pracovných pozícií už nie je taká plynulá a automatická. Vysoké požiadavky na znalosti a informácie si vyžadujú aj vysokokvalifikovanú pracovnú silu.

- *Inovácie a inovačná aktivita* – nestávajú sa automaticky jedinečnou konkurenčnou výhodou, avšak podnik bez inovácií nie je schopný udržať dlhodobu vlastnú konkurencieschopnosť.

- *Infraštruktúra* – prioritu v komunikácii určuje potreba vybudovať efektívne elektronické komunikačné kanály, prostredníctvom ktorých je možné zvládnuť rast toku informácií v spoločnosti.

- *Čas* – rýchle tempo zmien si vyžaduje zrýchľovanie podnikových operácií, v ktorých každý ďalší časový interval je cennejší ako ten predchádzajúci.

Globalizácia zasahuje prakticky všetky podnikateľské subjekty. Je zrejmé, že rozhodujúcimi hráčmi sa v podmienkach globalizácie stávajú nadnárodné spoločnosti. Okrem nadnárodných spoločností majú v procese globalizácie veľké šance aj malé a stredné podniky. Dôvodov je viacero. Jednak sa predpokladá, že ide o subjekty, ktoré dokážu byť flexibilné a veľmi rýchlo reagovať na požiadavky zákazníkov, a vďaka racionálnemu správaniu v oblasti administratívy a správy dokážu byť výrazne lacnejšie. Je pravda, že sektor MSP v produkuje prevažne pre domáci trh. Na druhej strane sa však malé a stredné podniky čím ďalej tým viac stávajú významnými aktérmi aj na zahraničných trhoch. Uvádza sa, že tieto subjekty môžu vhodne zaplniť tzv. štrbinové trhy nielen na národnej, ale dokonca na medzinárodnej úrovni [13, s. 134]. Ak sa chcú malé a stredné podniky v procese globalizácie plnohodnotne presadiť, musia sa zmeneným podmienkam prispôbiť a riešiť viacero problémov.

2. Vplyv globalizácie na malé a stredné podniky

Malé a stredné podniky plnili počas svojej histórie vo svetovej ekonomike mnohé nezastupiteľné úlohy. Vyrábali špecializované produkty ignorované veľkými podnikmi, poskytovali špecializované služby a dodnes sú dôležitým zdrojom tvorby pracovných miest, žriedlom nových nápadov, razia cestu k inováciám. V 60. rokoch sa MSP považovali za segment ekonomiky, ktorého význam bol relatívne nízky (z hľadiska ich celkového podielu na tvorbe HDP i z hľadiska ich podielu na zamestnanosti). Nový pohľad na ich miesto a význam MSP sa objavuje začiatkom 80. rokov. Adaptačné procesy reagujúce na ropné šoky a revolúcia v inováciách spôsobili zmenu v chápaní racionálneho fungovania veľkých a malých podnikov a charakter ich vzájomnej interakcie. Jedným z určujúcich trendov vývoja veľkých podnikov sa stala ich transnacionalizácia. Tým sa

otvoril široký priestor na rozvoj MSP, osobitne tých, ktoré sú rôznymi formami napojené na činnosť nadnárodných spoločností. Vznikajú buď vyčleňovaním z veľkých podnikov, resp. z nadnárodných spoločností (ako dôsledok ich reštrukturalizácie, reinžinieringu, *outsourcingu*, zoštiehľovania spojeného s fúziami a akvizíciami), alebo vznikajú ako reakcia na podnety a potreby vyvolávané už realizovanými a stále častejšie aj pripravovanými priamymi zahraničnými investíciami. Práve táto skupina MSP plní dôležitú úlohu v procese globalizácie. Uvedený segment malých a stredných podnikov sa formuje ako obslužný dynamický satelitný systém, ktorý je organickou súčasťou globálneho fungovania nadnárodných spoločností [14].

Možno konštatovať, že nové formy podnikania, inovácie, informačné a komunikačné technológie či implementácia strategického riadenia sa aj v malých a stredných podnikoch stávajú významnými atribútmi úspešného podnikania, ktoré budú zásadným spôsobom determinovať ich budúcnosť v procese globalizácie svetovej ekonomiky.

2.1. Nové formy podnikania v malých a stredných podnikoch

Rastúci počet akvizícií a fúzií vedie vo svetovej ekonomike ku kumulácii ekonomickej moci veľkých spoločností a k vzniku náročných organizačných štruktúr. Popri nich pôsobí veľké množstvo malých a stredných podnikov, ktorých organizačné usporiadanie je neporovnateľne jednoduchšie. Zmeny v podnikateľskom prostredí si aj v prípade nich vyžiadali vznik úplne nových foriem podnikania,¹ ktoré sú prispôbené novým podmienkam.

V podmienkach globalizácie sa popri individuálnych podnikateľských aktivitách dostáva do popredia *spoločné podnikanie*. Je založené na vzájomnej spolupráci podnikov, pričom ich spolupráca sa vyznačuje rôznym stupňom vzájomnej prepojenosti. Dôvodom je rastúci tlak konkurencie a nevyhnutnosť špecializácie a kooperácie podnikov. Odborná literatúra rozlišuje tri základné formy spoločného podnikania:

- spoločný obchod,
- sieťové spoločné podnikanie,
- kapitálové prepojenie spoločností.

V prípade *spoločného obchodovania* podnikov sú väzby medzi nimi relatívne jednoduché a obvykle nedochádza k vzniku skutočnej závislosti obchodných partnerov.

¹ Nástup nových foriem podnikania je spojený so zmenou chápania produktívnych faktorov. V „novom svete podnikania“ sa základom podnikania stáva človek a jeho potenciál. Ďalším faktorom ovplyvňujúcim nástup nového podnikania je rýchly vývoj komunikačných technológií, ktoré prinášajú nové príležitosti hlavne v uplatňovaní ideí partnerstva v podnikaní, a tým aj v dosahovaní kladných synergických efektov, ako aj v uplatňovaní ľudského potenciálu vo výkonných tímoch, ktoré sú založené na synergickom efekte vyplývajúcom zo zladenia potenciálov ich členov [1].

Sieťové podnikanie alebo strategické aliancie podnikov patria k mäkkým formám integrácie podnikateľských aktivít. K hlavným výhodám sieťového podnikania patrí koncentrácia na vlastné výnimočné schopnosti a využívanie predností ostatných podnikov v sieti; adaptabilita na rýchle technologické zmeny, medzinárodný obchod a konkurenciu; skĺbenie odborností funkčnej organizácie, prevádzkovej samostatnosti či výhod maticovej organizačnej štruktúry. Sieťové podnikanie podporuje predovšetkým vzájomná dôvera a rešpekt partnerov, pričom riadenie týchto foriem je založené na decentralizácii rozhodovacej moci a neustálej výmene informácií [17].

V súčasnosti sú zjavné tendencie zoskupovania malých a stredných podnikov do rôznych druhov sietí (v mnohých krajinách sú do nich zapojené spolu s veľkými podnikmi). V Európskej únii sa v súčasnosti rozvíjajú dva druhy sietí. Prvý druh predstavujú siete, ktoré vytvárajú len samotné malé a stredné podniky. Ide o siete lokálneho, resp. regionálneho charakteru, ktoré sú typické tesnými neformálnymi vzťahmi a väzbou na konkrétne podmienky prostredia. Čím je táto väzba silnejšia (napr. prepojenie aj s „nepodnikateľskými“ subjektmi v regióne, existencia prostredníkom – regionálnych rozvojových agentúr), tým viac sa posilňuje potenciál takýchto sietí, ale i daného regionálneho prostredia (napr. podpora tvorby nových pracovných miest, zvýšenie konkurencieschopnosti malého a stredného podnikania a atraktivity regiónu). Druhú skupinu predstavujú siete, v ktorých sú na veľký podnik napojené mnohé malé a stredné podniky (známe sú napr. priemyselné klastre, t. j. zhluky či zóny, alebo franchisingové reťazce).

Účastníkmi siete (či už so stálymi alebo iba s dočasnými spolupracovníkmi) môžu byť aj rôzne organizácie a inštitúcie (vysoké školy, výskumné ústavy, orgány štátnej správy a pod.). Súčasná nadnárodná doba si tiež vyžaduje širší, nielen ekonomický pohľad na sieť. Siete môžu mať formálnu aj neformálnu podobu, spolupráca subjektov v sieti môže byť buď všeobecná, alebo špecializovaná (týka sa konkrétnej oblasti – napr. výskumu, vývozu, marketingu), prínosy z členstva v sieti (teda kladné synergické efekty) tiež nemusia mať iba čisto ekonomickú povahu.

Klastre sú osobitnou formou sieťového podnikania, na ktorej môžu významnou mierou participovať hlavne malé a stredné podniky. Ide o „zemepisné koncentrácie“ vzájomne spätých podnikov a inštitúcií alebo iných jednotiek (univerzity, informačné a výskumné ústavy, technické podporné základne a i.). Klastre sa vyskytujú v rôznych odvetviach a predstavujú spájanie podnikov najrôznejších veľkostí v rôznych geografických oblastiach. Za štandardné sa považuje vytváranie klastrov spolupracou výrobcov koncového produktu, výrobcov potrebného strojového vybavenia (technológie), dodávateľov materiálov (vstupov) a potrebných odborov služieb.²

Hlavnými výhodami koncipovania klastrov je podľa M. Portera [12] skutočnosť, že vytvárajú širokú základňu kooperácie, skracujú cesty medzi podnikateľmi a odborníkmi z teoretickej a vedeckovýskumnej základne, koncentrujú tvorivú myseľ i akciu, vytvárajú atmosféru nového poznania, súčinnosti a tvorivosti, sú významným faktorom regionálneho rozvoja. Známe sú príklady zo zahraničia (Taliansko, Španielsko, Veľká Británia, Holandsko, USA), kde zoskupovanie malých a stredných podnikov do podoby priemyselných klastrov prispelo k ekonomickému rozvoju regiónov i celej krajiny.

Ako uvádza E. Nemcová [10], podpora klastrov sa v posledných rokoch stala veľmi populárnou tak v priemyselne vyspelých, ako aj v transformujúcich sa a rozvojových ekonomikách. Východiskom je pritom skutočnosť, že klastre majú veľký potenciál na vytváranie komparatívnych výhod. Tie potom (okrem iného) zohrávajú dôležitú úlohu aj v prítiahnutí zahraničných investorov, ktorí majú prvoradý záujem o lokality, ktoré sú pripravené, čiže majú vybudovanú infraštruktúru, kvalifikovaných ľudí, majú prístup k finančným tokom. Determinantom zvýšeného záujmu o klastre je skutočnosť, že umožňujú vznik konkurenčných výhod, ktoré generuje daná lokalita, a to aj bez zásahu štátu. Aj bez intervencií či zásahov štátu a iných aktérov sa tu vytvára celý rad výhod súvisiacich s existenciou klastra.

Špecifickú formu sieťového podnikania, osobitne vhodnú pre malé a stredné podniky, predstavujú *virtuálne organizácie*. Význam virtuálnych firiem rastie v silnejúcom konkurenčnom prostredí, v ktorom MSP majú so združeným potenciálom v ad hoc prípadoch väčšie príležitosti získať vhodné zákazky. Virtuálnou organizáciou v tejto súvislosti rozumieme na informačných technológiách založenú sieť subjektov, ktorých cieľom je rýchle a efektívne využiť určitú vzniknutú príležitosť. Subjekty nie sú vlastnícky prepojené, nevytvárajú formálnu organizačnú štruktúru, sú nezávislé, každý z nich prispieva k využitiu príležitosti svojou špecifickou schopnosťou a získava to, čo by samostatne získať nemohol (napr. nový trh).

Treťou základnou formou spoločného podnikania je *podnikanie na základe kapitálového prepojenia*. Je založené na zvýšenom pohybe kapitálu, často prostredníctvom priamych zahraničných investícií (PZI), ktoré sa stávajú súčasťou

² Ich podstata spočíva v tom, že pri veľkom subjekte sa „nabaľujú“ drobní producenti, ktorých aktivity sa vzájomne dopĺňajú, napríklad výrobný podnik, spravidla finalista a pri ňom pôsobiaci drobní subdodávatelia, obchodné organizácie, výskumno-vývojové organizácie, infraštruktúra a pod. Tak pracuje napríklad Volkswagen Bratislava, a. s., ktorý má obrovský počet väčších i menších dodávateľov. Možno spomenúť aj Whirpool Slovakia, a. s., Poprad. Podnik kooperuje pri výrobe bielej techniky s viacerými menšími podnikmi zo severného a z východného Slovenska. Často ide o veľmi úspešných výrobcov. Silný finálny producent vytvára malým a stredným podnikom zázemie na ich činnosť, umožňuje im pravidelný odbyt produkcie, stály príjem. Zároveň je zárukou stability v regióne.

spoločne zakladaných podnikov alebo vznikajúcich nadnárodných spoločností a konzorcií. V súčasnosti až 72 % malých nadnárodných spoločností súťaží s veľkými podnikmi (napr. vo Veľkej Británii bolo už v roku 1981 viac ako tisíc malých nadnárodných spoločností, vo Švédsku tvorili v 80. rokoch zo 7 155 nadnárodných spoločností až tri štvrtiny malé nadnárodné spoločnosti, v Taliansku z 211 nadnárodných spoločností bolo až 60 % malých nadnárodných spoločností). Počet a sila malých nadnárodných spoločností, ktoré tendujú k internacionalizácii, či už prostredníctvom exportu alebo PZI, sa zväčšuje, sú kapitálovo bohatšie, produktívnejšie a ziskovejšie, majú vyšší export ako malé a stredné podniky vo všeobecnosti [11, s. 186].

Jedným z cieľov združovania podnikateľských aktivít v rôznych formách spoločného podnikania je minimalizácia nákladov. K nej dochádza v dôsledku odstraňovania duplicitných úloh, využívania efektu veľkovýroby, lepšieho prístupu na nové trhy a odbúravania ochranných opatrení, ale aj vďaka excellentným znalostiam a skúsenostiam partnerov. Podnikanie v spoločnom partnerstve umožňuje združovať aktivity v záujme efektívnejšieho využívania dostupných zdrojov (nielen ľudských, ale aj finančných a materiálnych). Rovnako tak umožňuje združovať spoločné aktivity a exportovať poznatky partnerským podnikom do rôznych krajín. Typickým príkladom sú priame zahraničné investície, ktoré „prinášajú“ spolu s novými pracovnými miestami aj potrebné výrobné *know-how* [2].

Rozvojom moderných technológií a zjednodušením komunikačných kanálov došlo k vzniku úplne nových foriem predaja. *Predaj výrobkov prostredníctvom internetu*, dynamická a atraktívna *podpora predaja a reklama prostredníctvom internetu*, to všetko umožňuje podnikom využívať moderné technológie a zjednodušiť vlastné predajné aktivity pri súčasnom znížení prevádzkových nákladov.

V začiatkoch elektronického obchodovania sa podnikatelia orientovali výhradne na sféru *e-commerce*. V dnešných podmienkach je však jasné, že internet ponúka oveľa viac ako sprostredkovanie predaja. Odbúravanie výdavkov na administratívu, nižšie ceny a režijné náklady sú dôvody, prečo sa celosvetová počítačová sieť dostáva do centra pozornosti aj MSP.

Vo všetkých segmentoch elektronického obchodovania ponúka internet zákazníkom aj predajcom jedinečné výhody obchodovania. Vďaka neobmedzenému dosahu elektronickej siete získavajú kontakty nielen na lokálnom, ale aj na globálnom trhu, z čoho vyplýva lepšia možnosť výberu, širšie cenové rozpätie a väčšia súťaživosť. *E-business* tak lepšie vyhovuje požiadavkám moderného obchodovania, ktorými sú rýchlosť, flexibilita a prístupnosť. Medzi jeho ďalšie výhody patrí hlavne úspora času, znižovanie nákladov platobného styku, možnosť automatického prenosu a aktualizácie údajov (napr. v účtovníctve), bezpečnosť

a rýchlosť obchodných transakcií a univerzálnosť (pretože funguje kdekoľvek vo svete, na základe medzinárodných technických noriem a komunikačných protokolov).

E-business je proces spájajúci rôzne techniky do jedného celku. Nezávisle od toho, či podnik touto formou iba nakupuje, alebo aj predáva, vykonáva marketingové aktivity, kontaktuje banku alebo iné inštitúcie, umožňuje mu to zefektívňovať svoju činnosť. Najmä malé a stredné podniky tak získavajú potenciálne výhody, ktoré zrovnoprávňujú ich postavenie voči veľkým podnikom.

2.2. Inovácie, informačné a komunikačné technológie

Z hľadiska významu inovácií v procese globalizácie je vhodné rozlíšiť ich tri základné atribúty: po prvé, vnímať ich ako podmienku, resp. ako technickú infraštruktúru (základňu) zrýchľujúcu procesy globalizácie, po druhé, ako kľúčový faktor rastu produktivity a konkurencieschopnosti podnikov i celej ekonomiky, a po tretie, ako potenciál dynamických komparatívnych výhod [7].

Pokiaľ ide o prvý atribút, v literatúre sa najčastejšie zdôrazňuje výrazná technologická revolúcia v IKT a ich implementácia v podnikovej praxi. Napriek zrejmemu významu IKT ako infraštruktúrnej podmienky zapájania podnikateľských subjektov do procesu globalizácie je pre tento proces nemenej významné chápanie inovačného rozvoja vrátane informačných technológií ako faktora reštrukturalizácie a modernizácie procesných a výrobných štruktúr, vedúcich k rastu produktivity práce a konkurencieschopnosti podniku.

V nových podmienkach globálnej ekonomiky sa technologické inovácie nielenže stali významným faktorom ekonomického rastu prostredníctvom zvyšovania produktivity práce, ale výrazne zmenili aj charakter komparatívnych výhod, na základe ktorých sa národné ekonomiky a ich podnikateľské subjekty presadzujú v stupňujúcej sa globálnej konkurencii.³ Technologické inovácie potvrdili, že komparatívne výhody možno vytvárať aj cieľavedome, využívaním tak ekonomickej úlohy poznatkov a ľudského intelektu na skvalitňovanie produkčných faktorov, ako aj výsledkov zdokonalenia technologických procesov (od toho odvodený pojem *poznatkovo založená ekonomika*). Vývoj teda speje od pomaly sa meniacich komparatívnych, viac-menej statických výhod, k dynamickým – na čoraz kratších inovačných cykloch založeným – komparatívnym výhodám.

³ Prekonávanie technologického zaostávania je (osobitne v malej otvorenej ekonomike) základným predpokladom zvýšenia hospodárskej úrovne krajiny a životnej úrovne obyvateľstva. Zostávajúce krajiny sa pritom môžu, po istý čas, opierať o transfer technológií zo zahraničia (najmä prostredníctvom PZI) a ušetriť tak čas aj finančné prostriedky na vlastné nákladné inovačné aktivity. Práve tento spôsob uzatvárania technologickú medzery bol a je charakteristický pre tranzitívne ekonomiky. Dlhodobý proces technologického dobiehania sa však musí zakladať na rozvíjaní vlastnej technologickej a inovačnej spôsobilosti [4, s. 222].

V súvislosti s rozvojom inovačných procesov dochádza postupne k zvyšovaniu významu inovačných aktivít aj v malých a stredných podnikoch. Viaceré príklady potvrdzujú, že práve tieto podniky poskytujú značný priestor na inovácie, pretože v nich existuje menej reštriktívnych organizačných prvkov a väčšia individuálnosť. Napriek všetkým výhodám a prednostiam, ktorými MSP v tejto sfére aktivít disponujú, majú vo vzťahu k inováciám aj svoje hendikepy (viaceré malé podniky spravidla nemajú vlastné výskumné a vývojové kapacity, a navyše sa potýkajú s finančnými bariérami).

Príkladom využitia príležitostí, ktoré ponúka globalizácia pre malé a stredné podniky, osobitne v krajinách s malým vnútorným trhom, sú *firmy zrodené globálne*, tzv. *global start-up*. Ide o malé inovatívne firmy, ktoré sa stávajú hnacími motormi radikálnych inovácií v novej ekonomike. Nevytvárajú len nové trhy pre nové výrobky, ale často definujú celé nové odvetvia. Mnohé začínajúce *start-up* však čelia kľúčovému problému – nedostatku kapitálu. Viaceré príklady z vyspelých krajín poskytujú návod, ako túto prekážku prekonať. Riešením je najmä vytvorenie väzieb medzi veľkými podnikmi a tzv. *start-up* a možnosť využitia rizikového investovania a fondov rizikového kapitálu.

Počet inovatívnych MSP je na Slovensku ešte stále malý. Rovnako tak skúsenosti z fungovania podnikateľských a technologických inkubátorov v SR hovoria zatiaľ o malom počte inovatívnych firiem usídlených v inkubátoroch.⁴ Deficit inovatívnych kapacít nepramení len z nedostatočnej základne výskumu a vývoja (V a V) a z nízkej miery výdavkov na výskum, ale aj zo slabého prepojenia výskumných centier s podnikovou sférou a z pomalého zavádzania IKT. Štruktúra odvetví na Slovensku ukazuje, že je relatívne málo odvetví s vysokými nárokmi na poznatky (poznatkovo intenzívne odvetvia), ako sú napríklad farmaceutický priemysel, odvetvie biotechnológií, telekomunikácie, informačné technológie a pod. Podľa Slovenskej akadémie vied len 16 % podnikov v spracovateľskom priemysle na Slovensku možno klasifikovať ako inovatívne a z malých podnikov na Slovensku sa len 7,3 % sa môže pokladať za inovatívne podniky.

Ak zhrnieme doterajšie poznatky, môžeme formulovať základné predpoklady rozvoja inovatívnych malých a stredných podnikov a zvýšenia úrovne ich inováčnej aktivity:

- Začínajúce inovatívne malé a stredné podniky sú pre komerčné finančné inštitúcie rizikové z hľadiska poskytovania finančnej pomoci. Ako vyplýva z praxe EÚ, takéto riziko môže pomôcť znášať štát. Práve schémy (*start-up schemes*) pre začínajúce inovatívne malé a stredné podniky patria k populárnym

⁴ Na rozdiel od podnikateľských inkubátorov, ktoré všeobecne podporujú začínajúce podniky a ich hlavný dôraz je kladený na miestny rozvoj a tvorbu pracovných miest, technologické inkubátory podporujú technologicky zamerané začínajúce podniky s dôrazom na transfer technológií. Úzko spolupracujú s univerzitami, výskumnými ústavmi a vedecko-technologickými parkmi, a často sú zamerané na špecifické priemyselné zhluky a technológie.

finančným schémam v krajinách EÚ a napomáhajú vznik inovatívnych malých a stredných podnikov.

- Inovatívne malé a stredné podniky začínajúce s vlastným kapitálom môžu mať problémy neskôr – v rozvojovej fáze, keď sú potrebné investície do zariadení a technológií, ale aj na ďalší výskum a vývoj. Z toho vyplýva potreba finančných schém so štátnou podporou, pri ktorých sa štát podieľa na krytí časti nákladov, najmä stimulovaním spolupráce s výskumnými a vývojovými inštitúciami a univerzitami. Zdrojmi financovania môžu byť aj rôzne európske programy, finančné prostriedky z podnikateľského sektora, ale aj investičné kapitálové fondy.

- Malé a stredné podniky potrebujú pomoc pri sprostredkovaní a získavaní informácií, pri vyhľadávaní potenciálnych zahraničných partnerov, vyhľadávajú poradenstvo pri zapájaní sa do národných a medzinárodných programov, pomoc pri účasti na veľtrhoch a výstavách, pri hľadaní kontaktov, pri získavaní finančných prostriedkov a pod. V mnohých členských štátoch EÚ realizujú tieto aktivity sprostredkovateľské inštitúcie podporované rôznymi národnými programami i programami EÚ. Európska únia podporuje siete ako *Centrá na prenos inovácií* (IRC) a *Podnikateľské inovačné centrá* (BIC). Obe existujú aj na Slovensku, majú však obmedzený rozsah činnosti.

- Inovatívnosť znamená podnikavosť. Osvojenie si podnikateľského prístupu u mladých ľudí vytvára predpoklady na zvýšenie počtu potenciálnych začínajúcich MSP. Rozvoj inkubátorov, vedeckých a technologických parkov, podnikateľské programy na univerzitách a pod., predstavujú opatrenia, ktoré môžu napomôcť vznik nových inovatívnych malých podnikov. Tento proces je na Slovensku ešte stále v počiatočnej fáze.

2.3. Nové prístupy k strategickému riadeniu malých a stredných podnikov

Dynamika zmien v podnikateľskom prostredí kladie vysoké nároky na všetky podnikateľské subjekty. Možnosti presadiť sa v odvetví sú stále náročnejšie, a to v dôsledku rýchlych zmien technológií, zmien požiadaviek zákazníkov, spôsobu konkurenčného boja alebo počtu konkurenčných subjektov [1].

V dôsledku intenzity prebiehajúcich zmien, ktoré musí podnik nielen monitorovať, ale aj na ne reagovať, *rastie význam strategického riadenia*, a to bez ohľadu na veľkosť podniku. Taktické manévrowanie a preferovanie krátkodobých zámerov a cieľov minimalizuje schopnosť prežitia a úspešného rozvoja podniku. Predpoklady budúcej prosperity podniku vytvára iba stratégia reagujúca na zmeny podnikateľského prostredia [8].

Napriek dôležitosti strategického riadenia v činnosti podnikov nevenujú manažéri (osobitne v MSP) tomuto procesu náležitú pozornosť. Dôvodov, prečo zlyháva strategické riadenie v malých a stredných podnikoch, je niekoľko:

- nedostatok kvalifikovaných zamestnancov, pretože majiteľ často vykonáva aj manažérske funkcie a nemá dostatok skúseností;
- stratégia je zameraná do budúcnosti, čo spôsobuje vyššiu mieru neistoty v rozhodovaní;
- riadenie vyžaduje zložité manažérske techniky, ktoré sa v MSP používajú;
- chýba dostatok vhodných informácií;
- stratégia je otázkou vnútorného presvedčenia, ktoré manažérom chýba.

Súčasná fáza globalizácie sa vyznačuje tým, že do strategického riadenia podniku vnáša novú filozofiu. V minulosti bolo strategické riadenie koncipované ako obrana proti neistote a neurčitosti. Princípom strategického riadenia podniku sa stáva v globálnej ekonomike *riadenie orientované na ciele rozvoja*. Vrcholoví manažéri sa prenášajú pomocou strategických scenárov do budúcnosti, identifikujú v nej najväčšie príležitosti a najzávažnejšie ohrozenia a následne sa vracajú do prítomnosti, aby zmenili súčasnú stratégiu a na základe nej začali adaptačné procesy zodpovedajúce parametrom budúcnosti [14]. Cieľom je znížiť možné chyby a riziko tak, aby sa podnik dostal do situácie, v ktorej môže *predvídať zmeny, reagovať na ne a využívať ich vo svoj prospech*.

Úlohou strategického riadenia je vytvoriť alebo získať *strategickú komparatívnu výhodu*. Do popredia sa dostáva dynamické chápanie komparatívnych výhod. Je možné, ale aj nevyhnutné cieľavedome ich vytvárať a, pokiaľ existujú, urýchlene ich využívať, pretože môžu pomerne rýchlo zastarať. S dynamickým chápaním komparatívnych výhod sa spája aj rozšírenie škály oblastí, kde možno komparatívne výhody formovať. Nejde len o výhody v nákladoch – aj keď táto oblasť bude pre podnikanie vždy dôležitá. Potenciálnou komparatívnou výhodou môže byť ktorákoľvek silná stránka firmy, zoskupenia podnikov, krajiny či regiónu.

Dynamická ekonomika vyžaduje od malých a stredných podnikov, aby vyrábali rýchlejšie, kvalitnejšie, inovatívnejšie a lacnejšie, a preto musia byť ich firmné stratégie dynamické. V úspešných malých a stredných podnikoch sa ťažisko strategického riadenia presúva do skúmania a vyhodnocovania globálne chápaného prostredia a porovnávania s konkurenciou s cieľom byť *nachádzať*, no predovšetkým *cielene vytvárať dynamické komparatívne výhody*, vďaka ktorým podnik získava konkurenčnú prevahu.

Konkurencieschopnosť možno všeobecne vymedziť ako jednotu troch atribútov [15, s. 976]:

- získanú, no najmä cieľene vytvorenú komparatívnu výhodu;
- táto komparatívna výhoda je operacionalizovaná vo vzťahu ku konkurentom i kooperačným partnerom a ako preverená a akceptovaná trhom sa stáva reálnou konkurenčnou výhodou;
- konkurenčná výhoda zabezpečuje príslušnému subjektu aspoň v krátko- až strednodobom horizonte prosperitu.

Na základe určitého zovšeobecnenia správania najúspešnejších globálnych hráčov je možné charakterizovať tieto základné smery, resp. zásady stratégie cieleného rozvíjania a kultivovania konkurencieschopnosti:

- prioritne rozvíjať hlavnú, resp. kľúčovú komparatívnu výhodu;
- hlavnú komparatívnu výhodu posilňovať vhodnými nadväzujúcimi a podpornými komparatívnymi výhodami;
- hlavné a podporné komparatívne výhody komplementárne operacionalizovať do trhom akceptovanej konkurenčnej výhody;
- v rámci možnosti rozvíjať aj záložnú náhradnú komparatívnu výhodu a prípravu jej operacionalizácie, aby ju bolo možné nasadiť v čase, keď by došlo k oslabeniu hlavnej konkurenčnej výhody;
- už v čase, keď sa ešte nevyčerpala hlavná konkurenčná výhoda, v predstihu rozpracúvať a pripravovať novú generáciu komparatívnej výhody, doplnkové komparatívne výhody a ich predpokladanú operacionalizáciu, ktorá by mohla v dohľadnej budúcnosti obstať na trhu ako nová konkurenčná výhoda.

Uvedené rámcové zásady stratégie rozvíjania konkurencieschopnosti je tiež potrebné modifikovať a konkretizovať z hľadiska špecifik subjektov pôsobiacich na jednotlivých hierarchických úrovniach.

V nových podmienkach globálnej ekonomiky závisí konkurenčná schopnosť malých a stredných podnikov nielen od ich schopnosti konkurovať, ale aj od stratégií ich spolupráce. Úspešné MSP sú často tie, ktoré rozpracovali *kooperačné stratégie*. Manažment malých a stredných podnikov musí implementovať tieto stratégie tak, aby viedli k efektívnemu rozvoju súboru aktivít v spolupráci s inými subjektmi vnútri odvetvia, ale aj mimo neho.

Stratégie založené na kooperácii vychádzajú z predpokladov, že súčasná svetová ekonomika predstavuje neznáme a stále sa meniace prostredie, ktoré má značne nestabilný charakter a od podnikov vyžaduje, aby využívali kvalitatívne nové prístupy. Malé a stredné podniky musia preukázať schopnosť predvídať zmeny na trhu, ako aj schopnosť ich využívať či ich iniciovať. Kľúčovou požiadavkou a determinantom úspešnosti sa pre malé a stredné podniky v súčasnosti stáva implementácia strategického riadenia.

Záver

Malé a stredné podniky stoja pred základnou otázkou pripravenosti a schopnosti obstať v globálnej konkurencii. Globalizácia vytvára nové podnikateľské prostredie s novými príležitosťami, ale aj rizikami. Podmienkou prežitia MSP je schopnosť ich reakcie a adaptácie na zmeny, ku ktorým dochádza nielen v užšom lokálnom, ale aj v širšom regionálnom či nadregionálnom – globálnom prostredí. Ak nebudú schopné adaptovať sa na nové náročné podmienky, ktoré proces globalizácie prináša, neprežijú.

Pre manažment malých a stredných podnikov to znamená pokračovať v „transformácii“ so zameraním na zmeny doterajších podnikateľských modelov, manažérskych prístupov i vzorcov správania.

Literatúra

- [1] CRAINER, S.: Moderní management, základní myšlenkové směry. Praha: Management Press 2000. ISBN 80-7261-019-8.
- [2] DRUCKER, P. F.: Inovace a podnikavost. Praxe a principy. Praha: Management Press 1993. ISBN 80-85603-29-2.
- [3] FLOOD, P. C. – GANNON, M. J. – PAAUWE, J. (eds.): Managing without Traditional Methods. Brisbane: Addison-Wesley 1996. ISBN 0-201-42774-5.
- [4] GABRIELOVÁ, H.: Štruktúrne aspekty konkurenčnej schopnosti. In: Konkurencieschopnosť slovenskej a českej ekonomiky – stav a perspektívy. [Zborník príspevkov z vedeckej konferencie.] Bratislava: Ekonomický ústav SAV 2006. ISBN 80-7144-148-1.
- [5] HILL, Ch. W. L. – JONES, G. R.: Strategic Management Theory. Boston: Houghton Miffling 1989. ISBN 03-9543-411-4.
- [6] JENÍČEK, V.: Globalizace světového hospodářství. Praha: C. H. Beck 2002. ISBN 80-7179-787-1.
- [7] KLAS, A. a kol.: Technologický a inovačný rozvoj v Slovenskej republike. [Monografia.] Bratislava: Ústav slovenskej a svetovej ekonomiky Slovenskej akadémie vied 2005. ISBN 80-7144-147-3.
- [8] LESÁKOVÁ, D.: Význam a miesto marketingového plánovania v podnikoch. Ekonomický časopis/Journal of Economics, 44, 1996, č. 7 – 8, s. 544 – 555.
- [9] LESÁKOVÁ, E.: Small and Medium Enterprises in the Slovak Republic after Slovakia's Accession to European Union. In: Small and Medium Enterprises in Era of gGlobalisation and Integration. [CD z medzinárodnej vedeckej konferencie.] Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB 2006. ISBN 80-8083-296-X.
- [10] NEMCOVÁ, E.: Klastre a ich úloha v rozvoji regiónu. Ekonomický časopis/Journal of Economics, 52, 2004, č. 6, s. 739 – 754.
- [11] OTRATA, R. a kol.: Globalizácia a slovenská ekonomika. [Monografia.] Bratislava: Ekonomický ústav SAV 2006. ISBN 80-7144-150-3.
- [12] PORTER, M.: Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. In: Economic Development Quarterly. Boston: Sage Publication 2000.
- [13] STOREY, D. J.: Understanding The Small Business Sector. London: International Thomson Business Press 1997. ISBN 0-415-10038-0.
- [14] ŠIKULA, M.: Základné súvislosti globalizácie svetovej ekonomiky. In: OTRATA, R. a kol.: Globalizácia a slovenská ekonomika. Bratislava: Ekonomický ústav SAV 2006. ISBN 80-7144-150-3.
- [15] ŠIKULA, M.: Konkurencieschopnosť v súradniciach globalizácie. Ekonomický časopis/Journal of Economics, 54, 2006, č. 10, s. 965 – 982.
- [16] TOFFLER, A. – TOFFLER, H.: Utváranie novej civilizácie – Politika tretej vlny. Bratislava: Open Windows 1996. ISBN 80-85741-15-6.
- [17] VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O.: Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii. Praha: Management Press 2004. ISBN 80-7261-055-6.