

Iveta Ubrežiová
Mária Janošková
Ladislav Mura
Anna Diačiková
Oksana Sokil



TEÓRIA A PRAX MEDZINÁRODNÉHO
MANAŽMENTU A PODNIKANIA
V MULTIKULTURÁLNO M PROSTREDÍ

THEORY AND PRACTICE OF INTERNATIONAL
MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP
IN THE MULTICULTURAL ENVIRONMENT

Ostrava 2021

Iveta Ubrežiová
Mária Janošková
Ladislav Mura
Anna Diačiková
Oksana Sokil

TEÓRIA A PRAX MEDZINÁRODNÉHO
MANAŽMENTU A PODNIKANIA
V MULTIKULTURÁLNO M PROSTREDÍ

THEORY AND PRACTICE
OF INTERNATIONAL MANAGEMENT
AND ENTREPRENEURSHIP
IN THE MULTICULTURAL ENVIRONMENT

2021

Názov:

**Teória a prax medzinárodného manažmentu a podnikania
v multikulturálnom prostredí**
**Theory and Practice of International Management
and Entrepreneurship in the Multicultural Environment**

Vysokoškolská učebnica

Autori:

prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc. – Kapitoly 1, 2, 5, 6, 11, 12, 15, 16 (5,44 AH)
Katolícka univerzita v Ružomberku

doc. PhDr. Mária Janošková, PhD. – Kapitoly 7, 8, 17, 18 (4,02 AH)
Katolícka univerzita v Ružomberku

doc. PhDr. Ing. Ladislav Mura, PhD. – Kapitola 3, 13 (2,82 AH)
Paneurópska vysoká škola v Bratislave

Ing. Anna Diačiková, PhD. – Kapitola 4, 14 (2,17 AH)
Katolícka univerzita v Ružomberku

Ing. Oksana Sokil, PhD. – Kapitola 9, 10, 19, 20 (2,18 AH)
Národná polytechnická univerzita v Ľvove, Ukrajina

Recenzenti:

prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD. & PhD., EUR Ing.
prof. Ing. Adriana Csikósová, CSc.

Schválené dekanom Pedagogickej fakulty Katolíckej Univerzity v Ružomberku dňa 25. 3. 2021 ako bilingválna vysokoškolská učebnica.

Učebnica je výstupom projektu KEGA 005SPU-4/2019 „Teória a prax medzinárodného manažmentu a podnikania v multikulturálnom prostredí“, riešeného na Katedre manažmentu v Poprade, Pedagogická fakulta Katolíckej univerzity v Ružomberku, na Katedre manažmentu, Fakulta ekonomiky a manažmentu Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre a na Ústave medzinárodného podnikania, Fakulta ekonómie a podnikania Paneurópskej vysokej školy v Bratislave.

Akékoľvek reprodukovanie tohto diela je možné len so súhlasom majiteľov autorských práv. Dané opatrenie sa vzťahuje aj na rozširovanie cez internet. Všetky práva vyhradené.

Vydavateľ: VŠB – TU Ostrava

Rozsah: 236 strán

Vydanie: prvé

Náklad: 100 ks

Česká republika, Ostrava 2021

ISBN 978-80-248-4516-6

© 2021 Iveta Ubrežiová, Mária Janošková, Ladislav Mura, Anna Diačiková, Oksana Sokil
Za odbornú stránku zodpovedajú autori.

PREDHOVOR

*„Ludia niekedy pochybujú o tom čo hovoria,
ale uveria tomu, čo urobíte.“*

Tomáš Baťa

Predkladaná vysokoškolská učebnica reflektuje na otázky spoločenskej a podnikateľskej praxe v oblasti medzinárodného manažmentu a podnikania.

Vysokoškolská učebnica *Teória a prax medzinárodného manažmentu a podnikania v multikulturálnom prostredí* písaná v slovenskom a anglickom jazyku sa skladá z desiatich kapitol, následne rozdelených do jednotlivých podkapitol. V učebnici sa nachádzajú prípadové štúdiá a príklady, na základe ktorých sa dá predpokladať možné a úspešné etablovanie sa spoločností v medzinárodnom podnikateľskom prostredí.

Je výstupom projektu KEGA č. 005SPU-4/2019 „Teória a prax medzinárodného manažmentu a podnikania v multikulturálnom prostredí“, riešeného na Katedre manažmentu v Poprade, Pedagogická fakulta Katolíckej univerzity v Ružomberku, na Katedre manažmentu, Fakulta ekonomiky a manažmentu Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre, ktorá bola koordinujúcim pracoviskom a na Ústave medzinárodného podnikania, Fakulta ekonómie a podnikania Paneurópskej vysokej školy v Bratislave.

Bilingválna vysokoškolská učebnica je určená študentom študijných odborov v akreditovaných študijných programoch s ekonomicko-manažérskym zameraním s aspektom na domáce a medzinárodné podnikateľské prostredie, ako aj pracovníkom hospodárskej praxe, ktorí vykonávajú svoju činnosť nielen v oblasti medzinárodného manažmentu a podnikania.

V mene celého autorského kolektívu vyjadrujem úprimné poďakovanie recenzentkám za vypracovanie posudkov, pani prof. Ing. Bohuslave Mihalčovej, PhD. & PhD., EUR Ing. a pani prof. Ing. Adriane Csikósovej, CSc. za cenné rady a pripomienky.

prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.
vedúca autorského kolektívu

OBSAH

Predhovor	3
Časť prvá	
Teória a prax medzinárodného manažmentu a podnikania v multikulturálnom prostredí.....	11
Kapitola 1 [prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.]	
Teória a prax medzinárodného manažmentu a podnikania.....	13
1.1 Úvod do medzinárodného manažmentu a podnikania.....	14
Prípadová štúdia 1: Informačná ekonomika (The Economist, 26. február 2020).....	16
1.1.1 Globálne zmenený svet a proces globalizácie.....	17
Prípadová štúdia 2: Globalizácia v praxi – príklady, čo prináša globalizácia vo svete	19
Diskusné otázky.....	20
Záver.....	20
Literatúra.....	20
Kapitola 2 [prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.]	
Medzinárodné spoločnosti a ich postavenie v podnikateľskom prostredí	21
2.1 Nadnárodné spoločnosti, ich podstata a význam	22
Prípadová štúdia 3: Potápanie, plávanie a surfovanie... (The Economist, 11. apríl 2020).....	24
2.1.1 Podnikanie v zahraničí a formy vstupu na zahraničné trhy.....	25
2.2.1.1 Investície na zelenej lúke – Green field investment	26
2.2.1.2 Investície na hnedej lúke – Brown field investment	26
2.2.1.3 Priemyselné parky a ich typy.....	26
Prípadová štúdia 4: Vývoj priemyselných parkov na Slovensku.....	27
2.2.1.4 Fúzie a akvizície – Mergers & Acquisition.....	29
2.2.1.5 Spoločný podnik – Joint venture	30
2.2.1.6 Aliancia – Alliance.....	30
2.2.1.7 Strategické aliancie.....	31
Diskusné otázky.....	31
Záver.....	31
Literatúra.....	31
Kapitola 3 [doc. PhDr. Ing. Ladislav Mura, PhD.]	
Medzinárodné podnikanie rodinných podnikov	33
3.1 Úvod do problematiky.....	34
3.2 Rodinné podnikanie.....	36
3.3 Medzinárodné podnikanie rodinných podnikov	43
Diskusné otázky.....	50
Záver	50
Literatúra.....	51

Kapitola 4 [Ing. Anna Diačiková, PhD.]**Vybrané hlavné a podporné riadiace procesy spoločností na medzinárodných trhoch55**

4.1 Úloha a význam výskumu a inovácií podnikov v medzinárodnom prostredí.....	56
4.2 Informačné prostredie podnikov v medzinárodnom prostredí	60
4.3 Interná a externá integrovaná marketingová komunikácia podnikov v medzinárodnom prostredí	65
4.3.1 Interná komunikácia.....	65
4.3.2 Externá komunikácia.....	67
Diskusné otázky.....	74
Záver	74
Literatúra.....	75

Kapitola 5 [prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.]**Teoretické a praktické východiská kultúry v medzinárodnom prostredí.....77**

5.1 Podstata a význam kultúry	78
5.2 Vymedzenie pojmu firemná kultúra a jej základné prvky	79
5.2.1 Základné zložky kultúrneho prostredia	81
Prípadová štúdia 5: Charakteristika vybraných náboženstiev podľa Šroneka (2000).....	83
5.2.2 Základné prvky firemnej kultúry.....	84
Diskusné otázky.....	85
Záver.....	85
Literatúra.....	86

Kapitola 6 [prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.]**Podstata a význam kultúrnych dimenzií.....87**

6.1 Medzikultúrne rozdiely	88
6.1.1 Medzikultúrne rozdiely podľa Geerta Hofstedeho.....	88
6.1.2 Medzikultúrne rozdiely podľa Alfonsa Trompenaarsa	89
6.2 Názory iných autorov na hodnotenie kultúrnych dimenzií.....	92
Diskusné otázky.....	93
Záver.....	93
Literatúra.....	93

Kapitola 7 [doc. PhDr. Mária Janošková, PhD.]**Medzinárodný manažment ľudských zdrojov95**

7.1 Podstata a význam medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov.....	96
7.2 Medzinárodné stratégie ľudských zdrojov	96
7.3 Personálna politika v medzinárodnom podniku.....	98
7.4 Procesy v medzinárodnom manažmente ľudských zdrojov.....	100
7.4.1 Personálna stratégia a plánovanie.....	101
7.4.2 Staffing – získavanie a výber pracovníkov.....	102
7.4.3 Adaptácia, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, riadenie kariéry	104
Prípadová štúdia 6: Riadenie kariéry v nadnárodnom podniku.....	105
7.4.4 Zamestnávanie a odmeňovanie expatriantov	105
7.5 Problémy v medzinárodnom manažmente ľudských zdrojov	107
Diskusné otázky	109
Záver.....	109
Literatúra.....	109

Kapitola 8 [doc. PhDr. Mária Janošková, PhD.]

Vplyv medzinárodného prostredia na ľudské zdroje a kultúrne odlišnosti	111
8.1 Manažéri v podmienkach medzinárodného podnikania	112
8.2 Ženy v podmienkach globalizácie.....	114
Prípadová štúdia 7: Ženy manažérky v medzinárodnom podnikaní.....	115
8.3 Vplyv kultúrnych odlišností vo vybraných krajinách na ľudské zdroje.....	118
8.4 Zmena priorít v zamestnávaní expatriantov	123
Diskusné otázky.....	124
Záver.....	124
Literatúra	125

Kapitola 9 [Ing. Oksana Sokil, PhD.]

Podnikateľská etika v kontexte medzinárodného podnikania.....	127
9.1 Podstata a význam podnikateľskej etiky.....	128
9.2 Historický vývoj podnikateľskej etiky.....	129
9.3 Etické normy v podnikateľskej komunikácii.....	130
9.4 Úloha etiky v podnikateľských sporoch.....	131
9.5 Etické kódexy ako dôležitá súčasť moderného podnikania.....	132
Diskusné otázky.....	133
Záver.....	133
Literatúra	134

Kapitola 10 [Ing. Oksana Sokil, PhD.]

Spoločenská zodpovednosť podniku	135
10.1 Podstata a význam spoločenskej zodpovednosti podniku	136
10.2 Formovanie a rozvoj spoločenskej zodpovednosti.....	137
10.3 Spoločenská zodpovednosť malých a stredných podnikov	139
Diskusné otázky.....	140
Záver	140
Literatúra	141

Part two**Theory and Practice of International Management and Entrepreneurship in the Multicultural Environment..... 143****Chapter 11 [prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.]**

Theory and Practice of International Management and Entrepreneurship.....	145
11.1 Introduction to international management and entrepreneurship.....	146
Case study 8: Globalization in practice – impact of globalization worldwide	149
11.2 The process of globalization and internationalization – theoretical and practical issues	149
Questions for discussion.....	152
Summary	152
Bibliography.....	152

Chapter 12 [prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.]

International Companies and Their Position in International Environment	155
12.1 Introduction to the theory of international corporation	156
12.1.1 Entrepreneurship in a foreign country and the forms of entering foreign markets	157

12.1.2 Types of industrial parks.....	159
Case study 9: Development of industrial parks in Slovakia	160
Questions for discussion.....	160
Summary.....	161
Bibliography.....	161
Chapter 13 [doc. PhDr. Ing. Ladislav Mura, PhD.]	
International Entrepreneurship in Family Businesses	163
13.1 Introduction to the issue	164
13.2 Family entrepreneurship	165
13.3 International entrepreneurship of family enterprises	167
Questions for discussion.....	170
Summary.....	170
Bibliography.....	171
Chapter 14 [Ing. Anna Diačiková, PhD.]	
Selected Main and Supporting Management Processes of Companies in International Markets.....	173
14.1 The role and importance of business innovation and research in the international environment	174
14.2 Information environment of businesses in international environment	175
14.3 Internal and external integrated marketing communication of companies in international environment	177
14.3.1 Internal communication.....	177
14.3.2 External communication	178
Questions for discussion.....	179
Summary.....	179
Bibliography.....	180
Chapter 15 [prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.]	
Theoretical Issues of Culture in the International Environment	181
15.1 The Characteristics of culture.....	182
15.2 Basic elements of cultural environment.....	184
Case study 10: The characteristics of the selected religions according Šroněk (2000)	185
15.3 Definition of corporate culture	188
15.3.1 Key elements of corporate culture	190
Questions for discussion.....	190
Summary.....	190
Bibliography.....	191
Chapter 16 [prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.]	
The Theory of Cultural Dimensions.....	193
16.1 Cultural dimensions based on Geert Hofstede.....	194
16.2 Cultural dimensions based on Fons Trompenaars	195
16.3 Evaluation of cultural dimensions based on other authors.....	197
Questions for discussion.....	198
Summary.....	198
Bibliography.....	198

Chapter 17 [doc. PhDr. Mária Janošková, PhD.]

International Human Resource Management	199
17.1 The essence of international human resource management.....	200
17.2 International human resource strategy.....	200
17.3 Personnel policy in an international company.....	202
17.4 Processes in international human resource management.....	203
17.4.1 Personnel strategy and planning	204
17.4.2 Employment and remuneration of expatriates	204
Questions for discussion.....	205
Summary.....	206
Bibliography.....	206

Chapter 18 [doc. PhDr. Mária Janošková, PhD.]

Impact of the International Environment on Human Resources and Cultural Differences	207
18.1 Managers in terms of international business.....	208
18.2 Women in international management.....	209
Case study 11	210
18.3 The impact of cultural differences in selected countries on human resources	212
Questions for discussion.....	216
Summary.....	216
Bibliography.....	216

Chapter 19 [Ing. Oksana Sokil, PhD.]

Business Ethics and International Business	219
19.1 The essence of business ethics	220
19.2 Ethical norms of business communication	220
19.2.1 Ethical business dispute.....	222
19.3 Business ethics in international business relations	222
19.3.1 Code of ethics as an important component of modern business.....	223
Questions for discussion.....	225
Summary.....	225
Bibliography.....	225

Chapter 20 [Ing. Oksana Sokil, PhD.]

The role of Corporate Social Responsibility in a Business.....	227
20.1 The essence of CSR.....	228
20.1.1 Formation and development of the Corporate Social Responsibility (CSR) concept	228
20.2 The Explanation of the Triple Bottom Line.....	231
20.3 CSR in Small and Medium-sized Enterprises.....	233
Questions for discussion.....	234
Summary.....	234
Bibliography.....	23

ČASŤ PRVÁ

TEÓRIA A PRAX MEDZINÁRODNÉHO MANAŽMENTU A PODNIKANIA V MULTIKULTURÁLNO PROSTREDÍ





KAPITOLA 1

TEÓRIA A PRAX MEDZINÁRODNÉHO MANAŽMENTU A PODNIKANIA

Podnikanie je jedným z kľúčových prvkov trhovej ekonomiky. Rozvoj podnikateľskej činnosti priamo súvisí s medzermi a nedokonalosťami trhu v jeho fungovaní, čo má za následok vznik rizika pri vykonávaní podnikateľskej činnosti a vyžaduje si ochotu podnikateľa podstúpiť takéto riziko. S rastúcim tempom globalizácie, stúpa aj počet internacionálnych podnikov. Podniky vstupujú rôznym spôsobom na zahraničný trh a majú aj rôzne dôvody na prekročenie hraníc domáceho trhu. Sú prípady, kedy je pre podnik vstup na zahraničný trh jediná východisková situácia, z dôvodu nasýtenosti domáceho trhu, alebo príliš malého domáceho trhu na užitie sa podniku, alebo dôvodom môže byť aj to, že o vybraný druh podnikania nie je na domacom trhu až taký veľký záujem, pričom oveľa vyšší záujem sa nachádza za hranicami domácej krajiny. Z uvedených dôvodov treba vyzdvihnúť dôležitosť teórie a praxe medzinárodného manažmentu a podnikania, pretože len na základe skúseností podnikov, ktoré rozvíjajú svoje podnikateľské aktivity sa rozvíja medzinárodný manažment so svojou neoddeliteľnou súčasťou – medzinárodným podnikaním.

Ciele kapitoly

- pochopiť podstatu a význam teórie medzinárodného manažmentu a podnikania,
- charakterizovať globalizačné a internacionalizačné procesy.

1.1 Úvod do medzinárodného manažmentu a podnikania

Medzinárodná spolupráca je dnes podstatou nielen ekonomickej činnosti, ale aj samotej existencie ľudstva. V časech celosvetového ekonomického poklesu je dôležité poznať a chápať motívy, postoje procesy a dôsledky riadenia aktivít nadnárodných spoločností vo svetovom kontexte ako uvádza Štrach (2009). Rozvoj teórie medzinárodného manažmentu a podnikania je úzko spojený s procesom globalizácie, ktorú definuje Pichanič (2004) ako „svetový proces, ktorý tvorí svet, jeho ekonomické systémy a jeho národné spoločenstvá viacej homogénnejšie, integrovanejšie a navzájom od seba závislé.“ Zároveň sa teória medzinárodného manažmentu a podnikania čoraz viacej začala formovať v období, kedy predstavitelia všetkých krajín sveta riešili problematiku udržateľného rozvoja ľudstva v Johannesburgu v Juhoafrickej republike v roku 2002, po zasadnutí Svetovej obchodnej organizácie v Cancúne v Mexiku v roku 2003 a Svetového obchodného fóra v Bombaji v Indii v roku 2004. V tom období predstavitelia chudobnejších krajín vytvorili v Mexiku prvýkrát blok 21 krajín, ktorý sa začal zjednocovať na jednoznačnejších požiadavkách a postojoch voči vyspelým krajinám sveta nastolil požiadavku spravodlivejšieho rozdeľovania prínosov globalizácie.

Medzinárodný manažment, tak ako uvádza Ubrežiová a kol. (2018), Ubrežiová a kol. (2013), Šimo a Mura (2015), Ubrežiová (2008) a Pichanič (2004):

- ▶▶ je proces plánovania, organizovania, vedenia a kontroly ľudí pracujúcich v medzinárodných organizáciách. To znamená, že základné manažérske funkcie plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola ľudí sa vykonávajú nie v jednoduchom národnom prostredí, ale v prostredí medzinárodnom;
- ▶▶ je proces aplikovania manažérskych konceptov a techník v medzinárodnom prostredí a prispôsobenie postupov riadenia v ekonomickom, politickom, sociálnom prostredí;
- ▶▶ je odlišný od ostatných foriem manažmentu tým, že vedomosti a poznatky o globálnych problémoch a špecifických kultúrach sú predpokladom k úspechu, dopĺňajú Luthans a Doh (2009).

Pri vysvetľovaní medzinárodného manažmentu a podnikania využívame ďalšie nasledujúce charakteristiky a pojmy:

- ▶▶ **Medzinárodný manažment** je uskutočňovanie manažérskych aktivít za hranicami štátu. Rozširuje podnikové ciele o ciele, ktoré chce podnikový manažment dosiahnuť v podmienkach druhých krajín a rozdielnymi formami, čím sa prechádza od jednoduchých kooperačných vzťahov k vytvoreniu oficiálnych zmluvných vzťahov.
- ▶▶ **Medzinárodný manažment** predstavuje organizácie a spoločnosti, ktoré vykonávajú podnikateľské aktivity vo viacerých krajinách.
- ▶▶ **Medzinárodný manažment** sa spája s vlastníctvom a riadením aktivít a iných obchodných operácií za hranicami jednej krajiny. Manažéri sú zodpovední za plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolovanie v podnikateľských subjektoch, ale zodpovedajú aj za tie činnosti, ktoré môžu komplikovať, resp. zmeniť vstup týchto subjektov do medzinárodného prostredia.

- ▶ **Svetové hospodárske** prostredie je termín, ktorý používame preto, aby sa zvýraznila jeho súvzťažnosť k medzinárodnému podnikaniu.
- ▶ **Medzinárodné podnikanie** v zmysle International Business nie je novou ekonomickou disciplínou. Svojimi prejavmi, ale aj konkrétnym praktickým použitím sa s ním stretávame viacej ako tisíc rokov. Pôsobenie nadnárodných podnikov, ich správanie sa je v centre pozornosti národných vlád, regionálnych zoskupení a ostatných nadnárodných inštitúcií, čo výrazne ovplyvňuje formovanie teórie medzinárodného podnikania (Baláž a kol., 2005).
- ▶ **Globalizácia** je ako proces, v dôsledku ktorého trhy a výroba v rozličných krajinách sa od seba stávajú čoraz závislejšími vďaka dynamike obchodu s tovarom, službami a mobilitnosti kapitálu a technológií podľa Horskej a kol. (2018). Zároveň uvádza, že podľa viacerých odborníkov a ekonómov „zlatá éra“ globalizácie prejde do ústupu a bude ju nahrádzať deglobalizácia, ktorá sa vytvorila po svetovej kríze v roku 2008 a priniesla nielen pokles hrubého domáceho produktu (HDP), menové vojny ako aj viaceré problémy v ekonomike, ale aj silnú expozíciu v Ázii a v Európe ako aj obchodné vojny medzi USA, Európou na jednej strane a na druhej strane BRIC (Brazília, Rusko, India a Čína) a MENA (Blízky východ a Severná Afrika). V podstate deglobalizácia znamená transformáciu globálnej ekonomiky z jednej integrovanej nadnárodnej korporácii na jednu integrovanú ako smerovanie od masového exportu k lokálnej produkcii.
- ▶ **Internacionalizácia** prebieha v priestore svetového hospodárstva predovšetkým ako následok medzinárodnej ekonomickej interdependencie – teda závislosti medzi jeho jednotlivými časťami a v konečnom dôsledku medzi národnými ekonomikami. Ekonomická aktivita jednej krajiny spojením s vonkajším svetom sa premieta do postavenia a aktivít iných ekonomík a zároveň je sama ovplyvňovaná tým, čo sa deje za jej hranicami.
- ▶ **Internacionalizácia** znamená proces, pomocou ktorého si firmy zvyšujú hodnotu priameho aj nepriameho vplyvu medzinárodného obchodu na budúcnosť firmy a zakladajú a riadia obchod s ostatnými krajinami (Elo, 2005).
- ▶ **Intelektuálny kapitál** sa stáva v novej ekonomike najdôležitejším kapitálom. Konkurenčnou výhodou podnikania v starej ekonomike bola schopnosť rýchlo zareagovať na rast dopytu rastom rozsahu výroby, a to bez výraznejšieho zvýšenia nákladov. V novej ekonomike nie sú rozhodujúce výrobné prostriedky, ale kvalitné informácie. Na začiatku 3. tisícročia sa ľudská spoločnosť nachádza vo vývojovej fáze nazývanej informačná, resp. znalostná spoločnosť, v ktorej kvalita života, perspektíva sociálnych zmien a ekonomického rozvoja v rastúcej miere závisí od informácií, ich využitia, t. j. od intelektuálneho kapitálu. Potom, najelementárnejším stavebným kameňom v celom hodnotovom informačnom reťazci sú dáta (Diačiková a Lach, 2019).
- ▶ **Domovská krajina** (home country), ktorou je krajina, v ktorej má podnikateľský subjekt domovskú, oficiálnu adresu, adresu pre daňové povinnosti.
- ▶ **Hostiteľská krajina** (host country), ktorou je cudzia krajina v ktorej podnikateľský subjekt vykonáva svoje operácie. V hostiteľskej krajine je za celú činnosť spravidla zodpovedný country manažér, ktorý reaguje na lokálny trh, lokálnu vládu a transformuje kultúru domovskej krajiny a hostiteľskej krajiny.

- ▶▶ **Funkčný manažér** sa zameriava na transfer vedomostí v celom medzinárodnom spektre organizácie.
- ▶▶ **Expatriate** je pracovník vyslaný domovskou organizáciou pracovať do cudzej krajiny. Inpatriate je pracovník prichádzajúci z hostiteľskej krajiny do centrálnej domovskej krajiny.
- ▶▶ **Third Country Nationals (TCN)** sú zamestnanci tretej krajiny (národnostne príslušníci ani domovskej, ani hostiteľskej krajiny), predstavujú veľký potenciál odborníkov nenachádzajúcich uplatnenie vo vlastnej krajine.

Prípadová štúdia 1

Informačná ekonomika (The Economist, 26. február 2020)

„Nový prístup k hodnote jedného z najväčších zdrojov sveta – dátam“

Pokiaľ ide o dáta, každý si je vedomí ich ceny, vrátane najväčších spoločností na svete. Vďaka využívaniu algoritmov umelej inteligencie ich neustále pribúda. Avšak dáta nie sú ako typické tovary a služby, pretože môžu byť používané neustále, ako verejný statok. Avšak oceňovanie dát nie je také jednoduché, keďže so sebou prinášajú pozitívne účinky, napríklad vo forme zlepšovania zdravotnej starostlivosti, ale aj negatívne účinky, akými sú napríklad porušovania v prípade poskytovania osobných informácií.

Týmto sa vo svojej novej štúdii zaoberá aj Diane Coyle, ekonómka z Univerzity v Cambridge, ktorá skúma hodnotu dát a tých, ktorí z nich majú úžitok. Hovorí, že trhové ceny často neodrážajú ich pravú hodnotu, lebo obchodovanie s nimi je zriedkavé. Zatiaľ čo väčšina spoločností kladie dôraz na nebezpečenstvo zneužitia osobných údajov, predložená správa zdôrazňuje prínos údajov k „všeobecnému ekonomickému blahobytu celej spoločnosti.“ To im dáva oveľa hlbšiu hodnotu ako jednoduchá peňažná hodnota.

Ďalej popisuje aj rôzne typy dát a ich využitie. Niektoré môžu byť užitočnejšie na skupinové a niektoré na individuálne účely. Napríklad, lekárske záznamy pacienta majú väčšiu hodnotu pokiaľ sú kombinované s ostatnými. Zatiaľ čo údaje, zachytávajúce históriu prehľadávania na internete, majú zmysel pre individuálne bombardovanie jednotlivca reklamou. Avšak informačná ekonomika zatiaľ dobre nerozlišuje tieto vlastnosti údajov. Coyle tvrdí, že na zabezpečenie spravodlivého šírenia údajov sú potrebné nové spôsoby myslenia, ako aj inštitúcie, ako sú napríklad dátové fondy. Osobné informácie by sa nemali posudzovať podľa objektu „vlastníctva“ ale prístupovými právami. Ľudia teda môžu kontrolovať, ako sa používajú, ale nemali by s nimi zaobchádzať ako s výherným lístkom, ktorý sa dá speňažiť. Toto tvrdenie by malo platiť v širšom slova zmysle. Jednou z možných stratégií pre vlády by mohol byť voľný prístup k dátam. Odhady hodnoty dostupných vládnych údajov sa odhadujú od 0,1 % do 7 % HDP. Spoločnosti by tiež mali zvážiť uprednostnenie prístupu k osobným dátam pred ich vlastníctvom. Pokúste sa to však povedať technickým gigantom. Údaje sú však cenné a nepochybuje sa o tom, aká dôležitá je ich výlučná kontrola.

1.1.1 Globálne zmenený svet a proces globalizácie

Podľa Ubrežiovej a kol. (2013) a Ubrežiovej a kol. (2018), globalizácia so sebou prináša víťazov aj porazených a to tak medzi štátmi ako aj vo vnútri jednotlivých štátov. Namiesto toho, aby ekonomická globalizácia prinášala úžitok, privádza planétu na pokraj ekologickej katastrofy a bezprecedentných sociálnych nepokojov, hospodárstvo vo väčšine krajín leží v troskách, chudoba sa prehľbuje, ľudia trpia hladom a nemajú kde žiť, dochádza k migrácii a narušeniu spoločenských kultúr. Globalizácia, demografia, vzostup nových mocností, rozklad medzinárodných inštitúcií, klimatické zmeny a energetická geopolitika) môžu spolupôsobiť pri vytváraní výziev a príležitostí pre budúcich lídrov a tých, ktorí budú za rozhodnutia zodpovední. Globálne trendy, ako sa uvádza v tabuľke 1.1, však nie sú prognózou, ale pomenúvajú hybné sily a vývojové trendy, ktoré budú pravdepodobne stať pri formovaní celosvetových udalostí.

Tabuľka 1.1 Globálne trendy – Zmenený svet

Relatívne istoty	Pravdepodobný dopad
<ul style="list-style-type: none"> – vzniká globálny viacpólový svet s ďalším rozvojom Číny, Indie a iných krajín. Vzrastá relatívna moc neštátnych činiteľov – kást, ekonomiky, náboženských organizácií a kriminálnych sietí – prebieha posun relatívneho bohatstva a ekonomickej moci na približnej osi zo Západu na Východ a bude ďalej pokračovať – Spojené štáty americké ostanú najmocnejšou individuálnou krajinou, ale už s menšou dominanciou – trvalý ekonomický rast spojený s nárastom obyvateľstva o 1,2 miliardy do roku 2025 bude vyvíjať tlak na zdroje energie, potravín a vody 	<ul style="list-style-type: none"> – do roku 2025 samostatná „medzinárodná komunita“ tvorená národnými štátmi prestane existovať. Moc bude rozptýlenejšia, noví hráči prinesú do hry nové pravidlá. Riziká narastú, keďže tradičné západné aliancie oslbnú. Miesto napodobňovania západných modelov politického a ekonomickeho rozvoja, bude viac krajín priťahovať čínsky alternatívny model rozvoja. Keďže niektoré krajiny budú investovať viac do svojho ekonomickeho blahobytu, môžu vzrásť stimuly smerom ku geopolitickej stabilite. Avšak tento presun moci posilní krajiny ako Rusko. Výsledky tohto obdobia budú závisieť od tempa technologických inovácií. Žiadna zo súčasných technológií nepostačuje, aby nahradila tradičnú, dnes známu energetiku v potrebnom rozsahu
<ul style="list-style-type: none"> – počet krajín s mladou populáciou v „období nestability“ klesne, ale populácia vo viacerých takýchto krajinách bude naďalej výrazne narastať 	<ul style="list-style-type: none"> – kým sa dynamicky nezmenia podmienky nezamestnanosti v rizikových krajinách s mladou populáciou ako sú Afganistan, Nigéria, Pakistan a Jemen, budú tieto krajiny naďalej rizikom pokračujúcej nestability a zlyhávania štátu.
<ul style="list-style-type: none"> – možnosť konfliktov vzrastie, čo spôsobia prudké zmeny na väčšine územia Stredného východu, respektíve aj rozšírením smrtiacich zbraní. Terorizmus do roku 2025 nezmizne. Jeho príťažlivosť by však mohla klesnúť, ak bude pokračovať na Strednom východe ekonomický rast a nezamestnanosť mladých klesne. Vďaka rozširovaniu technológií sa nebezpečné prostriedky dostanú na dosah aktívny teroristom. 	<ul style="list-style-type: none"> – vzrastie potreba, aby Spojené štáty americké udržovali rovnováhu v regióne Stredného východu, hoci ďalšie vonkajšie mocnosti – Rusko, Čína a India budú mať významnejšiu úlohu ako dnes. Bude viac príležitostí na teroristické útoky s veľkým počtom obetí, pri ktorých sa použijú chemické, biologické alebo nukleárne zbrane. Túto situáciu bude spôsobovať prenikanie technológií a rozširovanie nukleárneho programu týchto zbraní. Praktické a psychologické následky takýchto útokov v globalizovanom svete zosilnejú.

Zdroj: Ubrežiová a kol. (2013)

Konkrétne riešenie viacerých problémov globalizácie sa spája napríklad s požiadavkami regulácie niektorých aktivít nadnárodných spoločností, obmedzením tokov špekulatívneho kapitálu, zdanením kapitálových prevodov, ktoré by mali slúžiť ako zdroj riešenia problémov v najchudobnejších krajinách.

Na druhej strane ako uvádza Štrach (2009), Friedman vidí v globalizácii viaceré pozitíva a upozorňuje hlavne na informačnú a znalostnú prepojenosť jednotlivých krajín a kontinentov, na možnosť ľudí si vybrať slobodné miesto k životu a nájsť zamestnanie, ktoré poskytuje životný štandard západnej strednej triedy. Aj napriek tomu, že je pôvodcom Američan, pozerá na globalizáciu z pohľadu európskej kultúry a domnieva sa, proces globalizácie sa odohral v troch etapách.

1. **vlna globalizácie** – začala sa rokom 1492, kedy bola objavená Amerika. Objavenie nových teritórií zahájilo koloniálnu éru a obchodné výmeny so zámorskými destináciami. Kolónie sa stali odberateľom priemyselných a iných výdobytkov európskej civilizácie, zdrojom lacnej pracovnej sily a niektorých vzácnych nerastných surovín. Globalizácia bola predovšetkým globalizáciou štátov, ktoré sa snažili získať moc nad zámorskými územiami, ktorých vlastníctvo a vykorisťovanie bolo zdrojom blahobytu.
2. **vlna globalizácie** – nastúpila začiatkom 19. storočia v období priemyselnej revolúcie. Moderné vynálezy a technické novinky dopomohli Európe k tomu, aby mohla častejšie obchodovať so zámorím. V tomto období boli objavené Austrália a Nový Zéland. Pohyb osôb sa stal bežným v medzinárodnom prostredí. Globalizácia sa týkala hlavne prepojenosti firiem a ich pôsobenia na medzinárodných trhoch. Kľúčovú úlohu zohrala výmena tovarov. O moc a rozdelenie sveta sa bojovalo na úrovni štátov, koloniálny poriadok bol na ústupe.
3. **vlna globalizácie** – sa považuje za symbol 21. storočia so začiatkom okolo roku 2000. Pád bipolárneho (sovietského a západného sveta) otvára nové možnosti a trhy. Technické výdobytky typu internetu, spôsobu výmeny údajov, snaha podnikov outsourcovať činnosti a nachádzať pre ne výhodné offshore lokality zrýchľujú vzájomnú ekonomickú a spoločenskú prepojenosť krajín. Globalizácia je znakom individuálneho života každého jedinca. Veľkú úlohu zohráva výmena informácií. Do popredia sa dostáva súperenie niektorých skupín ľudí v boji o moc a zvrchovanosť a tieto skupiny vytvárajú teroristické organizácie. Zároveň sa vytvárajú aj ohniská vojen a nepokojov, ako napríklad bombardovanie Juhoslávie (1999), krátky raketový spor medzi Izraelom a Libanom (2006) alebo úsilie o osamostatnenie Kosova (2008).

Rastúcu prepojenosť jednotlivých národných štátov v rôznych rozmeroch spoločenského života môžeme posúdiť viacerými indikátormi. Jedným z nich je **index globalizácie**, ktorý skúma globalizáciu na úrovni štátov v štyroch dimenziách:

1. **ekonomická integrácia** – skúma sa zahraničný obchod a tok priamych zahraničných investícií;
2. **osobný kontakt** – meria sa podľa medzinárodnej turistiky, medzinárodnej telekomunikačnej prevádzky, medzinárodných prevodov peňazí alebo platieb zamestnancom do zahraničia;

3. **technologická prepojenosť** – skúmanými indikátormi sú napríklad počet užívateľov internetu, internetových hosťielskych serverov či zabezpečených serverov, ktoré umožňujú kódovanie transakcie;
4. **politická angažovanosť** – ide o členstvo krajín v medzinárodných organizáciách, osobné a finančné príspevky Organizácii spojených národov, účasť štátov na mierových vojenských a humanitárnych misiách, počet ratifikovaných multilaterálnych zmlúv či množstvo vládnych transferových platieb.



Prípadová štúdia 2

Globalizácia v praxi – príklady, čo prináša globalizácia vo svete

Niekoľko faktov podľa Mezřického (2011):

- **Rok 2006** – na svete žilo 191 miliónov migrantov a 32,9 miliónov utečencov.
- **Rok 2008** – výdavky na potraviny v ekonomicky rozvinutých krajinách predstavujú 10 – 15 % z nákladov jednej rodiny, v rozvojových regiónoch je to priemerne 50 %. V mestách žilo 50 % obyvateľstva (cca 3,4 mld. obyvateľov), na porovnanie v roku 1900 to bolo 13 %, v roku 1950 29 % obyvateľov, odhad pre rok 2070 je 70 % obyvateľov. V EÚ bolo vykonaných 515 teroristických útokov 359 jednotlivcami.
- **Rok 2010** – na zemi žije 6,9 miliardy ľudí, z toho 60 % svetovej populácie žije v Ázii.
- **Rok 2011** – vývoj demografických parametrov: rastie vek, keď sa uzatvára prvé manželstvo, rastie počet neúplných rodín, rastie vek prvoroďčiek, zvyšuje sa rozmanitosť foriem súžitia, predlžuje sa vek dožitia človeka (globálne rastie počet seniorov o 2 % ročne – dvojnásobným tempom ako populácia ako celok).

Globalizácia spôsobila aj to, že spoločnosti z vyspelých ekonomík využívajú lacnejšie pracovné trhy na svoje výrobné aktivity, ktoré po čase doplnili službami, akými sú napríklad call centrá a outsourcingované podporné administratívne centrá. Hlavnými príjemcami takýchto aktivít boli hlavne India v oblasti softvéru a Čína v zmluvnej výrobe. Obe ekonomiky rýchlo rastú a tieto dve krajiny sa môžu v nasledujúcich 20 rokoch, po boku Brazílie a Ruska, pripojiť k zvýšenému počtu ekonomických superveľmocí (Russel-Walling, 2012).

Globalizácia na jednej strane spája a na druhej strane rozdeľuje jednotlivé etniká štátnymi hranicami. Diskusia medzi spoločným (štandardizovaným, unifikovaným, medzinárodným) a samostatným (individuálnym, lokalizovaným, národne či inak špecifickým) je hlavným rozporom medzinárodného manažmentu, nadnárodných firiem a individuálneho života dnešných dní.

Diskusné otázky

1. Vysvetlite podstatu medzinárodného manažmentu a podnikania, definujte jeho základné pojmy.
2. Charakterizujte pojem globalizácia a internacionalizácia, popíšte Globálne trendy 2025 a ich dopad na vývoj súčasného medzinárodného podnikateľského prostredia.

Záver

Rozvoj teórie medzinárodného manažmentu a podnikania je úzko spojený s procesom globalizácie a jej vývojovými etapami, internacionalizáciou ako aj vývojom medzinárodného podnikateľského prostredia. Na druhej strane sa táto teória začala výrazne formovať v období, kedy predstavitelia všetkých krajín sveta riešili problematiku udržateľného rozvoja ľudstva na svetových fórach, napríklad v Juhoafrickej republike, Mexiku a Indii začiatkom 21. storočia. Existuje veľa definícií od autorov, ktorí sa zaoberajú predmetnou problematikou a definujú, čo je medzinárodný manažment a podnikanie, pričom ide vo všeobecnosti o činnosť spoločností, firiem a organizácií, ktorá presahuje rámec jednej krajiny. Nakoľko hovoríme o teórii a praxi medzinárodného manažmentu a podnikania, uvádzajú sa praktické príklady jeho uplatnenia v prípadových štúdiách, pričom musíme brať do úvahy vplyv pandémie Covid-19, ako jeden z výrazných faktorov, ovplyvňujúcich celosvetový vývoj podnikania a obchodu.

Literatúra

- [1] Baláž, P., Ferenčíková, S., & Filip, J. (2005). *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava: SPRINT.
- [2] Diačiková, A. & Lach, M. (2019). *Úspech je voľba. Manažment podnikania a podnikových procesov*. Svät: Chemosvit.
- [3] Elo, M. (2005). *Internationalization from a Network Perspective*. Turku: Abö Academy Press.
- [4] Horská, E., Palúchová, J., & Gálová, J. (2018). *Medzinárodný marketing*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- [5] Luthans, F., & Doh, J. (2009). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. McGraw-Hill Companies, Inc.
- [6] Mezřický, V. (2011). *Perspektivy globalizace*. Praha: Portál.
- [7] Pichanič, M. (2004). *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck.
- [8] Russel-Walling, E. (2012). *Manažment 50. myšlienok, ktoré by sme mali poznať*. Bratislava: Slovart.
- [9] Šimo, D., & Mura, L. (2015). *Manažment organizácií*. Bratislava: Wolters Kluwer.
- [10] Štrach, P. (2009). *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing.
- [11] Ubrežiová, I. (2008). *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- [12] Ubrežiová, I., Sedliaková, I., & Ubrežiová, A. (2013). *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- [13] Ubrežiová, I., Kozáková, J., & Diačiková, A. (2018). *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.



KAPITOLA 2

MEDZINÁRODNÉ SPOLOČNOSTI A ICH POSTAVENIE V PODNIKATEĽSKOM PROSTREDÍ

Vnadväznosti na teóriu a prax medzinárodného manažmentu treba vyzdvihnúť dôležitosť teórie medzinárodných spoločností, pretože len na základe skúseností podnikov, ktoré rozvíjajú svoje podnikateľské aktivity sa rozvíja medzinárodný manažment so svojou neoddeliteľnou súčasťou medzinárodné podnikanie. Zároveň sa stretávame s novým dynamickým prvkom úspechu, ktorým je multikulturálnosť medzinárodných podnikov ako schopnosť pochopiť a prijať kultúru partnera.



Ciele kapitoly

- vysvetliť postavenie medzinárodných spoločností na svetových trhoch,
- charakterizovať jednotlivé formy medzinárodných spoločností,
- definovať formy vstupu spoločností na medzinárodné trhy.

2.1 Nadnárodné spoločnosti, ich podstata a význam

S pojmom globalizácia a internacionalizácia podnikateľských činností úzko súvisí pojem **nadnárodná korporácia**. Zapletalová (2015), Ubrežiová a kol. (2013), Štrach (2009) na základe prác zahraničných odborníkov, ktorí sa zaoberajú predmetnou problematikou, definujú nasledovné strategické typy nadnárodných podnikov:

- ▶ **medzinárodný (international) podnik** – v tomto prípade nie je podnik zastúpený vo všetkých hlavných regiónoch. V organizačnej štruktúre sa v takomto podniku vyčleňujú niektoré oddelenia, napríklad exportné oddelenie. Hlavné finančné toky sa odohrávajú medzi centrárou a pobočkami. Najviac sa uplatňuje v európskych nadnárodných podnikoch;
- ▶ **mnohonárodný (multidomestic, multinational) podnik** – podnik vytvára viacej nezávislých pobočiek vo viacerých krajinách. Organizačné útvary majú svoju vlastnú stratégiu a ich úspešnosť sa meria finančnou výkonnosťou, čo im umožňuje rozvíjať svoje vlastné značky. Jednotlivé pobočky medzi sebou navzájom nespolupracujú, medzi sebou spolupracuje centrála a pobočka. Je vhodný pre európske nadnárodné podniky;
- ▶ **globálny (global) podnik** – podnik vytvára systém integrovaných pobočiek, koordinovaných centrárou. Pobočky nemajú rozhodovaciu právomoc o produktovom alebo značkovom portfóliu, cieľom je sprostredkovať štandardizovaný, globálny produkt pre zákazníkov na celom svete. Je typický pre americké nadnárodné podniky;
- ▶ **transnacionálny (transnational) podnik** – ide o podnik s diverzifikovanou sieťou pobočiek, ktoré majú rôznu strategickú polohu a multikulturálne vnútorné prostredie. V týchto podnikoch sa nachádzajú aj pobočky, ktoré zabezpečujú servisné služby pre celú sieť. V rámci celej siete dochádza k znalostným produktovým a kapitálovým tokom.

Za **nadnárodnú spoločnosť** sa považuje taká **firma**, ktorá realizuje **výskum, výrobu, predaj, resp. iné aktivity v rôznych krajinách sveta, nielen tam, kde má svoju centrálu**. Zároveň aktívne vytvárajú relatívne stále, medzinárodne fungujúce podnikové siete so svojimi dodávateľmi, odberateľmi a kooperujúcimi partnermi a ovplyvňujú tak do istej miery organizovanosť na trhu smerom k aliančnej podobe. Vytvárajú značný objem zisku pre investície do výskumu a vývoja a vďaka tvorbe podnikových sietí významne ovplyvňujú výber technológií, ktoré sa neskôr rozširujú vo svetovom meradle. V oblasti **chápania a definovania nadnárodných spoločností existuje nejednotnosť** v ich charakteristike.

Jednou z prvých definícií multinacionálnej korporácie (MNC) bolo jej definovanie podľa OECD v roku 1977, „**ide o spoločnosti alebo jednotky, ktorých vlastníctvo je súkromné, štátne alebo zmiešané, ktoré sú založené v rôznych krajinách sveta a vzájomne prepojené tak, že jedna alebo viacej z nich môže vytvárať významný vplyv na činnosť druhých, zvlášť s ohľadom na spoločné využívanie zdrojov a vedomostí.**“

Podľa charakteristiky UNCTAD (Konferencie OSN o obchode a rozvoji) „**transnacionálne korporácie sú právnické osoby alebo osoby bez právnej subjektivity, ktoré pozostávajú z materských podnikov a ich zahraničných afiliácií (t. j. dcérskych spoločností). Materský podnik sa definuje ako podnik, ktorý kontroluje aktíva iných subjektov v krajinách iných ako je materská krajina, a to zvyčajne tým, že vlastní určitý kapitálový podiel. Zahraničná afiliácia je právnickou osobou alebo osobou bez právnej subjektivity,**

v ktorej investor, ktorý je rezidentom inej ekonomiky, vlastní podiel, ktorý mu umožňuje dlhodobý záujem na riadení tohto podniku (Prochádzková a Bednár, 2018; Šíbl a Šaková, 2000).

Ubřežiová a kol. (2013), Štrach (2009) a Pichanič (2004) vysvetľujú, že v prípade definovania nadnárodných spoločností často hovoríme o tom, že odkadiaľ pochádzajú. Počujeme o americkej alebo japonskej nadnárodnej firme, pričom sa predpokladá, že Spojené štáty americké alebo Japonsko sú ich krajinami pôvodu, to znamená krajinami, kde boli spoločnosti založené. Treba si ale uvedomiť, že pojem **krajina pôvodu** má špecifický význam nielen z hľadiska aplikovaných riadiacich mechanizmov, preferencií pre určité stratégie vstupu na zahraničné trhy ale aj z hľadiska administratívneho dedičstva.

Potom pod pojmom **krajina pôvodu** si môžeme predstaviť niekoľko rôznych krajín. Môže ísť o krajinu, kde bola spoločnosť založená a tam vznikla. **Krajina vzniku** sa však môže líšiť od krajiny, kde je krajina oficiálne inkorporovaná (alebo kde jej prislúcha daňová povinnosť). Krajinou pôvodu sa môže označiť aj tá krajina, odkadiaľ je nadnárodná spoločnosť riadená.

Neodmysliteľnou súčasťou hodnotenia medzinárodných spoločností je hodnotenie ich **medzinárodnosti** podľa nasledovných ukazovateľov:

» Index internacionálnosti

– jedným z ukazovateľov je napríklad **index internacionálnosti (II)**, ktorý posudzuje intenzitu zahraničných aktivít podľa podielu zahraničných afiliácií transnacionálnych korporácií (TNK):

$$II (\%) = \frac{\text{počet afiliácií v zahraničí}}{\text{celkový počet afiliácií}} \times 100$$

» Index rozmiestnenia siete

– t. j. **network spread index (NSI)**:

$$NSI = \frac{\text{počet hostiteľských krajín}}{\text{počet potenciálnych hostiteľských krajín}}$$

kde: počet hostiteľských krajín v čitateli znamená počet krajín, v ktorých má korporácia umiestnené svoje afilácie a počet potenciálnych hostiteľských krajín predstavujú tie krajiny, kde by transnacionálna korporácia mohla potenciálne umiestniť svoje afilácie. Berú sa do úvahy krajiny, ktoré získali prírastok objemu priamych zahraničných investícií (Baláž, 2005).

Vo všeobecnosti môžeme povedať, že nadnárodný podnik je najširším pojmom zastrešujúci subjekty, ktorých podnikateľské aktivity prekračujú hranice jednej krajiny. Stewart (1997) popisuje rozdelenie nadnárodných podnikov v tabuľke 2.1.

Tabuľka 2.1 Rozdelenie nadnárodných podnikov podľa Stewarta

Domáce aktivity	+	-	=	Národný (domáci) podnik
Domáce aktivity		export		exportujúci podnik
Domáce aktivity		účasť v zahraničných odvetviach		transnacionálny podnik
Domáce aktivity		dcérske spoločnosti (podiel domáceho obratu k zahraničnému 70 : 30)		internacionálny podnik
Domáce aktivity		dcérske spoločnosti (podiel domáceho obratu k zahraničnému je 30 : 70)		multinacionálny podnik

Zdroj: Stewart (1997)

Prípadová štúdia 3

Potápanie, plávanie a surfovanie... (The Economist, 11. apríl 2020)

Súčasná pandémia Covid-19 a škody ňou spôsobené urýchlili trendy, ktoré už skôr začali pretvárať obchod. V niektorých prípadoch je ťažké rozlíšiť katastrofu od príležitostí. V marci 2020 zaznamenal britský online obchod s potravinami Ocado také preťaženie serverov, že mal podozrenie na hackerské útoky. „Mysleli sme si, že sme boli pod útokom“, povedal Tim Steiner, šéf spoločnosti. V skutočnosti sa Briti zúfalo snažili získať zásoby a dodávky potravín a nápojov na najbližšie týždne. Po tom, čo predseda vlády Boris Johnson oznámil národné zablokovanie, stránka naplnila tri týždenné výherné automaty za hodinu. Spoločnosť, ktorým Covid-19 priniesol aké-také pozitívum, bolo len málo. Vo februári, aj keď sa trhy začali rúcať, sa šéfovia firiem mohli „utešiť“ nasledovnými tromi skutočnosťami:

1. za krízu neniesli vinu;
2. väčšina spoločností, najmä v Amerike prešla do krízy v dosť solídnom stave; zamestnanosť rástla, knihy objednávok boli relatívne plné a uvoľnenie americkej obchodnej vojny s Čínou sa dobre zdokumentovalo;
3. v priebehu niekoľkých dní, keď sa globálne trhy začali rúcať, Čína postupne otvárala niektoré továrne a zrušila niektoré zo svojich drastických blokad.

Na druhej strane, veľa európskych krajín a niektoré americké štáty začali okamžite zavádzať sociálne opatrenia a čoskoro „uzatváranie“ regiónov a hraníc. Podniky sa ocitli v priepasti „rúcajúcej sa“ ekonomiky. Podľa štatistiky v jednotlivých odvetviach, ktoré sleduje Medzinárodná organizácia práce, v súčasnosti čelia prudkému poklesu produkcie a následne vysokému riziku prepúšťania ako aj obmedzeného počtu pracovných miest, tieto odvetvia (poľnohospodárstvo, stavebníctvo, výrobné podniky, veľkoobchod a maloobchod, turizmus a školstvo) zamestnávajú takmer 38 % celosvetovej pracovnej sily, čo je približne 1,25 miliardy pracovníkov. No aj napriek pochmúrnym časom, sa vedenie spoločností začína zameriavať na post – covid vyhlíadky vo svete. Jedna vec, na ktorej sa všetci zhodnú, je trend akcelerácie, a to nasledovne:

- deglobalizácia, ktorá postupne rozkladá podnikanie vytvorené vo svete od roku 2000,

- prienik služieb, ktoré sú založené na dátach do viacerých aspektov života,
- sústredenie ekonomickej sily do rúk vybraných korporátnych obrov.

Predpokladá sa, že tieto trendy pod vplyvom pandémie Covid-19 budú nasledovať rýchlejšie, ako sa očakávalo predtým.

2.1.1 Podnikanie v zahraničí a formy vstupu na zahraničné trhy

Európa sa svojou rozlohou zaraďuje ako druhá medzi všetkými kontinentami. Má 46 štátov, 742,5 milióna obyvateľov, z ktorých asi 500 miliónov žije v Európskej únii. Prevažnú väčšinu v týchto štátoch tvoria kultúrne odlišné národy so svojimi vlastnými jazykmi, národnosť a jazykové menšiny, ktoré nemajú svoj materský štát. Riešiť úlohy dlhodobého udržateľného rozvoja v podmienkach globalizácie na kontinente Európy je preto z pohľadu štrukturálnej neusporiadanosti a nejednotného postavenia európskych krajín zložitá, vysvetľujú Diačiková a Lach (2019). Ďalej uvádzajú, že niektoré štáty a územia alebo ich časť patria geograficky do Ázie, avšak kultúrne a historicky do Európy. V Európskej únii je zoskupených 28 krajín. Spoločnú menu euro v Európskej únii využíva 19 krajín (Belgicko, Cyprus, Estónsko, Fínsko, Francúzsko, Grécko, Holandsko, Írsko, Litva, Lotyšsko, Luxembursko, Malta, Nemecko, Portugalsko, Rakúsko, Slovensko, Slovinsko, Španielsko, Taliansko) a vlastné meny využíva 9 členských krajín Európskej únie (Bulharsko, Česko, Dánsko, Chorvátsko, Maďarsko, Poľsko, Rumunsko, Švédsko, Veľká Británia). V roku 2021 Veľká Británia vystúpila z EÚ.

Etablovanie sa Slovenskej republiky v medzinárodnom podnikateľskom priestore výrazne ovplyvnil prílev zahraničných investícií, čo vyvolalo vznik a používanie rôznych foriem vstupu na zahraničné trhy. Šimo a Mura (2015), Ubrežiová a kol. (2013), Zdražilová (2005) a Pichanič (2004) uvádzajú nasledovné formy vstupu na zahraničné trhy podľa kapitálovej náročnosti:

- ▶ **priamy export/import** – sa realizuje priamo so zahraničným subjektom bez použitia sprostredkovateľov alebo sa môže realizovať distribučnými kanálmi iných zahraničných subjektov, s ktorými podnikateľský subjekt uzatvoril zmluvu, napríklad zmluva o výhradnom predaji, o obchodnom zastúpení, komisionárska zmluva a piggybacking;
- ▶ **nepriamy export/import** – predstavuje situáciu, kedy sa podnikateľský subjekt zapája do medzinárodného podnikania prostredníctvom iných firiem v domácej krajine. V tejto situácii podnikateľský subjekt prichádza do styku so zahraničným trhom nepriamo a sám žiadne zahraničné operácie neuskutočňuje;
- ▶ **medzinárodný pohyb know-how** – je situáciou, kedy sa podnikateľskému subjektu v hostiteľskej krajine na základe zmluvy poskytuje určité know-how. Môže ísť napríklad o licenčné zmluvy, franšizing, zmluva o riadení a zošľachtovací styk;
- ▶ **kapitálový vstup na zahraničný trh formou zahraničných investícií** – predstavuje zriadenie výrobnéj základne v zahraničí vo forme majetkového spojenia, čo závisí od zámerov materského podniku, jeho finančnej sily a od situácie v hostiteľskej krajine. Najčastejšie ide o investície **na zelenej lúke**, **investície na hnedej lúke**, **fúzie a akvizície**, **spoločný podnik** a **strategické aliancie**. Tieto formy najvyššími stupňami internacionalizácie podnikov s aspektom na uplatnenie princípov medzinárodného manažmentu.

2.2.1.1 Investície na zelenej lúke – greenfield investment

Investície na zelenej lúke patria ku kapitálovým vstupom, pri ktorých sa zahraničný investor stáva jediným spoločníkom a má výlučne riadiacu a rozhodovaciu právomoc. Pri uvedenej forme investície ide o vybudovanie nových výrobných kapacít buď založením novej dcérskej spoločnosti, alebo ďalšou expanziou už existujúcej. V krajinách, kde je silné národné cítenie a kde sa preferujú domáce subjekty, zahraničné firmy nevolia tento spôsob pôsobenia na zahraničnom trhu, ale uprednostňujú spojenie so zahraničným partnerom vo forme joint venture. Investície na zelenej lúke si vyžadujú dokonalé spoznanie hostiteľskej krajiny, štruktúry trhu, obchodných zvyklostí, národných špecifik, legislatívnych noriem, pretože ide o dlhodobý zámer firmy pôsobiť v danej ekonomike.

Existuje niekoľko dôvodov, prečo sa spoločnosť môže rozhodnúť vybudovať nové zariadenie a nie kúpiť alebo prenajať existujúce zariadenie. Hlavným dôvodom je skutočnosť, že nové zariadenie ponúka flexibilitu dizajnu spolu s účinnosťou na uspokojenie potrieb projektu. Existujúce zariadenie núti spoločnosť vykonať úpravy na základe súčasného návrhu. Všetko kapitálové vybavenie sa samozrejme musí udržiavať a údržba nových zariadení je spravidla oveľa lacnejšia ako používané zariadenia. Ak chce spoločnosť propagovať svoju novú prevádzku alebo prilákať zamestnancov, nové zariadenia bývajú priaznivejšie.

2.2.1.2 Investície na hnedej lúke – brownfield investment

Pojem investície na hnedej lúke sa používa na označenie založenej prevádzky v miestach, kde predtým existovali staré závody. Má niektoré prvky akvizície a investície na zelenej lúke. Investor kupuje firmu, ale nahrádza jej činnosť inou, vrátane nových zariadení, výrobných liniek, najímaním nových pracovníkov a podobne. Medzi výhody hnedých investícií patrí jednoznačne fakt, že sa zbytočne neničia zelené plochy. Brownfield ďalej prispieva k prestavbe mestskej časti daného mesta a väčšinou sa používa už existujúca infraštruktúra, čím sa predchádza aj ďalším zásahom do prírody.

Brownfield si so sebou samozrejme nesú aj určité negatíva. Vývoj spoločnosti by mohol byť skomplikovaný objavom toxických kontaminantov a samotná budova nemusí spĺňať štrukturálne požiadavky a stavebné predpisy. Pri týchto investíciách existuje aj vyššie riziko prekročenia nákladov v dôsledku neočakávaného vývoja.

2.2.1.3 Priemyselné parky a ich typy

Na Slovensku sa pojem priemyselný park objavil až začiatkom tohto tisícročia s prílevom zahraničných investorov. Do roku 2000 investície prichádzali prakticky iba odkúpením existujúcich podnikov alebo vstupom do spoločného podniku. Objavili sa aj prípady prenájmu časti nevyužitého areálu zahraničnými firmami.

Priemyselný park možno charakterizovať ako veľký komplex, v ktorom sú sústredené výrobné haly na manipuláciu, skladovanie a distribúciu výrobkov a tovarov aj skladovacie a logistické priestory. Priemyselné parky môžu byť ale doplnené o ústavy a centrá vedy a výskumu, vzdelávacie zariadenia, ďalej zóny oddychu, športoviská a prípadne aj o obytnú zónu, čo môže priemyselným parkom pridať na atraktivnosti. Priemyselný park je teda založený na myšlienke spojenia rôznych funkcií do jedného celku. Okrem pojmu priemyselný park sa vo svete môžeme stretnúť aj s pojmami priemyselná zóna alebo špeciálna ekonomická zóna.

Po roku 2000 sa ale objavovalo stále viac zahraničných firiem, ktoré chceli na Slovensku vybudovať nové výrobné závody vo veľmi krátkom čase. Územno-plánovacie a stavebné konanie, ako aj povoľovanie pripojenia na siete v tom čase trvalo extrémne dlho, takže aj celá výstavba nového závodu by trvala dlho. Prejavil sa preto veľký dopyt po areáloch, ktoré boli majetkovo vysporiadané, vybavené sieťovými prípojkami, príjazdovými cestami, ale aj všetkými potrebnými povoleniami. Investor si v nich mohol prenajať alebo odkúpiť potrebnú veľkosť pozemku, rýchlo vybaviť stavebné povolenie, postaviť halu a v priebehu niekoľkých mesiacov začať vyrábať. Prenájom pozemku, stavba haly i nákup technológií na lízing navyše investorovi umožnili rýchlo rozbehnúť výrobu aj bez veľkej hotovosti.

Prevádzkovateľ parku mu okrem poskytnutia pozemku a inžinierskych služieb, či dokonca výstavby haly na kľúč neskôr začal ponúkať aj prevádzkové služby, ako napríklad oplatenie, údržbu a stráženie areálu, obslužné činnosti ako dodávku stravy, správu budovy, záhradnícke, čistiace a upratovacie služby, dodávky energií alebo dopravné služby. Toto všetko najmä zahraničným investorom bez skúseností na Slovensku uľahčilo ich príchod a rozbeh výroby a povzbudilo ich k neskoršiemu rozširovaniu aktivít, či pritiahnutiu dodávateľov a partnerských firiem do krajiny. Bolo pre nich jednoznačne výhodou zveriť obslužné činnosti domácemu partnerovi a sústrediť sa na rozvíjanie jadra svojho podnikania, čím bola väčšinou výroba alebo služby pre priemysel.

Vo všeobecnosti môžeme priemyselné parky ako ich uvádza Preťo (2018) rozdeliť do dvoch základných skupín podľa toho, na akom území vznikajú, a to priemyselný park na zelenej lúke a hnedý priemyselný park. Žiadna štúdia, ktorá sa týka priemyselných parkov však neudáva jednoznačnú definíciu pre jednotlivé typy parkov. Preto by sme greenfield a brownfield definovali nasledovne:

- ▶ **priemyselný park na zelenej lúke (greenfield)** – priemyselný park vybudovaný na nezastavanej ploche, zelenej lúke, ktorá nebola doteraz využívaná na priemyselné účely. Park na zelenej lúke môže obsahovať základné infraštruktúrne napojenia a cestnú infraštruktúru;
- ▶ **hnedý priemyselný park (brownfield)** – priemyselný park vybudovaný na už zastavanej a využívanej ploche na priemyselné účely. Park vzniká investovaním finančných zdrojov do už existujúcich budov a stavieb, ktoré sú v súčasnosti už nevyužívané, alebo sú dlhšie opustené. Uvedené budovy a stavby sú často už napojené na inžinierske siete.

Prípadová štúdia 4

Vývoj priemyselných parkov na Slovensku

Prvý priemyselný park na Slovensku vznikol v roku 2001, a to vo Vrábľoch. Dôvodom vzniku bola potreba väčších výrobných priestorov pre dodávateľa automobilového priemyslu, spoločnosti United Parts Slovakia (UPS, dnes Kongsberg), ktorá v prenajatých priestoroch vo Vrábľoch vyrábala už päť rokov. Samostatná hala však v okolí nebola a taktiež neexistovala firma, ktorá by mala záujem ju pre UPS vybudovať. Vedenie firmy preto našlo nemeckých finančných investorov, ktorí podľa dohody postavili pre UPS halu na mieru a tá si ju potom prenajala na 15 rokov. Nemeckí investori sa však kvôli lepšej návratnosti investícií rozhodli,

že nepostavia iba halu pre UPS. Rozhodli sa postaviť park s piatimi závodmi, ktoré potom prenajmú výrobcom. Dohodli sa s vedením mesta a to sa zaviazalo vykúpiť pozemky od vlastníkov a ako celok im ich odpredať. Týmto vznikol projekt takmer 6,5-hektárového priemyselného parku, ktorý sa neskôr rozšíril až na 23 hektárov. Správcovská spoločnosť IGP Vráble, ktorá park vybuďovala, vybuďovala tiež časť sietí a to z vlastných prostriedkov. Neskôr dostala od ministerstva hospodárstva dotácie vo výške zhruba 3,6 milióna eur (Kremský, 2015). Onedlho sa rozbehli aj ďalšie dva významné projekty priemyselných parkov a to v Kechneci na východnom Slovensku a v Lozorne na Záhorí. Automobilový park pri Lozorne bol zameraný na dodávateľov bratislavskej továrne Volkswagen, ktorá v tom čase rozbiehala produkciu terénnych modelov VW Touareg a potrebovala pritiahnúť viacero svojich dvorných dodávateľov na Slovensko. Investomom bol realitný fond americkej finančnej skupiny AIG Lincoln a štátna firma Auto Martin, ktorej úlohou bolo získať pozemky od Vojenských lesov, vybudovať siete, prístupové cesty a železničnú vlečku a vybaviť stavebné povolenia. Priemyselný park v Lozorne bol otvorený v roku 2002 a v súčasnosti v ňom pracuje zhruba 1500 ľudí. Priemyselný park v Kechneci na juh od Košíc vznikol pôvodne ako rozšírenie areálu americkej elektrotechnickej firmy Molex. Bol otvorený v roku 2003 a momentálne sa nachádza na ploche 330 hektárov. Na jeho rozvoji má ale najväčšiu zásluhu podpora obce. Práve starostovi obce sa podarilo pritiahnúť do tejto malej dedinky aj štátne dotácie do parku za 7 miliónov eur a významných investorov ako Getrag Ford, Magnetti Marelli, ale aj ďalších. Celkovo tam pracuje vyše 3000 ľudí. Okolo roku 2000 vznikali aj ďalšie priemyselné parky, ktoré nevyrástli na zelenej lúke, ale v pôvodných priemyselných areáloch bývalých štátnych podnikov. išlo teda o investície na hnedej lúke (brownfields). Tie sa v deväťdesiatych rokoch 20. storočia sprivatizovali a mnohé ukončili alebo výrazne znížili výrobu. Najvýznamnejšie priemyselné areály vznikali v bývalých závodoch ZSNP Žiar nad Hronom, Chemlon Humenné, MEZ Michalovce, PAL a Tesla Vráble, Nábytkáreň Malacky, tehelní v Devínskej Novej Vsi v Bratislave alebo nábytkárni v Galante. Najviac sa jednoznačne ale darilo projektom, ktoré mali jasného súkromného vlastníka, ochotného investovať do vylepšenia priestorov a ktorý mal zároveň dobrú spoluprácu s mestom pri získaní dotácií od štátu a EÚ, ako aj na prilákanie investorov do parkov (Kremský, 2015). V roku 2001 vstúpil na Slovensku do platnosti zákon č. 193/2001 Z. z. o podpore na zriadenie priemyselných parkov. Tento zákon upravuje podmienky pre poskytovanie podpory, na poskytnutie ktorej však neexistuje právny nárok. Oprávnené subjekty sú oprávnené požiadať o dotáciu pri zriaďovaní priemyselných parkov na:

- technickú vybavenosť územia a budovanie inžinierskych stavieb nevyhnutných na zriadenie priemyselného parku do výšky 70 % nákladov, pričom výška týchto nákladov sa určí na základe výsledkov verejného obstarávania podľa osobitného predpisu,
- na náhradu za vyvlastnenie, kúpu pozemkov a na úhradu nákladov na prevod alebo zmenu pozemkov určených na zriadenie priemyselného parku. Táto sa môže poskytnúť do výšky 70 % ceny pozemku podľa cenového predpisu alebo ak ide o nájom pozemkov, do výšky 70 % dohodnutého nájomného za prvých desať rokov ich nájmu,
- na úhradu odvodov za odňatie poľnohospodárskej pôdy z poľnohospodárskeho pôdneho fondu a odvodov za vyňatie pozemkov z lesného pôdneho

fondy sa môže poskytnúť do 70 % celkovej sumy týchto odvodov (zákon č. 193/2001, Z. z.).

Ku koncu prvého desaťročia 21. storočia to bolo už v stovkách miliónov eur, aj keď išlo už aj o štátnu pomoc veľkým zahraničným investorom ako Volkswagen, Peugeot-Citroën alebo KIA. Ďalším príkladom je Nitriansky región, typický rozsiahlymi nevyužitými priemyselnými areálmi ešte z obdobia pred rokom 1989, z ktorých iba niektoré sa podarilo zmysluplne pretransformovať. Patria k nim napríklad PAL a Tesla Vráble, Cukrovar v Šuranoch alebo Tesla Nové Zámky. Na druhej strane Calex Zlaté Moravce, Elektrosvit Nové Zámky, Plastika Nitra, Slovenské lodenice Komárno, či SES v Želiezovciach roky zbytočne opatrujú prázdne haly. Paradoxne prvý priemyselný park na Slovensku vznikol vtedy, keď firmy v staršom areáli vo Vrábľoch už nemali dosť miesta na rozšírenie výroby a v jeho hraniciach sa nedali postaviť nové haly. Začali teda hľadať v jeho susedstve a s pomocou nemeckých investorov vybudovali na zelenej lúke areál, kde dnes pracuje, ako sme už spomínali vyššie, približne 2 000 ľudí. V tom čase sa začal rozvíjať aj jeden z najväčších mestských parkov na Slovensku, konkrétne v Leviciach. Postupne doň pribudlo viacero zahraničných firiem. Teraz zamestnáva okolo 1 500 ľudí. Nitrianska priemyselná zóna Sever vznikla najmä pre japonského výrobcu elektroniky Sony, ktorý sa potreboval odsťahovať z Trnavy, kde už nevedel nájsť dostatok pracovných miest. Sony zanedlho po presťahovaní predalo svoju fabriku firme Foxconn, ktorý v nej výrazne znížil výrobu (Kremský, 2015). Polia za Nitrou sa však postupne stali miestom investícií mnohých firiem, v ktorých pracuje vyše 3 000 ľudí. Volné pozemky v zóne využila britsko-indická automobilka Jaguar Land Rover a v roku 2015 začala s výstavbou priemyselného parku. Koncom roku 2018 v nej bola spustená výroba. Spomínaný priemyselný park získal suverénne najvyššiu podporu zo štátu v histórii Slovenska. V súčasnosti zamestnáva viac ako 2 000 zamestnancov (Kováč, 2018).

2.2.1.4 Fúzie a akvizície – Mergers & Acquisition

Fúzia (zlúčenie) predstavuje jednu z dvoch foriem kombinácie:

- a) vo forme vlastníctva dvoch spoločností, často rovnakej veľkosti, ktoré vytvoria novú spoločnosť, pričom akcionári obidvoch starých spoločností dostanú akcie novej spoločnosti;
- b) v druhej forme, kedy jedna spoločnosť, obyčajne tá väčšia, sa stáva vlastníkom druhej spoločnosti, ktorá sa stáva dcérskou spoločnosťou a môže si ponechať svoje meno. V praxi sa často stretávame s označením spojenia vo forme fúzie (merger) a akvizície (acquisition).

Akvizícia (aquisition) ide o také spojenie, pri ktorom jedna firma kupuje inú prostredníctvom kúpy kontrolného balíka alebo všetkých jej akcií. Výsledkom je úplné splnutie (amalgamation) alebo založenie holdingovej spoločnosti. Kúpiť možno firmu hostiteľskej krajiny alebo zahraničnú dcérsku spoločnosť. Akvizícia sa postupne môže zmeniť na fúziu. Podľa odvetví, ktorých sa fúzia alebo akvizícia týkajú, poznáme nasledovné druhy spojenia.

2.2.1.5 Spoločný podnik – Joint venture

Nové podmienky pre medzinárodné podnikanie sa najmä v tzv. „technologickej revolúcii“, obzvlášť v oblasti telekomunikácií a informačných technológií a boli jednými z faktorov, ktoré zvýšili globalizáciu obchodu. V odbornej literatúre sa uvádza viacero definícií **spoločných podnikov – joint ventures**:

- ▶ **joint venture** je partnerstvo formované spoločnosťou v jednej krajine so spoločnosťou v druhej krajine s cieľom uskutočniť alebo pokračovať obojstranne výhodný obchod (Gozora, 2006),
- ▶ **joint venture** predstavuje právnické osoby s hospodárskou činnosťou v jednej krajine a ďalším účastníkom je zahraničný partner (Kassay, 1998),
- ▶ **joint venture** je právnická osoba, ktorú tvoria dva alebo viacej podnikateľských subjektov s rozdielnou národnou kultúrou v tých krajinách, odkadiaľ pochádzajú (Beamish, 2000).

2.2.1.6 Aliancia – Alliance

Do teórie a praxe medzinárodného manažmentu a podnikania vstupuje do popredia myšlienka a následne aj realizácia spolupracovať s konkurenciou. Cieľom je dosiahnutie podnikateľského úspechu s pomocou rôznych foriem strategického partnerstva. Vyjadrenie „spolupráce medzi s konkurenciou (cooperation with competitors)“ je veľmi populárne. Nadnárodné spoločnosti vo svojom historickom vývoji prešli rôznymi vývojovými fázami, pôsobili v rôznych historicko-politických, kultúrnych a sociálnych podmienkach. Vznikajú rôzne formy spolupráce.

Aliancia je spôsob, ako zriaďovať výrobnú alebo obchodnú základňu v iných krajinách, kde sa javí perspektíva zvládnutia nových technológií a obchodovania. Združenie podnikateľských subjektov vzniká ich dobrovoľným zoskupením pre účely uspokojenia spoločného podnikateľského záujmu. Podnikateľské subjekty združujú svoje prostriedky a činnosti na základe zmluvy, t. j. združenie podnikov predstavuje podnikateľský subjekt, ktorý vzniká zmluvou medzi dvoma alebo viacerými podnikmi.

Podľa toho, akú formu alebo aký obsah má táto zmluva, môžeme napríklad rozlišovať:

- a) **konzorcium** – predstavuje formu združovania podnikateľov s často dočasným cieľom, t. j. realizovať určité ekonomické záujmy. Založenie konzorcia sa nezapisuje do obchodného registra, lebo ide o kooperáciu bez zmeny právnej subjektivity. Konzorcium vzniká na základe zmluvy, podľa ktorej sa členovia zaväzujú spojiť svoju činnosť alebo prostriedky na určitý účel. V medzinárodnom prostredí je konzorcium zvyčajne kombináciou dvoch alebo viacerých medzinárodných spoločností, vytvorené pre špeciálny účel;
- b) **kartel** – je zmluvné spojenie firiem, ktoré si zachovávajú svoju právnu a ekonomickú samostatnosť. Je to skupina výrobcov a predajcov v rovnakom odvetví. Kartelová dohoda zaväzuje všetkých zúčastnených, aby dodržiavali vo svojej činnosti zmluvne dohodnuté podmienky. Považuje sa za dohodu obmedzujúcu konkurenciu na trhu, a preto uzatváranie kartelových dohôd prísne sledujú protimonopolné orgány štátu (Šimo a Mura, 2015; Horská a Ubrežiová, 2003; Synek, 1996).

2.2.1.7 Strategické aliancie

Pojem **strategická aliancia** sa vymedzuje ako organizačná forma, ktorá pomáha zabezpečiť spoločnú kooperatívnu podnikateľskú činnosť. Tvoria ju dve alebo viacej organizačných jednotiek. Poslaním strategickej aliancie je aktivizovať a zhodnocovať možné dodatočné efekty spolupráce strategických partnerov v určenej záujmovej oblasti podnikateľskej činnosti.

Strategické aliancie, ktoré vznikajú na globálnom trhu sú záležitosťou partnerstva silných firiem. Dôvodom vzniku býva spoločný vývoj, marketing, rýchlejšie ovládnutie trhu, prístup k novým technológiám (Vodáček a Vodáčková, 2002).



Diskusné otázky


1. Popíšte podstatu a význam nadnárodných spoločností a formy vstupu na zahraničné trhy.
2. Charakterizujte pojem a vývoj priemyselných parkov na Slovensku.

Záver

Treba si uvedomiť, že najdôležitejšími hráčmi v danom podnikateľskom priestore sú nadnárodné spoločnosti, v dôsledku čoho sa aj z historického hľadiska až po súčasnosť vytvorili jednotlivé formy vstupu na zahraničné trhy, a zároveň sa stretávame s budovaním priemyselných parkov v jednotlivých európskych regiónoch, vrátane Slovenska. Nakoľko hovoríme o teórii a praxi medzinárodného manažmentu a podnikania, uvádzajú sa praktické príklady jeho uplatnenia v prípadových štúdiách, pričom musíme brať do úvahy vplyv pandémie Covid-19, ako jeden z výrazných faktorov, ovplyvňujúcich celosvetový vývoj podnikania a obchodu.

Literatúra

- [1] Beamish, W.P., Morrison, J. A., Rosenzweig, M. P., & Inkpen, C. A. (2000). *International Management*. The McGraw Hill Companies, Inc.
- [2] Gozora, V. (2006). *Podnikový manažment*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- [3] Kassay, Š. (1998). *Marketingová stratégia firmy holdingového typu*. Nové Zámky: Strateg.
- [4] Kováč, J. (2018). *Drahý náš Jaguar. Koľko pochybností je okolo parku v Nitre*. [online] <https://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2018/cislo-44/drahy-nas-jaguar.html>
- [5] Kremský, P. (2015). Priemyselné parky na Slovensku, ich rozvoj a fungovanie. *Podnikateľská aliancia Slovenska*, 2015. [online] <https://www.alianciapas.sk/2015/10/16/priemyselne-parky-na-slovensku-ich-rozvoj-a-fungovanie/>
- [6] Pichanič, M. (2004). *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck.
- [7] Preto, A. (2018). *Analýza priemyselných parkov v Slovenskej republike*. [online] <https://www.mhsr.sk/uploads/files/bRRRoRuk.pdf>
- [8] Prochádzková, K., & Bednár, R. (2018). *Medzinárodný manažment a medzinárodné podnikanie: základy teórie a prípadové štúdie*. Bratislava: EKONÓM
- [9] Russel-Walling, E. (2012). *Manažment 50. myšlienok, ktoré by sme mali poznať*. Bratislava: Slovart.

- 
- [10] Synek, M. (1996). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
- [11] Stewart, T.A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday.
- [12] Šimo, D., & Mura, L. (2015). *Manažment organizácií*. Bratislava: Wolters Kluwer.
- [13] Šíbl, D., & Šaková, R. (2000). *Svetová ekonomika*. Bratislava: Ekonomická univerzita.
- [14] Štrach, P. (2009). *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing.
- [15] Zadražilová, D. (2005). *Mezinárodní management*. Praha: Oeconomica
- [16] Zapletalová, Š. (2015). *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*. Praha: Ekopress
- [17] Zákon č. 542/2004 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 193/2001 Z. z. o podpore na zriadenie priemyselných parkov. [online] https://www.slov-lex.sk/static/pdf/2004/542/ZZ_2004_542_20041101.pdf
- [18] Ubrežiová, I., Sedliaková, I., & Ubrežiová, A. (2013). *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- [19] Vodáček, L., & Vodáčková, O.(2002). *Strategické aliance se zahraničným partnerom*. Praha: Management Press.



KAPITOLA 3

MEDZINÁRODNÉ PODNIKANIE RODINNÝCH PODNIKOV

Podnikanie rodinných podnikov je špecifickou formou podnikateľských aktivít, ktorým sa nevenuje patričná pozornosť napriek tomu, že sú prítomné v podnikateľskom sektore. Vyznačujú sa viacerými odlišnosťami v komparácii s inými formami podnikateľskej činnosti. Súčasné podmienky na domácom trhu akcelerované silnejúcimi konkurenčnými bojmi, globalizačnými a liberalizačnými tendenciami v obchode a tie spôsobujú postupné etablovanie podnikov v rodinnom vlastníctve aj za hranicami domovskej krajiny. Dôležitosť skúmania medzinárodných podnikateľských aktivít rodinných podnikov znásobuje fakt, že sú rovnako úspešné ako konkurenčné nerodinné podniky, ale odborníci sa špecifickej téme venujú len sporadicky. Predkladaná kapitola ponúka stručný vstup do problematiky medzinárodných podnikateľských aktivít rodinných podnikov.



Ciele kapitoly

- poukázať na dôležitosť a význam existencie rodinných foriem podnikania,
- priblížiť stručnú genézu formovania rodinného podnikania na Slovensku,
- poukázať na vybrané problémy a špecifiká teórie rodinného podnikania,
- priblížiť motívy a dôvody, pre ktoré rodinné podniky internacionalizujú svoje podnikanie.

3.1 Úvod do problematiky

Vývojové tendencie na trhu spôsobujú, že do rôznorodých podnikateľských aktivít sú vťahované diferencované formy podnikateľských jednotiek. Podnikateľská činnosť rodinných podnikov sa aj v našich podmienkach stáva čoraz diskutovanejšou oblasťou podnikateľských aktivít. Ide o veľmi zaujímavú, náročnú a vcelku komplexnú oblasť, ktorej by sa mala venovať podstatne väčšia pozornosť. Skúmanie podnikania rodinných podnikov je v záujme nielen hospodárskej sféry, ale tiež politickej reprezentácie, pretože tieto formy podnikania sa zameriavajú prioritne na zabezpečenie zamestnanosti, seberealizáciu až potom na dosahovanie zisku. Možno teda konštatovať, že ich existencia na trhu má širší spoločenský, sociálny a ekonomický rozmer. Rodinné podniky sú často prítomné na takých trhoch a v takých regiónoch, o ktoré väčšie podnikateľské subjekty alebo podnikateľské siete nemajú záujem. Ich nespornou pridanou hodnotou je v dôsledku uvedeného ich pôsobenie na rozvoj regiónov. Podnikateľská činnosť podnikov v rodinnom vlastníctve sa aktuálne nezameriava len na pôsobenie na domácom trhu. Tri silné fenomény, akými sú svetová globalizácia, liberalizácia trhov a internacionalizácia spôsobujú, že aj špecifické formy podnikateľských činností – akým je aj rodinné podnikanie – sú zasiahnuté, ovplyvnené a determinované týmito fenoménmi. Doterajšia činnosť rodinných podnikov bola prioritne zameraná na pôsobenie na lokálnom či národnom trhu. Pod vplyvom prebiehajúcich tendencií však nastáva diferenciácia nielen v odvetvovom zameraní rodinných podnikov, ale aj v teritoriálnom zacielení ich podnikateľskej činnosti.

Záujem rodinných foriem podnikania o ich trvalo udržateľný rozvoj a rast prispieva k hľadaniu nových teritórií ako miest pre odbyt ich tovarov a služieb. Vplyv konkurenčného boja na domácom trhu je vystupňovaný, čo opäť podporuje manažment rodinných podnikov v rozhodovaní o internacionalizácii podnikania. V medzinárodnom prostredí vidia aj podniky v rodinnom vlastníctve nové možnosti pre ich rozvoj, perspektívny rast, zvyšovanie tržieb a v konečnom dôsledku aj zisku. Podnikanie v medzinárodnom prostredí predstavuje pre rodinné podniky úplne novú situáciu a významne zasahuje do doterajšieho bežného chodu podniku. Medzinárodné podnikateľské aktivity ovplyvňujú plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí aj kontrolnú činnosť naprieč celým podnikom. Každý podnik si musí byť vedomý, že prienik na medzinárodné prostredie prináša množstvo nových impulzov, zaujímavých obchodných príležitostí, nové kontakty, nové skúsenosti, nové segmenty zákazníkov, ale súčasne je rozhodnutie vstúpiť do medzinárodného prostredia sprevádzané vyšším stupňom podnikateľského rizika, vyššou investičnou potrebou, vyššími kapitálovými nárokmi a inou formou konkurenčného boja.

Je pravdou, že problematika medzinárodného podnikania je nielen v slovenskej, ale aj v zahraničnej literatúre rozpracovaná najmä na podmienky veľkých podnikov a nadnárodných spoločností, ktoré sú typickými reprezentantmi medzinárodných foriem podnikania. Zostrujúci sa konkurenčný boj na lokálnych a národných trhoch však doslova núti aj sektor malých a stredných podnikov zapájať sa v čoraz väčšej miere aj do medzinárodného podnikania. Prienik do medzinárodného prostredia, nadväzovanie bilaterálnej, alebo multilaterálnej obchodnej spolupráce medzi jednotlivými podnikmi je akcelerovaný liberalizáciou trhu, existenciou Slovenska v Európskej únii, ktorá dosiahla najvyšší stupeň integrácie a rovnako je významne determinovaný vysokým stupňom otvorenosti našej ekonomiky. Preto tak ako

veľké spoločnosti, malé a stredné podniky aj rodinné formy podnikania stoja pred otázkou internacionalizácie svojej podnikateľskej činnosti. V globalizovanom svete, kde jednotlivé národné hospodárstva a ich odvetvia sú čoraz silnejšie prepojené s okolitým prostredím je zmedzinárodnenie podnikateľských aktivít iba otázka času. Potreba obstať v silnej konkurencii a schopnosť pôsobiť na trhu aj v budúcnosti sú totiž tak silné, že rozhodovanie manažmentu o internacionalizácii podniku nemožno dlhodobo odkladať. Konkurencia totiž nespí a môže sa ľahko stať, že podnikne tieto kroky rýchlejšie ako my. Získa konkurenčnú výhodu, náskok, ktorý bude iný podnik ťažko dobiehať a prekonávať.

Ústrednou ambíciou tejto kapitoly učebnice je prispieť najmä k teoretickému rozpracovaniu a manažérskeho výkladu tejto veľmi zaujímavej a špecifickej oblasti podnikateľskej činnosti. Potreba pertraktácie témy je umocnená aj konkrétnym faktom z podnikateľskej praxe, a to tým, že slovenské rodinné podniky ukončujú svoju prvú ucelenú časť života a stoja pred náročnou výzvou vo svojom životnom cykle. Internacionalizačný proces je nezvratným procesom a zasahuje všetky krajiny sveta a všetky podnikateľské subjekty, ktoré vŕhajú do vzájomných medzinárodných hospodárskych vzťahov. Do akej miery, akou formou sa internacionalizácia podnikania prejavuje, aký dopad má na praktické fungovanie podnikateľských jednotiek je ďalší impulz, ktorý nás viedol k potrebe rozpracovať teóriu medzinárodného podnikania rodinných podnikov.

Rodinné podnikanie má vo svetovom meradle svoje trvalé a nezastupiteľné miesto. Tým, že vo vyspelých krajinách existuje trhovo orientovaná ekonomika dlhé obdobie, je aj pozícia rodinných podnikov odlišná od pozície rodinných podnikov pôsobiacich na Slovensku, konštatuje Mura (2019). História rodinného podnikania vo vyspelých európskych krajinách je bohatá na početné a veľmi úspešné podniky, ktoré sa postupom času vyprofilovali na stredne veľké až veľké, dokonca nadnárodné spoločnosti. Ako príklad autor uvádza nasledovné nemecké podniky: Henkel, Dr. Oetker, Deichmann, Volkswagen, BMW, Hornbach, Adidas, Puma, Rauch; holandské podniky: Heineken, Heinz, Shell, Barenbrug, Veldhuyzen Kaas; anglické podniky: Marks & Spencer, Rolls Royce, Luis Vuitton; talianske podniky: Fiat, Armani, United Colors of Benetton, Ferrero, Lavazza. K nám najbližší rodinný podnik, ktorý prerástol dnes už do veľkej spoločnosti je reprezentant obuvníckeho priemyslu – Baťa. K úspešným slovenským rodinným podnikom môžeme uviesť Matador Group, Mrva & Stanko, Matyšák, Corner & Co., Kellys Bicycles, Esox, Hotel Partizán na Táloch. Ak by sme chceli uviesť absolútne najvýznamnejšie rodinné podniky vo svetovom meradle, musíme spomenúť spomedzi mnohých také podniky, ako napríklad Lewis, Nike, Volkswagen, Ford, BMW, Toyota, IKEA, L'Oréal, Kinder Morgen, Samsung, Oracle, Facebook Marka Zuckerberga, Roche, Novartis.

Ako sme v úvode kapitoly uviedli, zásadnou úlohou predstaviteľov štátu, rezortných, odvetvových organizácií a inštitúcií podporujúcich podnikanie je napomôcť rozvoju rodinného podnikania ako osobitnej formy podnikateľskej činnosti. Slovensko má všetky predpoklady pre výraznejšie etablovanie rodinných podnikov a to nielen na lokálnom či domacom trhu, ale vďaka inovatívnosti, flexibilita a osobnej zaniatenosti predstaviteľov rodinných podnikov aj v medzinárodnom prostredí. Vyžaduje si to ale tejto špecifickej skupine podnikov venovať reálnu, dostatočnú pozornosť a primeranú podporu. Rodinné podnikanie je samostatnou oblasťou podnikania, ktoré má svoje špecifické problémové okruhy, s ktorými sa musí vysporiadať. Jedným z týchto okruhov je aj medzinárodné podnikanie podnikov v rodinnom vlastníctve, ktorému sa budeme bližšie venovať.

Predtým ako pristúpime k výkladu medzinárodného podnikania rodinných podnikov je žiaduce v primeranej forme prezentovať aspoň najdôležitejšie poznatky zo samotného rodinného podnikania.

3.2 Rodinné podnikanie

Trvalou súčasťou sektoru malého a stredného podnikania je ale aj špecifická skupina podnikov reprezentovaná rodinnými podnikmi. Veľká časť rodinných podnikov má veľkostne formu mikro- alebo malých podnikov, preto možno uviesť, že najvýraznejšie zastúpenie rodinných podnikov je v sektore malého a stredného podnikania. Niektoré rodinné podniky sa však za roky svojho úspešného pôsobenia na trhu rozrástli v náraste tržieb, rozšírili počet zamestnancov a dnes už naplňajú črty kategórie veľkých podnikov. Neplatí teda výrok, že by rodinné podnikanie bolo prítomné len v sektore malého a stredného podnikania. Ale v tomto sektore je najviac zastúpené. Trvalým problémom nielen Slovenskej republiky alebo Európskej únie, či dokonca sveta, je absencia jednotnej definície rodinného podniku, resp. rodinného podnikania. V súčasnosti neexistuje presné legislatívne vymedzenie ani komplexne poňatá definícia rodinných podnikov alebo rodinného podnikania samotného.

V slovenských podmienkach sa problematike podnikateľskej činnosti rodinných podnikov dlhodobo venujú napríklad Strážovská, H. a kol. (2013), Strážovská, L. (2018), Mura (2019), o niečo menej Šúbertová (2014), Daňková a kol. (2010). K autorom, ktorí sa venovali problematike možno zaradiť takých ako Šétaffy (2014), Serina (2014), Hudáková a kol. (2015). Z českých autorov je treba spomenúť autorský kolektív Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008), Machek (2017), Mikoláš a kol. (2019), sporadicky Veber a Srpová (2012). Naopak, výrazne významnejšie miesto v centre záujmu predstavujú rodinné podniky a rodinné podnikanie u zahraničných autorov, najmä z krajín vyspelej trhovej ekonomiky. Ich diela môžu byť pre slovenských odborníkov, ale aj pre samotnú podnikateľskú prax minimálne inšpirujúce, prípadne niektoré postupy je možné aplikovať aj v slovenskom podnikateľskom prostredí.

Podnikateľská činnosť rodinných podnikov je z makroekonomického i mikroekonomického pohľadu významná. Ide o skupinu podnikov, ktoré síce nezamestnávajú naraz veľké množstvo zamestnancov, ale napriek tomu majú nezanedbateľný prínos v tvorbe pracovných miest všade tam, kde nie je možné očakávať veľkého investora. Rovnako majú rodinné podniky významné miesto vo sfére služieb, kde v pohostinstve, hotelierstve, gastronomických službách ponúkajú okrem svojich služieb aj niečo navyše – osobný prístup, empatiu a vyššiu kvalitu. V rodinných podnikoch totiž platí, že v prípade nespokojného zákazníka utrpí nielen meno podniku, ale aj meno rodiny. Rodinné podniky na rozdiel od nerodinných podnikov, idú totiž „s kožou na trh“ v pravom slova zmysle, pripomína Mura (2019).

Autor ďalej pripomína, že na Slovensku v porovnaní s inými krajinami sveta, nie je rodinné podnikanie tak výrazne etablované ani podporované. V trhových ekonomikách pritom rodinné podnikanie predstavuje jednu zo základných, tradičných a osvedčených foriem podnikateľskej činnosti. Pre objektivitu uvádzame, že podmienky pre ich rozvoj nie sú na Slovensku, ale aj vo viacerých post-komunistických krajinách celkom porovnateľné s vyspelým svetom. Jednou z najväčších prekážok rozvoja rodinného podnikania je absencia ich taxatívneho vymedzenia v legislatíve, absencia definície, aký podnik možno považovať


za rodinný, aké podporné mechanizmy majú tieto podniky k dispozícii. A v neposlednom rade množstvo praktických otázok, napríklad vyriešenie pracovno-právnych vzťahov medzi členmi rodiny.

Rodinné podnikanie patrí vo svetovom meradle medzi dynamicky sa rozvíjajúce formy podnikateľskej činnosti. V slovenských reáliách sa rodinnému podnikaniu postupne dostáva uznania. Táto forma podnikania je osobitá a predstavuje samostatný problém aj v teórii manažmentu. Je potrebné pre objektivnosť uviesť, že prístupy, názory, teórie ako riadiť rodinné podnikanie sú veľmi rôznorodé a niekedy aj rozporuplné. Natíska sa otázka, či existuje rozdiel medzi nerodinnými a rodinnými podnikmi natoľko, aby ich bolo nutné samostatne skúmať. Podľa nášho názoru jednoznačne áno. Rozdiel nespochybniteľne existuje a je možné ho identifikovať v niekoľkých rovinách:

- ▶ majú dlhodobé ciele, vízie a stratégie,
- ▶ majú inú hierarchiu hodnôt,
- ▶ majú inú hierarchiu cieľov,
- ▶ prevažuje v nich konzervatívne riadenie,
- ▶ vyhýbajú sa rizikovému správaniu,
- ▶ majú odlišný prístup k zákazníkom, ďalším zainteresovaným osobám či subjektom,
- ▶ rokovania s obchodnými partnermi sú kultivovanejšie, vyrovnanjšie.

Ak vezmeme do úvahy, že podnikáť na Slovensku je možné tridsať rokov, tak nie je prekvapujúce, že rodinné podnikanie ako samostatná forma podnikania nemá dlhodobú tradíciu. Historickej genéze rodinného podnikania sa venuje vo svojom komplexnom diele Mura (2019) a tvrdí, že objektívne ani nemôže mať, pretože po druhej svetovej vojne sa bývalé Československo rozhodlo v oblasti hospodárstva ísť cestou centrálne plánovanej ekonomiky, ktoré už vo svojej podstate potláčalo existenciu súkromného vlastníctva a teda aj súkromného podnikania. Tým pádom nemohli ani existovať rodinné podniky či rodinné podnikanie. Je pravdou, že v medzivojnovom období v určitej miere existovali rodinné podniky, ale len obmedzený čas. Po politicko-hospodárskych zmenách v roku 1989 bolo potrebné najprv položiť základy pre existenciu podnikateľských subjektov vo všeobecnej rovine. Z uvedeného vyplýva, že v našich podmienkach neexistovala trvalá tradícia rodinných podnikov. Oproti tomu, v Spojených štátoch amerických, v niektorých krajinách južnej Európy (Taliano, Grécko) a vyspelých európskych krajinách s trhovou ekonomikou (Švajčiarsko, Rakúsko, západná časť Nemecka) mali a majú tieto podnikateľské subjekty veľmi významné postavenie.

Rozpadom veľkých podnikov vzniklo početné množstvo malých a stredných podnikov, ktoré postupne nahradili činnosť ich predchodcov. V mnohých prípadoch sa pôvodní vlastníci, ktorých podniky boli v rámci zoštátnenia či kolektivizácie zo strany štátu zhabané prihlásili a získali späť svoje majetky. To bol prvý predpoklad pre vznik a rozvoj novodobých rodinných podnikov na Slovensku. Aj keď rodinné podniky možno zaradiť ako podskupinu mikro či malých podnikov, predsa len majú určité odlišnosti oproti nerodinným podnikom. V prípade rodinného podniku je potrebné sklbiť pracovný a rodinný život a takéto sklbenie je potrebné aj v oblasti cieľov majiteľa, zamestnancov a rodiny. Podľa Európskej únie je podnikanie formou rodinných podnikov efektívnejšie ako v prípade podnikania podnikov, ktoré nemajú rodinný charakter. Z uvedeného je zrejmé, akú dôležitú úlohu v národnom



hospodárstve zohrávajú práve rodinné podniky. Podnikanie formou rodinných podnikov má vo svete starú tradíciu. Rodinné podniky sú jednou z foriem malých a stredne veľkých podnikov a vhodne dopĺňajú podnikateľskú činnosť veľkých spoločností. Mnohé úspešné spoločnosti vznikli práve z malých rodinných podnikov.

Význam podnikania formou rodinných podnikov je mnohonásobný, ak zoberieme do úvahy, že rodinné podniky sú vysoko flexibilné, poskytujú osobný prístup k zákazníkovi a obchodnému partnerovi, zabezpečujú prácu pre členov rodiny, transfer poznatkov na novú generáciu a pod. Rozvoj rodinného podnikania sa v podmienkach Slovenska opäť začal až po politicko-hospodárskych zmenách pred štvrtstoročím, nakoľko v plánovanom hospodárstve podnikanie nebolo možné. Na Slovensku sa rodinné podnikanie stále nachádza iba v rozvojovom štádiu, niektoré rodinné podniky sa úspešne etablovali, niektoré sa rozvíjajú a časť z nich zanikla, píše Mura, Paľčo a Rafajová (2017).

V rámci transformácie ekonomiky vzniklo na Slovensku množstvo podnikateľských subjektov, pričom pod ich vznikom sa podstatnou mierou podpísala privatizácia. Tu môžeme nájsť korene novodobého podnikania, v rámci ktorého pri niektorých subjektoch došlo k vyprofilovaniu podniku ako rodinného. Postupným zapájaním členov rodiny, resp. podstatnou majetkovou účasťou príslušníkov rodiny vzniklo rodinné podnikanie. Aktuálne možno hodnotiť stav rodinného podnikania ako rozmanitý. Niektoré podniky si našli svoje trvalé miesto na trhu, iné zanikli, mnohé riešia vážny problém s nástupníctvom ďalšej generácie.

Aktuálne predstavujú podľa Kvašňáka a Makarovej (2018) rodinné podniky už viac ako polovicu zo všetkých malých a stredných podnikateľských subjektov pôsobiacich na Slovensku. Autori píše, že dôvodom, prečo sa štát začal viac zaoberať s touto skupinou podnikov, je skutočnosť, že ide o dlhodobo etablované subjekty, ktoré prispievajú k zabezpečeniu zamestnanosti aj v málo rozvinutých regiónoch, o ktoré zahraniční investori nemajú záujem. V tejto súvislosti týždenník *TREND* uvádza, že podľa Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky sú rodinné podniky spravidla menej rizikové a možno ich považovať za stabilnejšie, keďže sa v nich uplatňuje konzervatívny spôsob riadenia. Okrem toho sa rodina snaží o dlhodobú udržateľnosť rodinného podniku.

Význam rodinných podnikov narastá, pretože čoraz viac obyvateľov stojí pred úlohou zabezpečiť si zamestnanie a živobytie. Rodinné podniky by si jednoznačne zaslúžili oveľa väčšiu pozornosť zo strany štátu, pretože dokážu pôsobiť v takých oblastiach národného hospodárstva, o ktoré veľké podniky nemajú záujem či už z dôvodu predmetu podnikania alebo nedostatočnej ziskovosti, či rentability. V prípade rodinného podnikania je primárnym cieľom zabezpečenie pracovnej príležitosti a živobytia rodiny, až následne zisk. Ako vidíme, v prípade rodinných podnikov dochádza ku skĺbeniu podnikateľských aj sociálnych aspektov. V bežných nerodinných komerčných podnikateľských subjektoch je primárnym cieľom podnikania snaha o maximalizáciu zisku a sociálne funkcie podniku sú potlačené do úzadia.

Rodinné podniky sú nesporne dôležitá integrita sektoru malých a stredných podnikov, ktoré je možné spájať so spoločenskou jednotkou „rodina“ a „manželstvo“. Rodinné podniky a rodinné podnikanie vystupujú do popredia v čase výraznejšej konkurencie. Strážovská, H. a Strážovská, L. (2002) považujú rodinné podniky ako samostatnú formu podnikania, keďže tvoria spoločenské systémy v malom. Ide o organizácie, v ktorých rodina významne

ovplyvňuje rozhodovanie týkajúce sa vlastníctva alebo manažmentu. Za rodinný podnik a rodinné podnikanie považujú spoločné podnikateľské činnosti ľudí, medzi ktorými existuje príbuzenský vzťah.

Mura (2013) konštatuje, že rodinné podnikanie na Slovensku v porovnaní s viacerými ekonomicky veľmi podobnými krajinami zaostáva, ich priestor sa na trhu neustále zväčšuje a naberajú na svojej významnosti. Hoci neexistuje presná definícia rodinného podniku, existujú ale znaky, na základe ktorých je možné usudzovať, že podnik má rodinný charakter. Ak sa tieto znaky v konkrétnom prípade príslušného podniku vyskytujú, hovoríme o rodinnom podniku. Za tieto znaky považujú Mura (2017); Mura, Halasi a Vlacseková (2018) podiel rodiny na vlastníckych právach podniku, prítomnosť rodinného príslušníka v manažmente podniku, prítomnosť rodinného príslušníka v práci (na zabezpečení fungovania podniku). Tieto znaky považujú za selektívne vo vzťahu k triedeniu podnikov na rodinné a nerodinné podniky.

Ak hodnotíme formy podnikania, potom môžeme rodinné podniky podľa Hudákovej a kol. (2015) zaradiť medzi historicky najstaršie formy podnikania. Ak porovnáme situáciu Slovenska s inými európskymi krajinami, tak na Slovensku majú rodinné podniky menšie zastúpenie na celkovom počte podnikateľských subjektov. Ako dôvod uvádzajú autori prerušenie tradície počas obdobia socialistického zriadenia s centrálnou plánovaným zriadením ekonomiky. Aktuálne sú v našej krajine rodinné podniky veľmi mladé a platná legislatíva ich nijako špecificky neupravuje ani neobmedzuje ich založenie, vznik či fungovanie.

Rodinné podniky sú v porovnaní s nerodinnými podnikmi odlišné a sú pre nich charakteristické viaceré osobitosti. Upozorňuje na to aj Krošláková (2018). Špecifickosť v prípade rodinných podnikov je v interakcii rodiny a podnikania, nie v zákonnej úprave. Typické pre tieto podniky je im vlastná atmosféra, typická vrelými rodinnými vzťahmi konfrontovaná s podnikateľskou klímou. V rodinných podnikoch spolupracuje viacero generácií rodiny. Preto je ťažké oddeliť vzťahy medzi príslušníkmi rodiny, ktorí sú nielen v profesionálnom, ale aj v rodinnom, citovom vzťahu. Dochádza tu k interakcii emocionálneho s profesionálnym. Podnikateľský úspech nie je mieraný objemom zisku, ale počtom generácií, ktoré si podnik úspešne odovzdali. Cieľom rodinných podnikov je zachovanie kontinuity, nie rýchly zisk.

Na rozporuplnosť poznatkov o rodinných podnikoch poukazuje Machek (2017). Tvrdí, že údaje a informácie o rodinných podnikoch od rôznych autorov sa nielen líšia, ale dokonca si protirečia. Za príčinu tohto stavu označuje jednoznačne neexistenciu definície rodinného podniku. Kriticky uvádza aj to, že definícia rodinných podnikov vo väčšine prípadov nemá žiadne empirické dôkazy, o ktoré by sa opierala. Vymedzenie rodinných podnikov často sleduje iba nutnosť určitým spôsobom opísať charakter týchto podnikov.

Značné zastúpenie v sektore malého a stredného podnikania majú v slovenských reáliách rodinné podniky. Aj keď neexistujú presné štatistiky, iba niekoľko samostatných výskumov, odhaduje sa, že v sektore malých a stredných podnikov predstavujú približne dve tretiny. Rodinný podnik chápu Strážovská, H. a kol. (2014) ako podnikateľskú jednotku, ktorú vlastní, riadi a kontroluje rodina, resp. jej členovia. Taktiež za rodinný chápu taký podnik, ktorý je riadený alebo vlastnený nielen jednou, ale aj viacerými rodinami. Takýto podnik je riadený priamo členom rodiny alebo potomkom zo strany zakladateľa podniku. V čase nutnosti čeliť výraznej konkurencii sa úloha rodinných podnikov i takéhoto charakteru podnikania znásobuje.

Okolnosti, ktoré prispeli k vzniku rodinných podnikov:

1. rodinné podniky sú aj keď s časovým prerušením predsa len historicky jedna z tradičných foriem podnikateľskej činnosti,
2. rodinné podniky sú stabilnejšie v porovnaní s nerodinnými podnikmi v hospodárstve krajiny,
3. rodinné podniky sú menej rizikové svojim ekonomickým správaním,
4. rodinné podniky sú prejavom hrdosti, pretože meno podniku je úzko späté s menom podnikateľa,
5. rodinné podniky majú svoj vlastný podiel na tvorbe hrubého domáceho produktu krajiny,
6. rodinné podniky sa podieľajú na pridanej hodnote približne 60 %.

Niet teda pochyb o tom, že v rámci malých až stredne veľkých podnikateľských subjektov majú rodinné podniky svoje miesto, uzatvárajú Hudáková a kol. (2015).

V prospech rodinných podnikov ako samostatnej formy podnikateľskej činnosti hovorí niekoľko faktorov. Mura, Halasi a Vlacseková (2018) za najtypickejšie považujú možnosť pokračovať v tradíciách, ktorých základy položili členovia rodiny pred mnohými rokmi, vytváranie hodnôt pre rodinu i pre spoločnosť, vytvorenie sebazamestnania. Rodinný podnik je typom podnikania, ktorý je vhodný pre rozvoj podnikateľských aktivít v regiónoch, kde nie sú prítomné veľké podniky, resp. podnikateľská činnosť rodinných podnikov nezávisí od existencie veľkých podnikov. Svojou činnosťou vyplnia medzeru na trhu, čím podčiarkujú svoj význam aj v regionálnej ekonomike. Medzi osobitosti rodinného podnikania patria aj:

- ▶ vysoká miera akceptácie členov v podnikaní,
- ▶ silné emocionálne puto medzi členmi rodiny, ktorí vzájomne spolupracujú,
- ▶ nových spolupracujúcich je možné ľahko a flexibilne zapojiť spomedzi členov rodiny bez toho, aby muselo byť vytvorené nové pracovné miesto a obsadené z externého prostredia,
- ▶ interná orientácia (dovnútra podniku),
- ▶ prozákaznícka orientácia, pretože v prípade neúspechu utrpí aj meno rodiny, nielen obchodné meno podniku,
- ▶ udržiavanie rovnováhy medzi podnikaním a rodinným životom.

Aktuálne sú na trhu v dominantnom postavení mikropodnikateľské subjekty, pre ktoré je charakteristické zamestnávajú 0 až 9 zamestnancov. Tieto zastupujú v mnohých odvetviach ekonomiky Slovenska práve podniky rodinného charakteru. Motívy pre založenie rodinného podniku nachádzame u Šubertovej a kol. (2014) a tiež u Peráčka, Noskovej a Muchu (2017) takéto: vytvorenie vlastného pracovného miesta, zabezpečenie príjmu, možnosť seberealizovať sa, uspokojenie špecifických zákaziek, príležitosť pre nezamestnaných, mladých absolventov a tiež ľudí v strednom produktívnom veku.

Rodinné podniky zo sektoru malého a stredného podnikania preukazujú svoju životaschopnosť svojim podielom na mnohých ekonomických ukazovateľoch. Marková (2003) však konštatuje, že napriek ich významu sa im nedostalo dostatočného uznania a v ekonomike krajiny nezaujali ešte také miesto, aké si zaslúžia. Rodinné podniky narážajú na mnohé problémy, žiaľ kvôli ktorým sa nemôžu stať plnohodnotnými subjektmi v národnej

ekonomike. Sú to rôzne objektívne, a niekedy aj subjektívne príčiny. Jedným z objektívnych príčin, pre ktoré sa rodinné podniky ocitajú v problémových situáciách je chýbajúca konkrétna definícia rodinného podniku. Následne to týmto podnikom sťažuje prístup k účinnej pomoci a štátnej či európskej podpore.

Významnou prekážkou pri skúmaní podnikania rodinných podnikov sú chýbajúce rámce, podľa ktorých by bolo možné jednoznačne vymedziť pojmy rodinný podnik a rodinné podnikanie. Uvedené predstavuje pomerne vážny teoreticko-metodologický problém, na ktorý upozorňuje Mura (2019).

Problemátike rodinného podnikania sa na Slovensku venuje väčšia pozornosť vo vedeckých kruhoch viac ako pätnásť rokov. Hoci rodinné podniky postupne vznikali s rozvojom podnikania malých a stredných podnikov, ostávali mimo záujmového rámca nielen predstaviteľov hospodárstva, politiky, ale aj akademikov. Až s postupným profilovaním úspešných rodinných podnikov vznikol širší okruh záujmu skúmať tieto podniky aj v podmienkach Slovenskej republiky. Prvé ucelené dielo z oblasti podnikania rodinných podnikov je monotematická publikácia z konca roku 2002 od Strážovskej Heleny a Strážovskej Ľubomíry, nestoriek teórie rodinného a malého a stredného podnikania. Autorky už v tomto diele upozorňujú, že pre rodinné podniky podľa veľkostných skupín nie je možné definovať a určiť také kritériá, ktoré je možné aplikovať vo všeobecnej rovine pri definovaní malých a stredných podnikov. Poznamenávame, že ani uplynutím viac ako pätnástich rokov sa nepodarilo v slovenskej legislatíve definovať rodinný podnik či rodinného podnikateľa. Rodinné podnikanie ako forma podnikateľskej činnosti rovnako stále nie je definovaná, možno ju však implicitne odvodiť od jeho charakteru.

Tak ako vo svetovom meradle ani v prostredí Slovenska alebo v prostredí členských štátov Európskej únie nedisponujeme jednotným presne definovaným pojmovým aparátom. Predovšetkým absentuje podporný právny rámec špecifický pre tento typ podnikania, ktorý by okrem iného napríklad pomohol v právnej regulácii zamestnávania rodinných príslušníkov alebo by vymedzil zameranie či požiadavky na kvalitu poskytovaných služieb či výrobkov. Rodinné podniky sa od nerodinných u Mura (2017) líšia napríklad aj v tom, že odlišne prístupujú k výrobe výrobkov alebo k poskytovaniu služby. Odovzdávajú „kus seba“, „časť svojho mena“, osobný prístup. Tieto atribúty zakotvujú iný typ kvality podnikateľskej činnosti.

Jedným z možných východiskových bodov pre pokus o definovanie rodinného podniku môžu slúžiť závery rozsiahleho výskumu, ktorý bol realizovaný americkou spoločnosťou Massachusetts Mutual Life Company. Výsledky výskumu boli publikované v roku 1997. Tento rozsiahly výskum bol zameraný na zmapovanie amerických rodinných podnikov s tým účelom, aby bolo možné na základe zistení priamo z podnikateľskej praxe zdefinovať rodinný podnik, určiť kritériá, podľa ktorých by bolo možné kvantifikovať charakter týchto podnikateľských subjektov. Dostupná stredo európska odborná literatúra sa pokúša vychádzať práve z tejto správy (Macháček, 2005; Strážovská, H., Krošláková a Strážovská, L., 2008; Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008; Mura, 2013; Machek, 2017). Tento výskum sa však stal východiskom aj pre ďalších autorov zo sveta. Vo svojich dielach z neho vychádzajú okrem iných Aronoff, McClure a Ward (2011). Na základe dosiahnutých výsledkov boli stanovené tri základné kritériá, z ktorých ak podnik aspoň jedno spĺňa, možno jeho povahu označiť za rodinnú.

Ide o nasledujúce kritériá:

1. vlastník podniku pristupuje k podniku a hľadá na neho ako rodinný,
2. predpokladom rodinného podniku je snaha o odovzdanie podniku do rúk mladšej generácii,
3. okrem vlastníka podniku je v manažmente podniku prítomný aspoň jeden ďalší rodinný príslušník. Okrem toho v podniku je činný aj iný rodinný príslušník alebo rodinní príslušníci, ktorí sa zúčastňujú okrem riadenia podniku aj na každodenných činnostiach súvisiacich s vykonávaním podnikateľskej činnosti.

Ďalší dlhodobý výskum v oblasti rodinného podnikania realizovali Howorth, Rose, a Hamilton (2009), ktorí sa primárne zamerali na možnosť vytvoriť presnejšiu definíciu pojmu rodinný podnik a rodinné podnikanie. Vychádzali zo štúdia existujúcich definícií rodinných podnikov. Vo svojom diele píše, že rozprava o tom, čo predstavuje rodinný podnik je rovnako náročná ako definícia pojmu podnikateľ. Po výskume rozsiahleho množstva definícií sa podľa nich ukázalo, že každú definíciu je potrebné interpretovať v ekonomickom, sociálnom, inštitucionálnom a kultúrnom kontexte. Je potrebné brať do úvahy aj rozmanitosť v rozsahu, organizácii a dlhovekosti rodinných podnikov, pričom autori poukazujú na rozdiely v čase, v rôznych podnikoch a medzi rodinami. Howorth, Rose a Hamilton (2009) demonštrujú silnú závislosť rozvoja rodinných podnikov od existujúcej infraštruktúry, komparujú výkonnosť rodinných podnikov s nerodinnými podnikmi, čo poukazuje na potenciálne bariéry vo výskume pojmu rodinný podnik. Záverom autori vyšpecifikovali niekoľko kritérií, splnením ktorých je možné označiť podnik za rodinný. Sú to tieto kritériá:

- ▶ vo vlastníckej štruktúre podniku je možné jednoznačne identifikovať prevahu vlastníctva rodiny nad vlastníctvom tretích osôb,
- ▶ v štruktúre podniku je možné identifikovať ďalších rodinných príslušníkov, hlavne vo vlastníckej štruktúre, vo vrcholovom a strednom manažmente,
- ▶ v podniku spolupracujú viaceré generácie rodiny,
- ▶ cieľom staršej generácie je odovzdanie podniku mladšej generácii po príslušnej prípravnej fáze. Z tohto dôvodu je potrebné, aby rodinní príslušníci boli vždy prítomní pri rozhodovacích procesoch,
- ▶ cieľom rodinného podniku je zabezpečenie primeranej životnej úrovne a materiálneho pozadia.

Rôznorodosť prístupov k definovaniu pojmu rodinný podnik uvádza aj Harms (2014). Vo svojom diele píše, že jednotná definícia tohto pojmu neexistuje v akademických kruhoch. Rodinné podnikanie ani rodinný podnik nemajú na svetovej ani európskej (mysliac tým úroveň EÚ), úrovni jednoznačné vymedzenie. V priestore Európskej únie má len päť členských krajín definíciu rodinného podnikania direktívne zakotvenú v národnej právnej úprave.

Je zjavné, že ak na základe jednej z uvedených definícií je možné podnik považovať za rodinný, nie je zaručené, že podľa inej definície je rovnaký podnik považovaný tiež za rodinný. To spôsobuje potom koherentnosť v prístupe. Aj na podklade uvedených teoretických a metodologických prístupov k vymedzeniu pojmu rodinný podnik od mnohých autorov predložil vo svojom diele Mura (2019) návrh nosných prvkov, ktoré by mohla definícia pojmu rodinný podnik obsahovať.

Ide o nasledovné nosné prvky:

1. v podniku je väčšinový vlastnícky podiel v rukách rodiny, prípadne rodín (viac ako 50 %),
2. rodina je väčšinovo prítomná v riadiacich a správnych orgánoch podniku (viac ako 50 %),
3. členovia rodiny – rodinní príslušníci sú prítomní aspoň na úrovni 25 % pri zabezpečovaní každodennej podnikateľskej činnosti,
4. podiel rodinného kapitálu na celkovom kapitáli podniku je aspoň na úrovni 25 %,
5. podiel rodinného majetku na celkovom majetku podniku je aspoň na úrovni 25 %,
 6. za opcionálne kritérium považujeme identifikáciu generačnej výmeny v podniku vzhľadom na tú skutočnosť, že slovenské rodinné podniky iba aktuálne teraz stoja pred úlohou vyriešenia problému odovzdania podniku ďalšej generácii.

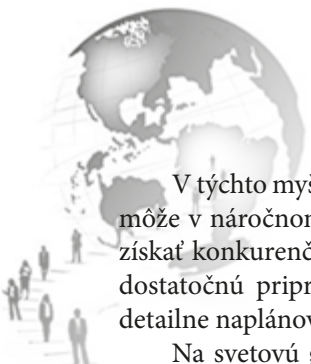
Z prezentovaných myšlienok možno uviesť záver, že rodinné podnikanie je veľmi špecifická forma podnikania a túto formu podnikateľskej činnosti determinujú dve skupiny faktorov: všeobecná skupina faktorov, ktoré sú v mnohom totožné s faktormi ovplyvňujúcimi podnikanie malých a stredných podnikov a špecifická skupina faktorov, ktorá reflektuje na odlišnosti a osobitosti rodinného podnikania.

3.3 Medzinárodné podnikanie rodinných podnikov

Proces globalizácie priniesol na začiatku 21. storočia mnohé zmeny, ktoré možno pripísať tomuto celosvetovému trendu. Lesáková a kol. (2017) sa zhodujú v názore, že odpoveďou na výzvy, ktoré súčasné obdobie prináša a pred ktorými malé a stredné podniky vrátane tých rodinných stoja, musia byť strategického charakteru. Ekonomika i podnikanie by mali byť založené na výsledkoch vedy, výskumu, inováciách, čo zabezpečí úspešný rozvoj podnikov v náročnom prostredí. V globalizačnom procese sa dostáva do popredia potreba užšej spolupráce s ďalšími subjektmi na trhu. Vo vyspelých ekonomikách je drobné podnikanie základom prosperujúcej ekonomiky. Drobné podniky majú v zahraničí takmer úplne charakter rodinných podnikov.

Globalizácia podporuje rast výmeny tovarov, služieb, informácií, integráciu ekonomických, ale aj politických, kultúrnych a ďalších aktivít. Je veľmi úzko spojená s internacionalizáciou, ktorá zabezpečuje prienik podnikov naprieč celým spektrom hospodárstva aj mimo hraníc domovskej krajiny. Prepájanie jednotlivých ekonomík, vzájomné prerastanie aktivít prispieva k dynamike podnikateľskej činnosti, k rozvoju podnikania a k rastu podnikateľských subjektov. Pôsobenie v domácom podnikateľskom prostredí je v prípade členských štátov Európskej únie relatívne, pretože okrem podmienok domácej krajiny pôsobia na podnikanie aj ďalšie faktory z makroúrovne, napríklad legislatívne opatrenia. Preto aj podnikanie v domovskej krajine nesie do určitej miery znaky medzinárodného podnikania (Mura, 2019).

Etemad a Wright (2003) považujú za účinný nástroj rozvoja podnikania práve globalizáciu, ktorá je sprevádzaná internacionalizáciou v rôznych oblastiach života, vrátane hospodárskeho života a podnikateľskej činnosti. Tvrdia, že pred manažmentom podnikov stojí náročná úloha – formulovať také podnikové politiky a podnikateľské stratégie, ktoré podniku umožnia nielen udržať sa na trhu, ale aj rásť a prosperovať.



V týchto myšlienkach sa zhodujú aj Frech, Pokrivčák a Qineti (2011) keď píšú, že podnik môže v náročnom podnikateľskom prostredí plnom nástrah, ostrého konkurenčného boja získať konkurenčnú výhodu len vtedy, ak bude aspoň o krok vpred. To však predpokladá dostatočnú pripravenosť subjektu vstúpiť na medzinárodný trh, okrem iného aj vpred detailne naplánovanou stratégiou zameranou na expanziu.

Na svetovú globalizáciu, prehlbovanie medzinárodnej economickej interdependencie a rozvinuté integračné procesy poukazuje Mura (2010). Tie majú za následok, že do medzinárodného podnikania sú jednotlivé podnikateľské subjekty stále viac vtahované a sú nútené konfrontovať sa so stupňujúcim sa tlakom konkurencie.

Prepájanie jednotlivých hospodárstiev je permanentný proces, ktorý nemožno zastaviť a preto na trhu dokážu prežiť iba také podnikateľské subjekty, ktoré reflektujú na súčasné výzvy v globálnej ekonomike (Mura a Gašparíková, 2010). Podniky zo sektoru malého a stredného podnikania vrátane rodinných podnikov sú významným generátorom inovácií, rastu, rozvoja, zamestnanosti a pridanej hodnoty.

Proces zapájania sa do medzinárodného podnikania vychádza z potreby skĺbiť trhové príležitosti a strategické myslenie podnikov. Rozvíjať a napredovať dokážu podniky, ktoré sa zapoja do internacionalizácie. Dnes už neplatí, že internacionalizácia podnikania by sa týkala iba veľkých podnikov. Opak je pravdou, čoraz viac slovenských malých a rodinných podnikov sa zapája do internacionalizácie podnikateľskej činnosti, pretože ju vnímajú za konkurenčnú výhodu, zlepšenie ich výsledkov hospodárenia, nové partnerské väzby a podobne (Mura a Buleca, 2014). Internacionalizácia ponúka podnikom posilnenie ich pozície, organický rast, lepšie zhodnotenie podnikového kapitálu. Výskumy viacerých autorov v kolektívnej monografii pod gesciou Muru (2018) poukazuje na dravosť a životaschopnosť malých, stredných a rodinných podnikov v medzinárodnom podnikaní. Rozvojové tendencie neumožňujú zaostávať za podnikmi z vyspelých trhových ekonomík.

Prvými autormi, ktorí charakterizovali už v roku 1977 podrobnejšie proces internacionalizácie a definovali tzv. cestu internacionalizácie sú Johanson a Vahlne. Cesta internacionalizácie ako teória popisujúca jednotlivé stupne internacionalizácie charakterizuje činnosti internacionalizujúceho podniku. Konkrétne jeho penetráciu na trhy, o ktorých podnik nemá dostatok informácií, a jeho postupný prechod z nižšej úrovne štádia internacionalizácie na vyššiu úroveň štádia internacionalizácie. Podniky sa pohybujú v jednotlivých pásmach v závislosti od podnikovej výkonnosti a skúseností s medzinárodným trhom.

Internationalizácia podnikania sa netýka len podnikov z vyspelých trhových ekonomík. Podstupujú ju rovnako aj podnikateľské subjekty z transformujúcich sa ekonomík, sociálne-trhových ekonomík vrátane konvergujúcich krajín a vznikajúcich trhov (Jormanainen a Koveshnikov, 2012). Internacionalizácia sa týka totiž všetkých subjektov na trhu, bez rozdielu na ich príslušnosť ku konkrétnej krajine.

Prerastanie podnikateľských aktivít cez regionálne a národné hranice možno pozorovať pri podnikoch z rôznych odvetví. Internacionalizácia podnikania má podobu medzinárodných kapitálových, devízových či tovarových vzťahov. Za podmienku internacionalizácie podnikania považujú Ubrežiová, Kozáková a Diačiková (2018) medzinárodné prostredie. Proces internacionalizácie podnikania zahŕňa mnoho jedinečných a osobitých postupov. Internacionalizáciu podnikateľskej činnosti chápu autorky ako zmedzinárodnenie podnikových aktivít vo forme prechodu podnikania na domácom trhu na podnikanie medzinárodné.

Internacionalizáciu ponímajú Ubrežiová a Wach (2016) ako proces, v rámci ktorého podniky vytvárajú nové operácie s inými podnikmi v rôznych krajinách a zvyšujú tak svoj vlastný vplyv na realizáciu medzinárodných činností v budúcom období. Možnosť tvorby nových podnikových zdrojov za hranicami príslušnej krajiny tvorí základ internacionalizačného procesu. Je to veľmi náročný a komplexný systém, v ktorom jednotlivé podniky realizujú svoje podnikateľské aktivity. Záverom upozorňujú, že internacionalizácia podnikania prebieha najmä ako dôsledok ekonomickej interdependencie. Internacionalizačné, globalizačné a interdependenčné procesy sú vzájomne veľmi úzko spojené.

V novej, globálnej ekonomike si podnikový manažment vyžaduje odlišný prístup v riadení podnikateľskej činnosti najmä vo vzťahu k medzinárodnej aktivite podniku, uvádzajú Straková, Pártlová a Váchal (2017). Vyjadrujú podporu strategickému riadeniu založenému na znalosti podnikateľského prostredia, procesov a ďalších faktorov, ktoré sú nevyhnutné pri rozhodovaní podniku o medzinárodnej podnikateľskej orientácii.


Filozofia manažmentu podnikov, ktoré sú orientované na expanziu na medzinárodné trhy musí zahŕňať rozhodnutia, ktoré sa týkajú výberu cieľového trhu, foriem prieniku na nové trhy a týkajú sa tiež pôsobenia v medzinárodnom prostredí. Súčasnú situáciu vystihuje podľa Horskej, Palúchovej a Gálovej (2018) hyperkonkurencia a vznik ďalších podnikateľských subjektov, ktoré vidia na trhu svoju príležitosť pre umiestnenie. Malé podniky pri ich komparácii s veľkými podnikmi majú výhodu v ich väčšej flexibilitate a možnosti prakticky hneď reagovať na trhové zmeny. Autorky vyjadrujú tiež názor, že úspech môže podniku v 21. storočí priniesť hľadanie a tvorbu konkurenčných výhod, čo predpokladá schopnosť rýchlo reagovať na potreby trhu. Konkurenčná schopnosť totiž nerozlišuje mikro, malý, stredný alebo veľký podnik, ale pomalý a rýchly podnik.

Hoci z vedeckej literatúry je evidentné, že internacionalizácia dokáže podnikom priniesť mnoho výhod, nesmie manažment podniku zabudnúť na fakt, že aj v tomto prípade platí, že každá skutočnosť má dve stránky: pozitívnu aj negatívnu. Pozitívne a negatívne stránky internacionalizácie podnikania podľa Mura (2010) možno syntetizovať do ucelenej formy, ktoré sú uvedené v tabuľke 3.1.

Tabuľka 3.1 Pozitíva a negatíva internacionalizácie podnikania

Pozitíva internacionalizácie podnikania	Negatíva internacionalizácie podnikania
<ul style="list-style-type: none"> – prehlbenie medzinárodnej delby práce – stieranie národných hraníc – odstránenie bariér v obchode – lepšie zhodnotenie podnikových zdrojov – rastový a ziskový potenciál podniku – príležitosť získať skúsenosti s medzinárodným podnikaním – možnosť diverzifikácie podnikateľského rizika – príležitosť získať know-how – možnosť získať nových zákazníkov, nové trhy 	<ul style="list-style-type: none"> – zvýšenie intenzity konkurenčného boja – vyššie straty v prípade neúspechu podnikania na zahraničných trhoch ako v domácom podnikateľskom prostredí – zánik subjektov, ktoré sa nedokázali prispôsobiť – vyššia potreba investícií pri internacionalizácii podnikania v porovnaní s podnikaním na domácom trhu

Zdroj: Mura (2010)



Teoretických prístupov k vymedzeniu internacionalizácie podnikania existuje veľké množstvo od rôznych autorov z rôznych krajín, pričom každý z nich prináša iný pohľad a do popredia stavia iný faktor. Internacionalizáciu chápu viacerí autori ako proces (Kjellman, Sundnäs, Ramström a Elo, 2004; Poór, Seres Huszárík a Mura, 2012; Ubrežiová a Wach, 2016; Horská, Palúchová a Gálová, 2018; Zadražilová, 2017), a teda jeho realizácia sa skladá z čiastkových fáz. Za najznámejší model internacionalizácie podnikania sa považuje Uppsalov model internacionalizácie, ktorý je charakteristický celým radom postupov a krokov so zvyšovaním angažovanosti a väzby na medzinárodných trhoch.

Teoretických prístupov k vymedzeniu internacionalizácie podnikania existuje veľké množstvo od rôznych autorov z rôznych krajín, pričom každý z nich prináša iný pohľad a do popredia stavia iný faktor. Internacionalizáciu chápu viacerí autori ako proces (Kjellman, Sundnäs, Ramström, a Elo, 2004; Poór, Seres Huszárík a Mura, 2012; Ubrežiová a Wach, 2016; Chandra a Wilkinson, 2017; Horská, Palúchová a Gálová, 2018; Zadražilová, 2017), a teda jeho realizácia sa skladá z čiastkových fáz. Za najznámejší model internacionalizácie podnikania sa považuje Uppsalov model internacionalizácie, ktorý je charakteristický celým radom postupov a krokov so zvyšovaním angažovanosti a väzby na medzinárodných trhoch.

Ako sme vyššie uviedli, teoretických prístupov k internacionalizácii podnikania sa vyjadrili mnohí autori, nielen zahraniční, ale aj slovenskí. Diametrálne odlišná je však situácia pri užšej, odvodenej problematike – internacionalizácii podnikania špecifickej skupiny podnikateľských subjektov, presnejšie rodinných podnikov. V tejto oblasti rozpracovania teórie je potrebné sa kriticky vyjadriť, pretože neexistuje penzum slovenských teoretických prístupov, ktoré by sa pokúsili objasniť a bližšie charakterizovať proces zmedzinárodnovania podnikania rodinných podnikov. Aktuálne je možné nájsť len veľmi strohé a sporadicky prezentované čiastkové vyjadrenia k tejto problematike. Preto sa pokúšame priniesť prehľad teoretických prístupov zahraničných odborníkov k špecifickej téme internacionalizácie podnikania rodinných podnikov.

V globálnej ekonomike hrajú významnú úlohu okrem veľkých korporácií aj rodinné podniky. Nie sú však dostatočne predmetom záujmu výskumov. Ich opatrnosť vo vzťahu k ich presadeniu sa na trhu vyplýva z povahy rodinného podnikania.

Za medzinárodnou expanziou rodinných podnikov existuje veľa dôvodov. Pri vstupe na medzinárodné trhy je vhodné bilancovať faktory, ktoré internacionalizáciu podnikania podporujú a faktory, ktoré internacionalizácii naopak bránia. Tieto sa stávajú bariérami pri penetrácii rodinných podnikov do medzinárodného prostredia. Zaniewska (2012) analyzovala vplyv niekoľkých faktorov relevantných pre internacionalizačné procesy rodinných podnikov. Autorka rozlišuje medzi faktormi, ktoré napomáhajú internacionalizácii, a faktormi, ktoré takémuto procesu bránia. Vízia, podnikateľská kultúra, efektívny rozhodovací proces, rodinné vzťahy sú faktory, ktoré ovplyvňujú proces internacionalizácie rodinných podnikov. Podobne ako poľská autorka aj ďalší autori sa zaoberali expanziou rodinných podnikov. Podnikom odporúčajú zväziť podnikateľské vzdelávanie a podnikateľskú iniciatívu, aby účinnejšie stimulovali podnikateľské aktivity na miestnej aj vnútroštátnej úrovni. Uvedené potvrdzuje, že ani vo svete nemá podnikateľské poradenstvo dostatočnú úroveň využívania zo strany podnikateľských subjektov presne tak, ako je tomu aj na Slovensku.

Veľmi zaujímavý a špecifický problém skúmali talianske odborníčky Cerrato a Piva (2012). Zaoberali sa otázkou, či a do akej miery má rodinný charakter podniku vplyv na rozhodnutie o internacionalizácii. Ich výskum sa opiera o údaje zo vzorky 1 324 talianskych malých a stredných rodinných podnikov, z ktorých vyplýva, že zapojenie vlastnej rodiny do manažmentu podniku negatívne ovplyvňuje rozhodnutie uskutočňovať vývoz. Na druhej strane, výber medzinárodného teritória, stupeň internacionalizácie a geografický rozsah sa ako determinanty nelíšia medzi rodinou riadenými podnikmi od rodinou neriadených podnikov. Empirické výsledky tiež ukazujú, že úroveň ľudského kapitálu a prítomnosť zahraničných akcionárov v malých a stredných rodinných podnikoch pozitívne ovplyvňujú internacionalizáciu podnikania.

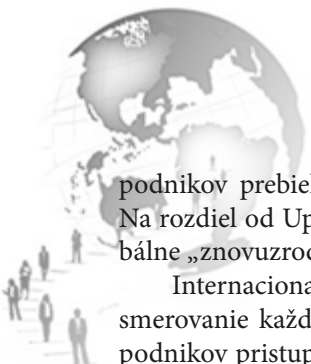
Bagheri a kol. (2019) píše o doterajších výsledkoch výskumov, podľa ktorých je internacionalizácia rodinných podnikov významná a strategická voľba na dosiahnutie rastu a ziskovosti. Otázkou ale ostáva, akým spôsobom a do akej miery ovplyvňuje internacionalizácia medzinárodnú výkonnosť. Autorským kolektívom prevedený výskum naznačuje, že podniky, ktoré majú silnú medzinárodnú orientáciu, môžu dosiahnuť lepšiu výkonnosť. Výsledky tiež poukazujú na to, že medzi inováciami v technológiách a internacionalizáciou podnikania existuje pozitívna korelácia. Inovácie a moderné technológie sú významné z hľadiska konkurenčnej schopnosti podnikov. Už skorší výskum autorov Piva a Rossi-Lamastra (2013) naznačoval, že high-tech technológie môžu priniesť rodinným podnikom, ktoré sa rozhodnú internacionalizovať svoje podnikanie úspech na medzinárodnom trhu. Korsakiené a kol. (2019) potvrdili predchádzajúce výskumy, ktoré poukazujú na to, že technológie, ktoré zodpovedajú podnikateľským úlohám, sú dobrým prediktorom internacionalizácie.

V tejto súvislosti Carney a kol. (2017) hovoria o potrebe zvyšovania národnej konkurencieschopnosti, ktorej zabezpečenie pripisujú práve aplikácii inovácií a internacionalizácii podnikania rodinných podnikov. Tie boli doteraz skôr na okraji záujmu čo sa týka ich medzinárodnej angažovanosti. Tu sa však ukázal voľný priestor na trhu, ktorý môžu práve rodinné podniky cestou internacionalizácie svojich podnikateľských aktivít zaplniť. Táto možnosť má byť jednoznačne predmetom vzájomného dialógu medzi vlastníkami a manažmentom rodinného podniku, prikláňajú sa Casillas a Moreno-Menéndez (2017).

V súlade s pokusom vytvoriť novú definíciu internacionalizácie podnikania rodinných podnikov uvádzajú Oviatt a McDougall (2005) model, v ktorom analyzujú rýchlosť internacionalizácie podnikania a silu faktorov, ktoré ju ovplyvňujú. Model začína podnikateľskou príležitosťou a zobrazuje podporné technologické sily, motivujúce konkurenčné sily, sprostredkujúce vnímanie podnikateľov a zmierňujúce sily vedomostí a sietí, ktoré spoločne určujú rýchlosť internacionalizácie.

Oviatt a McDougall kriticky hodnotili integračný model internacionalizácie rodinných podnikov. Vychádzali z doterajších teoretických prístupov, identifikovali základné aspekty a hlavné nedostatky. Ich cieľom bolo ponúknuť integračný teoretický model spájajúci koncept sociálno-ekonomického bohatstva s revidovaným pôvodným Uppsalovým modelom internacionalizácie. Vytvorený model pomáha porozumieť správaniu internacionalizovaných rodinných podnikov so zameraním sa na fakt, kedy a ako internacionalizujú svoje podnikanie, aké sú rizikové faktory, akú úlohou zohrávajú znalosti a podnikateľské siete.

Medzi rodinnými podnikmi sa internacionalizácia stala stratégiou pre ich rast a niekedy aj pre prežitie. Kontinen a Ojala (2010) zistili, že internacionalizácia podnikania rodinných



podnikov prebieha ako postupný proces podľa Uppsalovho modelu internacionalizácie. Na rozdiel od Uppsalovho modelu však boli niektoré rodinné podniky považované za globálne „znovuzrodené“ podniky.

Internationalizácia dáva teda iný rozmer podnikateľskej činnosti a ovplyvňuje budúce smerovanie každého podniku. Po interpretácii internacionalizácie podnikania rodinných podnikov pristupujeme ešte k prezentácii niekoľkých pohľadov na samotné medzinárodné podnikanie so zameraním na medzinárodné podnikanie rodinných podnikov.

Trhové prostredie je aktuálne príznačne neprestávajúcim procesom internacionalizácie a globalizácie, zvyšujúcou sa koncentráciou na domácom trhu, úzkym politickým a hospodárskym prepojením a silnejúcou konkurenciou. Hambáľková a kol. (2018) odporúčajú podnikom ako východisko potrebu hľadať nové možnosti rozšírenia podnikania v medzinárodnom prostredí a nutnosť pružne sa prispôbovať modifikovaným podmienkam trhu.

Podnikanie v medzinárodnom prostredí sa najčastejšie spája s investíciami zahraničných podnikov na území hostiteľskej krajiny. Hoci sú zahraničné investície typické skôr pre veľké podniky a nadnárodné spoločnosti, nevyhýbajú sa ani malým a stredným podnikom. Buckley (2006) tvrdí, že veľkú úlohu v medzinárodnej expanzii malých a stredných podnikov, súčasťou ktorých je početná skupina rodinných podnikov, zohrávajú priame zahraničné investície. Tie sa v prípade menších podnikov zväčša formálne prejavujú ako spojenectvá, partnerstvá, spoločné podniky, franšíza a pod. Ide o finančne menej náročné formy expanzie, ktoré môžu priniesť menším podnikom nové príležitosti pri menšej miere podnikateľského rizika vyplývajúceho z neznámeho medzinárodného podnikateľského prostredia.

Početná ekonomická integrácia na regionálnej úrovni a liberalizácia trhu vo svetovom meradle priniesla menším a tiež rodinným podnikom možnosť zapojiť sa do podnikania na medzinárodných trhoch. Zmeny v podnikateľskom prostredí stavajú podniky rôznej veľkosti, resp. bez ohľadu na ich veľkostné zatriedenie pred úplne odlišnú situáciu, ako je ich postavenie na domácom trhu, píše Zapletalová (2015). To spôsobuje, že stále viac menších podnikov pristupuje z dôvodu nutnosti rozvoja ich podnikania k expanzii na nové teritória. V tejto súvislosti hovoríme o zmedzinárodnení podnikateľskej činnosti. Podniky, ktoré prijali rozhodnutie vstúpiť do medzinárodného podnikania si musia byť vedomé nielen nových a zaujímavých podnikateľských príležitostí, ale aj sprievodných rizík, ktoré podnikanie vo väčšom, globálnom priestore prináša.

Baassiri (2018) hovorí o potrebe prijať zmenu v podnikaní rodinných podnikov, lebo ak chcú obstať úspešne na trhu, musia sa rovnako ako podniky nerodinného charakteru prispôbiť prebiehajúcim trendom a etablovať sa aj v oblasti medzinárodného podnikania. Dnes už neplatí dogma o tom, že medzinárodné podnikanie je výsadou veľkých podnikových korporácií. Rodinné podniky musia byť rovnako pripravené zareagovať na aktuálne trhové podmienky nielen v domácom, ale aj medzinárodnom meradle.

Medzinárodné podnikanie je výsledkom procesov, ktoré sa vyskytujú vo svetovom hospodárstve. Vzniklo najmä vďaka globalizácii a je podporované mnohými výsledkami nových technológií a vedeckého pokroku. Snaha malých, stredných či rodinných podnikov vstúpiť do medzinárodného podnikania sa prejavuje okrem iného aj tlakom na harmonizáciu legislatívy (v našich podmienkach najmä legislatívy EÚ), pretože podnikateľský sektor vyvíja enormný tlak na stále väčšiu odbúrateľnosť obchodných prekážok (Daňková a kol., 2010). Obchodné vzťahy nadobúdajú v medzinárodnom prostredí širší záber, čo napomáha

internacionalizácii. Z daného možno odvodiť, že medzinárodné podnikanie je komplexnou a širokou činnosťou i vedeckou disciplínou a nemožno ho stotožňovať s medzinárodným obchodom. Z hľadiska budúcnosti podnikateľskej činnosti jednotlivých podnikov je medzinárodné podnikanie rozšírený prístup k podnikateľskej filozofii, čím podnik získava nové rozvojové zdroje.

Ubrežiová a Wach (2016) zdôrazňujú, že ekonomické, kultúrne alebo politické rozdiely musia byť zohľadnené pri podnikaní v medzinárodnom prostredí. Bez akceptácie týchto odlišností nebude môcť byť podnikateľský subjekt v medzinárodnom podnikaní úspešný. Často sú však tieto faktory zo strany podnikateľských subjektov podceňované, čo má za následok neúspech pri prieniku na medzinárodný trh.

Motiváciu k vstupu podnikateľských subjektov na medzinárodné trhy pripisujú Mulačová a kol. (2013) stále silnejúcej globálnej konkurencii a väčšej previazanosti obchodných vzťahov vo svete. Tieto vzťahy sa rozširujú naprieč jednotlivými štátmi a ich integračnými zoskupeniami. Podniky musia dlhodobo vytvárať udržateľné obchodné vzťahy, ktoré im umožnia rozvíjať sa a posilňovať vlastnú trhovú pozíciu, čím získajú konkurenčnú výhodu v komparácii s inými subjektmi na trhu. Tendencie prieniku na medzinárodný trh podčiarkuje globalizácia, ktorá má mnoho významov, súvislostí a dopadov na všetky ekonomické jednotky. Predstavuje prekračovanie národnej hranice štátu a prepájanie trhov a politik.

Rodinné podniky čelia dnes mnohým výzvam. Ich ďalšie podnikanie bude inšpirované prípadmi z praxe a reflexiami, ktoré získajú podniky. Zellweger (2017) predpokladá úspešnosť rodinných podnikov aj v medzinárodnom podnikaní, nakoľko tieto podniky sú silno motivované svojimi členmi (členmi rodiny) so spoločnou víziou. Z manažérskeho pohľadu je dôležité prihliadať na možnosť kombinovať koncepty medzinárodného manažmentu so skúsenosťami z medzinárodného podnikateľského prostredia.

Podniky si v rámci prieniku na medzinárodný trh musia uvedomiť niekoľko atribútov konkurenčného boja charakteristického pre medzinárodné podnikanie (Zadražilová, 2017):

- ▶ voľnosť pohybu služieb a tovarov,
- ▶ ponuka financovania spotreby, ktorá podporuje rast objemu predaja podnikov,
- ▶ možnosť novodobých foriem platby,
- ▶ ponuka diskontných cien a výpredajov.

Manažment medzinárodne činného podniku musí zhodnotiť rizikové faktory pôsoiace v medzinárodnom podnikateľskom prostredí, zanalyzovať svoje vlastné možnosti, ako čeliť týmto výzvam a naformulovať vhodnú stratégiu pre cieľový trh. Dôležitú úlohu zohráva podľa autorky rozhodovanie o forme vstupu na zamýšľaný trh a výber najvhodnejšieho variantu pre konkrétny podnik.

Určitú paralelu v prístupe k vymedzeniu medzinárodného podnikania a pôsobenia podnikateľských subjektov v medzinárodnom prostredí nachádzame u Machkovej (2015), podľa ktorej do medzinárodného podnikania vstupujú podniky rôznej veľkostnej skupiny a rozličnej ekonomickej sily s vlastnými podnikovými cieľmi. V silnom konkurenčnom prostredí, aké globálne podnikateľské prostredie je, predstavuje primárnu úlohu pre manažment podniku získanie patričného postavenia vo vybranom segmente medzinárodného trhu s vhodne zvolenou stratégiou medzinárodného manažmentu a marketingu. Tieto prístupy označuje ako strategické vo vzťahu k medzinárodnému podnikaniu. V prospech cieľne

zvolenej stratégie medzinárodného podnikania rodinných podnikov „užitej na mieru“ sa prihovárajú aj Cassol a kol. (2017).

Ratten a kol. (2017) sa zamerali na preskúmanie internacionalizačných stratégií, ktoré rodinné podniky uplatňujú pri svojom vstupe na medzinárodné teritórium. Východiskom je podľa autorov mať podnikateľský prístup k internacionalizácii rodinných podnikov, čo predpokladá možnosti, kapitál, skúsenosti a ďalšie atribúty. Stále viac rodinných podnikov sa stáva globálnymi podnikmi. Je dôležité preto zamerať sa na pozitívne aspekty internacionalizácie vrátane rozvíjajúcich sa trhov a získavanie dôležitých podnikateľských znalostí.

Pred realizáciou prieniku do medzinárodného prostredia by podniky mali uskutočniť niekoľko detailných profesionálnych analýz, ktoré sa stanú podkladom pre manažérske rozhodovanie o zvolenej stratégii medzinárodného podnikania, prízvukuje Aaker (2008). Podnikový manažment má vyhodnotiť riziko, ktoré je spojené s podnikaním v medzinárodnom podnikateľskom prostredí. Na základe týchto faktov má byť prijaté rozhodnutie o tom, ako podnikateľský subjekt vstúpi do medzinárodného podnikania a ako na novom trhu bude podnikať.

Diskusné otázky

1. V čom je podstata a význam rodinných podnikov v medzinárodnom podnikateľskom prostredí?
2. Uveďte a popíšte na príkladoch „dobrej praxe“ pôsobenie rodinných podnikov na Slovensku a vo vybranej krajine EÚ.


Záver

Výskumy aj teória rodinného podnikania sa zvyčajne zameriava na hodnotenie podnikateľskej činnosti rodinných podnikov na domácom trhu. Problematike medzinárodného podnikania týchto foriem podnikov sa v našich podmienkach nedostáva toľkej pozornosti, ako v zahraničí. Liberalizácia obchodu ekonomická integrácia priniesla nielen malým, stredným, ale aj rodinným podnikom príležitosť prekročiť hranice a pôsobiť v medzinárodnom prostredí. V prekročení hraníc vidia podniky najmä možnosť rýchlejšieho či organického rastu. V predstavenej kapitole sme z tohto dôvodu predstavili aspoň stručný vstup do tejto relatívne novej časti nedostatočne rozvinutej teórie.


Prezentovaním opodstatnenosti a špecifik rodinného podnikania sme priniesli širšiu diskusiu o pôsobení týchto podnikov v podnikateľskom prostredí. Je zrejmé, že v období hyperkonkurencie sú aj rodinné podniky nútené hľadať nové odbytové trhy pre svoju produkciu. Z tohto dôvodu i pre motív lepšieho zhodnotenia podnikového kapitálu internacionalizujú svoje podnikanie a prekračujú národné hranice, čím vstupujú do medzinárodného podnikania. Spôsoby zmedzinárodnenia podnikateľskej činnosti sa v prípade rodinných podnikov v mnohom prekrývajú so spôsobmi internacionalizácie podnikania malých a stredných podnikov.

Literatúra

- [1] Aaker, D. A. (2008). *Strategic Market Management*. 8th ed., John Wiley & Sons, Inc.
- [2] Aronoff, C., McClure, S., & Ward, J. (2011). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. 2nd ed.
- [3] Baassiri, R. A. (2018). *Interrupted Entrepreneurship: Embracing Change in the Family Business*. Charleston: Forbes Books.
- [4] Bagheri, M., Mitchelmore, S., Bamiatzi, V., & Nikolopoulos, K. (2019). Internationalization Orientation in SMEs: The Mediating Role of Technological Innovation. *Journal of International Management*, 25(1), 121–139.
- [5] Buckley, P. J. (2006). International expansion: Foreign direct investment by small – and medium-sized enterprises. In M. Casson, B., Yeung, A., Yeung, A., & N Wadeson (Eds.) *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*, Oxford: Oxford University Press, 671–692.
- [6] Carney, M., Duran, P., van Essen, M., & Shapiro, D. (2017). Family firms, internationalization, and national competitiveness: Does family firm prevalence matter? *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 123–136.
- [7] Cassol, A., Novakowski, B.F.D., Tonial, G., & Dalbosco, I.B. (2017). Internationalization strategies for small and medium-sized enterprises: multi-study studies. *Revista Gestao Organizacional*, 10(3), 55–78.
- [8] Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 617–644.
- [9] Daňková, A., Čepelová, A., Hečková, J., Daňko, J., & Andrejčíková, M. (2010). *Malé a stredné podnikanie*. Bratislava: crr.sk.
- [10] Etemad, H., & Wright, R. (2003). *Globalization and Entrepreneurship: Policy and Strategy Perspectives*. MPG Books Ltd, Great Britain, 23–55.
- [11] Frech, A., Pokrivčák, J., & Qineti, A. (2011). *International expansion strategies in retailing. Process of Strategic Adjustment*. Nitra: Slovak University of Agriculture.
- [12] Hambáľková, M., Lušňáková, Z., Košičiarová, I., & Kádeková, Z. (2018). *Manažment obchodnej firmy*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- [13] Harms, H. (2014). Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. *International Journal of Financial Studies*, 2, 280–314.
- [14] Horská, E., Palúchová, J., & Gálová, J. (2018). *Medzinárodný marketing*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- [15] Howorth, C., Rose, M., & Hamilton, E. (2009). *Definitions, Diversity and Development: Key Debates in Family Business Research*. The Oxford Handbook of Entrepreneurship. Oxford: University of Oxford.
- [16] Hudáková, M., Mižičková, J., Válková, D., Mikoláš, Z., & Fialová, V. (2015). *Rodinné podnikanie. Teória a príklady z praxe*. Bratislava: Wolters Kluwer.
- [17] Johanson, J., & Vahlne J.E. (1977). The internationalization Process of the Firm: A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.

- 
- [18] Jormanainen, I., & Koveshnikov, P.C.A. (2012). International activities of emerging market firms. *Management International Review*, 52 (5), 691–725.
- [19] Kjellman, A., Sundnäs, A., Ramström, J., & Elo, M. (2004). Internationalization of small firms. Vaasa: Anders Kjellman Consulting Ltd.
- [20] Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). The Internationalization of Family Businesses: A Review of Extant Research. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (2), 97–107.
- [21] Koráb, V., Hanzelková, A., & Mihalisko, M. (2008). *Rodinné podnikání*. Brno: Computer press.
- [22] Krošláková, M. (2018). *Špecifika rodinného podnikania na Slovensku*. [online] <https://rodinnepodniky.sk/specifika-rodinneho-podnikania-na-slovensku/>
- [23] Kvašňák, L., & Makarová, X. (2018). Ako zachrániť rodinné firmy. *Týždenník TREND*. [online] <https://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2018/cislo-35/ako-zachranit-rodinne-firmy.html>
- [24] Lesáková, L. (2008). Influence of globalisation on small and medium enterprises. *Ekonomický časopis*, 56(6), 607–621.
- [25] Macháček, I. (2005). *Rodinné podnikání v otázkach a odpovědích*. Praha: ASPI.
- [26] Machek, O. (2017). *Rodinní firmy*. Praha: C. H. Beck.
- [27] Machková, H. (2015). *Mezinárodní marketing. Strategické trendy a příklady z praxe*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- [28] Marková, V. (2003). *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela.
- [29] Mikoláš, Z., Fialová, V., Folvarčná, A., Maňák, R., & Halasi, D. (2019). The current legislative framework of family owned small and medium enterprises: Case study of the Czech Republic and Poland. *Journal of Applied Economic Sciences*, 141(63), 229–240.
- [30] Mulačová, V., Mulač, P., Bednářová, P., Kučera, L., Simotová, V., & Slabá, M. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing.
- [31] Mura, L., & Gašparíková, V. (2010). Penetration of small and medium sized food companies on foreign markets. *Acta Universitatis Agriculturae Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 58(3), 157–164.
- [32] Mura, L. (2010). *Internacionalizácia podnikateľskej činnosti malých a stredných podnikov vo vybranom samosprávnom kraji*. Dubnica nad Váhom: MiFiD.
- [33] Mura, L. (2013). *Családi vállalkozás alapjai – Základy rodinného podnikania*. Komárno: Univerzita J. Selyeho.
- [34] Mura, L., & Buleca, J. (2014). Trends in International Business of the Slovak Small and Medium Food Enterprises. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 110, 905–912.
- [35] Mura, L. (2017). *Current situation in family businesses. Managerial Trends in the Development of Enterprises in Globalization Era*. Nitra: Slovak University of Agriculture, 178–185.
- [36] Mura, L., Pafčo, M., & Rafajová, L. (2017). Issues of family businesses in Slovakia. In *ITE-MA 2017: recent advances in information technology, tourism, economics, management and agriculture, Conference proceedings*. Belgrade: Association of economists and managers of the Balcans, 440–448.

- [37] Mura, L. (eds). (2018). *Entrepreneurship. Development Tendencies and Empirical Approach*. Rijeka: Intech Open.
- [38] Mura, L., Halasi, D., & Vlacseková, D. (2018). *Bevezetés a családi vállalkozásba – Úvod do rodinného podnikania*. Komárno: Univerzita J. Selyeho.
- [39] Mura, L. (2019). *Manažment rozvoja medzinárodného podnikania rodinných podnikov*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
- [40] Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2), 537–553.
- [41] Peráček, T., Nosková, M., & Mucha, B. (2017). Special characters of family businesses in the Slovak republic. *Economic and social development (esd): managerial issues in modern business. International Scientific Conference on Economic and Social Development*, 260–266.
- [42] Poór, J., Seres Huszárík, E., & Mura, L. (2012). *Vállalatok nemzetközivé válásának elméleti háttere – Teoretické východiská internacionalizácie podnikov*. Komárno: Univerzita J. Selyeho.
- [43] Ratten, V., Ramadani, V., Dana, L.P., Hoy, F., & Ferreira, J. (2017). Family entrepreneurship and internationalization strategies. *Review of International Business and Strategy*, 27(2), 150–160.
- [44] Serina, P. (2014). *Rodinné podnikanie na Slovensku. Štúdia*. [online] http://www.sbagency.sk/sites/default/files/file/studia_rodinne_podnikanie_na_slovensku.pdf
- [45] Straková, J., Pártlová, P., & Váchal, J. (2017). Business management in new global economy. *Acta Oeconomica Universitatis Selye*, 6(1), 155–166.
- [46] Strážovská, H., & Strážovská, L. (2002). *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint vfra.
- [47] Strážovská, L., Strážovská, H., & Krošláková, M. (2008). *Podnikanie formou rodinných podnikov*. Bratislava: Sprint dva.
- [48] Strážovská, H., Strážovská, L., Bažó, L., Krošláková, M., Horbulák, Z., Fialová, V., Tykva, T., & Válková, D. (2013). *Podnikanie malých a stredných podnikov*. Bratislava: Sprint dva.
- [49] Strážovská, H., Strážovská, L., Krošláková, M., & Bažó, L. (2014). *Náuka o obchodnom podnikaní*. Bratislava: Sprint dva.
- [50] Strážovská, L. (2018). *Marketing malého, stredného a rodinného podnikania*. Bratislava: Sprint dva.
- [51] Šétaffy, J. (2014). *Rodinné podnikanie a franchising*. [online] <http://mesacnikpodnikanie.sk/rodinne-podnikanie-a-franchising>
- [52] Šubertová, E., Bukovová, S., Gajdová, D., Hrušovská, D., Kovalev, A., & Kinčáková, M. (2014). *Podnikanie v malých a stredných podnikoch. Modelové príklady*. Bratislava: KARTPRINT.
- [53] Ubrežiová, I., & Wach, K. (2016). *Selected chapters from international management and entrepreneurship*. Nitra: Slovak University of Agriculture.
- [54] Ubrežiová, I., Kozáková, J., & Diačiková, A. (2018). *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- [55] Veber, J., Srpová, J. a kol. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplnené vyd., Praha: Grada Publishing.
- [56] Zadražilová, D. (2017). *Mezinárodní management*. Praha: Vysoká škola ekonomická.

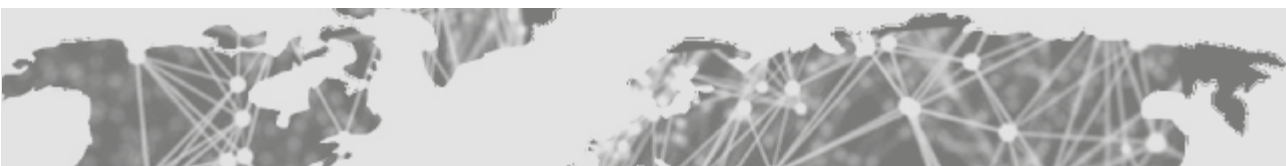
- 
- [57] Zaniowska, K. (2012). Determinants of family business internationalization. Review of existing research. *Economia Marche Journal of Applied Economics*, 31(2), 52–60.
- [58] Zapletalová, Š. (2015). *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*. Praha: Ekopress.
- [59] Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business. Theory and Practise*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.



KAPITOLA 4

VYBRANÉ HLAVNÉ A PODPORNÉ RIADIACE PROCESY SPOLOČNOSTÍ NA MEDZINÁRODNÝCH TRHOCH

Globalizačné a internacionalizačné procesy, zintenzívnené za posledných 30 rokov, prispeli všeobecne k rozvíjaniu podnikateľských aktivít mimo územia domovskej krajiny. Podnikateľský subjekt vstupuje do medzinárodného prostredia, kde prostredníctvom manažérskych funkcií dosahuje vytýčené ciele. Globalizácia svetovej ekonomiky prináša nové možnosti, príležitosti, ale aj riziká pre firmy, dôsledkom čoho je prístup k väčším trhom, uplatnenie osvedčených postupov riadenia a technológií. Na druhej strane predstavuje nové konkurenčné výzvy, napr. prostredníctvom miestnych alebo medzinárodných konkurentov a dodávateľov s novými výrobnými procesmi a inovatívnymi produktmi a službami.



Ciele kapitoly

- poukázať na nevyhnutnú znalosť podniku manažmentu procesu výskumu, vývoja a inovácií produktov v medzinárodnom prostredí, vrátane ochrany predmetov duševného vlastníctva,
- definovať informačné prostredie podnikov v medzinárodnom prostredí,
- vysvetliť tvorbu hodnotového reťazca znalostného a rozhodovacieho procesu,
- definovať a vysvetliť internú a externú komunikáciu podnikov v medzinárodnom prostredí.

4.1 Úloha a význam výskumu a inovácií podnikov v medzinárodnom prostredí

Trhové postavenie úspešnej spoločnosti v novej ekonomike, ktorú charakterizuje medzinárodný rozmer, nie je dosahovanie maximálneho podielu na trhu, ale dosahovanie optimálneho podielu. To si vyžaduje neustálu analýzu, t. j. v každom čase aktuálnu veľmi dobrú znalosť a trend vývoja:

- ▶ zákazníkov,
- ▶ výrobkov a služieb,
- ▶ trhových segmentov,
- ▶ distribučných ciest,
- ▶ konkurentov,
- ▶ sociálnych, technických, ekonomických, ekologických a politických faktorov prostredia.

Hybnými silami rozvoja podniku v medzinárodnom prostredí sú:

1. výskum trhu – analýzy správania sa zákazníka,
2. sieťový manažment – spolupráca všetkých zainteresovaných interných oddelení v spoločnosti s cieľom vytvorenia efektívnej komunikácie so zákazníkom,
3. vytváranie strategických aliancií podnikov,
4. posun k vzťahovému (relačnému) marketingu – spoločná zainteresovanosť všetkých oddelení vnútri spoločnosti, ale aj spoločný rovnaký prístup k subjektom vzdialeného externého a konkurenčného medzinárodného prostredia,
5. nie prioritné hľadanie nových zákazníkov, ale pestovanie existujúcich – najnovšie poznatky výskumu zákazníkov dokazujú, že rentabilita zákazníkov rastie s dĺžkou trvania obchodného vzťahu a že získavanie nových zákazníkov je v dôsledku vysokých nákladov na komunikáciu a klesajúcej účinnosti reklamy stále menej rentabilné,
6. dôraz sa kladie na špecializáciu. V globálnom pohľade je kladený čoraz väčší dôraz na inovačné centrá. V budúcnosti sa bude súťaženie organizácií, ale aj krajín o takéto centrá vyostrovať, pretože oni sú zdrojom rozvoja, bohatstva a vysokých príjmov,
7. posilňovanie úlohy znalostného centra v spoločnosti, ktoré zodpovedne analyzuje interné a externé trendy a navrhuje zúročenie výskumu do inovácií produktového portfólia podniku a efektívnych marketingových koncepcií,
8. veľkou výzvou je, aby firma dokázala absorbovať všetky veľmi rýchlo napredujúce technické a technologické inovácie. A to je možné budovaním takej firemnej kultúry, aby inovácie boli jedným z hlavných motorov rozvoja spoločnosti a firma motivovala zamestnancov, aby sa sami usilovali prinášať do firmy inovácie a dokázali s nimi držať krok,
9. konkurenčnou výhodou firmy je schopnosť spracovávať informácie a ich cielavedomé využívanie pri implementácii inovačnej stratégie (Diačiková a Lach, 2019).

Inováciou sa rozumie v podnikateľskom národnom i medzinárodnom prostredí:

- ▶ obnova a rozšírenie škály výrobkov a služieb a s nimi spojených trhov,
- ▶ implementácia nových technológií/výrob a s nimi spojených nových produktov,
- ▶ nové formy integrovanej marketingovej komunikácie,

- ▶ vytvorenie nových metód nákupu, výroby a distribúcie,
- ▶ zavedenie zmien riadenia, organizácie práce, pracovných podmienok a kvalifikácie
- ▶ pracovnej sily.

Preto nie je správne inovácie chápať len ako zmeny technických parametrov produktu. V skutočnosti sa musia inovácie zamerať na všetky podnikové aktivity – nákup a spotrebu surovín, technológiu, organizáciu marketingu, servisu a predaja, personalistiku. Skrátka všetko, čo ťahá firmu dopredu a prináša efekt je zahrnuté do inovačného projektu, ktorého centrom je zákazník. Je chybou, keď sa inovácie spájajú len s vedecko-technickým rozvojom. Inovácie sú reakcie na nové príležitosti na trhu, teda môže ísť o úplne nové technické riešenia, ale aj o známe veci videné novou prizmou poznania, chápania úžitku, jeho hodnoty a riadenia. Nakoniec aj technické a funkčné inovácie (produkt s novou, resp. inovovanou funkciou) vplyvajú a spôsobujú inovácie v sociálnej oblasti. A zas hodnoty a nové potreby ľudí sa prejavujú v technických inováciách. Je to vlastne akýsi neuzavretý kruh, skôr stále rýchlejšie sa točiaci špirála dostávajúca ľudí na vyššiu a vyššiu úroveň spoločnosti.

Inovačnú mieru spoločnosti, resp. jej inovačnú schopnosť, možno vyjadriť prostredníctvom indexu inovácií, t. j. pomeru tržieb nových produktov a služieb za určitý čas, napr. x týždňov/mesiacov/rokov k celkovým tržbám. Americké firmy dosahujú tento index 20, firmy s módnym tovarom dosahujú index 100, čo znamená, že všetky produkty boli v hodnotenom období inovované. Samozrejme, že niektoré firmy majú produkty s dlhým životným cyklom, takže inovácie spočívajú v inej dimenzii, napríklad v rozsahu a kvalite služieb. Každé odvetvie hospodárstva má optimálnu inú hodnotu inovatívnosti.

Je to jej kľúčová spôsobilosť, ktorú každá firma potrebuje a guru manažmentu Peter F. Drucker definoval pre ňu sedem okien inovačných príležitostí, ktoré firmu inšpirujú inovovať (Drucker, 1985):

1. neočakávané udalosti – neočakávané úspechy, neočakávané neúspechy, vonkajšie udalosti,
2. rozpory – rozdiel, čo v skutočnosti existuje a v tom, čo by malo v skutočnosti existovať,
3. potreby optimalizácie, resp. zmien procesu,
4. zmeny v štruktúre odvetvia alebo zmeny v štruktúre trhu,
5. demografické zmeny – migrácia, nízka/vysoká pôrodnosť, viac zamestnanosti žien a pod.,
6. zmeny vo vnímaní skutočnosti, zmeny nálad a zmeny významov,
7. nové znalosti.

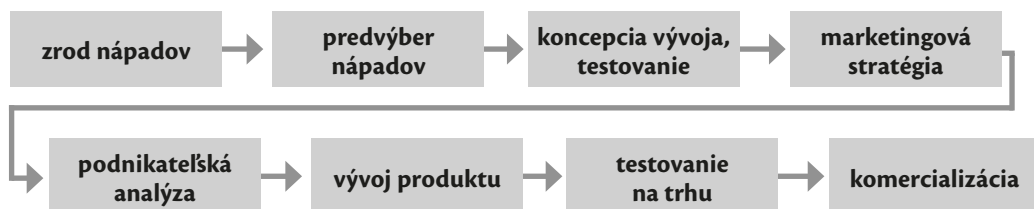
Peter Drucker ich nazval preto oknami, lebo ich pripodobnil oknám na budove, ktorými vidíme vždy niečo nové, pretože sú umiestnené na rôznych miestach/svetových stranách, ale súčasne vidíme aj niektoré spoločné veci. Preto hranice medzi týmito „oknami“ inovácií sú neostré, ale keď ich dáme dohromady, vytvoria jedinečný, skutočný obraz. Inovácie sú špecifickým nástrojom podnikateľov, pri ktorom využívajú zmenu ako príležitosť pre realizáciu odlišného podnikateľského projektu.

Inovácie sú disciplína, ktorá sa dá naučiť a dá sa v praxi realizovať. Podnikateľ potrebuje cielene vyhľadávať inšpirácie, zmeny a symptómy inovácií, ktoré vytvárajú zdroje a indikujú príležitosti pre úspešné inovácie. Potrebuje vedieť aplikovať princípy úspešných inovácií a musí sa ich naučiť využívať. Častejšie sú to skôr ekonomické alebo sociálne inovácie, než

technické, t. j. najlepšie sú inovácie vymedzené v dopyte, než v podmienkach ponuky a možno povedať, že kúpna sila a správanie sa zákazníkov vytvára na druhej strane inovatívnych podnikateľov.

Proces vývoja nového produktu, pozostávajúci z viacerých na seba nadväzujúcich podprocesov, je znázornený na obr. 4.1:

- ▶ **zrod (tvorba) nápadov** – špecializované firemné útvary, zákazníci, predaj, výroba, a pod.;
- ▶ **predvýber nápadov** – mnohé firmy majú spracovaný systém na hodnotenie a triedenie nápadov;
- ▶ **konceptia vývoja, testovanie** – základná koncepcia, prvé rozhovory so zákazníkmi o zamýšľanom produkte, rozhovory s dodávateľmi surovín a služieb, doladovanie konkrétnej podoby produktu, adaptácia technológie a výrobného procesu;
- ▶ **marketingová stratégia** – skladá sa z troch častí:
 1. cieľový trh – charakteristika trhovej pozície, ktorú firma plánuje s novým produktom dosiahnuť, charakteristika segmentu,
 2. stanovenie ceny – ktorá je tvorená okrem priamych a nepriamych nákladov v dlhšom časovom horizonte, spôsob predaja/distribúcie, marketingový rozpočet – zainteresovanosť predajcov, náklady na reklamu, resp. komunikačný mix, náklady na vývoj,
 3. projekt dlhodobého predaja – ziskové ciele, stratégia marketingového mixu, akú chceme dosiahnuť trhovú pozíciu a za aké obdobie, stanovenie návratnosti vložených prostriedkov,
- ▶ **podnikateľská analýza** – zahŕňa prehľad o predpokladanej výške predaja, nákladov a zisku. Analyzuje sa finančná príťažlivosť nového výrobku. Ak korešponduje so zámermi firmy pristúpi sa k vývoju výrobku;
- ▶ **vývoj produktu** – podľa konkrétnej situácie sú stanovené príslušné technologické a pracovné postupy;
- ▶ **testovanie na trhu** – tzv. marketingový test – testovanie v reálnych podmienkach, napr. u jedného zákazníka. Spracované informácie slúžia na podporu predaja a realnejšie prognózovanie zisku;
- ▶ **komericializácia** – uvedenie na trh – kedy je správny čas uvedenia výrobku na trh, kde sa uvedie na trh, komu – cieľový trh, akým spôsobom sa bude distribuovať, popredajný servis (Diačiková a Lach, 2019).



Obr. 4.1 Vývoj nového produktu
Zdroj: Diačiková a Lach (2019)

Kvantita i kvalita inovácií na globálnom trhu rastie čoraz viac prostredníctvom **strategických aliancií**, čo je jedna z najmodernejších foriem vývoja nového produktu. Vyznačujú sa tým, že táto organizačná forma kooperatívne zabezpečuje spoločnú podnikateľskú činnosť bez kapitálového prepojenia zúčastnených strategických partnerov. Stanovené strategické ciele sú realizované v relatívne samostatnej podnikateľskej jednotke, ktorá zaniká po naplnení cieľov. Strategické aliancie sa vytvárajú medzi konkurentmi i v rámci dodávateľsko-odberateľského reťazca. Príklad vytvorenia takejto aliancie v rámci dodávateľsko-odberateľského reťazca je strategické partnerstvo medzi výrobcom plastových polymérov, výrobcom obalovej fólie z týchto polymérov, výrobcom technických zariadení, výrobcom aditív za účelom modifikácie základných vlastností polyméru a výrobcom balených potravín. Títo partneri vyvinuli unikátnu dýchatelnú obalovú fóliu, prezentovanú v novembri 1996 na medzinárodnom obalovom veľtrhu v Chicagu, na balenie čerstvej zeleniny a zeleninového šalátu, ktorá sa v súčasnosti úspešne komerčne využíva v obchodných reťazcoch po celom svete. Bez takejto spolupráce by vývoj trval oveľa dlhšie a bol by komplikovanejší. Od roku 2000 bolo vytvorených niekoľko desiatok tisíc strategických aliancií po celom svete, z čoho napodiv viac ako 55 % predstavovalo spojenie a spoluprácu konkurentov.


Najčastejšie dôvody vytvorenia strategickkej aliancie sú:

1. vývoj nového produktu,
2. propagácia produktu,
3. spoločný postup v získaní pozície na trhu,
4. dosiahnutie synergického efektu z nových skúseností,
5. dosiahnutie zisku,
6. posilnenie na trhu,
7. marketing a prieskum trhu,
8. využitie distribučnej siete partnera,
9. odvrátenie hrozby iných konkurentov a pod.

Ak sú tvorivou duševnou činnosťou vytvorené originálne produkty, či technologické postupy, najmä, keď sú určené na medzinárodné trhy, je vhodné ich chrániť **predmetmi ochrany duševného vlastníctva**, ako sú:

- ▶▶ patenty,
- ▶▶ ochranné známky,
- ▶▶ priemyselné vzory,
- ▶▶ dizajny,
- ▶▶ autorské práva,
- ▶▶ licenčné zmluvy.

Veľké podniky, ktoré pôsobia predovšetkým na medzinárodných trhoch, majú vyškolených zamestnancov, ktorí sa touto zložitou problematikou zaoberajú. V krajinách Európskej únie sú zriadené inštitúcie štátnej správy, ktoré kvalifikovane pomáhajú a radia inovatívnym spoločnostiam, či jednotlivcom v oblasti práv ochrany duševného vlastníctva. Na Slovensku je to Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky so sídlom v Banskej Bystrici. Podporné služby, napr. rešeršnú činnosť (tzv. patentová čistota – čo znamená, vyhľadanie podobných, alebo rovnakých patentov, ak existujú, aby sa inovátor hneď na začiatku procesu



hľadania adekvátnej ochrany svojho originálneho riešenia ubezpečil, či to už niekto pred ním vo svete nevymyslel) poskytuje aj Centrum vedeckých a technických informácií v Bratislave.

Úrad Európskej únie pre duševné vlastníctvo (EUIPO) spravuje práva EÚ týkajúce sa ochranných známkov a dizajnu platné v celej EÚ, ktoré sú prepojené s národnou úrovňou na medzinárodné systémy ochrany duševného vlastníctva. V EÚ znamenal 1. január 2014 historický míľnik v ochrane predmetov duševného vlastníctva, keďže vstúpil do platnosti na území EÚ, v decembri 2012 schválený Európskym parlamentom, jednotný európsky patent, ktorý významne zjednodušil registráciu európskym inovátorom na jednotnom trhu a tak sa aj zvýšila konkurencieschopnosť európskych spoločností voči USA a Japonsku.

Najnižšou formou (preto najnižšou, lebo má platnosť len pre konkrétnu firmu, čo však danej spoločnosti môže dlhodobo prinášať veľký úžitok) ochrany duševného vlastníctva je zlepšovací návrh, ktorým sú:

- a) technické, výrobné alebo prevádzkové zdokonalenia,
- b) zlepšenia riadiacich procesov,
- c) ako aj riešenia problémov bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a
- d) ochrana životného prostredia.

Zlepšovateľ je povinný ponúknuť zlepšovací návrh svojmu zamestnávateľovi, ak sa zlepšovací návrh týka oblasti práce alebo činnosti zamestnávateľa. Oblasť zlepšovateľstva je interná agenda, ktorú netreba riešiť s Úradom priemyselného vlastníctva SR, nezahŕňa ani spoluprácu s patentovým zástupcom a je v plnej kompetencii spoločnosti. Je v podstate súčasťou firemnej kultúry ako motivuje svojich zamestnancov tvorivo pristupovať k svojej práci. Najefektívnejšie je zakomponovať agendu zlepšovania priamo do firemných procesov, aby bol majiteľ procesu a každý zainteresovaný zamestnanec technologického procesu, ďalších súvisiacich procesov a činností motivovaný trvalo zlepšovať výkon predovšetkým pri plnení svojich pracovných úloh, ktorým najlepšie rozumie a sú pre neho vizitkou profesionality a odbornosti. Ak sa podniku podarí vybudovať a podporovať takúto firemnú kultúru stáva sa to jej konkurenčnou výhodou. O to viac je takáto kultúra prospešná vytváraním synergického efektu v skupine medzinárodných firiem, v ktorých firmy takéto dobré praktiky vzájomne zdieľajú.

4.2 Informačné prostredie podnikov v medzinárodnom prostredí

Starú ekonomiku, ktorú predstavovala industriálna a postindustriálna spoločnosť, postupne strieda nová ekonomika reprezentovaná spoločnosťou informácií a znalostí, ktorých zdieľanie podporujú predovšetkým informačno-komunikačné technológie. Konkurenčnou výhodou podnikania v starej ekonomike bola schopnosť rýchlo zareagovať na rast dopytu rastom rozsahu výroby, a to bez výraznejšieho zvýšenia nákladov. V novej ekonomike nie sú rozhodujúce výrobné prostriedky, ale kvalitné informácie a ich zmysluplné využitie, či už v internom alebo externom prostredí. Dochádza k zmene paradigmy. V novej ekonomike sa stáva najdôležitejším kapitálom intelektuálny kapitál.

Význam informácií a znalostí významne narastá pre existenciu akéhokoľvek podnikateľského subjektu, pre fungovanie trhového hospodárstva a pre život v globálnej spoločnosti. Rastie:

- ▶ informovanosť,
- ▶ konkurencieschopnosť,
- ▶ rizikovosť podnikania i rozhodovania,
- ▶ význam adaptability,
- ▶ turbulentnosť prebiehajúcich procesov,
- ▶ globalizácia trhu,
- ▶ internacionalizácia manažmentu, produktových i technologických inovácií a pod.

V poslednom čase nadobúda sila informácií v našej globálnej spoločnosti ďalší rozmer a tým je ovplyvňovanie širokých vrstiev obyvateľstva v digitálnom priestore na sociálnych sieťach. Takéto informácie sú často neoverené, polopravdivé až nepravdivé, nesúce náboj senzácií a vyvolávajúce nielen pozitívne emócie, ale aj obavy. Tento stav spoločnosti bol už aj pomenovaný na tzv. „postfaktický“, čo znamená, že stav spoločnosti, v ktorom sa verejná mienka netvorí na základe overených faktov, ale na základe emócií a osobných dojmov. Žijeme v dobe nadvlády emócií nad faktami, čo je nebezpečné a preto jednou z hlavných výziev, a to nielen technologických spoločností, je zhromažďovanie a následná analýza týchto dát, faktov a informácií. Platí to všeobecne, ako pre informačnú/znalostnú spoločnosť, v ktorej žijeme, tak aj pre decíznu sféru, organizácie a podnikateľské subjekty. Kto dokáže informácie účinne spravovať, vyhodnocovať a následne pozitívne využiť vo svoj prospech a v prospech spoločnosti so všeobecným úžitkom (v podnikaní ide o spoločensky zodpovedné podnikanie), tomu patrí súčasnosť, ale najmä budúcnosť (Diačiková a Lach, 2019).

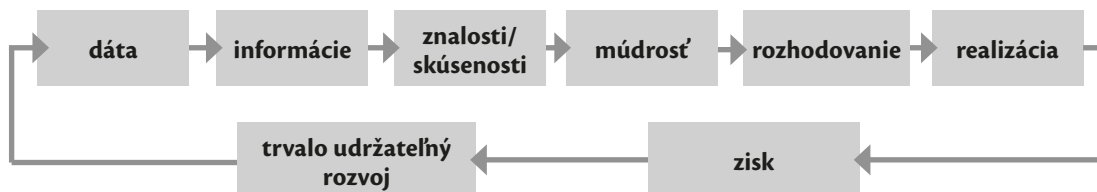
Podmienky podnikania v znalostnej ekonomike a globálnom prostredí sa úplne zmenili. Rýchlosť zmien má vysokú akceleráciu, ktorú môže vystihnúť len kvalitný správne nastavený a implementovaný spravodajský informačno-znalostný firemný systém. Tento systém musí byť neoddeliteľnou súčasťou strategického riadenia spoločnosti, ktoré je založené na promptnom prijímaní efektívnych rozhodnutí, ktoré firma môže prijímať len vtedy, ak dobre pozná svoje interné a externé prostredie. Len takýto prístup manažovania spoločností vedie k ich úspechu a trvalo udržateľnému rozvoju na globálnom trhu.

Prelomom 3. tisícročia sa ľudská spoločnosť nachádza vo vývojovej fáze nazývanej informačná, resp. znalostná spoločnosť. Rozumie sa tým spoločnosť, kde kvalita života, perspektíva sociálnych zmien a ekonomického rozvoja v rastúcej miere závisí od informácií, ich využitia, t. j. od intelektuálneho kapitálu. V tejto fáze majú a stále viac budú mať informácie a znalosti podobnú úlohu, akú mala v predchádzajúcej priemyselnej etape rozvoja spoločnosti energia. Informácie a znalosti, ako strategická surovina sa v informačnej spoločnosti nazývajú rôzne, napr.:

- a) štvrtý faktor rozvoja spoločnosti – pôda, kapitál, práca a informácie,
- b) základná podmienka hospodárskej prosperity,
- c) podstata podnikania,
- d) výrobný faktor spoločnosti a jej úspešnosti,
- e) hlavný zdroj konkurenčnej výhody,

- f) strategická „surovina“,
- g) integrujúci faktor rôznych technických i vedných disciplín,
- h) zdroj moci a iné.

Proces, ktorý predstavuje obrázok 4.2, znázorňuje hodnotový reťazec tvorby zisku, resp. konkurencieschopnosti firmy podmienený synteticko-analytickým prístupom založenom na riadení procesu informácií a využívaní znalostí (Diačiková a Lach, 2019).



Obr. 4.2 Hodnotový reťazec znalostného a rozhodovacieho procesu
Zdroj: Diačiková a Lach (2019)

Najelementárnejším stavebným kameňom v celom hodnotovom informačnom reťazci sú dáta. Holé dáta bez súvislosti získané napr. meraním, výskumom, experimentom, a pod. Keď dáta príjemca analyticky-synteticky spojí, utriedi a interpretuje ich, kriticky zhodnotí pri spracovaní určitej témy, tak dáta dostávajú novú vypovedaciu hodnotu, t. j. získavame informáciu. Informácie sú teda dáta v súvislostiach. Avšak ako sa majú tieto dáta spojiť, prečítať a vsadiť do kontextu, to už umožní znalosť problematiky jednotlivca (interakcia vedomostí, skúseností, zručností, prípadne ďalších faktorov), ktorú získal procesom štúdia, t. j. získaním vedomostí, ale aj praxou na základe získaných zručností. Znalosť sa vždy vzťahuje na konanie človeka a jeho emócie. Aké kvalitné sú naše vedomosti a naša znalosť rozmýšľať v kontexte, tak kvalitná je aj informácia vyčítaná a pretransformovaná z dát. Potom záleží už len od múdrosti jednotlivca, resp. múdrosti okolia, ako dokáže s touto informáciou naložiť a použiť ju. Pretože akokoľvek je informácia kvalitná, keď nie je zmysluplne použitá nemá žiadnu hodnotu, aj keď bola draho kúpená/získaná.

Ak chce spoločnosť úspešne podnikáť v globálnom konkurenčnom prostredí súčasnej informačnej a znalostnej spoločnosti, musí vedieť efektívne vyhodnocovať permanentne sa meniace prostredie. Predpoklady, že to bude robiť dobre jej umožní spravodajský informačný a znalostný systém a prijatá stratégia pre túto oblasť. Cieľom informačnej stratégie je optimálna podpora strategických cieľov a prebiehajúcich procesov v spoločnosti prostredníctvom informačných systémov, informačných technológií a komplexných informačných služieb zameraných na obsah informácie.

Informačná stratégia určuje základné smery budovania toku informácií v spoločnosti tak, aby spracované informácie a explicitné znalosti slúžili riadiacim pracovníkom k efektívnemu a úspešnému rozhodovaniu a znižovali riziko tejto činnosti.

Preto by mala informačná stratégia obsahovať predovšetkým:

- ▶ špecifikáciu kľúčových informácií, t. j. aké informácie budem potrebovať:
 - pre hodnotenie legislatívy a makroprostredia (faktory sociálne, technické, ekonomické, ekologické a politické),

- pre hodnotenie stavu trhu,
- pre hodnotenie stavu postavenia spoločnosti na trhu s ohľadom na konkurenciu,
- pre vyhodnocovanie trendov vývoja trhu,
- pre výskum, vývoj a inovácie produktov,
- pre vyhodnocovanie aktuálneho interného stavu spoločnosti a všetkých jej procesov,
- ▶▶ prehľad štandardov, ktoré chce spoločnosť uplatňovať pri budovaní informačného systému,
- ▶▶ objem finančných prostriedkov a ďalších zdrojov, ktoré spoločnosť vyčlení na realizáciu informačnej stratégie,
- ▶▶ program a politiku rozvoja komplexného informačného systému spoločnosti,
- ▶▶ akčný plán budovania a využívania komplexného informačného systému spoločnosti,
- ▶▶ zásady pre vyhodnocovanie účinnosti informačnej stratégie a informačného systému (Vymětal a kol., 2005).

Pre úspešnú realizáciu prijatej informačnej stratégie možno odporučiť manažmentu spoločnosti plnenie nasledovných bodov:

1. všetci členovia vrcholového vedenia musia vo svojej činnosti akceptovať skutočnosť, že v konkurenčnom prostredí trhovej ekonomiky sú informácie a znalosti, ktorými spoločnosť disponuje, jedným z rozhodujúcich zdrojov jej dlhodobej prosperity,
2. stotožnenie sa vrcholového vedenia s kultúrou zdieľania informácií a znalostí prostredníctvom komplexného informačného systému spoločnosti a byť vzorom pre ostatných zamestnancov spoločnosti a podporovať ich v tejto činnosti,
3. všetci členovia vrcholového vedenia musia byť prehľadne a zrozumiteľne oboznámení s princípmi súčasných informačných technológií a s postupmi zavádzania týchto technológií do praxe,
4. získanie širokej podpory pre implementáciu informačnej stratégie u stredného manažmentu a ostatných zamestnancov,
5. dôsledná realizácia informačnej stratégie v každodennom živote spoločnosti pri dosahovaní jasne definovaných cieľov.

Vytvoriť, implementovať a zmysluplne využívať manažérsky informačný systém **Business Intelligence** (ďalej BI), ktorý integruje interné a externé informácie v spoločnosti znamená nevyhnutne vytvoriť platformu pre zdieľanie znalostí a tým vytvoriť vysoký predpoklad pre trvaloudržateľný konkurencieschopný inovačný potenciál firmy.

BI systém je chápaný ako skupina prostriedkov a nápadov podporujúcich všetky oblasti manažérskeho rozhodovania s dôrazom na zlepšenie informovanosti manažérov na všetkých stupňoch riadenia. Obsahuje interné a externé informácie. BI systém je určený pre podporu rozhodovania na rôznych riadiacich úrovniach spoločnosti. Cieľom je poskytnúť manažmentu rýchly prístup k aktuálnym informáciám – agregovaným, vopred preddefinovaným, alebo dátam vyexportovaných až z primárnej úrovne, ak si to informačná požiadavka pre rozhodnutie vyžaduje.

Celý proces prebieha za prísnej kontroly prístupových práv, ktoré zabráňujú nepovolnému prístupu k dôležitým údajom.

Bežná je trojúrovňová architektúra systému:

1. **úroveň relačných databáz** – dáta uložené v tabuľkách, ktoré majú medzi sebou vzťahy a väzby a sú navzájom prepojené,
2. **úroveň multidimenzionálnych databáz** – rôzne úrovne agregácie dát uložených v multidimenzionálnej kocke s mnohými priestorovými osami – napr. stav zamestnancov, tržby, zisk... v konkrétnom čase, z ktorých je možné „vybrať“ údaje prostredníctvom OLAP technológie (On Line Analytical Processing),
3. **úroveň prezentačných nástrojov** – texty, tabuľky, grafy.

V architektúre pyramídy manažérskeho informačného systému má **Marketingový informačný systém** (ďalej MIS) špeciálne postavenie, lebo sú v ňom skombinované dva typy informácií a dát, t. j. pochádzajúce z interného a externého prostredia. Takýto MIS systém sa skladá z nasledovných častí:

- a) **analýza a riadenie zákazníkov** (informácie o existujúcich a potenciálnych zákazníkoch, segmentácia zákazníkov, riadenie vzťahov so zákazníkmi, bonitácia, atď.),
- b) **analýza a riadenie dodávateľov a logistiky** (informácie o existujúcich a potenciálnych dodávateľoch, segmentácia dodávateľov, riadenie vzťahov s dodávateľmi, bonitácia, atď.),
- c) **analýza a riadenie marketingových činností** (príležitosti a ohrozenia na trhu, situačné analýzy, makroanalýza, analýza odvetvia, analýza trhu, bonitácia regiónu, marketingový plán, prognózy, atď.),
- d) **analýza a riadenie produktov** (nové a existujúce produkty hodnotené BCG maticou, námety na riešenie nových produktov, informácie o inováciách konkurencie, atď.),
- e) **analýza a riadenie marketingových služieb** (integrovaná marketingová komunikácia, reporting, vzdelávanie zákazníkov a interných zamestnancov, atď.),
- f) **analýza interných obchodných prípadov.**

Ďalším expertným IS systémom, resp. databázou, ktorý môže byť samostatný alebo je súčasťou MIS, je systém pre riadenie a analýzu konkurencie Competitive Intelligence (ďalej CI). CI je proces legálneho zberu informácií o konkurencii, ich následného spracovania, analýzy a vyhodnotenia za účelom získania konkurenčnej výhody a zníženia rizika pri obchodnej činnosti spoločnosti. Spoločnosti si začínajú uvedomovať, že k správne rozhodnutiu im už nestačí len určitý zhluk informácií z interného a externého prostredia, ale komplexná, ucelená a hlavne rýchlo dodaná relevantná správa. Preto spoločnosti začleňujú do svojej organizačnej štruktúry samostatných pracovníkov na zber, analýzu a vyhodnotenie informácií o konkurencii, konkurenčnom prostredí a ich následnú vhodnú distribúciu vo forme pravidelnej správy pre kompetentných prijímateľov.

Cyklus procesu CI v spoločnostiach sa skladá z niekoľkých fáz:

1. **plánovanie a riadenie** – úspešnosť cyklu CI do značnej miery závisí od toho, ako sú formulované potreby a stanovené priority. V tejto fáze je potrebné stanoviť, čím sa má spoločnosť zaoberať, prečo potrebuje CI a čo sa má so získanými znalosťami urobiť. Je dobré, ak pracovník zodpovedný za CI patrí do vedenia spoločnosti, prípadne do vedenia pre strategický rozvoj a strategické plánovanie a má možnosť podieľať sa na rozhodovacích procesoch spoločnosti,

2. **zber dát a informácií** – musí slúžiť konkrétnemu zadaniu. Okolo 90 – 95 % všetkých potrebných informácií je verejne dostupných v rôznych zdrojoch. Súčasťou tejto fázy je teda určenie kvalitných zdrojov, identifikovanie, vyhľadanie, získanie, triedenie a porovnanie informácií,
3. **analýza dát a informácií** – prvok, ktorý kvalitatívne odlišuje spravodajstvo od obvyčajného monitoringu informácií. Pridáva sa interpretovaný a zhodnotený význam informácií kompetentným analytikom,
4. **distribúcia informácií** – transformácia výsledkov analýzy do informačného produktu vhodného pre cieľového používateľa a doručenie vhodným spôsobom tohto informačného produktu používateľovi v požadovanom čase a forme,
5. **spätná väzba** sa pripája k daným fázam, avšak prebieha permanentne počas celého cyklu.

CI má pre organizáciu veľký význam z pohľadu určenia jeho postavenia a smerovania na trhu.

Svojimi prínosmi umožňuje vrcholovému manažmentu lepšie pochopiť podmienky na trhu, spoznať jednotlivých hráčov trhu a pomocou nástrojov CI vytvoriť svoju konkurenčnú výhodu. Preto má CI významný vplyv na tvorbu konkurenčnej stratégie, ale aj na ostatné strategické rozhodnutia. Hlavné prínosy CI pre strategické rozhodnutia by sa dali zhrnúť do nasledujúcich bodov:

- a) odhalenie najväčších konkurentov v danom prostredí, monitorovanie ich krokov a zmien na trhu,
- b) hľadanie slabých stránok konkurencie a naznačenie ciest, ktorými možno konkurenta ohroziť,
- c) identifikovanie silných stránok organizácie, na ktorých spoločnosť môže stavať a rozvíjať sa,
- d) identifikovanie slabých stránok organizácie, odporúčenie procesov a postupov na ich elimináciu, pretože konkurencia „nespí“,
- e) včasné pravidelné dodávanie dôležitých správ s varovaním pre vrcholový manažment o rastúcich rizikách, ktoré môžu ohroziť postavenie spoločnosti.

4.3 Interná a externá integrovaná marketingová komunikácia podnikov v medzinárodnom prostredí

4.3.1 Interná komunikácia

Interná komunikácia predstavuje veľmi dôležitý prvok podnikovej kultúry, ktorej silu podniky často podceňujú na úkor preceňovania vonkajšej komunikácie. Obom je však potrebné venovať pozornosť na rovnakej úrovni, obe sú pre úspešnosť a udržateľnosť podniku mimoriadne dôležité. Každý podnik predstavuje živý sociálny systém založený na dobrej informovanosti svojich zamestnancov, vrátane stratégie a základných hodnôt podniku, preto sú na kvalitu internej komunikácie kladené vysoké požiadavky ovplyvňujúce úspešnosť podniku. Práve komunikácia je prostriedkom riadenia a prepojenia ľudí v organizácii pre

dosiahnutie spoločných cieľov a zámerov. No a druhá, externá komunikácia je dôležitá z hľadiska vnímania podniku zvonka, jej dôveryhodnosti a imidžu.

Vnútročné prostredie firmy je predovšetkým tvorené jednotlivými zamestnancami, ktorí predstavujú najdôležitejší prvok fungovania firmy. A práve na základe ich rôznorodosti, senzitivnosti a emócií sú najťažšie ovplyvniteľným prvkom v rámci firemnej štruktúry. Spojiť ich racionalitu, myslenie, prejavy a správanie možno riadiť a kontrolovať len do určitej miery, avšak je možné ich ovplyvňovať a stimulovať, preto je interná komunikácia náročný a dôležitý proces. Keďže zamestnanci pracujú s dátami, informáciami a znalosťami, je dôležité presné a jednoznačné vymedzenie, ako s nimi majú zaobchádzať, kto s nimi má a môže narábať a v akom čase.

Interná komunikácia môže byť:

- a) **formálna** (štandardizovaná),
- b) **neformálna** (neštandardizovaná).

Pri procese komunikácie je dôležité vybrať správny komunikačný kanál na správne porozumenie odoslanej/sprostredkovanej správy (písomná, elektronická, alebo osobná), aby bola komunikačná bariéra a nezrozumiteľnosť/nejednoznačnosť v maximálnej miere eliminovaná. Pri písomnej a elektronickej komunikácii, kde pochopiteľne absentuje neverbálna komunikácia, je táto požiadavka ešte významnejšia (Vymětal a kol., 2005).

Druhy komunikačných kanálov:

- ▶▶ interná počítačová sieť – intranet, extranet,
- ▶▶ externá počítačová sieť – internet, e-mail, sociálne siete,
- ▶▶ telefón,
- ▶▶ písomné obežníky, listy,
- ▶▶ porady,
- ▶▶ nástenky,
- ▶▶ rozhlas,
- ▶▶ podnikové noviny,
- ▶▶ schránky (súťaže, anonymné ohlásenia),
- ▶▶ chodba, výťahy, jedálne, konferenčné a iné firemné priestory,
- ▶▶ služobné cesty, resp. teambuilding,
- ▶▶ dopravné prostriedky.

Neustála výmena informácií je neoddeliteľnou súčasťou fungovania podniku, ktorou sa sledujú spoločné záujmy, ale aj záujmy jednotlivca či malej skupiny. Z hľadiska smerovania informácie ide o:

- a) **horizontálnu komunikáciu** – sprava doľava a naopak (nie je priamy organizačno-riadiaci vzťah),
- b) **vertikálnu komunikáciu** – zhora nadol (nadriadenosť) a naopak (podriadenosť).

Ani v dnešnej dobe internetovej a počítačovej komunikácie nestráca ústna komunikácia na význame a nie je ju možné plnovýznamovo nahradiť. Dostáva sa však na iný, kvalitatívne vyšší stupeň, keď sa stáva efektívnejšou, pretože je možné sa na ústnu poradu v dostatočnom predstihu, vďaka distribúcii potrebných materiálov intranetom alebo iným

komunikačným kanálom či následnému dohľadaniu relevantných informácií na internete, vopred veľmi kvalitne pripraviť. Pri vedení porady je potrebné riadiť sa zásadou, aby boli prijaté konkrétne jednoznačné závery, adresné a časovo ohraničené, ktoré sú podľa potreby na konci porady zrozumiteľne zhrnuté a zopakované, pretože čím sú prerokované témy strategickejšie s dlhším časovým horizontom riešenia, tým sú viac odsúvané na neskoršie. Častou realitou je, pretože zamestnanci plnia množstvo pracovných úloh, keď opustia miestnosť porady a zavrú sa za nimi dvere, v tú chvíľu riešia operatívu a „rozdrnčia“ sa telefóny. Preto je nanajvýš nutné na konci takéhoto stretnutia sa uistiť, či všetci rozumejú svojim úlohám. Samozrejmosťou je včasné vytvorenie zápisov a ich rozoslanie.

Na základe skúseností medzinárodných korporácií sa rozvíja medzinárodný manažment so svojou neoddeliteľnou súčasťou, t. j. medzinárodným podnikaním. Zároveň je tu prítomný dynamický prvok úspechu, ktorým je multikultúrnosť medzinárodných spoločností ako schopnosť pochopiť a prijať kultúru partnera. S tým musí medzinárodná spoločnosť počítat predovšetkým z dvoch hlavných dôvodov:

1. **interné prostredie spoločnosti** – multikultúrnosť medzinárodných spoločností ovplyvňuje kvalitu interného prostredia a interný manažment, ktorý musí citlivo v multikultúrnom prostredí aplikovať riadenie ľudských zdrojov a ich potenciál, aby zamestnanci správne chápali nielen hodnoty, politiku a stratégiu spoločnosti, ale aj pokyny denného operatívneho riadenia a na strane druhej, aby si zamestnanci navzájom rozumeli a boli správne chápaní;
2. **externé prostredie spoločnosti** – každá krajina má svoje špecifiká dané historickým vývojom regiónu dané charakteristikami a vzťahmi v externom a kultúrnom prostredí (sociálne, technické, ekonomické, ekologické a politické faktory), tak aj v konkurenčnom prostredí, ktoré pôsobia v bezprostrednom okolí firmy a zahraničný podnikateľ s nimi musí počítat a musí im rozumieť. Špecifickú úlohu zohráva marketing, aby správne nastavil procesy a vyhodnotil uspokojovanie zákazníckych potrieb musí správne pochopiť a poznať jeho kultúru.

4.3.2 Externá komunikácia

Moderný marketing vyžaduje niečo viac ako len vyvinutie dobrého výrobku s príťažlivou cenou a jeho sprístupnenie potenciálnym zákazníkom. Firma tiež musí neustále vhodnou formou komunikovať so svojimi súčasnými a potenciálnymi zákazníkmi, odberateľmi, sprostredkovateľmi a s verejnosťou. Uspokojovanie potrieb zákazníkov je hlavnou úlohou marketingu a dosahuje sa prostredníctvom marketingového komunikačného mixu (obr. 4.3). Medzi základné zložky marketingového mixu patrí, v anglickom jazyku označovaný termín promotion, ktorý sa skôr do slovenského jazyka prekladal ako propagácia. V súčasnosti sú v tejto zložke mixu integrované oveľa širšie činnosti a preto sa v odbornej terminológii používa termín marketingová komunikácia. Pre tieto nové komunikačné aktivity sa aj v našej praxi udomácnili výrazy nadlinkové (tlač, rozhlas, televízia, billboardy) a podlinkové (public relations, propagačné aktivity, osobný predaj, sponzorstvo, priamy marketing...) komunikačné aktivity.



Obr. 4.3 Integrovaný marketingový komunikačný mix
Zdroj: Diačiková a L'ach (2019)

Marketingová komunikácia, t. j. propagačný mix zahŕňa nasledovné nástroje:

1. **reklama** (advertising),
2. **podpora predaja** (sales support),
3. **osobný predaj** (personal sale),
4. **vzťahy s verejnosťou** (public relations),
5. **priamy marketing** (direct marketing),
6. **marketing udalostí** (event marketing),
7. **partizánsky marketing** (guerilla marketing),
8. **virálny marketing** (viral marketing),
9. **obsahový marketing** (content marketing),
10. **umiestňovanie produktov** (product placement) vo filmoch, TV programe a pod., kde ide o formu skrytej reklamy (na Slovensku je product placement legislatívne upravený od roku 2009 v zákone 308/2000 Z. z. o vysielaní a retransmisii na základe smernice Európskeho parlamentu a Rady 2007/65/ES),
11. **internetová komunikácia**, najmä web stránky a sociálne siete,
12. **SoLoMo** (Social Local Mobile) digitálny marketing, ktorý integruje sociálne siete, lokalitu a mobilné telefóny, pretože sociálne siete tvoria nezastupiteľnú úlohu pri šírení hodnotného obsahu. V rámci realizácie týchto činností je dôležité integrovať do konceptu všetky tri charakteristiky tak, aby boli schopné ponúkať svojim návštevníkom jedinečné zážitky. Tento trend vznikol s rastúcou obľubou mobilných telefónov a rýchlym rozširovaním mobilného internetu. Mobilné telefóny sa stali primárnym kanálom pre vytváranie, zhromažďovanie a zdieľanie informácií o identite, priateľoch, živote užívateľov, pre prístup k sociálnym sieťam a pre zdieľanie súčasnej polohy známym. Väčšina takejto marketingovej komunikácie je založená na zapojení užívateľovej

lokácie do komunikácie prostredníctvom aplikácií tretích strán, ako sú lokálne vyhľadávania, označovanie fotografií na určitých miestach, písanie typov a recenzií konkrétnym lokáciám, tagovanie tweetov alebo prijímanie geolokačných reklám a ponúk,

13. ďalšie formy online marketingu (Diačiková a Eách, 2019).

Pomocou týchto nástrojov je cieľová skupina informovaná o existencii produktu a úžitku (ekonomickom aj psychologickom), ktorý poskytuje zákazníkovi. Uvedené nástroje sú marketingové nástroje pre masovú komunikáciu, ku ktorým je protikladom osobný predaj zameriavajúci sa na určitú skupinu spotrebiteľov (Zyman, 2002).

Dnes, keď veľká časť obchodných aktivít, rozhodnutí a stratégií prebieha vo virtuálnom medzinárodnom prostredí, je tejto realite prispôsobená i externá marketingová komunikácia, ktorá využitím nástrojov optimalizácie (SEO) v internetovom prostredí vie promptne reagovať na lokálne podmienky. Podobne je to aj v reálnom indoorovom alebo outdoorovom prostredí, keď reklamou vedia špecialisti jemne vystihnúť potreby lokálnych regiónov v rámci medzinárodných trhov.

Bližší popis jednotlivých nástrojov marketingovej komunikácie:

Reklama

– umožňuje firme propagovať výrobok pomocou umeleckého stvárnenia, videa, písma, zvuku a farby. Reklama oslovuje široké publikum geograficky rozptýlených kupujúcich. Síce oslovuje široké publikum, ale je nepersonálna a nemôže byť taká presvedčivá ako osobný predaj. Jej nevýhodou je aj jednosmerná komunikácia s publikom, pričom publikum jej nemusí venovať pozornosť, nemusí vyjadriť odozvu, ba reklama ho môže obťažovať, čím sa stáva kontraproduktívnou. Nemožno ju paušálne použiť na všetky produkty.

Reklama plní funkciu:

- a) **informatívnu** – informácie o produktoch a ich vlastnostiach na trhu,
- b) **pripomínajúcu** – pripomína určitý produkt, že je ešte stále na trhu,
- c) **presvedčovaciú** – aby si potenciálni zákazníci výrobok kúpili.

Prostriedky reklamnej komunikácie:

- ▶ **inzerát** – v tlačенých médiách, sám o sebe upúta, ak je spojený s ilustráciou, má veľkú presvedčovaciú schopnosť v špecializovanej tlači,
- ▶ **leták** – informuje spotrebiteľa o propagovanom výrobku,
- ▶ **prospekt, brožúra** – obsahuje viac informácií ako leták,
- ▶ **plagát, billboard** – oslovuje širokú verejnosť, púta oznamom, ilustráciou i výstižným textom,
- ▶ **pútač, resp. citylight** – vo výkladoch a výkladných skriniach, na vonkajšom priestranstve, na zastávkach hromadnej dopravy, resp. pohyblivá reklama,
- ▶ **nápisy na obaloch, symboly, logá** – informácie na výrobkoch a reklamných nosičoch,
- ▶ **audiovizuálne zobrazenia** – videá, kiná, obchodné centrá, zdravotnícke zariadenia, hromadná doprava a pod.,
- ▶ **televízny spot** – pôsobí obrazom i zvukom na širokú verejnosť,
- ▶ **rozhlasová reklama** – pôsobí zvukom na širokú verejnosť,
- ▶ **nálepky** – široké spektrum použitia.

Rozhodovanie o reklame sa uskutočňuje v postupnosti piatich krokov, ktoré tvoria:

1. **určenie cieľov** – zadávateľ reklamy si stanoví jasné ciele podľa toho, či má reklama zákazníkov informovať, presvedčať, alebo pripomínať,
2. **rozhodovanie o rozpočte** – rozpočet sa môže odvodzovať od toho, čo si môže zadávateľ dovoliť, alebo sa vypočíta ako podiel z objemu predaja, podľa výdavkov konkurencie, či podľa cieľov a úloh. Známy je výrok Henryho Forda, amerického podnikateľa „Polovica nákladov na reklamu sú vyhodnené peniaze, ale bohužiaľ neviem, ktorá polovica to je...“;
3. **rozhodovanie o správe** – obsah správy, ich frekvencia a ich ciele pôsobenia,
4. **rozhodovanie o médiách** – výber druhov médií, ktoré si vyžadujú adekvátne spracovanie oznamov, ich hodnotenie a efektívnu realizáciu,
5. **vyhodnotenie** – analýza efektov komunikácie na ukazovatele predaja, t. j. objem predaja pred realizáciou reklamy/reklamnej kampane, počas nej a po ukončení reklamy/reklamnej kampane.

Reklamy sú v súčasnosti psychologicky hlboko prepracované, vtipné a sú to v podstate krátkučké príbehy. A preto je potrebné dbať o to, aby si ľudia všímali produkty a nielen príbehy. Ináč by reklama stratila svoj efekt. Často sa stáva, že nevieme, o čom reklama vlastne bola, čo propagovala, len vieme opakovať vtipné dialógy alebo popísať vtipné obrazy, či videá.

Podpora predaja

– považuje sa za nástroj nepriamej komunikácie v marketingu. Kým reklama sa snaží presvedčať zákazníkov o dôvode kúpy, podpora predaja predstavuje konkrétny motív. Sú to krátkodobé stimuly, ktoré nepodmieňujú dlhodobé preferovanie k značke, ale povzbudzujú zákazníka k vyskúšaní výrobku, či služby, alebo priamo k nákupu. Patria sem napr. vzorky, zvýhodnené balenia, súťaže, hry, lotérie, stávky, odmeny, darčeky, veľtrhy, predajné výstavy, prehliadky, ukážky, kupóny, zľavy, úvery s nízkym úročením, slávnostné udalosti, odkúpenie starej verzie produktu pri nákupe novej verzie, dlhodobé programy, viazané obchody.

Patria sem aj sponzoring, účasť na výstavách a veľtrhoch, spoločenské a firemné akcie, komunikácia v mieste predaja a samotná úprava predajného miesta (merchandising), interaktívne formy komunikácie a firemná identita (Corporate Identity). Avšak aj štýl výrobku, jeho ekologický dopad, cena, dizajn obalu, oblečenie a správanie sa personálu sprostredkujúceho kupujúcemu konkrétnu správu.

Program podpory predaja vyžaduje:

- ▶▶ stanovenie cieľov,
- ▶▶ výber nástrojov a ich prípravu,
- ▶▶ overovacie testovanie,
- ▶▶ implementáciu programu,
- ▶▶ vyhodnotenie výsledkov.

Osobný predaj

– nástroj marketingovej komunikácie, ktorý prebieha pri vzájomnej interakcii medzi zúčastnenými stranami. Ide o rokovanie tvárou v tvár s jedným, alebo viacerými potenciálnymi kupcami za účelom prezentácie výrobku, zodpovedania otázok a získania objednávky. Zameriava sa na určitú skupinu zákazníkov. Využíva sa najmä pri drahších, zložitejších

výrobkoch, vo farmaceutickom a kozmetickom priemysle, pre chemické a strojárské výroby, investičné celky... Medzi jeho nevýhody patria vysoké náklady, vyžaduje vyškolených ľudí s dobrou znalosťou produktu a so schopnosťou komunikácie. Ku komunikačným nástrojom osobného predaja patria napr. obchodné ponuky, obchodné stretnutia, aktívne programy, vzorky, veľtrhy, predajné výstavy.

Vzťahy s verejnosťou (Public Relations – PR)

– špecifický nástroj marketingovej komunikácie, pomocou ktorého firma pôsobí na vytváranie pozitívneho a potláčanie negatívneho imidžu firmy, prípadne konkrétnych produktov na verejnosti. Pracuje s odbornými faktami, ktoré sa snaží jednoducho vysvetľovať záujmovým skupinám. Pôsobí prirodzenejšie ako reklama, nevtieravo, a preto je tento nástroj dôveryhodnejší, oslovuje oveľa širší okruh ľudí. Vzťahy s verejnosťou sú významnou súčasťou formovania verejnej mienky o organizácii.

Pri uplatňovaní vzťahov s verejnosťou sa uplatňujú dve koncepčné východiská:

1. proaktívna komunikácia – vytýčia sa ciele, vytvorí sa program a zabezpečí sa jeho vykonanie. Reakcia verejnosti je známa až po realizácii akcie,
2. reaktívna komunikácia – je to opačná tendencia voči proaktívnej, podnik koná pod tlakom vonkajšieho prostredia, nazýva sa aj krízovou komunikáciou.

Hlavné rozhodnutia prípravy koncepcie PR:

- a) **určenie cieľov PR** – napr. na zlepšenie imidžu, zvýšenie podielu na trhu, alebo zvýšenie presvedčenia o výhodnosti kúpy výrobku, či služby,
- b) **výber obsahu a nositeľov správy PR** – príbeh je potrebné pripraviť šitý na mieru cieľovej skupine. Môže byť aj vo forme podujatia so známymi osobnosťami, či zorganizovanie tlačovej konferencie,
- c) **realizácia plánu PR** – pri plánovaní je dobré spolupracovať so žurnalistami, ktorí poznajú mediálne prostredie a jeho zvyklosti,
- d) **vyhodnotenie výsledkov PR** – efekt PR sa ťažko meria a hodnotí. Je možno hodnotiť kvantifikáciu publikovaných správ, avšak to nie je hodnoverný ukazovateľ, pretože nič nehovorí o tom, koľko ľudí a z akých skupín si správu prečítalo a čo si o nej myslia. Najlepší ukazovateľ je zmena objemu obratu a zisku, vzrast počtu zákazníkov, čo sa zas nedá vždy jednoznačne prisúdiť PR kampani.

Medzi prostriedky PR komunikácie patria napr. články v tlači, prejavy, semináre, výročné správy, charitatívne akcie a dary, sponzoring, publikácie, styky s miestnymi komunitami, lobovanie, prezentácie v médiách, firemné časopisy, slávnostné podujatia.

Priamy marketing (direct marketing)

– využívanie poštových zásielok, telefónu, faxu, emailu, sociálnych sietí a ďalších neosobných prostriedkov kontaktu pre bezprostredné predávanie správ a získanie priamych odpovedí od určitých zákazníkov a prieskum ich názorov. Komunikačnými prostriedkami priameho marketingu sú napr. katalógy, poštové zásielky, telemarketing, elektronický obchod, nákup prostredníctvom teletextu, zasielanie informácií faxom, alebo emailom, komunity na sociálnych sieťach, telefonické rozhovory a odkazy a pod.

Marketing udalostí (Event marketing)

– umožňuje dať produktu pridanú hodnotu vo forme pozitívnej emócie, nevšedné nové pozitívne zážitky a spomienky, ochotu vrátiť sa k pozitívnej skúsenosti so značkou. Zažité pretrváva v spomienkach ľudí dlhšie, niektoré príbehy sa tradujú celé generácie. Event marketing pomáha vytvárať také situácie, aby zážitky spojené s nimi boli pozitívne a zároveň sledovali napĺňanie obchodných cieľov firmy. Patrí sem usporadúvanie večierkov, teambuilding, športové podujatia, charitatívne akcie, konferencie, motivačné zážitkové cesty a podobné aktivity organizované ako pre zamestnancov, tak aj pre zákazníkov.

Guerilla marketing (partizánsky marketing)

– ide o provokatívnu, kontroverznú a agresívnu reklamu, ktorá nepoužíva klasické reklamné kanály, alebo ak áno, tak sa použijú neštandardným spôsobom. Jej účinnosť sa spolieha predovšetkým na predstavivosť človeka. Využíva neštandardné, tzv. ambientné médiá, napr. ľudské telo, alebo napr. úspech zaznamenala sieť posilňovní, keď vybavila kaderníctva originálne potlačenými ochrannými pláštinkami s vypracovaným mužským, či ženským telom a tak mal zákazník dostatok času pri úprave svojho účesu obdivovať vyšportované telo so svojou tvárou a pri odchode ho už čakal leták s ponukou posilňovne. Do guerillovej reklamy patrí aj tzv. **ambush marketing**, ktorý parazituje na reklamných aktivitách konkurencie, alebo veľkých, hlavne športových udalostiach. Účelom je bezpráčne sa zviať na víre veľkých udalostí, bez toho aby sa firma finančne na jej organizovaní podieľala. Podobnou reakciou, t. j. flexibilitou, rýchlosťou a orientáciou na zákazníka je aj **mosquito marketing**, ktorého názov je prirovnávaný ku komárovi vzhľadom na jeho správanie, pretože malé komáre dokážu malým cieleným bodnutím čeliť oveľa väčším jedincom. Rovnako tak aj malá firma vďaka obratným reakciám sa môže „viesť“ na kampani veľkých firiem, čím minimalizuje svoje náklady.

Virálny marketing

– (slovo virálny znamená, že marketing sa šíri ako vírus) je samovoľné, prirodzené šírenie informácií medzi ľuďmi, t. j. ústnym podaním, alebo v súčasnosti na sociálnych sieťach, ktoré sa stali pre „bezprácnú“ reklamu fenoménom. Snahou je, aby potenciálni zákazníci začali sami rozširovať informácie o službách, produktoch alebo o firme.

Mnohé spoločnosti si uvedomili, že najlepšie sa predávajú produkty, ktoré nepropagujú marketéri, ale informácie sú šírené samovoľne medzi zákazníkmi. Internetové prostredie je pre virálny marketing doslova ako stvorené. Za preposlaným zdanlivo nevinným vtipom, e-mailom, videom, hrou alebo obrázkom sa mnohokrát skrýva prepracovaná marketingová stratégia sledujúca svoje komerčné ciele. Avšak virálny marketing má dva opačné efekty. Ako sa môžu bleskovo šíriť pozitívne informácie, tak aj negatívne a môžu zasiahnuť pozitívne, alebo negatívne obrovskú skupinu potenciálnych zákazníkov.

Content marketing

– je marketingový prístup zameraný na tvorbu a distribúciu cenného, relevantného a konzistentného obsahu s cieľom prilákať a udržať si jasne definovanú skupinu a nakoniec riadiť ziskové akcie zákazníkov. Zákazníkom hovorí to, čo nevedia, pomáha im riešiť ich problém, oslovuje ich v čase, keď informácie hľadajú, a často sú blízko nákupného rozhodnutia. Existujú predovšetkým tri hlavné dôvody a výhody využívania obsahového marketingu a síce

zvýšenie predaja, úspora nákladov a lepšie informovaní zákazníci, čoho následkom je ich väčšia lojalita. Kľúčovým slovným spojením je hodnotný obsah, ktorý odlišuje akýkoľvek obsah, od niečoho, čo zákazníkovi akýmkoľvek spôsobom pomôže v živote.

Medzi najpoužívanejšie techniky obsahového marketingu patria:

- ▶▶ infografiky,
- ▶▶ webstránky,
- ▶▶ podcasty,
- ▶▶ krátke správy,
- ▶▶ videá,
- ▶▶ e-knihy,
- ▶▶ blogy,
- ▶▶ mobilné aplikácie,
- ▶▶ prezentácie.

Do Content marketingu patrí aj komunikácia marketingu s ekologickou tematikou tzv. zelený marketing (Green marketing). V súčasnej dobe sa firmy snažia využiť nové príležitosti pre nadviazovanie kontaktov so zákazníkmi, s partnermi a okolím. Využívajú k tomu nielen moderné nástroje informačno-komunikačných technológií, ale aj posolstvá s novým obsahom. Týmto obsahom, s čoraz väčším akcentom je environmentálna téma, ktorá sa dostáva do marketingovej komunikácie, napr. v oblasti energetiky, priemyselnej výroby produktov, ale aj v službách, ako je cestovný ruch, či veľkoobchod a maloobchod. Je to téma nielen moderná, podporujúca konkurencieschopnosť organizácií, ale predovšetkým téma potrebná. Avšak nie z hľadiska prázdnych fráz, farizejstva a poloprávd, ale z hľadiska seriózneho snaženia sa organizácií krôčik po krôčiku zlepšovať svoje technológie a produkty priateľské voči životnému prostrediu. Marketingová komunikácia s ekologickou problematikou sa nazýva zelený marketing, resp. zelená marketingová komunikácia, ktorej negatívnou stránkou je green washing, ktorý zavádza spotrebiteľov o dopade činnosti firmy na životné prostredie, alebo ekologickej šetrnosti výrobku, či služby. Je zarážajúce, koľko poloprávd, lží a nie celkom férových informácií je komunikovaných smerom k zákazníkovi s ekologickou tematikou.

Product placement

– je reklamná aktivita prostredníctvom umiestňovania produktov vo filmoch, TV programe, v počítačových hrách a pod. Ide o formu nenápadnej, skrytej reklamy. Ako súčasť deja sú v audiovizuálnom médiu prirodzene umiestnené produkty, či známe obchodné siete a obchody a ďalšie komerčné podnety. Product placement je v podstate marketingová stratégia, ktorá sa snaží prirodzene spojiť produkt s reálnym okolitým prostredím, v ktorom sa bežne vyskytuje alebo používa. Patrí sem aj tzv. Celebrity placement, keď firmy darujú svoje výrobky celebritám zo šoubiznisu, či športu. Takáto forma propagácie je efektívnejšia, menej agresívna a prirodzená v porovnaní s klasickou reklamou, pretože ľudia, t. j. potenciálni zákazníci si takto spájajú pozitívne emócie a úspešnosť s konkrétnym produktom.

Shockvertising (šoková reklama) – forma reklamy, kde sú sociálne a morálne hranice potlačené s cieľom vytvoriť rozruch a polemiku. Najčastejšie je to taká forma reklamy, ktorá znechucuje, pohoršuje, dvíha adrenalín, ale čo je najpodstatnejšie, že oslovuje a ľudia si

ju pamätajú. Takouto formou reklamy je známa napr. talianska módna spoločnosť United Colors of Benetton.

Internetová komunikácia

– najmä web stránky, na ktorých komunikujú organizácie svoju činnosť, výrobky a služby s cieľom informovať čo najširšiu internetovú verejnosť. Aby to tak bolo a domovská stránka organizácie bola na webe vyhľadávačmi dobre nájateľná slúži nástroj SEO optimalizácia www stránky (Search Engine Optimization). Tiež medzi internetovú komunikáciu patria čím viac obľúbené sociálne siete (Facebook, Twitter, MySpace, LinkedIn, Instagram, YouTube a ďalšie stále pribúdajú), ktoré spájajú online komunitu ľudí so spoločnými záujmami s cieľom zdieľať svoje názory, skúsenosti, videá, fotografie, vytváranie profilov, blogov a pod.

Do špeciálnej internetovej komunikácie patrí **Influencer marketing** – stratégia digitálneho marketingu, ktorá využíva osoby z rôznych oblastí internetu k tomu, aby sa v dobrom zmieňovali o produktoch alebo službách a tak ich dostávajú do povedomia verejnosti prostredníctvom rôznych komunikačných kanálov. V závislosti na kanáli, ktorý používajú, ich môžeme rozdeliť do skupín, napr. Bloggeri, Vloggeri, Instagrammeri, Youtuberi.

Integrovaná marketingová komunikácia, resp. komunikačný mix je koncepcia, ktorá vznikne vďaka ucelenému plánu, založenom na poznaní strategických úloh rôznych komunikačných disciplín, ktoré kombinuje s cieľom vyvolať maximálny, zreteľný a konzistentný pozitívny dopad na poznanie produktu na trhu a jeho predajnosť. Zároveň sa vyzdvihuje nevyhnutnosť symbiózy a synergie prvkov komunikačného mixu, ich vzájomné dopĺňanie a spolupôsobenie tak, aby firma dosiahla predpokladané strategické postavenie.

Diskusné otázky

1. Čo patrí medzi nevyhnutné znalosti podniku pre oblasť výskumu a inovácií v medzinárodnom prostredí?
2. Charakterizujte hybné sily a inovačné príležitosti rozvoja podniku v medzinárodnom prostredí.
3. Charakterizujte proces vývoja nového produktu, predmety ochrany duševného vlastníctva a ich úlohu.
4. Charakterizujte internú komunikáciu podnikov v medzinárodnom prostredí.
5. Čo vytvára externú komunikáciu podnikov v medzinárodnom prostredí a na čo slúži?

Záver

Presvedčenie o nutnosti, aby mala spoločnosť najväčší trhový podiel z dôvodu, že je to jediný spôsob ako zvíťaziť, je mylné. Existuje mnoho spoločností, ktoré majú malý trhový podiel a sú ziskovejšie, ako firmy s väčším podielom na trhu. Ešte horšia je skutočnosť, že pokiaľ sa všetky spoločnosti snažia získať pre seba najväčší trhový podiel, vedie to k ničivej bitke, v ktorej možno ťažko jednoznačne zvíťaziť. Oveľa efektívnejšie je podnikateľské aktivity dôsledne orientovať na zákazníka, t. j. spoločnosť musí neustále premýšľať, ktoré hodnoty sú vnímané existujúcimi a potenciálnymi zákazníkmi a ako tieto hodnoty čo najlepšie uspokojovať. A nielen to. Musí aktívne vyvolávať nové potreby zákazníkov, vymýšľať nové produkty,

ktoré bude ponúkať zákazníkovi. K optimálnemu uspokojovaniu potrieb zákazníka musí spoločnosť smerovať všetky svoje activity tak, aby zákazník dostal maximálnu hodnotu pri minimalizácii nákladov. To sú všeobecne platiace pravidlá bez rozdielu veľkosti firmy, jej predmetu podnikania a národného, či medzinárodného rozmeru.

Keď hovoríme o integrovanej marketingovej komunikácii myslíme väčšinou jej vplyv na externé prostredie firmy. Avšak aj kvalita úrovne vnútropodnikovej komunikácie vplyva na celkové vnímanie spoločnosti a preto aj interná komunikácia je súčasťou integrovanej marketingovej komunikácie. A preto primárnym cieľom vnútrofirmej komunikácie nie je spokojný zamestnanec, ale prostredníctvom spokojného zamestnanca spokojný zákazník. Interná komunikácia je zložitá, pretože postihuje všetky organizačné zložky vo firme, všetkých zamestnancov. Interná komunikácia, či už písomná, ústna, alebo komunikácia prostredníctvom vnútropodnikovej digitálnej siete, musí byť nastavená podľa jednotlivých existujúcich firemných procesov tak, aby každý zamestnanec mal v každom čase správne informácie potrebné pre vykonávanie jednotlivých činností, resp. zamestnanci na manažérskych postoch, aby mali načas správne informácie na rozhodovanie (Diačiková a Chochoľáková, 2018).

Literatúra

- [1] Diačiková, A., & Lach, M. (2019). *Úspech je voľba. Manažment podnikania a podnikových procesov*. Svit: Chemosvit.
- [2] Diačiková, A., & Chochoľáková, A. (2018). Vnímanie konceptu well-being v organizácii pre jej trvalo udržateľný rozvoj. *Právo, ekonomika a management*, 9(6), 7
- [3] Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row Publishers.
- [4] Vymětal, J., Diačiková, A., & Váchová, M. (2005). *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis.
- [5] Zyman, S. (2002). *The End of Advertising as We Know It*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.



KAPITOLA 5

TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ VÝCHODISKÁ KULTÚRY V MEDZINÁRODNOM PROSTREDÍ

Globalizácia sa zaraďuje medzi najvýznamnejšie vlastnosti svetového ekonomického vývoja. S rastom globalizácie si podniky uvedomujú, že sú prepojené so zahraničnými zákazníkmi, dodávateľmi, konkurentmi aj vo vnútri krajiny. Svetový proces globalizácie a internacionalizácie je dôležitým faktorom pre rozvoj medzinárodného podnikania, núti vedenie podnikov prehodnotiť podnikateľské aktivity. Nové priority vo vedení podnikov vytvára globalizácia národných ekonomík. Ide hlavne o strategické riadenie, inovácie, zakladanie efektívnych organizačných štruktúr a utváranie podnikovej kultúry a etiky podnikania. Pred vstupom do medzinárodného prostredia spoločnosti uskutočňujú rôznymi metódami analýzu daného prostredia, politického a právneho, ekonomického, socio – kultúrneho či technologického, ktorá je základom pre rozhodovanie o stratégii v medzinárodnom manažmente s dopadom na ich medzinárodné podnikanie.



Ciele kapitoly

- vysvetliť podstatu a význam kultúry v medzinárodnom prostredí,
- charakterizovať pojem kultúra a jej formy,
- popísať základné prvky kultúry.

5.1 Podstata a význam kultúry

Globalizácia je nevyhnutným procesom, rovnako ako ako aj akceptovanie kultúrnej rozmanitosti. Na jednej strane sa Európa stáva viacej homogénnym priestorom z pohľadu hodnôt, prání, životného štýlu a rozdiely medzi národnými trhmi sa pomaly strácajú. Na druhej strane odlišnosti medzi národmi, regiónmi a etnickými skupinami najmä z pohľadu kultúrnych rozdielov nielen pretrvávajú, ale vo viacerých prípadoch sú zreteľné už skôr. Základom osobných, spoločenských, pracovných a obchodných stykov s partnermi z iných krajín, sú popri jazykových znalostiach a niektorých špecifických znalostiach (v konkrétnej krajine) aj poznatky o mentalite a kultúre obyvateľov týchto krajín (Světlík, 2003).

Koncom 20. storočia považovalo veľa maďarských, poľských a českých manažérov západných manažérov, ktorí prišli spolu s investormi so vstupom západných firiem na trh, za agresívnych a necitlivých voči domácej kultúre vysvetľuje Štrach (2009) a ďalej uvádza, že práve kultúrne medzery medzi vedúcimi pracovníkmi viedli v tom čase k spomaleniu implementácie zahraničného know-how. Vo vzťahu k marketingovým aktivitám Horská a kol. (2018) konštatujú, že sú v praxi prispôbované spoločenskému a kultúrnemu prostrediu, v ktorom sa uskutočňujú, ďalej vysvetľujú, že tieto aktivity sú v súčasnosti čoraz viac ovplyvňované antropológiou, sociológiou a psychológiou.

Slovo **kultúra** má veľa významov. Pôvodné latinské *agri cultura* vyjadrovalo vzdelanie a obrábanie zeme. Slávny rímsky filozof Cicero nazval filozofiu **kultúrou ducha**, a tým položil základ chápania kultúry ako charakteristicky ľudskej vzdelanosti. Abstraktný pojem kultúra, tak ako ho chápame dnes pravdepodobne vychádza z nemeckého slova **die Kultur**, ktoré sa používalo od začiatku 18. storočia v zmysle slova **civilizácia**. V anglosaskom svete sa tento pojem začal používať na začiatku 20. storočia. Pod pojmom kultúra si väčšina ľudí predstavuje produkty umeleckej tvorby. V širšom abstraktnom chápaní je dnes **kultúra ponímaná ako všetko, čo človek vytvoril v priebehu v priebehu svojho historického vývoja**, či sa už ide o produkty materiálnej povahy alebo o produkty duševné, vrátane uznávaných hodnôt a zvykov. Tie sú postupne odovzdávané z generácie na generáciu. Kultúra je potom prostredím historicky vytvoreným, ktoré určuje správanie a konanie človeka (Světlík, 2003; Šroněk, 2000).

Existuje viacej než 160 definícií pojmu kultúra, napríklad:

- ▶ je kolektívne naprogramovanie myslenia ľudí, ktoré odlišuje určitú skupinu či kategórie ľudí od iných (Hofstede a Hofstede, 2007).
- ▶ je neviditeľnou dimenziou medzinárodných vzťahov na všetkých úrovniach. Predstavuje súhrn vedomostí, hodnôt, viery, umenia, zvykov, jazyka a ďalších atribútov, ktoré si osvojil človek, alebo členovia spoločnosti (Štrach, 2009).
- ▶ je široký pojem, ktorý okrem iných špecifik predstavuje dlhoročné nemenné efektívne vžitie hodnotové vzťahy voči výrobku a značke (Šimo a Mura, 2015).
- ▶ je naučená, nie je zdedená. Je odvodená od spoločenského prostredia, nie od génov a je potrebné ju odlišovať od ľudskej povahy a charekteru jednotlivých osôb (Ubrežiová a kol., 2013).

Národná podnikateľská kultúra vychádza z podnikateľského prostredia danej krajiny, pričom obidve na seba navzájom pôsobia. Pochádza zo zemepisných, politických, ekonomických, sociálnych a právnych faktorov.

Vychádzame z toho, že kultúra môže byť definovaná ako orientačný systém, ktorý pre príslušníkov určitého národa poskytuje zmysel určitých javov a výraznou mierou definuje ich príslušnosť. Je to tým, že psychické základy správania (vnímanie, myslenie, cítenie a konanie) každého člena sociálneho spoločenstva sú ovplyvnené kultúrnym a špecifickým orientačným systémom a zároveň sa aktívne každý podieľa na jeho vytváraní a vývoji. Potom je zrejmé, aký vplyv má národná kultúra na to, čo sa označuje ako **firemná, podniková** alebo **organizačná kultúra**. Internacionalizácia vo všetkých oblastiach spoločenského života, v politike, ekonomike, umení, vede, výskume a v mnohých ďalších má vždy za následok **kultúrne stretnutie na rôznych úrovniach**. Zároveň dochádza k stretnutiu rôznych národných a podnikových kultúr, ako aj ďalších subkultúr na nižších úrovniach. Jedinec sa tak dostáva do veľmi komplikovaného vzájomného vzťahu. Ovplyvňuje a utvára tieto kultúry, zrastol s nimi v priebehu individuálnej socializácie, prehĺbil tak svoje špecifické sociálne hodnoty, normy a vzory správania a používa zodpovedajúce kultúrne orientačné systémy k vlastnému určovaniu zmyslu a pripisovaniu významu (Nový a Machl-Schroll, 2005).

5.2 Vymedzenie pojmu firemná kultúra a jej základné prvky

Firemná kultúra je v súčasnej literatúre označovaná mnohými synonymami ako podniková kultúra alebo organizačná kultúra. Literatúra ponúka široký výber jej definícií, avšak žiadna nedokáže vysvetliť všetko, čo tento pojem zahŕňa. Môžeme ju definovať:

- a) na základe vysvetlenia E. A. Scheina ako „vzorec základných a rozhodujúcich predstáv, ktoré určitá skupina prevzala alebo vytvorila, odkryla a rozvinula, v rámci nich sa naučila zvládať problémy vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie a ktoré sa osvedčili tak, že sú chápané ako všeobecne platné. Noví členovia organizácie ju majú, pokiaľ možno, zvládať, stotožniť sa s nimi a konať podľa nich“ (Ubrežiová a kol., 2013);
- b) ako, systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v organizácii prijali a rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, v spoločných zvykoch, obyčajach, oblečení, materiálnom vybavení a pod. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov“ (Kachaňáková, 2010);
- c) ako súbor základných presvedčení, hodnôt, postojov a noriem správania, ktoré sa zdieľajú v rámci organizácie, a ktoré sa prejavujú v myšlienkach, cítení a správaní členov organizácie a v artefaktoch materiálnej a nemateriálnej povahy (Lukášová, 2010);
- d) dušu spoločnosti, ktorá prejavuje uznávané normy a hodnoty. Tieto normy a hodnoty stanovujú charakteristické prostredie organizácie a spôsob, ako sa majú ľudia v organizácii správať (Torrington a Hall, 1991).

Z uvedených definícií možno konštatovať, že firemná kultúra sa týka predovšetkým abstraktných javov ako sú predstavy, hodnoty, postoje, normy a pod., ktoré sú súčasťou podniku. Aj napriek tomu že neboli konkretizované, ovplyvňujú správanie ľudí. Predovšetkým

je firemná kultúra výsledkom činnosti ľudí a nasledujúcimi funkciami napomáha formovať podnikovú individualitu (Seková a kol., 2013):

- ▶▶ firemná kultúra má vplyv na spôsob integrácie v podniku, t. j. spôsob adaptácie nového zamestnanca, technologický postup a pod.,
- ▶▶ firemná kultúra ovplyvňuje presadenie podnikovej stratégie. Pokiaľ je firemná kultúra v súlade so strategicky potrebnou firemnou kultúrou, strategické zámery podniku majú veľkú priebornosť,
- ▶▶ firemná kultúra má vplyv na spôsob adaptácie v rámci zmien v podnikovom okolí, správne formuje organizačnú štruktúru, pomáha rýchlejšie reagovať na zmeny trhových podmienok, ako vedenie podniku svojimi opatreniami,
- ▶▶ firemná kultúra do určitej miery definuje imidž podniku.

Firemná kultúra by mala byť súčasťou firemnej stratégie a podľa nej by sa mala tvoriť a riadiť. Možnosťou pre podniky môžu byť **modelové riešenia uplatnenia firemných kultúr**. Ubrežiová a kol. (2013) rozlišujú štyri modelové riešenia firemných kultúr:

1. **Globálna firemná kultúra** – je založená na kultúrnej dominancii. Základná stratégia spočíva vo vytvorení silnej firemnej kultúry v rámci všetkých podnikateľských subjektov danej firmy, ktorej cieľom je presadiť podnikateľské zámery, hodnoty a normy. Tento model je realizovateľný hlavne vtedy, ak dcérske spoločnosti sa vytvárajú ako nové subjekty bez minulých tradícií. Výhodami modelu je vytváranie správne fungujúcej komunikačnej siete a zrýchlenie vnútroorganizačných činností, spája sa medzinárodná identifikácia na základe spoločných symbolov, pracovníci sa správajú v rámci štandardov a noriem.
2. **Polycentrická firemná kultúra** – je založená na princípe plurality kultúr. Úlohou je vytvoriť dostatočne veľký priestor na presadenie individuality pri tvorbe firemnej kultúry vo všetkých dcérskych spoločnostiach, ktoré vznikajú z kultúrnych tradícií a špecifik daného prostredia a iba v obmedzenej miere majú povinnosť rešpektovať ciele, postupy, metódy materskej firmy.

Výhody tohto modelu spočívajú v tom, že miestna firemná kultúra dáva možnosť využiť komunikačné nástroje, ktoré sú lepšie v rámci celého kontextu, vzniknuté subkultúry sa dokážu pružnejšie meniť podľa potreby.

3. **Geocentrická firemná kultúra** – je založená na synergii. Obsahuje špecifické črty jednotlivých národných kultúr so zámerom vytvoriť jednu spoločnú firemnú kultúru, ktorá bude potom predstavovať účelné a efektívne prepojenie všetkých regionálnych častí medzinárodnej spoločnosti.

Výhody geocentrickej kultúry sú silná integrita spoločnosti, vysoká identifikácia pracovníkov so spoločnosťou, upevňuje sa samostatnosť a spoluzodpovednosť pracovníkov bez ohľadu na miesto, v ktorom pôsobia.

4. **Regiocentrická firemná kultúra** – tento typ sa nachádza medzi polycentrickým a geocentrickým typom. Dcérske spoločnosti sú zoskupované do kultúrne podobných regionálnych jednotiek uvádza Lukášová (2010).

Nasledovne definuje **základné riadiace modely medzinárodných spoločností**:

- ▶▶ **model kultúrnej dominancie** – vo všetkých dcérskych spoločnostiach nachádzajúcich sa v zahraničí je použitý koncept vedenia, ktorý je používaný v materských

spoločnostiach. Rozdiely v kultúrach sú buď ignorované, alebo sa v rámci dosahovaného cieľa považujú za nevýznamné;

- ▶ **model kultúrneho kompromisu** – nachádzajú sa tu subkultúry jednotlivých pobočiek a v rámci vedenia treba nájsť kompromis medzi konceptmi manažéra a riadiacimi štýlmi. Model je pomerne neúčinný;
- ▶ **model kultúrnej synergie** – predstavuje, že odlišnosti v hodnotách a vzoroch správania sa jednotlivých národov sa vnímajú ako základný potenciál k vzniku nového, synergického spôsobu vedenia, ktorý bude lepšie zodpovedať predstavám medzinárodných podmienok. Pre medzinárodnú firmu to znamená vypracovanie novej filozofie riadenia, čo zvyšuje nároky na inovatívny spôsob myslenia a konania. Tento model je najnáročnejší, ale však najprínosnejší.

Hodnotenie predchádzajúcich možností pri utváraní firemnej kultúry medzinárodných spoločností je nejednoznačné. Každá z uvedených možností má svoje pozitíva aj negatíva. Hlavné je však vedieť identifikovať, čo je dôležité prevziať od pôvodných kultúr, a čo by sa nemalo uplatniť pri vytváraní novej kultúry.

Vo firemnej (podnikovej, organizačnej kultúre) sa prelína niekoľko úrovní, ako vysvetľuje Ubrežiová a kol. (2018):

- a) **nadnárodná kultúra** – sa formovala po stáročia na zákalde euroamerickej civilizácie a šírila sa rozvojom priemyslu a hospodárstva do všetkých častí sveta;
- b) **národná kultúra** – vyjadruje zvláštnosti dané národnými tradíciami. V rámci kultúrnych vzorov z celého sveta nájdeme špecifiká národných tradícií;
- c) **kultúra vlastnej firmy** – ktorá sa vytvorila rozdielnym vývojom správania ľudí z rôznych firiem v jednej krajine;
- d) **subkultúry** – divízií alebo útvarov v rámci firmy, ľudia so spoločnou profesiou vo firme a kultúra vrcholových manažérov.

5.2.1 Základné zložky kultúrneho prostredia

Každá spoločnosť má svoje tradície, zvyky a z nich konkrétne formovanú vlastnú kultúru. Jednotlivé kultúry sa prelínajú v rozličných pospolitostiach i u konkrétnych jedincov, a to v širokom historickom rámci. Medzi kultúrne javy sa najčastejšie zaraďujú náboženský okruh, národný okruh a okruh jednotlivých sociálnych subjektov.

Potom, základné zložky kultúrneho prostredia tvoria podľa Usuniera (Usunier, 1993), Světlík (2003) a Diačiková a Dudinská (2007):

- a) **náboženstvo** – patrí medzi ďalšie dôležité faktory trhového prostredia ovplyvňujúcim kultúru. Každé náboženstvo determinuje ľudské hodnoty, ktoré predurčujú životný štýl a ovplyvňujú aj jeho spotrebu;
- b) **rodina** – má veľkú úlohu v kultúrnom rozvoji spoločnosti. V jednotlivých kultúrach sveta majú rozdielnú úlohu aj jednotliví členovia rodiny. Diferencovaná je veľkosť rodiny i napr. zamestnanosť žien. Táto skutočnosť ovplyvňuje diferenciáciu kúpneho správania, záujmy, preferencie, postoje, angažovanosť, hodnoty, ale tiež aj materiálne zabezpečenie a spotrebu;

c) **jazyk spoločnosti** – je kľúčom k pochopeniu kultúry. Jazyk nechápeme len ako súhrn slov, ale odráža aj myslenie daného národa. V marketingu sú jazykové bariéry dosť veľkou prekážkou. Samotný preklad alebo tlmočenie sú niekedy pre firmu neúspechom. Jazyk je kľúčovým prvkom kultúry, pretože väčšina spoločenskej kultúry nachádza svoj spôsob vyjadrenia v hovorenej reči. Takto v mnohých ohľadoch jazyk stelesňuje kultúru spoločnosti. Znalosť jazyka spoločnosti sa môže stať kľúčom k pochopeniu jej kultúry;

d) **vzdelanie a vzdelávací systém krajiny** – vplýva na kvalitu podnikateľského prostredia, na spôsob riadenia podnikov a ďalších organizácií i na veľkosť a štruktúru spotreby. Vzdelanie determinuje nielen podnikateľské rozhodovanie, ale aj rozhodovanie a motiváciu pri kúpe. Vzdelanie determinuje nielen potenciálnych zákazníkov, ale v medzinárodnom marketingu aj pracovnú silu, konkurenciu a celé podnikateľské prostredie. Počet a štruktúra študijných odborov, počet absolventov (v absolútnom i relatívnom vyjadrení) jednotlivých stupňov škôl, miera negramotnosti, systém základného vzdelávania a iné činitele ovplyvňujú ekonomický rozvoj krajiny.

Ako príklad môžeme uviesť pre Európu charakteristickú rôznorodosť vzdelávacích systémov. Základný rozpor často nie je ani tak v ochote meniť organizáciu a štruktúru vzdelávacej sústavy, ako skôr v rozdielnosti a polarizácii názorov, či skôr rozvíjať akademické (Veľká Británia) alebo profesijné vzdelávanie (Nemecko) a určiť, aký by mal byť pomer počtu študentov na terciárnej úrovni vzdelávania k celkovej populácii a čo do tejto úrovne zahrnúť (Světlik, 2003);

e) **práca a voľný čas** – jednotlivé krajiny alebo sociálno-kultúrne zóny majú osobitosti i v širšej sociálno-kultúrnej oblasti. Odlišný je napr. podnikateľský duch ľudí alebo spôsob trávenia voľného času. Je potvrdené, že postoje spoločnosti k práci majú podstatný dosah na ekonomický úspech spoločnosti alebo kultúry. To, čo určuje ekonomický rast krajiny, nie sú jej externé zdroje, ale je to podnikateľská schopnosť využiť existujúce zdroje. Rozhodujúca je pritom orientácia alebo postoje k výkonu a práci. Kultúry s vysokou úrovňou motivácie k výkonu vykazujú rýchlejší rast hospodárskeho rozvoja ako kultúry s nízkou úrovňou motivácie. Diskusia o práci obyčajne vedie k diskusii o jej opaku – voľnom čase. Rôzne spoločenstvá odlišným spôsobom nazerajú na akceptovateľný rozsah voľného času;

f) **sociálne skupiny a stratifikácia** – spoločnosť sa môže rozlišovať na formálnu a neformálnu. **Formálna spoločnosť** je prísne hierarchicky organizovaná a jej organizácia zodpovedá značným rozdielom v spoločenskej organizácii (napríklad Japonsko, India). Druhú skupinu, **neformálnu alebo menej formálnu**, tvoria spoločnosti s pomerne malými rozdielmi v spoločenskom postavení (napríklad Austrália, Spojené štáty americké, Dánsko, Kanada).

Napríklad, vo vysoko stratifikovaných spoločnostiach sa príslušnosť k určitej vrstve premieta do hovorového jazyka, postavenia a postavenia v rôznych inštitúciách, v administratíve, priemysle, politike a pod. Ako príklad sa môžu uviesť absolventi Grandes Écoles vo Francúzsku alebo Oxbridge (Oxford a Cambridge) vo Veľkej Británii. Medzi elitou je stále viac ľudí, ktorí vyštudovali iné university ako Oxford a Cambridge. V Nemecku sa kladie význam na absolventov technických odborov;

g) kultúrna adaptácia, zmena kultúry a sprostredkovateľské vzťahy – svet sa radikálne zmenil. Do popredia sa dostala medzinárodná konkurencieschopnosť. Podniky nového typu vychádzajú z globálnej perspektívy a majú mnohé centralizované funkcie spolu s decentralizovanou právomocou manažmentu v krajine, kde podnik pôsobí. Globálny manažér musí byť vodcovskou osobnosťou schopnou vyrovnáť sa s medzinárodnou konkurenciou, globalizáciou trhov, rozširovaním technológií, demografickými posunmi a rýchlosťou celkových zmien. Musí byť vybavený diametrálne odlišným súborom schopností. Takí vodcovia sa orientujú skôr na autoritatívny štýl prístupu k riadeniu spolupracovníkov. Na výkon manažérskej funkcie už nie je podstatný počet odpracovaných rokov, dokonca ani absolútorium príslušnej vysokej školy, ale preukázaná schopnosť vyrovnáť sa s nepretržitými rýchlymi zmenami a schopnosť v krátkom čase aktívne prijímať významné rozhodnutia pri primeraných rizikách. Životne dôležité sú interpersonálne spôsobilosti. Globálni manažéri musia mať cit pre iné kultúry a uvedomovať si vlastnú individualitu a vlastné kultúrne sklony. Je to zároveň predpoklad rýchlej adaptácie na odlišné podmienky podnikania.

Prípadová štúdia 5

Charakteristika vybraných náboženstiev podľa Šroneka (2000)

Animizmus – tento výraz sa používa na popis primitívnych náboženstiev. Všetkým súčasným náboženstvám predchádzal animizmus. Je rozšírený hlavne v Afrike, Severnej, Strednej a Južnej Amerike a v Austrálii medzi pôvodným obyvateľstvom. Ide o vieru v existenciu nadprirodzených bytostí, duchov a duší. Je tu viera v posmrtný život duší. Animizmus vyznávajú tradicionalistické, do minulosti zahladené spoločnosti, ktoré nevyhľadávajú pokrok, ale zaujíma ich ochrana tradícií, a nie zmeny.

Monoteistické náboženstvá:

- **judaizmus** (židovské náboženstvo) – je prvé monoteistické náboženstvo, z ktorého vzniklo kresťanstvo a islám. V 12. – 13. storočí pred naším letopočtom (pred n. l.) Mojžiš prijal etický kódex – desatoro, platných takmer bez zmien vo všetkých troch náboženstvách, s dopadom aj na ekonomickú činnosť. Niektoré závažné princípy judaizmu, vzťahujúce sa k ekonomike možno zhrnúť nasledovne: ekonomické potreby sú uspokojované ľudskou činnosťou, a nie je preto nemorálne, že ľudia získavajú majetok a vlastnia majetok a hodnoty. Základným prameňom judaizmu je kniha **tóra**, z ktorej učenci odvodili viacej ako 600 pozitívnych príkazov a negatívnych zákazov, z ktorých v súčasnosti platí 270. Týkajú sa hlavne sviätenia **šabat** (soboty), sobotnej práce, sviätenia iných sviatkov, zákazu používania určitých potravín, ich prípravy a veľmi citlivého vzťahu medzi mužmi a ženami;
- **kresťanstvo** – je druhé najvýznamnejšie monoteistické náboženstvo. Kresťanstvo sa stotožnilo so židovským desatorom a niektoré prikázania nepriamo ovplyvňujú ekonomické dianie;
- **islám** – je najmladšie z monoteistických náboženstiev. Vzniklo v 7. storočí nášho letopočtu. Je rozšírené hlavne v Afrike a Ázii. Moslimská teológia „fawhid“

upravuje všetko, v čo má človek veriť, zatiaľ čo právo „šaría“ predpisuje, čo musí robiť. Posledné slovo má „korán“ a veriaci odmietajú všetko, čo v ňom nie je obsiahnuté.

Takzvané **východné náboženstvá**:

- ▶ **konfucianizmus** – nie je náboženstvom, skôr systémom myšlienok a názorov čínskeho mudrca Konfucia (551 – 479 pred n. l.). Základom konfucianizmu je idea, že ľudia majú žiť v harmónii jeden s druhým a s prírodou. Podľa filozofie náboženstva je cnostný taký muž, ktorý má nasledovných päť vlastností: vyberavé správanie, šľachetnosť, dobrú vôľu, trpezlivosť a láskavosť. V Číne, v juhovýchodnej Ázii a v Japonsku je veľa zásad konfucianizmu hlboko zakorenených dodnes. Mnohí ho považujú za duchovný základ „ázijských hodnôt“, ktoré sú pôvodcom hospodárskych výsledkov v krajinách juhovýchodnej Ázie. Ide o povinnosť vzdelávať sa, oddanosť rodine, ale aj odovzdanosť voči autoritatívnym režimom, v ktorých vláda preberá úlohu otca voči rodine;
- ▶ **hinduizmus** – vznikol asi 1500 rokov pred n. l. Nejde o náboženstvo, skôr o spôsob života, ktorý existuje iba v indickej spoločnosti. Nemá podobu presvedčenia alebo viery. Hindom sa človek narodí, nemôže k nemu na rozdiel od budhizmu prísť. Najvýznamnejším faktorom je kastový systém, ktorý rozdeľuje spoločnosť z hľadiska sociálneho, rasového a rituálnej čistoty. Existujú štyri kasty – kniežacia (brahmáni), bojovníci a vládcovia, obchodníci, poľnohospodári, remeselníci a služobníci. Mimo kasty sú nedotknuteľní. Každý sa narodí v určitej kaste a svoje príslušnosť nemôže zmeniť. Kastový systém ale pomaly stráca pôvodnú úlohu. Druhým základom systému je „spoločná rodina – baradári“. Cieľom hinduizmu je dosiahnutie nirvány;
- ▶ **budhizmus** – vznikol v 6. storočí pred n. l. Je určitou reformáciou hinduizmu. Neodstraňuje kasty, ale budhisti sú zbavení kastových obmedzení. Je rozšírený v celej juhovýchodnej Ázii a v Japonsku. Vyskytuje sa vo viacerých podobách v rôznych krajinách;
- ▶ **šintoizmus** – je výhradne národným náboženstvom, uznávajú a uctievať ho iba Japonci vrátane tých, ktorí žijú mimo Japonska. Hlavným zákonom je mravná a telesná čistota. V spojení s prvkami konfucianizmu má aj v súčasnosti vplyv na veľa aspektov japonskej ekonomiky (systém riadenia, vzťah k cudzincom, plnenie záväzkov a iné).

5.2.2 Základné prvky firemnej kultúry

Pri vysvetľovaní pojmu firemná (podniková, organizačná) kultúra väčšina autorov vychádza zo sociologického a antropologického prístupu (Ubrežiová a kol., 2013; Zdražilová a Kheľerová, 1994).

Na tomto základe sa určili štyri základné prvky firemnej (podnikovej, organizačnej) kultúry:

1. **Symboly** – sú slová, predmety, a gestá, ktorých význam sa odvádza od zvykov. Na úrovni národnej kultúry symbol zahŕňa celú oblasť reči. Na úrovni podniku symboly zahŕňajú napríklad jazyk, rôzne skratky, slang, spôsob oslovovania, znaky a značky, spôsob obliekania, symboly postavenia alebo udalosti z histórie firmy.

Dôležitou súčasťou symbolov firemnej kultúry je aj **jazyk**. Veľa firiem a oddelení vo vnútri organizácie používajú jazyk ako spôsob identifikácie toho, že patria k určitej kultúre. Tým, že sa zamestnanci naučia používať daný jazyk sa overuje, či prijali danú kultúru a do akej miery sú ochotní ju chrániť.

2. **Hrdinovia** – sú skutoční alebo imaginárni ľudia, ktorí slúžia ako model ideálneho správania a ako nositelia tradície. Cieľom je mať vzor ideálneho „manažéra“ alebo ideálneho zamestnanca.
3. **Rituály** – sú opakované postupy pre činnosti, ktoré vyjadrujú a znova upevňujú hodnoty v organizácii, jej najdôležitejšie ciele a oceňujú tých, ktorí sú pre firmu najcennejší.
4. **Hodnoty** – predstavujú najhlbšiu úroveň kultúry. Vyjadrujú, čo je vo firme dobré a zlé, morálne a nemorálne. Hodnoty sa premietajú do oblasti pracovnej morálky, života pracovníkov s firmou ako aj do celkovej orientácie firmy.

Niektorí odborníci v oblasti manažmentu často si často dávajú otázku, či je potrebné sa zaoberať prvkami a kultúrou firmy vôbec. Firemnú (podnikovú, organizačnú) kultúru vnímame ako nástroj, ktorý môžeme zámerne využiť pri realizácii podnikových cieľov. Je možné použiť hypotézu, že čím vedomejšie tento nástroj budeme budovať, tým jasnejšia je cesta k cieľu a väčšej pravdepodobnosti jeho dosiahnutia. Potom pod silnou organizačnou kultúrou chápeme takú kultúru, keď všetky jej parametre dosahujú požadovanú úroveň a základné hodnoty si uvedomujú všetci pracovníci.



Diskusné otázky

1. Vysvetlite podstatu, význam a definovanie kultúry v medzinárodnom prostredí.
2. Definujte základné zložky kultúrneho prostredia.
3. Popíšte pojem firemná kultúra a jej základné prvky.

Záver

Pri medzinárodnom podnikaní v zahraničí sa často stretávame s úlohou, ako sa vysporiadať s kultúrou, ktorá sa líši od kultúry aká sa uplatňuje v domácom podnikateľskom prostredí. Dôležitým prvkom je zosúladenie uznania zákonitostí kultúrnych odlišností a ich integrovanie do vzájomne výhodného partnerstva. Ako sa chápe nová kultúra v medzinárodnom podnikaní? Existujú rôzne definície výrazu kultúra. Z pohľadu medzinárodného manažmentu a podnikania, **kultúra** predstavuje informácie, ktoré ľudia využívajú pri interpretovaní svojich skúseností a v spoločenskom správaní. **Kultúra** je všetko, čo ľudia vlastnia, robia a myslia ako členovia spoločnosti. Jej štúdium je dôležité, pretože napomáha vysvetliť a určiť viaceré aspekty ľudského konania. Kultúrne zvláštnosti hostiteľskej krajiny spoluurčujú komunikačné a motivačné nástroje a ovplyvňujú riadiaci štýl manažérov z domácej krajiny. **Firemná (podniková) kultúra** je mnohostranný jav. Pre jej pochopenie je potrebné poznať jednotlivé úrovne a základné prvky. Poznávanie začína na vrcholovej úrovni vytváranie systémom **symbolov**. Pre hlbšie poznanie je nutné zaoberať sa druhou vrstvou, t. j. systémom hodnôt, princípov, pravidiel a štandardov, ktoré akceptujú zamestnanci. Jadro firemnej (podnikovej) kultúry tvoria predstavy a východiská manažmentu v trhových oblastiach,

ako je vzťah podniku k životnému prostrediu ľudskej činnosti, vzťah medzi skutočnosťou a pravdou, orientácia v čase, priestore a medziľudské vzťahy.

Literatúra

- [1] Diačiková, A., & Dudinská, E. (2007). *Marketing v multikultúrnom prostredí*. Ružomberok: Katolícka univerzita.
- [2] Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2007). *Kultúra a organizace – Software lidské mysli*. Praha: Linde.
- [3] Horská, E., Palúchová, J., & Gálová, J. (2018). *Medzinárodný marketing*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- [4] Kachaňáková, A. (2010). 2010. *Organizačná kultúra*. Bratislava: Wolters Kluwer.
- [5] Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
- [6] Nový, I., & Machl-Schroll, S. (2005). *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press.
- [7] Seková, M. a kol. (2013). *Manažment II – ľudia v organizácii a organizačná kultúra*. Wolters Kluwer.
- [8] Světlík, J. (2003). *Marketing pre evropský trh*. Praha: Grada Publishing.
- [9] Šimo, D., & Mura, L. (2015). *Manažment organizácií*. Bratislava: Wolters Kluwer.
- [10] Šroněk, I. (2000). *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing.
- [11] Štrach, P. (2009). *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing.
- [12] Torrington, D., & Hall, L. (1991). *Personnel Management*. Prentice Hall International (UK) Ltd.
- [13] Ubrežiová, I., Sedliaková, I., & Ubrežiová, A. (2013). *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- [14] Ubrežiová, I., Kozáková, J., & Diačiková, A. (2018). *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- [15] Usunier, J. C. (1993). *International Marketing and Cultural Approach*. New York: Prentice Hall.
- [16] Zadražilová, D., & Khelerová, V. (1994). *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, Publishing.



KAPITOLA 6

PODSTATA A VÝZNAM KULTÚRNYCH DIMENZIÍ

Ludia pochádzajú z rozličných sociálnych celkov, dochádza k transferu jednotlivých kultúr. Potom, medzinárodný manažment možno vysvetliť ako aktivity manažérov a spoločností, ktoré sa uskutočňujú za hranicami štátu. Kultúra rozširuje ciele podniku o ciele, ktoré chce vedenie podniku dosiahnuť v rámci iných krajín a odlišnými formami. Tým dochádza k formovaniu jednoduchých kooperačných vzťahov k vzniku oficiálnych zmluvných vzťahov. V prvej polovici 20. storočia, štúdium sociálnej antropológie dospelo k presvedčeniu, že všetky spoločnosti, moderné aj tradičné, riešia rovnaké základné problémy, ale spôsob ich riešenia je odlišný ako vysvetľujú Hofstede a Hofstede, G. J. (2007). Preto sa dostáva do popredia pokus sociálnych vedcov určiť, ktoré sú spoločné všetkým spoločnostiam na základe teoretických a praktických úvah. Pomocou terénnych štúdií a štatistickej analýzy údajov. Geert Hofstede so synom Gertom Janom Hofstede (2007) uvádzajú, že Američania, sociológ Axel Inkeles a psychológ Daniel Levinson, publikovali rozsiahlu štúdiu o národnej kultúre, v ktorej predstavili všeobecné základné problémy, ktoré majú dôsledky pre fungovanie spoločností či skupín vo vnútri spoločností a pre jednotlivcov v týchto skupinách.

Ciele kapitoly

- charakterizovať kultúrne dimenzie podľa Gerta Hofstedeho,
- objasniť medzikultúrne rozdiely podľa Fonsa Trompenaarsa,
- vysvetliť názory iných autorov na hodnotenie kultúrnych dimenzií.

6.1 Medzikultúrne rozdiely

6.1.1 Medzikultúrne rozdiely podľa Geerta Hofstedeho

V období sedemdesiatych rokov 20. storočia mal Geert Hofstede možnosť študovať rozsiahly súbor výsledkov výskumu hodnôt ľudí z viacej než 50 krajín z celého sveta. Títo ľudia pracovali v miestnych pobočkách veľkej korporácie – IBM. Na základe výsledkov výskumu v danej spoločnosti a v porovnaní s prácami iných určil **dimenzie kultúr**.

Dimenziu definuje ako aspekt kultúry, ktorý môže byť meraný vo vzťahu k iným kultúram.

Podľa Ubrežiovej a kol. (2013) a Zadražilovej (2004) jeho dimenzie vyjadrujú všeobecnú úroveň medzi kultúrami jednotlivých krajín. Autor sa zameriava na tie dimenzie, ktoré vedú k odlišnému chápaniu základných parametrov života ľudí, premietajú sa do ich práce, riadenia organizácie a do spôsobu komunikácie. Svoje rozsiahle štúdiá založil na modeli štyroch všeobecných dimenzií, ktoré vysvetľujú podstatné rozdiely medzi jednotlivými kultúrami:

1. **rozpätie moci – vyjadruje mieru, v ktorej menej mocní členovia spoločnosti očakávajú a sú ochotní akceptovať nerovnomerné rozloženie moci a vplyvu.** V kultúrach danej krajiny s **vysokým rozpätím moci** považujú jej členovia i veľký sklon k moci v inštitúciách a organizáciách za neproblematický a očakávajú ho. Moc prevláda nad právom a tí, ktorí sú nositelia moci sú súčasne aj „správneho názoru a pravdy“. Na základe toho sa tvoria podľa Geerta Hofstedeho mnohohrstevné hierarchické systémy. Okrem iného prevláda väčšia akceptácia starších ľudí. Nadpriemerné rozpätie moci majú Japonci a extrémne vysoké rozpätie moci majú krajiny Latinskej Ameriky, Mexico, arabské krajiny a India. V kultúrach s **nízkym rozpätím moci** považujú jej členovia veľký sklon k moci v inštitúciách a organizáciách za veľmi problematický a bojujú proti nemu. V zamestnaní prevláda sklon k tímovej práci. Malé rozpätie moci je typické pre severnú Európu;
2. **individualizmus – kolektivismus – táto dimenzia vyjadruje, do akej miery sa ľudia učia správať viacej ako nezávislí jedinci alebo ako členovia skupiny.** Členovia **individualistických kultúr** sa vnímajú ako členovia sociálnej skupiny a snažia sa svoje osobné ciele vytvárať nezávisle s touto skupinou. Popri Spojených štátoch amerických a Austrálie sú vysokým stupňom individualizmu charakteristické aj priemyselne vyspelé európske krajiny, najmä Veľká Británia a Holandsko. Členovia kolektivistických kultúr sa vnímajú ako členovia sociálnej skupiny, kde sa snažia svoje osobné ciele vyvíjať v súlade s touto skupinou. Medzi **kolektivistické kultúry** patria ázijské krajiny vrátane Japonska a krajiny Latiskej Ameriky. Všeobecne pritom platí, že s rastom životnej úrovne rastie aj individualizmus. Naopak, ak sa ľudia nachádzajú v obtiažnej situácii, snažia sa spojiť do skupiny;
3. **maskulinita – feminita – na tejto dimenzii je možné poukázať, do akej miery sú v určitej kultúre od seba oddelované mužské a ženské úlohy a do akej miery sú pevne stanovené.** V **maskulíných kultúrach** sú spoločenské úlohy mužov a žien jasne oddelené. Pre mužské úlohy je charakteristické dosiahnuť výkon, presadiť sa a pre ženské úlohy v tejto kultúre je typická starostlivosť, skromnosť, solidarita a dobrosrdečnosť. Manažéri v maskulinných kultúrach majú sklon riešiť konflikty štýlom boja o moc, čo

sa prejavuje aj v obchodných vzťahoch či rokovaniach s odborními. Medzi maskulinné kultúry sa zaraďuje Nemecko, Švajčiarsko, Rakúsko, Taliansko a Spojené štáty americké. **Vo feminných kultúrach** môžu všetky úlohy vykonávať ženy aj muži, ženské úlohy nie sú presne definované. V tejto kultúre rodina vedie deti k solidarite, skromnosti, firmy často hodnotia svojich zamestnancov na základe princípu sociálnej spravodlivosti, t. j. prihliadajú viacej k sociálnej situácii a potrebám pracovníkov. Femininné hodnoty sú typické pre severské krajiny Švédsko, Nórsko, Fínsko a Dánsko.

6.1.2 Medzikultúrne rozdiely podľa Alfonsa Trompenaarsa

Okrem Geerta Hofstedeho, ďalšou uznávanou autoritou pri hodnotení medzikultúrnych rozdielov je F. Trompenaars, ktorý rozoznáva sedem základných dimenzií kultúry vychádzajúcich z hodnôt a noriem (Ubrežiová a kol., 2018; Zadražilová, 2004). Tie sa rozdeľujú do troch skupín:

1. Vzťah k ľuďom, ten sa prejavuje ako:

A/ univerzalizmus alebo partikularizmus,

B/ individualizmus alebo kolektivismus,

C/ neutrálny alebo emocionálny,

D/ špecifický alebo difúzny,

E/ priznanie statusu buď na základe dosahovaného úspechu, alebo na základe toho, kto človek je vďaka okolnostiam.

2. Vzťah k času.

3. Vzťah k okoliu.

A/ Univerzalizmus a partikularizmus

Univerzalistické kultúry aplikujú dôsledne pravidlá, zákony a predpisy bez ohľadu na zúčastnené strany a meniace sa podmienky. Výrazom univerzalizmu v podnikaní bývajú neosobné detailné kontrakty, ktoré majú platiť bez ohľadu na to, čo sa stane po ich podpísaní. Zmenili sa ceny surovín na svetových trhoch a podmienky sa tak stali nevýhodnými? Smola: kontrakt je kontrakt a je potrebné ho splniť.

Partikularistické kultúry naopak zdôrazňujú rozdielnosť, jedinečnosť a výnimky. Všeobecné pravidlá sa podriaďujú vzťahom a dobré vzťahy sú pre business najdôležitejšie. Príklady univerzalistických kultúr sú USA, Nemecko, Švajčiarsko. Oproti nim Japonsko, Venezuela, Čína a Rusko sú príkladmi kultúr silne partikularistických. Pre partikularistické kultúry je kontrakt vodítkom, výrazom spoločnej vôle. Z ich hľadiska je neetické trvať na jeho splnení, pokiaľ sa podmienky zmenili. Aj povinnosti k rodine a priateľom často majú v partikularistických kultúrach väčšiu váhu než povinnosti k spoločnosti ako takej.

B/ Individualizmus a kolektivismus

Individualistické kultúry zdôrazňujú individuálnu identitu osobnosti a kladú ju nad zdieľanou identitou skupiny. Väčšinou kladú veľký dôraz na slobodu osobnosti, rovnosť a nezávislosť. Okrem záväzkov k najbližšej rodine je málo povinností medzi ľuďmi a spoločenské väzby sú pomerne voľné a pružné. Pracovníci sú najímaní a povyšovaní na základe svojej kvalifikácie a osobných zásluh. Odmeňovanie na základe individuálnych zásluh je viac

motivujúce než odmeňovanie tímu. Jednotlivci majú často delegovanú právomoc rozhodovať za firmu a vyjednávajúce tímy bývajú nepočetné. Úprimnosť a otvorenosť sa považuje za čnosť a prejav čestnosti.

Naproti tomu **kolektivistické kultúry** kladú dôraz na harmóniu a podriaďujú záujmy jednotlivcov záujmom celku. Spoločnosť pozostáva zo súdržných skupín, ktoré svojich členov ochraňujú. Osobná identita je zviazaná s identitou skupiny, ku ktorej človek patrí. Najímanie pracovníkov a ich povyšovanie nie je založené len na zásluhách, ale berie do úvahy ich príslušnosť ku skupine a veľakrát ich senioritu. Odmeňovanie jednotlivcov za individuálny úspech môže spôsobiť rozpaky ako u odmeňovaného, tak v skupine, ku ktorej patrí. A môže mať aj opačný účinok, než aký bol zamýšľaný. Vyjednávajúce tímy bývajú početné a vyjednanie neskončí skôr, ako skupina dosiahne všeobecný konsenzus. Udržanie harmónie a „zachovanie tváre“ býva často dôležitejšie ako otvorenosť a úprimnosť. Medzi individualistické kultúry patrí predovšetkým USA, Austrália, Kanada, a väčšina severo- a západoeurópskych krajín. Kultúry so silnejšou kolektivistickou orientáciou sú väčšinou ázijské a latinskoamerické krajiny a krajiny južnej Európy.

C/ Emocionálny a neutrálny vzťah k ľuďom

Emocionálne správanie, živá gestikulácia, vzájomné dotyky, zvyšovanie hlasu sú v niektorých kultúrach normou, v iných sa také prejavy považujú za neprípustné, zvlášť v obchodnom styku. Emocionálnym, expresívnym kultúram väčšinou záleží na vybudovaní vzťahov, ktoré považujú za nevyhnutné pre budúci obchodný styk, než na presnom vyjadrovaní. Chladní, neemocionálni príslušníci neutrálnych kultúr im môžu pripadať nevyspytateľní až nedôveryhodní. Fin môže gestikulujúceho a hlučného Taliana považovať za nevychovaného alebo si o ňom môže myslieť, že stráca kontrolu. Talian môže naopak mať podozrenie, že mlčanlivý a zdržanlivý Fin nie je vnútorne presvedčený o tom, čo hovorí, môže si myslieť, že je nudný a pokladať ho za emocionálnu mŕtvolu. To, že ľudia svoje city nevyjadrujú, ale neznamená, že ich nemajú. Sú len naučení ich držať pod kontrolou.

Neutrálne kultúry sú väčšinou zamerané na dosiahnutie cieľa, splnenie danej úlohy. Nezáleží im tak na vypestovaní trvalých vzťahov, nepokladajú ich pre obchod za dôležité do takej miery ako kultúry emocionálne. Kultúry Stredného východu, Latinskoamerické a juho- a východoeurópske sú väčšinou emotívne a silne expresívne. Severské národy sú naopak známe svojou zdržanlivosťou až neprístupnosťou. Američania sú zdržanliví, čo sa týka negatívnych emócií, ale vyjadrovanie pozitívnych emócií je ich kultúrou podporované.

D/ Špecifické a difúzne zameranie

Kultúry so špecifickým zameraním, sa líšia od **kultúr so zameraním difúznym** hlavne v miere zamerania na danú úlohu, funkciu, cieľ či aktivitu a uznávanie statusu či pozície s nimi spojenej. V USA, Austrálii, Kanade a severnej Európe je vedúci vedúcim, s autoritou, svojim miestom v hierarchii podniku a istým odstupom, prevažne len na svojom pracovisku. Mimo neho už je ale človek ako každý iný a jeho okolie mu z pozície jeho funkcie či titulu neprejavuje žiadnou zvláštnu úctu. V mnohých iných krajinách je ale pán riaditeľ pánom riaditeľom a pán doktor pánom doktorom kdekoľvek. Ich titul so sebou nesie autoritu i mimo pracovného prostredia, okolie sa k nim správa s patričnou úctou a oni také správanie očakávajú. V českých krajinách, ktoré v tomto zmysle patria skôr do tejto druhej skupiny, snáď nie

je potrebné pripomínať, že k obchodným partnerom je potrebné sa správať so zdvorilosťou v danej krajine obvyklou. Sú však známe prípady, kedy priateľská severoamerická neformálnosť mala veľmi nepríjemné dôsledky. Zvlášť ázijské kultúry, v ktorých každý zaujíma určité miesto na spoločenskom rebríčku, sú veľmi citlivé na stratu tváre, ktorú môže spôsobiť i dobre mienená priateľskosť.

Príslušníci **špecificky zameraných kultúr** sa snažia vybaviť danú úlohu čo najrýchlejšie a postúpiť k ďalšej. Kto sú ich obchodní partneri nie je pre nich príliš dôležité – nepovažujú za nutné budovať s nimi dlhodobé vzťahy. Koniec koncov, pri nasledujúcom rokovaní môže ich firmu zastupovať niekto iný. V iných kultúrach (Južná Amerika, Ázia, južná Európa atď.), ale dobré vzťahy môžu byť dôležitejšie ako cena, kvalita, dodacia doba atď. Ich príslušníci sa pozerajú na daný obchod z dlhodobejšieho hľadiska. Chcú rokovať s človekom, ktorého poznajú a ktorému môžu dôverovať.

E/ Priznanie statusu

Buď na základe dosiahnutého úspechu alebo na základe toho, kto človek je vďaka okolnostiam (achievement vs ascription). Zvlášť Američania a Austrálčania hľadajú viac na to, čo človek sám dosiahol, ako na to, z akej rodiny pochádza a aké tituly (či už vedecké alebo šľachtické) nadobudol. V iných kultúrach môže byť trebárs pôvod sám osebe kvalifikačným predpokladom. Status sa môže priznávať na základe spoločenskej triedy či rodiny, do ktorej sa človek narodil alebo podľa titulu pri jeho mene. Ako príklady môžu poslúžiť hlavne ázijské krajiny, ale tiež napríklad Rakúsko, Nemecko a Česká republika.

2. Vzťah k času

Rozdielny vzťah ľudí k času býva častou príčinou frustrácií pri medzinárodných obchodných rokovaníach. Presnosť má podstatne iný význam v Nemecku ako napríklad v Saudskej Arábii. Rôzne kultúry využívajú čas rôzne.

Tie, ktorých koncepcia času je **lineárna** a **sekvenčná** (Severná Amerika, Austrália, severná, západná a stredná Európa), jednu úlohu, rokovanie alebo schôdzku ukončia skôr, než začnú ďalšiu. Čas je pre ne rozdelený do hodín, minút a sekúnd a jeho využitie je plánované dopredu. Plytvanie časom sa považuje za neprípustné, presnosť je dôležitá.

Na druhej strane, príslušníci kultúr so **synchronnou** koncepciou času sú schopní sa zaoberať niekoľkými vecami či rokovaniami naraz. Harmonogramy sa tu netešia veľkej vážnosti. Schôdzky sa nedohadujú na základe presného časového plánu, ich poradie sa mení podľa toho, akú relatívnu závažnosť majú v daný moment, či aké vzrušenie so sebou nesú. V Južnej Amerike, arabských krajinách, ale aj v južnej Európe nie je neobvyklé, keď počas obchodnej schôdzky prichádzajú a odchádzajú ďalšie strany a vlastne prebieha niekoľko rokovaní súčasne. Považuje sa za nezdvorilé nechať nových prichádzajúcich čakať. Čas je menej dôležitý ako vzťahy. Nepoučeného a netrénovaného Američana, ktorý je neustále prerušovaný, ktorému beží čas, ktorý si dopredu naplánoval a ktorý by mohol využiť inak, privádzajú takéto praktiky k zúfalstvu. Na druhej strane Afričan nechápe americkú posadnutosť časom a môže byť pre neho urážlivá.

3. Vzťah k okoliu

Na jednej strane je názor, že človek je strojcom svojho osudu a má možnosť ovplyvniť svoje okolie, vrátane ľudí. Ciele sa dajú naplánovať, rizika je možné odhadnúť a riadiť. Problémy sa

dajú rozdeliť na malé časti a postupne zvládať. Keď sa človek bude snažiť, prosperita sa dostaví. Západné spoločnosti majú väčšinou tento prístup, zvlášť tie, kde prevládajú protestantské náboženstvá. Na druhom konci spektra je fatalizmus, presvedčenie o tom, že všetko je dané alebo riadené zhora a človek nič nezmení. Týmto prístupom sa vyznačujú predovšetkým kultúry Latinskej Ameriky a Stredného východu.

6.2 Názory iných autorov na hodnotenie kultúrnych dimenzií

Podľa Mead a Andrews (2009) a Štracha (2009) kultúrne rozdiely sú zisťované aj na základe iných kritérií a klasifikácií, napríklad:

► Hallov model

– Edward Hall sa začal venovať oblasti medzikultúrnej analýzy na základe antropológie v roku 1976. Za kľúčový interkulturálny rozdiel, ktorý spôsobuje problémy v medzinárodnej komunikácii považuje kontext vo vzťahu k zdieľaným informáciám a ako medzi sebou ľudia komunikujú, pričom rôzne skupiny reagujú na svoje kontexty odlišne. Tento princíp aplikácie zdieľaného kultúrneho zážitku je rozhodujúci. Kontext je označenie pre okolie, súvislosti, prostredie alebo situáciu, ktorá určuje, približuje alebo vysvetľuje význam konkrétnej udalosti.

Vo svojom modeli rozlišoval medzi **kultúrami s vysokým a nízkym kontextom**. Príslušníci kultúr **s vysokým kontextom** sú pri komunikácii do veľkej miery závislí od spoločenských väzieb, skúseností a prostredia, v ktorom sa nachádzajú. Komunikovať na úrovni „hľadania významu medzi riadkami“. Sem patria krajiny v oblasti Ázie, Stredného východu, Afriky a Stredomoria. Pri komunikácii v arabskom, japonskom a čínskom jazyku uprednostňujú aj formy neverbálnej komunikácie pomocou gesta alebo náznakov.

Avšak v kultúrach **s nízkym kontextom** (Škandinávia, nemecky hovoriace krajiny, Severná Amerika), prvky neverbálnej komunikácie sú často ignorované a komunikácia musí byť slovná, jasná a presná.

► Kluckhohn a Strodtbeckov model

– Kluckhohn v článku z roku 1952 navrhol, aby existovali jednotlivé kategórie priestoru, podľa ktorých by bolo možné popísať kultúry. Túto teóriu rozvinul spolu so Strodtbeckom v roku 1961. Kluckhohn a Strodtbeck vo svojej teórii vysvetľovali, že podstatou celého diania je **orientácia na niečo**. Vo svojom modeli identifikovali päť orientácií a neskôr pridali šiestu orientáciu na priestor nasledovne:

- *Aká je povaha ľudí?*
- *Aký je vzťah ľudí k prírode?*
- *Aké sú vzájomné vzťahy medzi ľuďmi?*
- *Aký je model ľudskej činnosti?*
- *Aké je smerovanie ľudskej činnosti?*
- *Aká je štruktúra priestoru?*

Zásadným predpokladom úspechu je tolerancia odlišných kultúr, ktorá je prejavom určitej zdržanlivosti manažéra, ktorý pôsobí v úplne inom prostredí. Na začiatku to vyžaduje značnú dávku znášanlivosti a trpezlivosti.



Diskusné otázky

1. Charakterizujte kultúrne dimenzie podľa G. Hofstedeho.
2. Charakterizujte kultúrne rozdiely podľa F. Trompenaarsa a iných autorov.
3. Porovnajte štúdie oboch autorov, v čom sú ich pozitívne a negatívne stránky.

Záver

Analýza národných kultúr podľa dôležitosti a významu kultúrnych hodnôt a určenie kritérií, podľa ktorých by bolo možné objektívne a zrozumiteľne popísať interkultúrne rozdiely bola koncom dvadsiateho storočia snahou viacerých vedcov a analytikov. V súčasnosti sa cítujú a často používajú výsledky práce dvoch Holanďanov, Geerta Hofstedeho a Fonsa Trompenaarsa. Obaja použili dvojpólové stupnice k vyjadreniu rozdielov národných kultúr za použitia základných tendencií v správaní sa príslušníkov každej kultúry. Tieto základné tendencie sa nazývajú kultúrne dimenzie.

Literatúra

- [1] Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2007). *Kultura a organizace – Software lidské mysli*. Praha: Linde.
- [2] Mead, R., & Andrews, T. G. (2009). *International Management*. A John Wiley and Sons, Ltd., Publication.
- [3] Štrach, P. (2009). *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing.
- [4] Ubrežiová, I., Sedliaková, I., & Ubrežiová, A. (2013). *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- [5] Ubrežiová, I., Kozáková, J., & Diačiková, A. (2018). *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- [6] Zadražilová, D. (2004). *Mezinárodní management*. Praha: Vysoká škola ekonomická.



KAPITOLA 7

MEDZINÁRODNÝ MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Zamestnanci sú najdôležitejším zdrojom pre každú organizáciu, sú kľúčovým prvkom vo všetkých oblastiach činností aj nadnárodného podniku, preto je potrebné venovať im náležitú pozornosť. Medzinárodný manažment ľudských zdrojov je náročnejší ako riadenie v jednej krajine, keďže nadnárodný podnik môže zamestnávať ľudí v materskej krajine, ľudí z hostiteľskej krajiny, ale aj z tretích krajín. Tak môžu vznikáť problémy pri rokovaní so zamestnancami v súvislosti s rozdielnosťou kultúr, pravidiel v zamestnávaní, komunikácii, odmeňovaní, poskytovaní benefitov, aj v lojalite zamestnancov. Keďže manažment ľudských zdrojov pozostáva z množstva špecifických úloh a pritom sú všetky rovnako dôležité, je nutné pristupovať k nim profesionálne a kvalitne. Nemenej podstatná je aj komplexnosť výkonu jednotlivých činností tak, aby personalisti v spolupráci s manažérmi čo najefektívnejšie plnili svoje ciele a prispievali tak k napĺňaniu stratégie medzinárodného podniku.



Ciele kapitoly

- pochopiť podstatu a význam medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov,
- charakterizovať procesy manažmentu ľudských zdrojov v nadnárodnom podniku,
- vysvetliť úlohy manažmentu ľudských zdrojov v medzinárodnom prostredí.

7.1 Podstata a význam medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov

Efektívny manažment ľudských zdrojov je nevyhnutný v každej organizácii, či podniku, a to na národnej, aj na medzinárodnej úrovni. V medzinárodnom podniku sú všetky „medzinárodné problémy“ spôsobené ľuďmi a ľudia ich musia aj vyriešiť. Preto sú „**správni ľudia, v správnom čase na správnom mieste**“ kľúčovým prvkom a konkurenčnou výhodou aj v medzinárodnom podniku. Pre podniky pôsobiace v medzinárodnom prostredí je charakteristické, že zamestnávajú pracovnú silu mimo materskej krajiny, bez ohľadu na jej národnosť. Tzv. internacionalizácia pracovnej sily začala ešte v štyridsiatych rokoch 20. storočia, po druhej svetovej vojne. V sedemdesiatych rokoch však začali vznikáť problémy s riadením zamestnancov vysielaných do zahraničia, preto v osemdesiatych rokoch podniky začali uplatňovať čoraz sofistikovanejšie postupy zamerané na manažment ľudských zdrojov v zahraničí. Tieto trendy pokračujú dodnes, keď sa multikultúrna pracovná sila uplatňuje na všetkých pracovných pozíciách, vrátane manažmentu.

Medzinárodný manažment ľudských zdrojov nespočíva len v napodobňovaní postupov Američanov, Japoncov, Nemcov a pod. na inom území, aj preto, že ich nemožno len tak preniesť do inej kultúry. Nestačí tiež len poznať kultúru iných krajín a vhodne modifikovať správanie ich ľudí. Podľa Torringtona (1994) možno rysy medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov charakterizovať ako „7K“ nasledovne:

1. **Kozmopolitizmus** – ľudia majú tendenciu stať sa príslušníkmi úspešnej mnohojazyčnej elity, ktorá sa podieľa na koordinačných činnostiach na vysokej úrovni, alebo expatriantmi, ktorí sa môžu po niekoľkých rokoch vrátiť, ale môžu mať určité problémy s repatriáciou.
2. **Kultúra** – veľké rozdiely vo výchove, vzdelávaní, kultúrna rozmanitosť spoločenských systémov, prostredia pôvodu, požiadaviek legislatívy.
3. **Kompensácia** – požiadavky na určenie plátov, odmien a zamestnaneckých výhod expatriantom a občanom hostiteľskej krajiny.
4. **Komunikácia** – udržiavanie dobrej komunikácie medzi všetkými pobočkami organizácie po celom svete.
5. **Konzultácie** – požiadavka na širšiu odbornosť, aby bolo možné zaoberať sa miestnymi potrebami.
6. **Kompetencie** – rozvíjanie širšej škály schopností ľudí, ktorí musia pracovať naprieč politickými, kultúrnymi a podnikovými hranicami.
7. **Koordinácia** – formálne a neformálne postupy zabezpečovania tesnejšej spolupráce rôznych súčastí medzinárodného podniku.

7.2 Medzinárodné stratégie ľudských zdrojov

Základný prístup k typológii stratégií ľudských zdrojov spracoval Howard V. Perllmutter ešte v roku 1969. Rozlíšil štyri prístupy:

1. **Etnocentrický** – vyznačuje sa uprednostňovaním manažérskeho štýlu, vedomostí, schopností, zručností, aj samotných manažérov z domovskej krajiny. Iba takéto manažéri sú považovaní za dostatočne kvalifikovaných pre obsadenie manažérskych pozícií

v materskom podniku, a v jeho dcérskych spoločnostiach. Jedným z prvkov je aj prevzatie noriem, postupov i výkonnostných štandardov z materského podniku. Tento prístup prirodzene preferuje domáce ľudské zdroje.

2. **Polycentrický** – zahraničné organizačné jednotky nadnárodného podniku sú nezávislé od centrály. Tento prístup charakterizuje uprednostňovanie pracovníkov z hostiteľskej krajiny na kľúčových pozíciách v dcérskych spoločnostiach z dôvodu, že lokálni manažéri lepšie poznajú a rozumejú kultúre a prostrediu. Kariérny postup takýchto manažérov do domácej krajiny nebýva zvykom.
3. **Geocentrický** – vyznačuje sa tým, že podnik sa snaží získavať najlepších pracovníkov do svojho manažérskeho tímu kdekoľvek na svete, manažéri pracujú nezávisle na svojich národnostiach. Kariérna perspektíva pre lokálnych zamestnancov takého podniku je neobmedzená, manažment ľudských zdrojov nie je ani pod vplyvom materskej spoločnosti, ani pod vplyvom dcérskych spoločností.
4. **Regiocentrický** – podnik vyberá a zamestnáva pracovníkov na regionálnej báze. Prístup spája geocentrizmus s regionálnou orientáciou. Pracovníci sú vyberaní z určitého regiónu, ktorý má spoločné trhové a kultúrne znaky (Štrach, 2009).

Základom úspešného fungovania každého podniku sú kvalitní a odborne zdatní zamestnanci, ktorí sú kľúčovým prvkom všetkých podnikateľských aktivít na domácom, aj zahraničnom trhu. Existencia podniku, jeho prosperita a dynamické napredovanie sú v prvom rade podmienené kvalitou ľudských zdrojov. Aj pri nespornej závažnosti všetkých ostatných faktorov sú zamestnanci prioritným potenciálom podniku, preto je nevyhnutné venovať kvalifikovanú pozornosť manažmentu ľudských zdrojov. Súčasťou úspechu nadnárodného podniku je správne zvolená stratégia manažmentu ľudských zdrojov. Podľa Armstronga (1999) musí byť stratégia medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov zameraná na tri hlavné okruhy: **centralizáciu, obsadzovanie manažérskeho pozícií a rozvoj manažérov:**

1. **Centralizácia** – musí zvažovať do akej miery by mala byť politika zamestnávania vytváraná a riadená z centrály nadnárodného podniku. To by mohlo znamenať, že rozhodnutia o obsadzovaní pracovných miest, o riadení kariéry a rozvoji zamestnancov, o odmeňovaní atď. by boli prijímané vrcholovým manažmentom materskej krajiny. Podnik má takto dobré podmienky pre plánovanie nástupníctva manažérov, alebo pre využitie kvalifikovaných odborníkov v budúcnosti. Takýmto systematickým prístupom sa podnik snaží stabilizovať špecialistov a zvyšovať ich lojalitu. Ale je tu aj riziko vnucovania podnikovej kultúry organizačným jednotkám po celom svete, čo môže vyvolať miestne napätie v niektorých organizačných jednotkách.
2. **Obsadzovanie manažérskeho pozícií** – sú možné tri prístupy:
 - a) **politika obsadiť všetky kľúčové pozície ľuďmi materskej krajiny** – uplatňuje sa v rannej fáze internacionalizácie, alebo keď materský podnik začína svoje podnikateľské aktivity v novej krajine. I keď manažéri materskej krajiny sú kvalifikovaní a skúsení, môžu vzniknúť problémy pri prenášaní know-how do inej krajiny; môžu zistiť, že aké je ťažké prispôbiť sa odlišným podmienkam, spôsobu riadenia, kultúre a pod.;
 - b) **politika menovania manažérov zamestnancami hostujúcej krajiny** – takto sa nadnárodný podnik môže vyhnúť problémom s inou kultúrou, ale môžu vzniknúť

problémy vo vzťahoch s manažermi materského podniku, ktorí chcú zachovať svoje postupy v riadení aj v iných organizačných jednotkách. Rizikom je aj, že domáci manažéri budú mať len obmedzenú možnosť získať medzinárodné skúsenosti mimo svojej krajiny (aj keď sú manažermi v nadnárodnom podniku), čím sa potenciálne znižuje efektívnosť podniku ako účastníka globálnej hospodárskej súťaže;

c) **politika riadenia pobočiek najlepšimi manažermi bez ohľadu na ich národnosť** – to umožní nadnárodnému podniku rozvíjať skutočne globálnych manažérov a vyhnúť sa provinčnému prístupu. Tento spôsob vyžaduje vysoký stupeň centralizovaného riadenia.

3. Rozvoj manažérov – musí brať do úvahy do akej miery môže byť v celom nadnárodnom podniku presadzovaný medzinárodný uhol pohľadu (napr. talent manažment, riadenie kariéry, programy dištančného vzdelávania, manažérske programy uskutočňované medzinárodnými manažérskymi školami a pod.).

Medzinárodne pôsobiace podniky si uvedomujú dôležitosť hľadania, získavania, motivácie a rozvoja ľudských zdrojov potrebných pre implementáciu medzinárodných politík a stratégií. Okrem uvedených procesov je úzko súvisiacou problematikou aj formovanie globálnych manažérov pôsobiacich v rôznych krajinách a kultúrach, ktorí v medzinárodnom kontexte uplatňujú odlišné manažérske postupy.

7.3 Personálna politika v medzinárodnom podniku

V medzinárodne aktívnom podniku je personálna politika ovplyvnená tým, že sa týka zásad prijatých pre výkon personálnych procesov pre zamestnancov vo viacerých organizačných jednotkách (dcérskych podnikoch), umiestnených v rôznych krajinách sveta, v rôznych kultúrach. Za jednu z najnáročnejších úloh riadenia sa v nadnárodných podnikoch považuje zber, spracovanie a vyhodnocovanie informácií súvisiace s personálnou politikou a z toho vyplývajúce rozhodnutia. Za rozhodujúce faktory určujúce personálnu politiku sú považované:

- ▶ okolie nadnárodného podniku (demografické, politické, právne, národné);
- ▶ danosti podniku (história, organizačná štruktúra, priestorové rozdiely medzi materským a dcérskym podnikom, komunikačná sieť, iné odlišnosti);
- ▶ hodnotové predstavy nositeľov rozhodnutí nadnárodného podniku (Sršňová a kol., 2008).

Oblasti a úlohy medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov

Medzinárodný manažment ľudských zdrojov plní podľa Ferenčíkovej a kol. (2013) štyri základné úlohy, od ktorých sa odvíja široký rámec ďalších personálnych činností, a to:

1. Zabezpečovanie potreby ľudských zdrojov – podnik potrebuje zamestnancov, ktorými obsadí pracovné miesta v potrebnom množstve, požadovanej kvalifikačnej štruktúre, a v primeranom čase. To vyžaduje výkon jednotlivých personálnych činností, a to sú analýza pracovných miest, personálne plánovanie, získavanie, výber, prijímanie a prepúšťanie zamestnancov. Pri získavaní a výbere zamestnancov je vhodné zohľadňovať postupy používané v domovskej krajine, ale aj požiadavky a špecifické postupy

charakteristické pre hostiteľskú krajinu. Kritériá výberu nových zamestnancov sú často porovnateľné s požiadavkami uplatňovanými v domácom prostredí, náročnejší môže byť proces výberu zamestnancov na manažérske pozície. Nadnárodné podniky preto často využívajú služby miestnych personálnych agentúr.

2. Personálny rozvoj a riadenie kariéry – ide o profesijnú adaptáciu, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, plánovanie nástupníctva na kľúčové pracovné pozície a riadenie kariéry vybraných jednotlivcov. Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov by mal nadnárodný podnik rozlišovať najmä v troch kategóriách, a to:

- a) vzdelávanie zamestnancov pracujúcich v pobočkách po celom svete;
- b) príprava a vzdelávanie expatriantov na pôsobenie v zahraničí;
- c) rozvoj osobitnej skupiny globálnych manažérov, tzv. transpatriantov.

Je vhodné individuálne rozlišovať obsah a rozsah vzdelávacích aktivít. Nedostatočná príprava je často príčinou neúspechu expatriantov. Okrem pracovných zručností a jazykových znalostí je potrebné pripraviť zamestnancov najmä na inú kultúru, náboženský systém hodnôt, tradície, či postavenie jednotlivcov (resp. žien) v spoločnosti krajiny, do ktorej smeruje. Rastúca globálna konkurencia vytvára tlak na rozvoj manažérov disponujúcich globálnymi kompetenciami so schopnosťou využiť globálne príležitosti, presúvať sa z miesta na miesto a vedieť pôsobiť v multikultúrnom prostredí.

3. Optimalizácia využívania ľudských zdrojov – cieľom personálnych činností je riadenie a hodnotenie pracovného výkonu, motivovanie a odmeňovanie zamestnancov, t. j. mzdová politika. Nadnárodný podnik musí hodnotiť pracovný výkon zamestnancov pôsobiacich vo všetkých krajinách, kde má svoje pobočky. Snaha uplatniť jednotný prístup v rozdielnych kultúrach môže naraziť na problémy vyplývajúce z miestnych zvyklostí a špecifik. Napr. pri odmeňovaní, keď základným atribútom systému odmeňovania má byť jeho interná aj trhová porovnateľnosť. Okrem toho musí nadnárodný podnik riešiť odmeňovanie zamestnancov expatriantov, ktorých vysiela pracovať do inej krajiny.

4. Sociálna politika a starostlivosť o zamestnancov – usmerňovanie sociálnych procesov v nadnárodnom podniku je prevažne v kompetencii manažérov, ktoré zároveň musia byť v súlade s legislatívou v danej krajine. Ide o pracovné vzťahy, vytváranie efektívnych pracovných skupín a tímov, ich vedenie, efektívnu komunikáciu vo vnútri podniku aj navonok, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, vytváranie nadštandardných pracovných podmienok, starostlivosť o zamestnancov, regeneráciu pracovnej sily a pod. Koncepcia pracovných vzťahov sa v jednotlivých krajinách odlišuje.

POZNÁMKA



Kým napr. v USA sú pracovné vzťahy veľmi formálne, striktné vymedzené kolektívnou zmluvou, v Japonsku sú vzťahy medzi manažermi a zamestnancami veľmi kooperatívne. V niektorých krajinách je usporiadanie pracovných vzťahov regulované vládou, resp. inými verejnými orgánmi. Všeobecne prevláda vo svete tendencia poklesu odborovej organizovanosti zamestnancov. Nadnárodné podniky presadzujú stratégiu koordinácie kolektívnych pracovných vzťahov v globálnom rámci a podporujú skôr rozvoj vzťahov na neodborovej báze.

7.4 Procesy v medzinárodnom manažmente ľudských zdrojov

Medzinárodné podnikanie si vyžaduje schopných, kompetentných a vhodne motivovaných ľudí. Manažment ľudských zdrojov v nadnárodnom podniku vyžaduje tie isté procesy ako manažment ľudských zdrojov v jednej krajine, avšak okrem toho je výsledkom pôsobenia troch dimenzií, v ktorých sa od domáceho odlišuje nasledovne:

- ▶ **Základné procesy ľudských zdrojov** – personálne plánovanie, získavanie a výber zamestnancov, zamestnávanie a mobilita, adaptácia, riadenie a hodnotenie pracovného výkonu, motivácia a odmeňovanie, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.
- ▶ **Typy zamestnancov** – miestni (lokálni) zamestnanci, expatrianti (zamestnanci z materskej krajiny žijúci v inej krajine) a príslušníci tretích krajín.
- ▶ **Kategórie krajín** – hostiteľská krajina, domovská (materská) krajina, iné, tretie krajiny, ktoré môžu poskytovať ľudské zdroje (Csikósová a Janošková, 2017).

Špecifickou súčasťou manažmentu ľudských zdrojov v nadnárodnom podniku sú **expatrianti**. Sú to zamestnanci vykonávajúci prácu v zahraničí, mimo svojej domovskej krajiny, najmä v dcérskych pobočkách nadnárodného podniku. Podniky sa pri expanzii svojho podnikania v zahraničí často stretávajú s nedostatočne pripraveným, resp. málo kvalifikovaným personálom pre efektívne zabezpečenie svojich cieľov. Preto vysielajú do zahraničia svojich zamestnancov z centrály, expatriantov s konkrétnou úlohou na tzv. misiu, kedy horizont ich vyslania nie je definovaný len na plánovaný čas, ale aj podľa konkrétnych úloh, ktoré majú počas misie splniť. Okrem prenosu vedomostí a svojich skúseností expatrianti presadzujú do dcérskych spoločností v zahraničí aj pravidlá podnikovej kultúry a prijatých hodnôt. Bennet a kol. (2000) vidia dôvody vysielania manažérov do zahraničných pobočiek najmä v plnení úloh týkajúcich sa uvedenia podniku na zahraničný trh, riadenia pobočky, zodpovedného transferu technológií, rozvoja medzinárodných komunikačných zručností a pod. Ward a kol. (2001) hovoria o manažéroch expatriantoch ako o kľúčových hráčoch v globálnej ekonomike, ktorí pôsobia ako ľudské prepojenie v prostredí medzinárodného podnikania.

Zložitosť medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov vyplýva z pôsobenia v rozdielnych krajinách a zamestnávania ľudí rozličných národností a kultúr. Podľa Baláža a kol. (2005) medzi faktory, ktoré odlišujú medzinárodný manažment od domáceho, patria:

- a) **viac aktivít a činností, ktoré sa v domácom prostredí nevyžadujú** – napr. medzinárodné zdaňovanie príjmu zamestnancov, medzinárodné premiestňovanie (cestovné formality, zahraničné povolenia a pod.), administratíva a servis pre expatriotov (ubytovanie, zdravotná starostlivosť, školské zariadenia pre členov rodiny a pod.), rozdielna legislatíva zamestnanosti, vzťahy s vládou hostiteľskej krajiny, prekladateľské služby atď.;
- b) **širšia perspektíva** – vzhľadom na heterogénnu štruktúru ľudských zdrojov je potrebné diferencovať odmeňovanie expatriotov a domácich zamestnancov vysielaných do zahraničia;
- c) **zasahovanie do súkromného života zamestnancov** – útvar ľudských zdrojov zabezpečuje všetky nevyhnutné služby súvisiace s pôsobením zamestnancov a ich rodín v inej krajine (najmä ubytovanie, zdravotná starostlivosť, školy pre deti, dane a pod.);

- d) rozdielne ťažiská personálnej práce** – s postupným rozvojom pôsobenia podniku v zahraničí sa mení aj dôraz kladený na personálne činnosti. Napr. na začiatku pôsobenia v zahraničí je kladený dôraz na prepúšťanie nadbytočných zamestnancov, prispôbovanie podnikovej kultúry, cielený tréning chýbajúcich zručností a pod., a po určitej dobe dáva podnik väčší priestor zapracovaným domácim zamestnancom. Potom dochádza k presunu lokálnych zamestnancov s vysokým potenciálom do ústredia nadnárodného podniku, príp. jeho pobočiek v iných krajinách;
- e) väčšie riziko** – následky zlyhania ľudských zdrojov v zahraničí sú často citlivejšie ako pri neúspechu v podnikaní na domácom trhu. Napríklad zlyhanie expatriota a jeho predčasný návrat zo zahraničia znamená vysoké náklady pre každý podnik. Priame náklady zlyhania zamestnancov v zahraničí (mzdy, cestovné, ubytovanie, vzdelávanie a pod.) môžu byť pre materský podnik až trojnásobne vyššie ako v domácej krajine;
- f) viac vonkajších vplyvov** – ide najmä o legislatívu v oblasti pracovno-právnych vzťahov, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, stav hospodárstva krajiny, politickú situáciu v krajine, poznanie miestnych spôsobov správania sa zákazníkov pri obchodovaní, udržiavanie kontaktov, korupcia, etika a iné.

7.4.1 Personálna stratégia a plánovanie

Má v prostredí nadnárodného podniku špecifický charakter v závislosti od toho, že jednotlivé aktivity sa vykonávajú na národných, aj medzinárodných trhoch. Nadnárodný podnik robí strategický plán pre celú korporáciu, aj jeho organizačné jednotky zvlášť. Dcérske spoločnosti v jednotlivých krajinách si svoj personálny plán pripravujú pre svoje podmienky samostatne, plánujú personálne zdroje potrebné na napĺňanie svojich cieľov osobitne. Personálne plánovanie začína personálnou stratégiou, na základe ktorej konkretizuje personálne politiky jednotlivých oblastí, najčastejšie sú to politika vzdelávania a rozvoja zamestnancov, politika hodnotenia a odmeňovania zamestnancov, politika starostlivosti o zamestnancov a iné.

Personálna stratégia vyjadruje vzájomný vzťah medzi strategickým manažmentom ľudských zdrojov a strategickým riadením v nadnárodnom podniku. Strategické riadenie ľudských zdrojov sa týka zámerov nadnárodného podniku vo vzťahu k všetkým svojim zamestnancom, plnenia všetkých jeho cieľov prostredníctvom ľudí. Vrcholový manažment nadnárodného podniku by mal ľudské zdroje považovať za kľúčový faktor svojho úspechu. Sú to ľudia, ktorí pre nadnárodný podnik vypracujú stratégiu, víziu a poslanie, rovnako ako pripravia taktické a operatívne plány a v neposlednom rade to budú ľudia, ktorí budú plniť svoje úlohy preto, aby podnik dosiahol splnenie svojich cieľov. Podľa Armstronga (1999) zahŕňa makroorganizačné záležitosti týkajúce sa podnikovej kultúry, organizačného usporiadania, efektívnosti a výkonnosti zamestnancov a podniku, prispôsobenia zdrojov budúcim potrebám a požiadavkám podniku, aj prípadných zmien. Podľa Millera (1989) zahŕňa strategické riadenie ľudských zdrojov tie rozhodnutia a aktivity, ktoré sa týkajú riadenia zamestnancov na všetkých úrovniach v podniku a sú zamerané na vytváranie a udržanie konkurenčnej výhody. Boxall (1984) vyslovil názor, že „rozhodujúce otázky manažmentu ľudských zdrojov sú integračnou súčasťou strategického riadenia akéhokoľvek podniku“. Walker (1992) zdôrazňuje, že personálna stratégia je rovnakou funkčnou stratégiou v podniku ako

výrobná, marketingová, finančná, či stratégia rozvoja. Navyiac je vhodné prepájať ju s ostatnými stratégiami, pretože je nástrojom, prostredníctvom ktorého sa môžu naplňať všetky ostatné podnikové stratégie.

Strategický manažment ľudských zdrojov uplatňovaný v nadnárodnom podniku má podľa Armstronga (1999):

- ▶ silný, vizionársky, súdržný a často charizmatičký vrcholový manažment;
- ▶ jasne vyjadrené poslanie a hodnoty, so silným dôrazom na kvalitu a službu zákazníkom;
- ▶ presne vyjadrenú podnikovú stratégiu, ktorá je prijatá a úspešne zavedená;
- ▶ pozitívne zameranie na správne pochopené kritické faktory úspechu;
- ▶ personálny manažér je súčasťou vrcholového manažmentu, háji záujmy nadnárodného podniku a aktívne prispieva k plneniu jeho cieľov.

Strategický manažment ľudských zdrojov je reálny len vtedy, keď je aplikovaný v jednotlivých personálnych politikách, ktoré sú uplatňované v každodennej praxi nadnárodného podniku a jeho organizačných jednotiek (Antošová, 2012).

7.4.2 Staffing – získavanie a výber pracovníkov

V medzinárodne pôsobiacom podniku sú ovplyvnené faktom, že okrem vnútorných a vonkajších zdrojov v regióne svojho pôsobenia môže pri obsadzovaní voľných pracovných pozícií čerpať aj zdroje v zahraničných organizačných jednotkách, ako aj v prevádzkach a agentúrach tretích krajín.

Medzi novovytvorené pracoviská pobočky nadnárodného podniku v zahraničí patrí najčastejšie aj personálny útvar (resp. útvar manažmentu ľudských zdrojov), ktorého prioritou je zamestnať ľudí rôznych profesií ešte pred zahájením prevádzky. Pri zakladaní organizačnej jednotky nadnárodného podniku v zahraničí sa odporúča pri obsadzovaní pracovných miest využiť služby miestnych personálnych agentúr. Takéto inštitúcie dobre poznajú miestny, resp. regionálny trh práce, nadnárodný podnik môže takto využiť ich skúsenosti pri získavaní kvalifikovaných odborníkov, administratívneho, aj technického personálu. Okrem toho každá krajina musí rešpektovať legislatívne odlišnosti týkajúce sa zamestnávania (Antošová, 2010).

Pre podnik je výhodné, ak sú na personálnom útvare zamestnaní miestni kvalifikovaní odborníci. Podobne sú obsadzované aj iné kľúčové pracovné miesta a niektoré manažérske pozície. Pri získavaní a výbere pracovníkov je vhodné použiť metodologicky prepracovaný postup, vrátane praxou overených metód. Odporúča sa postupovať nasledovne:

1. V nadväznosti na personálny plán, ktorý určuje potrebu obsadiť určitý počet voľných pracovných miest, personalista pracuje s výstupmi analýzy pracovných miest (opis pracovného miesta a kvalifikačný profil pracovníka) a pripraviť sa na proces získavania uchádzačov.
2. Východiskom pri obsadzovaní pracovných miest je ich opis (obsah a charakter práce) a špecifikácia požiadaviek na zamestnanca (kvalifikácia, zručnosti a schopnosti). Je vhodné, aby podnik v takýchto prípadoch špecifikoval aj požiadavky týkajúce sa mobility pracovnej sily, pravdepodobnosť budúceho premiestnenia v domácej krajine, alebo v zahraničí. V opise pracovného miesta môžu byť definované aj konkrétne ciele, úlohy

a termíny, najmä ak ide o manažérsku pozíciu. V nadnárodnom podniku by mali požiadavky na obsadzovanie pracovných miest umožniť medzinárodné porovnanie, vrátane kultúrnych faktorov, ktoré je potrebné brať do úvahy.

3. Pri obsadzovaní pracovných miest v inej krajine je dôležité správne rozhodnúť o oslovení zdrojov uchádzačov, podnik rozhoduje o **vnútorných zdrojoch**, t. j. vysielajú na prácu v zahraničí vlastných zamestnancov (tzv. expatriante), alebo osloví **vonkajšie zdroje** pracovných síl (tzv. domáci pracovníci z lokálnych zdrojov, príp. môže zamestnať ľudí z tretích krajín). Na základe toho volí vhodné metódy získavania, medzi ktoré patria ponuka pracovného miesta formou inzercie (tlač, internet), využitie služieb úradov práce a personálnych agentúr, spolupráca so strednými a vysokými školami, odporúčanie vlastnými zamestnancami, náhodní uchádzači o prácu, priame oslovenie odborníka a i. Manažéri v nadnárodných podnikoch musia dobre zvážiť zamestnávanie miestnych pracovníkov a expatriantov, napr. porovnávaním výhod a nevýhod (Obrázok 7.1, podľa Trevena, 2001).

Zamestnávanie miestnych pracovníkov	
Výhody	Nevýhody
– nižšie náklady na pracovnú silu	– zladenie miestnych a globálnych priorít
– dôvera miestnych občanov, lepšie prijatie podniku miestnou komunitou	– náročnejší proces získavania a výberu kvalifikovaných pracovníkov
– uznanie spoločnosti ako legitímnej súčasti miestnej ekonomiky	– nedostatočné informácie o miestnom trhu práce
– maximalizuje možnosti dostupné v miestnom prostredí	– nižšia miera kontroly zo strany centrály nadnárodného podniku
– pri rozhodovaní berú do úvahy miestne potreby a obmedzenia	– odklad komplikovaných rozhodnutí, až do doby kedy ich riešenie nie je nevyhnutné
Zamestnávanie tzv. expatriantov	
Výhody	Nevýhody
– jednoduchší transfer a aplikácia riadiacich a technologických procesov	– náročnejšia adaptácia expatriantov na prostredie a cudziu kultúru
– užšia kontrola a koordinácia medzi jednotlivými organizačnými jednotkami	– vyššie náklady na zamestnávanie a pobyt rodín expatriantov v zahraničí
– multinárodná orientácia zamestnancov	– náročné na zladenie miestnych obmedzení
– získavanie a využívanie medzinárodných skúseností zamestnancov	– možnosť negatívneho vplyvu na morálku a motiváciu miestnych zamestnancov

Obrázok 7.1 Výhody a nevýhody zamestnávania miestnych pracovníkov a expatriantov
Zdroj: Treven 2001

4. Ďalším krokom v procese získavania pracovníkov je voľba informácií a písomných dokumentov, ktoré budú požadované od uchádzačov. Najčastejšie sú to žiadosť o prijatie do zamestnania, osobný dotazník a profesijný životopis. Na základe porovnávania

týchto dokumentov od uchádzačov a požiadaviek kladených na obsadzované pracovné miesta vedia personalisti kvalifikovane v tzv. procese predvýberu rozhodnúť o tom, ktorí z uchádzačov sú vhodní, resp. nevhodní na prijatie do zamestnania.

5. Ak podnik obsadzuje manažérsku pozíciu, alebo hľadá vysokošpecializovaného odborníka, organizuje výberový proces, kedy o najvhodnejšom uchádzačovi rozhoduje komisia zainteresovaných manažérov. Najčastejšie sú to: zástupca vrcholového manažmentu, manažér pracoviska, na ktorom sa obsadzuje pracovné miesto a personálny manažér. Takýto proces výberu zamestnancov je nevyhnutné organizačne pripraviť a kvalifikovane zvládnuť tak, aby nebolo potrebné predchádzajúce kroky opakovať. To predpokladá, že komisia vyberá z tých uchádzačov, ktorí splnili základné predpoklady a všetci členovia komisie mali možnosť oboznámiť sa s už spracovanými písomnými dokumentmi. Pri výbere sú najčastejšie používané rôzne osobné metódy, ktorých prednosťou je možnosť osobnej komunikácie s uchádzačom, a zistenie iných predpokladov a reakcií jednotlivcov, ktoré nemožno opísať napr. v životopise. Medzi takéto metódy patrí výberový rozhovor (interview), často v kombinácii s testami spôsobilosti, testami zručností, assessment centre (Antošová, 2008).

Pri výbere manažérov sú zohľadňované jeho predchádzajúce skúsenosti s prácou v zahraničí, hodnotový systém v súlade s hodnotami kultúry, v ktorej bude pracovať, jeho schopnosti adaptovať sa na kultúru, rodinné pomery, aj schopnosti rodinných príslušníkov (manželka, deti) prispôbiť sa ich pobytu v zahraničí.

7.4.3 Adaptácia, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, riadenie kariéry

Vzdelávanie v nadnárodnom podniku nadobúda globálny význam. Podobne má odlišný význam aj adaptačný proces, kedy je vhodné zamestnanca adaptovať najskôr na podnikovú kultúru, aby sa stotožnil s hodnotami a normami správania materského podniku. Vzdelávanie má umožniť miestnym zamestnancom, zamestnancom z materskej krajiny, aj ľuďom z tretích krajín, aby boli na svojej súčasnej pracovnej pozícii efektívni. Jeho cieľom je formovať schopnosti potrebné pre funkčný postup v medzinárodnom rozsahu. Cieľom rozvojových aktivít a riadenia kariéry je zabezpečiť, aby mal nadnárodný podnik dostatok kvalitných manažérov, ktorých môže potrebovať pre riadenie národných, či nadnárodných a globálnych operácií v budúcnosti.

Politika vzdelávania a rozvoja zamestnancov v nadnárodnom podniku musí brať do úvahy zložitost' medzinárodných činností, ako aj ďalšie vplyvy, medzi ktoré patria:

- a) rozdielnosť kultúr;
- b) vplyv právnych, politických, spoločenských a hodnotových systémov;
- c) miera centralizácie v podniku a zásahov miestnych praktík.

Vzdelávanie môže byť ovplyvňované miestnymi právnymi predpismi, poskytovaním príležitostí pre vzdelávanie bez diskriminácie, národným systémom vzdelávania a výcviku, vrátane prípravy mládeže na povolanie a inštitúcií ďalšieho vzdelávania v krajine. Rozdielny spoločenský vplyv sa prejavuje aj v relatívnom význame vzdelávania pre výkon práce na rôznych pracovných miestach, stredoškolská, vysokoškolská a postgraduálna kvalifikácia. Zodpovednosť za vzdelávanie miestnych pracovníkov a rozvoj ich zručností prenecháva

nadnárodný podnik na miestne organizačné jednotky. Môžu však byť centrálné prijaté jednotné pravidlá uplatňované vo všetkých krajinách. Napr. rozvoj manažérov medzinárodnej úrovne je plánovaný a koordinovaný centrálné, v materskom podniku. Jeho súčasťou je využívanie zariadení pre vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, niektoré veľké nadnárodné korporácie pripravujú programy ďalšieho vzdelávania spolu so školami. Riadenie kariéry jednotlivcov je plánované a realizované ponukou kurzov a programov medzinárodných manažérskych škôl, v snahe podporovať rozvoj globálnych manažérov. Súčasná prax poukazuje na prepojenie manažmentu ľudských zdrojov a strategického manažmentu, najmä v nadnárodných podnikoch. Bez rozvoja ľudských zdrojov ťažko možno zaistiť úspech v budúcnosti. Ak sú základom podnikovej stratégie inovácie, kreativita a flexibilita, týmto predpokladom musia vyhovovať v prvom rade zamestnanci, ktorí sú kľúčom k prosperite každého podniku (Antošová, 2012).



Prípadová štúdia 6

Riadenie kariéry v nadnárodnom podniku

Riadenie a plánovanie kariéry úzko súvisí s prístupom k medzinárodnej stratégii ľudských zdrojov, ktorú prijal a realizuje nadnárodný podnik:

- podnik, ktorý sa riadi etnocentrickou stratégiou neumožňuje kariérny postup manažérov z hostiteľských krajín do materského podniku, nakoľko výrazne preferuje domácich manažérov. Kariérny postup zamestnanca je prakticky možný iba v rámci organizačnej štruktúry domácej krajiny. Naopak, možný je postup pracovníkov, ktorí pochádzajú z domácej krajiny multinárodného podniku, a to v rámci materského podniku, aj na vyššie riadiace pozície v jednotlivých dcérskych podnikoch;
- podnik, ktorý prijal polycentrickú stratégiu je opačný, negatívny prístup k transferu riadiaceho štýlu, ktorý je charakteristický pre každú krajinu. Podnik uprednostňuje domácich manažérov na domácich miestach, preto je možný kariérny posun v rámci organizačných jednotiek spoločnosti iba v domácej krajine. Takisto to platí pre pracovníkov materskej spoločnosti;
- v podniku, ktorý realizuje geocentrickú stratégiu, je možný kariérny pohyb zamestnancov nahor v jednotlivých dcérskych podnikoch, ako aj v rámci materského podniku.

7.4.4 Zamestnávanie a odmeňovanie expatriantov

Zamestnávanie a mobilita pracovnej sily v nadnárodnom podniku sú ovplyvnené personálnou stratégiou a politikou, ktoré podnik prijal a presadzuje. Rešpektované sú aspekty flexibility, ako aj predpoklady budovania medzinárodnej kariéry jednotlivcov, so záujmom stabilizácie kvalitných zamestnancov. Nadnárodný podnik vysiela do zahraničia najmä manažérov pre rôzne funkčné oblasti. Ich výber musí byť založený na dôkladne spracovanom profile schopností, ktorý konkretizuje nielen odborné vedomosti, technické zručnosti

a jazykové schopnosti, ale zdôrazňuje aj žiaduce charakteristiky správania a citlivosť na inú kultúru.

Osobitný význam v medzinárodnom manažmente ľudských zdrojov má riadenie expatriantov (občania jednej krajiny žijúci a pracujúci v inej krajine). Pri riadení ich zamestnávania je potrebné venovať pozornosť odlišnostiam nielen pri ich výbere, vzdelávaní a rozvoji v zahraničí, ale aj ich odmeňovaniu a opätovnému vráteniu do domácej krajiny, resp. domáceho podniku.

V nadnárodnom podniku je potrebné odlišovať aj odmeňovanie expatriantov. Spravidla tu možno rozlíšiť dva prístupy, a to odmeňovanie podľa domácich pravidiel a odmeňovanie podľa pravidiel hostiteľskej krajiny.

1. Cieľom odmeňovania podľa domácich pravidiel je zabezpečiť, aby hodnota platu expatrianta bola rovnaká ako v materskej krajine (plat je taký, aký by bol vyplácaný expatriantovi, keby zostal pracovať doma). Tento prístup sa častejšie používa pri krátkodobom pôsobení zamestnanca v zahraničí ako základ, na ktorý sa viažu ďalšie odmeny a príplatky (napr. vyrovnávajúce príplatky na životné náklady v zahraničí, príplatok na zabezpečenie bývania v domácej krajine, príplatok za sťaženú lokalitu v zahraničí, školné pre deti a pod.). Okrem toho ide o úhradu ďalších výdavkov, ako sú napr. zdravotné a sociálne zabezpečenie, poistenie cestovných nákladov, náklady na služobné auto, služobný mobil, cestovné náklady vyplácané v hostiteľskej krajine a i. Odmeňovanie podľa domácich pravidiel môže vytvoriť nerovnosť medzi odmeňovaním expatriantov a ich spolupracovníkmi, občanmi hostiteľskej krajiny. Ak je v hostiteľskej krajine viac občanov z tretích krajín, môže tento prístup k odmeňovaniu znamenať neprimerane vysoké náklady.
2. Odmeňovanie podľa pravidiel hostiteľskej krajiny znamená vyplácanie platu a výhod za rovnakých podmienok ako pre občanov hostiteľskej krajiny, ktorí vykonávajú rovnakú prácu. Zabezpečuje to rovnosť medzi všetkými zamestnancami, aj keď expatrianti majú k svojmu platu vyplácané najmä príplatky na ubytovanie, zdravotné a sociálne poistenie, školné pre deti, životné poistenie a pod. Tento prístup k odmeňovaniu je menej nákladný pre nadnárodný podnik, ale na druhej strane je menej prítiažlivou ponukou pre zamestnancov pracovať v zahraničí, najmä v nepriaznivých, resp. menej atraktívnych lokalitách (Armstrong, 1999).

POZNÁMKA

Nie každý je ochotný prijať prácu v zahraničí. Ľudia majú často obavu z opätovného návratu do podniku v materskej krajine po skončení misie, aj obavu o to, že hodnota ich zahraničných skúseností nebude dostatočne uznaná. Niektorí majú obavu z narušenia ich rodinného života a vzdelávania svojich detí, manžel/manželka nemusia byť ochotní prerušiť svoju kariéru dlhodobým pobytom v zahraničí a iné. Podnik by mal takéto reakcie zamestnancov predvídať a urobiť opatrenia na rozptýlenie podobných obáv.

Proces opätovného návratu expatriantov do materskej krajiny je tzv. repatriácia. Často je to podceňovaná súčasť programu expatriantov. Ak podnik uvoľnené pracovné miesta po odchode expatrianta do cudziny obsadí iným pracovníkom stáva sa, že repatriant sa

nedostane naspäť na pôvodnú pozíciu, ktorú mal pred odchodom do zahraničia. Súčasťou programu pre expatriantov v nadnárodnom podniku sú náklady na tieto programy a z nich vyplývajúce kompenzácie. Okrem toho je nevyhnutné rešpektovať rozdiely v legislatívnych úpravách práce v každej krajine. Platí pravidlo, že finančný príjem a kompenzácia pre expatrianta musia byť rovnaké alebo vyššie, ako keby ostal pracovať v domácej krajine. Pri určovaní kompenzácií sa využíva prístup vyrovnania strát, kompenzácia sa musí vyrovnat ujme, ktorú zamestnanec utrpí v súvislosti s pobytom a životom v cudzom prostredí. Zložkami kompenzačného balíka pre expatrianta sú:

- a) plat (zvýšenie, bonusy, ochrana pred cudzou menou, nové poistenie a i.);
- b) optimalizácia zdanenia (ochrana pred zvýšením zdanenia, vyrovnanie daní a i.);
- c) príplatky rôznej povahy (sociálne príplatky, rizikové príplatky a i.);
- d) poukážky (úhrada životných nákladov, bývanie, vzdelávanie, presídlenie, doprava, štandard pre rodinných príslušníkov) (Štrach, 2009).

Rotáciou expatriantov sa v nadnárodných podnikoch vytvára a udržiava prostredie otvorenej komunikácie, transferu znalostí, technológií a know-how. Negatívnym faktorom procesu expatriácie býva však aj vysoká úroveň zlyhania expatriantov na manažérskej pozícii. Také zlyhanie je pre nadnárodný podnik veľmi nákladné a vytvára riziko spojené s odmietnutím zamestnancov pôsobiť v zahraničí. Negatívne dôsledky sa prejavujú aj naopak, a to v demotivácii lokálnych zamestnancov v hostiteľskej krajine, ktorí pociťujú prítomnosť expatriantov ako limitujúci faktor pri obsadzovaní manažérskejších funkcií. Často je pritom známym faktorom aj dosahovanie vyšších plátov manažérov expatriantov ako lokálnych manažérov na rovnakej úrovni riadenia.

7.5 Problémy v medzinárodnom manažmente ľudských zdrojov

V zahraničnej odbornej literatúre sú rôzne názory autorov na praktiky medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov (Barlett a Ghoshal, 2002; Armstrong, 2007; Dvořáková a kol., 2007), vrátane kritiky. Niektoré prekážky zanikajú, niektoré problémy sa opakujú aj po niekoľkých rokoch. So zmenami podnikateľského prostredia sa menia aj skúsenosti manažérov, vznikajú iné, nové problémy s rôznou intenzitou a dopadmi na pracovnú silu. Zahraničné výskumy potvrdzujú, že problémy v medzinárodnom manažmente ľudských zdrojov vyplývajú najmä z praxe riadenia v podmienkach kultúrnej rozmanitosti. Uvádzame niekoľko pozitívnych, aj negatívnych zistení, napr.:

- ▶ Nadnárodné podniky sú ako zamestnávateľia efektívnejšie ako národné podniky skoro vo všetkých aspektoch personálnych činností, vrátane miery pozornosti venovanej pracovným vzťahom, schopnosti získať a stabilizovať pracovníkov s vysokým potenciálom a uplatnenia nových a progresívnych metód.
- ▶ Personálni manažéri v nadnárodných podnikoch viac využívajú sofistikované metódy pri personálnom plánovaní, hodnotení pracovného výkonu a odmeňovaní, programoch starostlivosti o zamestnancov, programoch repatriácie a pod., ako pri pôsobení v jednej krajine.



- ▶▶ Rozhodujúcu rolu pri formovaní prístupu nadnárodného podniku k manažmentu ľudských zdrojov hrá pôvod materského podniku. Napr. japonské podniky v medzinárodnom podnikaní ustupujú od svojej desaťročia uplatňovanej personálnej politiky, ktorá uprednostňuje istotu práce, ďalšie vzdelávanie a kariérny postup svojich zamestnancov, v porovnaní s podnikmi v Európe a USA. Na druhej strane uplatňujú Japonci stále väčšiu rovnosť pri priznávaní benefitov, odmeňujú ich podľa odpracovaných rokov a lojality k podniku a jeho hodnotám, v porovnaní s americkými podnikmi, ktoré zohľadňujú odbornosť, profesionalitu a kreativitu.
- ▶▶ Pre európske podniky sú pri získavaní zamestnancov a ich povyšovaní na manažérske pozície viac dôležité zahraničné skúsenosti než pri amerických a japonských podnikoch.
- ▶▶ Prevláda etnocentrický prístup, dominancia vplyvu národnosti materského podniku v snahe uplatniť transfer svojej personálnej politiky a praktík metód personálnej práce do zahraničných organizačných jednotiek, čím podľa nich prispievajú k internacionalizácii rozvíjajúcich sa ekonomík.
- ▶▶ Špecifická oblasť podnikania nadnárodného podniku a jeho stratégia sú pre manažérov viac dôležité ako manažment ľudských zdrojov, náročnosť procesov získavania, výberu a odmeňovania zamestnancov.
- ▶▶ Sú podstatné rozdiely v personálnej stratégii materského podniku a na úrovni organizačných jednotiek v zahraničí. Prax potvrdzuje, že overené personálne praktiky zavedené v materskom podniku nemožno úplne zaviesť v zahraničnej organizačnej jednotke. Ľudia aj prostredie sú podmienené nielen kultúrnymi rozdielmi, ale najmä národnou legislatívou v oblasti zamestnávania, lokálnym trhom práce a ďalšími už uvedenými faktormi (Dvořáková a kol., 2007).

Jedným z problémov v medzinárodnom manažmente ľudských zdrojov v nadnárodných podnikoch je miera, v ktorej by sa mala ich personálna politika v pobočkách po celom svete „zblížovať“ (konvergovať, t. j. byť na všetkých miestach pôsobenia rovnaká) alebo „vzďaľovať“ (divergovať, t. j. byť rozdielna podľa lokálnych potrieb a požiadaviek). Prax je rôzna, všeobecne je prirodzenejšia tendencia k zblížovaniu, ale sú aj argumenty pre poskytnutie vysokej miery autonómie manažérom pre kľúčové lokálne rozhodovanie.

Podľa Adlera a Ghadera (1990) organizácie musia sledovať politiku a prax manažmentu ľudských zdrojov v závislosti od zodpovedajúcej fázy vývoja podniku (t. j. národná, nadnárodná, multinárodná a globálna). Harrisová a Brewster (1999) to označujú ako „dilemu medzi globálnym a lokálnym“, čo znamená hľadať odpoveď na otázku: „*V akej miere majú byť diferencované a zároveň integrované, kontrolované a koordinované prevádzky (organizačné jednotky) rozmiestnené po celom svete?*“ Alternatívnou stratégiou je „globálny prístup“, keď prevažuje kultúra daného podniku a manažment ľudských zdrojov je centralizovaný a pomerne štandardizovaný (etnocentrická politika), alebo je to decentralizovaný prístup, keď zodpovednosť za manažment ľudských zdrojov je prenesená na jednotlivé pobočky nadnárodného podniku. Toto rozhodovanie ovplyvňuje niekoľko faktorov, ktoré musia manažéri brať do úvahy, a to sú:

- ▶▶ miera existujúcich lokálnych predpisov a noriem;
- ▶▶ stupeň usídlenia organizačnej jednotky v lokálnom prostredí;

- ▶▶ mohutnosť toku zdrojov (financie, informácie, ľudské zdroje) medzi materským podnikom a organizačnou jednotkou v zahraničí;
- ▶▶ miera rozhodovania a kontroly z materského podniku;
- ▶▶ povaha odvetvia pôsobenia (lokálna, národná, nadnárodná úroveň);
- ▶▶ špecifické schopnosti organizácie vrátane manažmentu ľudských zdrojov, ktoré sú rozhodujúce pre dosiahnutie konkurenčnej výhody v globálnom prostredí.

Podľa Brewstera (2004) môže k procesu zblížovania dochádzať v dôsledku trhových síl, významnosti tlaku na náklady, kvalitu a produktivitu, ale aj formovaniu rovnako zmýšľajúcich manažérov. Na základe svojho výskumu uvádza, že európske podniky sú viac orientované na svoje národné inštitucionálne pomery. A pretože aj manažment ľudských zdrojov odráža národné súvislosti a kultúru, nereagujú veľmi pružne na meniaci sa trh. Manažéri v každej krajine pôsobia v rámci svojich národných súvislostí a zdieľajú súbor kultúrnych predsudkov. Je len málo dôkazov o finálnom zblížovaní manažmentu ľudských zdrojov na medzinárodnej úrovni.



Diskusné otázky


1. Aká je podstata a význam medzinárodného manažmentu a podnikania?
2. V čom spočíva medzinárodná stratégia a politika ľudských zdrojov?
3. Aké sú oblasti a úlohy medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov?
4. Ako sa odlišujú procesy v medzinárodnom a národnom manažmente ľudských zdrojov?
5. Aké sú najčastejšie problémy v medzinárodnom manažmente ľudských zdrojov?

Záver

Medzinárodné podnikateľské prostredie je rôznorodé, manažéri nadnárodného podniku musia v záujme svojho úspechu zaradiť do svojej každodennej praxe efektívne praktiky medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov. Základnou osobitosťou medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov je zamestnávanie nielen lokálnych občanov, ale aj zamestnávanie expatriantov a pracovníkov z tretích krajín. Znamená to, že personálna politika a výkon všetkých personálnych činností musia byť prispôbené legislatívnym, ekonomickým, sociálnym, aj kultúrnym osobitostiam. Od manažérov sa očakáva, že budú na jednej strane globálne úspešnými a zároveň lokálne zodpovednými a na druhej strane pružnými a schopnými prispôbiť sa zmeneným podmienkam. Globálny manažér musí svoje strategické myslenie a profesionalitu rozšíriť o kompetentnosť v medzinárodnom manažmente ľudských zdrojov.

Literatúra

- [1] Adler, N. J., & Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*, 6(3).
- [2] Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- [3] Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- [4] Antošová, M. (2012). *Strategický manažment a rozhodovanie*. Bratislava: Iura edition.

- 
- [5] Antošová, M. (2010). *Manažment v teórii a praxi*. Košice: ES F BERG.
- [6] Antošová, M. (2008). *Manažment ľudských zdrojov v praxi*. Košice: ES F BERG.
- [7] Baláž, P. a kol. (2010). *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava: Sprint dva.
- [8] Barlett, A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School.
- [9] Boxall, P.F. (1994). Placing HR strategy at the heart of the business. *Personnel Management*, (7), 32–35.
- [10] Csikósová, A., & Janošková, M. (2017). *Medzinárodné podnikanie*. Košice: TU.
- [11] Csikósová, A., Mihalčová, B., & Antošová, M. (2015). *International business*. Ostrava: VŠB – Technical university.
- [12] Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- [13] Ferenčíková, S. a kol. (2013). *Medzinárodná expanzia firiem. Stratégie, partnerstvá a ľudské zdroje*. Bratislava: Iura Edition.
- [14] Miller, P. (1989). Strategic Human Resource Management: what it is and what it isn't. *Personnel Management*, (2), 46–51.
- [15] Moran, R.T., & Riesenberger, J.R. (1994). *The Global Challenge: Building the New Worldwide Enterprise*. Michigan: McGraw-Hill.
- [16] Nový, I., & Schroll-Machl, S. (2005). *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press.
- [17] Reynolds, K. (2017). Women in business: Advantages, challenges, and opportunities. HULT International Business School. [on-line] <https://www.hult.edu/blog/women-in-business-advantages-challenges-and-opportunities/>
- [18] Sršňová, J. a kol. (2008). *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. Bratislava: Sprint.
- [19] Štrach, P. (2009). *Medzinárodní management*. Praha: Grada Publishing.
- [20] Torrington, D.P. (1994). *International Personnel Management*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
- [21] Treven, S. (2001). Human resource management in international organizations. *Management*, 6(1–2), 177–189.
- [22] Ubrežiová, I., Košičiarová, I., & Ubrežiová, A. (2015). *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- [23] Walker, J.W. (1992). *Human Resource Strategy*. New York: McGraw-Hill.



KAPITOLA 8

VPLYV MEDZINÁRODNÉHO PROSTREDIA NA ĽUDSKÉ ZDROJE A KULTÚRNE ODLIŠNOSTI

Internacionalizácia podnikateľských aktivít znamená aj stretávanie rôznych národných a podnikových kultúr, vrátane ich hodnôt, znakov a zvykov.

Čím je pôsobenie podniku v medzinárodnom rozsahu dlhodobejšie a zložitejšie, tým sú tieto strety zreteľnejšie. S rastom významu medzinárodného manažmentu je stále väčšia pozornosť venovaná schopnosti efektívne pracovať v odlišnom kultúrnom prostredí, adaptovať sa na iné sociokultúrne pomery tak, aby boli pre nadnárodný podnik prínosom. Niektoré základné princípy manažmentu ľudských zdrojov možno aplikovať univerzálne, ale v podmienkach jednotlivých krajín Európy a sveta je nevyhnutné rešpektovať ich niektoré špecifiká.



Ciele kapitoly

- pochopiť podstatu a význam vplyvu podnikateľského prostredia na ľudské zdroje,
- charakterizovať manažérov v podmienkach medzinárodného podnikania,
- porovnať vplyv kultúrnych odlišností na správanie sa zamestnancov a prax v manažmente ľudských zdrojov.

8.1 Manažéri v podmienkach medzinárodného podnikania

Priamymi vykonávateľmi mnohých činností manažmentu ľudských zdrojov sú manažéri na všetkých úrovniach riadenia. Tieto vyplývajú zo skutočnosti, že riadia a vedú ľudí, ktorí sa podieľajú na plnení cieľov nadnárodného podniku.

Vysoké pracovné tempo kladie vysoké nároky najmä na prácu manažérov v nadnárodných podnikoch. Ak chcú byť úspešní, musia byť pripravení na prácu v dynamicky sa meniacich pracovných podmienkach. Musia pracovať v prospech svojho podniku, s presvedčením budúceho úspechu a prosperity. K tomu potrebujú neustále absorbovať informácie na mikro, aj makro úrovni, čo znamená sledovať trendy, inovácie, požiadavky trhu, vnímať názory spolupracovníkov a hľadať vhodné, niekedy aj kompromisné riešenia.

Medzi základné predpoklady úspešného manažéra v medzinárodnom kolektíve patria:

- 1. vysoká odborná úroveň, profesionalita, kompetentnosť** – zvládnutie odborných a manažérskych postupov, spojené s dôkladnou znalosťou metód, ktoré umožňujú praktické využitie poznatkov v praxi. Samozrejmosťou je tiež znalosť cudzích jazykov;
- 2. sociálne kompetencie** – schopnosť manažéra správne sa orientovať v sociálnych situáciách a súvislostiach sociálnych javov, viesť pracovný kolektív, vytvárať prostredie tvorivej a efektívnej spolupráce;
- 3. strategické myslenie a predvídavosť** – schopnosť predvídať javy, ktoré môžu byť pre podnik úspešné, resp. ho môžu ohroziť. Manažér by mal vedieť strategicky myslieť, formulovať víziu a poslanie podniku, ktoré vyžadujú prvky tvorivosti a originality;
- 4. uplatňovanie princípov medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov vo svojej práci** – podporovať a umožniť profesijný rast zamestnancov, využiť ich kreativitu, zapájať ich do rozhodovania, motivovať a spravodlivo odmeňovať;
- 5. akceptácia zmeny** – zmenu by mal manažér vidieť ako príležitosť, ktorá môže podnik nasmerovať k získaniu konkurenčnej výhody a tým zabezpečiť jeho úspech v budúcnosti;
- 6. informovanosť a komunikatívnosť** – manažér musí disponovať efektívnymi komunikačnými zručnosťami a byť pritom presvedčivý. Musí vedieť aktívne prijímať a selektovať informácie, ale aj jasne vyjadriť a riadiť tok informácií a myšlienok k akejkoľvek komunikácii. Musí absorbovať množstvo informácií a vybrať z nich tie, ktoré sú pre jeho prácu nevyhnutné;
- 7. správne a efektívne rozhodovanie** – jedna z ťažiskových činností manažéra. Musí vedieť rozhodovať včas a tak, aby jeho rozhodnutia vyústili do činností. Racionálny prístup k rozhodovaniu môže vylúčiť chyby a omyly, má vyústiť do jasných rozhodnutí;
- 8. emocionálna sebadôvera** – schopnosť primerane zapájať do rozhodovania aj ostatných spolupracovníkov, delegovať právomoci. Zdravá sebadôvera vedie manažéra k tomu, aby uznal aj svoje chyby a v prípade, že sa nevie sám rozhodnúť povedal: „*prepáčte, nepoznám riešenie, poradme sa...*“;
- 9. etické hodnoty** – manažér je príkladom etických hodnôt a dodržiavania etických princípov pri vlastnej práci. Takto ich môže prenášať a vyžadovať aj od ostatných

zamestnancov, resp. členov pracovného kolektívu. Ich súčasťou je aj záväzok spoločenskej zodpovednosti;

10. myslieť v globálnom kontexte – vnímať a poznať politické a hospodárske dianie v medzinárodnom rozsahu, a pritom jasne určiť priority. Manažéri tvoria víziu, vyberajú stratégiu, pritom musia vedieť predvídať zmeny, odhaľovať príležitosti a využívať ich v prospech nadnárodného podniku v podnikateľskom prostredí.

Okrem uvedených požiadaviek kladených na manažérov pôsobiacich na rôznych úrovniach v medzinárodne aktívnom podniku Adler (1992) identifikoval tzv. **transnacionálne kompetentných manažérov**, ktorí by mali disponovať ešte širším rozsahom manažérskych kompetencií (Obrázok 8.1). Zdôrazňuje pritom globálnu perspektívu v medzinárodnom podnikaní.

Transnacionálny manažér	Medzinárodný manažér
– pohľad na svetové hospodárske prostredie z globálnej perspektívy	– zameranie na jednotlivé zahraničné trhy; riadenie vzťahov medzi centrárou podniku a pobočkou v príslušnej krajine
– poznávanie mnohých kultúr	– detailné poznanie vybranej kultúry
– spolupráca a učenie sa od príslušníkov viacerých kultúr súčasne	– spolupráca príslušníkov rôznych kultúr oddelene, alebo postupne
– schopnosť prispôbiť sa životu v mnohých odlišných kultúrach	– schopnosť žiť v odlišnej kultúre
– každodenný kontakt s rozličnými kultúrami	– kontakt s inou kultúrou pri pôsobení v zahraničí
– spolupráca s príslušníkmi inej kultúry na rovnocennej úrovni	– spolupráca na základe jasne definovaných štruktúrnych a kultúrnych hierarchií
– pôsobenie v pozícii transpatriota	– pôsobenie v pozícii expatriota/inpatriota

Obrázok 8.1 Rozdiely medzi transnacionálnym a medzinárodným manažérom
Zdroj: Csikósová a Janošková (2017)

Napriek snahám o presadzovanie univerzálnych požiadaviek kladených na globálnych manažérov sú výrazné rozdiely v preferovaných štýloch riadenia medzi európskymi manažérmi a manažérmi z iných krajín. Ako príklad možno uviesť a porovnať:

- ▶ **Európski manažéri** kladú spravidla dôraz na objektívne informácie, aktívnu účasť na riadení a vnútornú kontrolu. Všeobecne platí, že manažéri na vyšších riadiacich úrovniach uplatňujú demokratický štýl, k svojim podriadeným sa nesprávajú autoritatívne. Komunikácia prebieha zhora nadol, aj naopak a manažéri očakávajú aj názory zo strany svojich podriadených. Prevláda však silná kontrola vo vnútri pobočky.
- ▶ **Americkí manažéri** – kladú v medzinárodných podmienkach dôraz najmä na strategické riadenie, tvorbu organizačnej štruktúry a formálne pravidlá v nej, ako aj výkonnosť. Využívajú pritom participatívny štýl a delegovanie právomocí. Tým sa značná časť ich rozhodovania prenáša na manažérov na nižšej úrovni.
- ▶ **Japonskí manažéri** – sa tiež prispôbujú medzinárodným trendom, hoci majú tendenciu presadzovať entocentrický prístup, podobne ako Američania. Japonské podniky

pôsobiacie v zahraničí síce uplatňujú svoj známy „japonský štýl riadenia“, avšak s ohľadom na miestnu kultúru, nie v takej miere ako vo svojej krajine.

- **Manažéri na Strednom východe** (Kuvajt, Saudská Arábia, Bahrajn) – v riadení je charakteristická autoritatívnosť manažéra, t. j. direktívny štýl riadenia a striktné príkazy. Organizačné štruktúry sa vyznačujú nepriamymi vzťahmi medzi manažérmi so sklonom k centralizácii a upevňovaniu pozícií a právomocí nadriadených. Komunikácia často závisí od spoločenského postavenia, sily a vplyvu rodiny partnera v rokovaní.

POZNÁMKA

Medzi zahraničnými manažérmi a odborníkmi pôsobiacimi na Slovensku majú osobitné postavenie Česi, ktorých vďaka dlhej spoločnej histórii mnohí Slováci ani nevnímajú ako expatriotov. Českí manažéri sú spôsobom života, životným štýlom a vnímaním základných hodnôt Slovákom bližší ako predstavitelia ktoréhokolvek iného národa. Vedia sa rýchlejšie zžiť s novým prostredím, nenarážajú na jazykovú bariéru a pod., čo ich výrazne zvyhodňuje oproti pracovníkom prichádzajúcim z iných krajín.

Na manažérov v nadnárodných podnikoch sa kladú vysoké nároky. Často nie je dôležité z ktorej krajiny manažér pochádza, ale dôležité je ako zvládne riadenie nadnárodného podniku v podmienkach globalizácie.

8.2 Ženy v podmienkach globalizácie

V medzinárodnom podnikaní sa už niekoľko desaťročí opakuje skutočnosť, že nadnárodné podniky nevyužívajú potenciál žien pre prácu v inej krajine. Zastúpenie žien medzi zamestnancami nadnárodných podnikov vysielanými do zahraničia je veľmi nízke. Podľa výskumov sa na prelome 20. a 21. storočia podiel žien na manažérskej pozícii pohyboval okolo 15 %, ale v exekutive zahraničných pobočiek to bolo len asi 5 %. Tieto fakty sú podporované aj existenciou viacerých mýtov a predstáv o ženách v medzinárodnom manažmente a podnikaní, ktoré dodnes nie sú prekonané, aj napriek meniacemu sa stavu napr. v Spojených štátoch amerických.

Uvedené hodnoty dokumentujú veľmi nízku reprezentáciu žien medzi expatriantmi, čo môže mať negatívne dôsledky na uplatňovanie rodovej rovnosti v podnikaní. Aj keď globálnej spoločnosti deklarujú princíp rovnakých príležitostí pre obidve pohlavia, zároveň býva jednou z požiadaviek na kandidáta na manažérsku funkciu v zahraničnej pobočke predtým úspešne ukončená misia v zahraničí. Tým sa otvárajú príležitosti viac mužom, ktorí viac, častejšie a dlhodobo dostávali prednosť pre prácu v zahraničných pobočkách.

Jeden z mýtov podporuje názor o tom, že ženám chýba motivácia stať sa manažérkou v medzinárodnom podnikaní. Prejavuje sa tu niekoľko faktorov, ktoré ovplyvňujú voľbu žien v priebehu ich prípravy a rozvoja kariéry. V etape štartu pracovného života majú na ich rozhodovanie vplyv sociálno-ekonomické faktory, medzi ktoré patrí model rodiny, postavenie ženy v rodine, vzdelanie rodičov, ekonomická situácia a príjem rodiny, náboženské hodnoty a i., ktoré vedú k segregácii ženskej pracovnej sily do určitých odborov vzdelávania a povolania, ktoré tie vedú následne k mzdovým rozdielom medzi mužmi a ženami. Ženy sa

tak veľmi často ocitnú v tradičných „ženských profesiách“ (asistentka, účtovníčka, zdravotná sestra a pod.), kde majú málo príležitostí pre vertikálny postup.

V procese rozvoja kariéry je funkčný postup žien často blokovaný mužmi pre rozdiely:

- a) v hodnotách a prístupe k práci (napr. muži si myslia, že ženy netúžia po povýšení);
- b) medzi ženským a mužským prístupom k vedeniu ľudí (napr. muži si myslia, že ženy chápu moc ako schopnosť uplatniť svoje schopnosti a kontrolovať svoj život), ženy pri práci s ľuďmi viac kooperujú a vystupujú menej autoritatívne;
- c) vnímaním ženského a mužského prínosu pre podnik (napr. stereotypy vytvorené o roli ženy a muža v spoločnosti spôsobujú, že muž je vnímaný ako prirodzene vhodnejší stať sa manažérom a v živote ženy je dôležitejšia rola starostlivosti o deti a domácnosť).

Zastúpenie žien v medzinárodnom podnikaní sa mení, viac žien dosahuje vysoké manažérske pozície najmä v amerických spoločnostiach. Samotné ženy sa čoraz viac zaujímajú o zahraničné stáže, ktoré sú v mnohých korporáciách považované za nevyhnutné pre vyslanie do inej krajiny. Napriek tomu majú niektoré nadnárodné podniky stále obavy z toho, že ženy manažérky nebudú akceptované v kultúrach, v ktorých dominujú muži, napr. v Ázii, Latinskej Amerike alebo na Strednom východe.

Napriek mýtom a problémom v medzinárodnom podnikaní veľa žien pracuje veľmi efektívne aj v krajinách, kde v miestnej kultúre dominujú muži. Podľa Morana a Riesenbergera (1994) sa ženy manažérky vyjadrili, že najväčšie prekážky pochádzajú z korporácie, a nie zo situácií, ktoré sa skutočne vyskytli počas plnenia zahraničných úloh. Ak ženy ukážu svoje schopnosti, skúsenosti a autoritu, zahraniční manažéri ich berú vážne a ich prístup je profesionálny.

S rastúcim počtom známych nadnárodných korporácií ako sú IBM, General Motors, Mondelēz International a i., ktoré riadia generálne riaditeľky, sa zdá, že trend smerom k ženám na manažérskych pozíciách stúpa. V súvislostiach je to však stále iba 6,5 %, a nerovnosť sa prejavuje aj v odmeňovaní na manažérskych pozíciách (cca 12 – 15 % v prospech mužov).



Prípadová štúdia 7

Ženy manažérky v medzinárodnom podnikaní

V roku 2017 zorganizovala blogerka Keti Reynolds internetový prieskum a webinár o ženách manažérkach v medzinárodnom podnikaní v rôznych fázach ich kariéry, a to v rôznych profesijných oblastiach. Prieskumu sa zúčastnili napr. generálna riaditeľka spoločnosti Empathetics, prodekanica a profesorka medzinárodného marketingu z Bostonskej univerzity, obchodná manažérka banky, prezidentka a spoluzakladateľka Gender Equality in Leadership Club v San Franciscu, viceprezidentka finančnej spoločnosti a i. Každá z nich prežila vlastný osobný príbeh boja proti rodovým stereotypom, či boja proti ženám na pracovisku a rodovej diskriminácii. Výstupom tejto aktivity sú definované výhody, výzvy a príležitosti pre ženy takto:

Výhody žien v podnikaní:

- **rôznorodá pracovná sila je inovatívna** – rozmanitosť podporuje tvorivosť a inovácie. Ženy a muži majú rôzne skúsenosti a pozadie, ktoré formujú ich prístup k podnikaniu. Vzájomné výzvy a spolupráca s ľuďmi, ktorí myslia inak, môžu plodiť kreativitu a propagovať inovatívne nápady, ktoré posúvajú organizácie vpred;
- **ženy vynikajú mäkkými zručnosťami potrebnými na riadenie podniku** – vedomosti, odborné a technické zručnosti sú pre kariérny úspech určite zásadné, ale manažment neustále zdôrazňuje mäkké zručnosti ako najžiadanejšie profesionálne atribúty. Aj keď sa charakteristiky, ako je efektívna komunikácia, empatia a sebauvedomenie, dajú len ťažko merať, sú veľmi cenené a môžu v konečnom dôsledku skutočne zmeniť úspech organizácie. Mäkké zručnosti a emočná inteligencia môžu byť kľúčovou konkurenčnou výhodou pre ženy v podnikaní. Napr. štúdia poradenskej firmy Hay Group (2016) zistila, že ženy prekonávajú mužov v 11 z 12 hlavných kompetencií emočnej inteligencie (zahŕňali základné zručnosti pre efektívny manažment: emočné uvedomenie si seba samého, empatiu, zvládanie konfliktov, adaptabilitu a tímovú prácu);
- **ženy predstavujú obrovskú ekonomickú moc a ponúkajú dôležitý prehľad o spotrebiteľoch** – odhaduje sa, že ženy každoročne prispievajú na spotrebiteľské výdavky viac ako 20 biliónov dolárov, čo predstavuje trh s väčším rastom ako Čína a India spolu. Ženy tiež tvoria 85 % spotrebiteľských nákupov. Napriek tomu je iba 11 % kreatívnych riaditeľiek v reklame žien. Spoločnosť Boston Consulting Group štúdiom „ženskej ekonomiky“ v roku 2008 zistila, že ženy sa cítia na trhu podhodnotené. S prihliadnutím na silu ženy spotrebiteľky je zrejmé, že ženy najlepšiu pozíciu na to, aby využili túto príležitosť a priniesli hodnotný spotrebiteľský pohľad na stôl.


Výzvy pre ženy v podnikaní:

- **ženy sú v kľúčových oblastiach stále nedostatočne zastúpené** – hoci niektoré priemyselné odvetvia ukazujú trend rastúceho počtu zamestnaných žien, napr. finančné inštitúcie, či odvetvie IT majú stále tendenciu dominovať hlavne u mužov. Vo vede, vývoji technológií a matematike tvoria ženy iba 24 % pracovnej sily v USA a 15 % vo Veľkej Británii. Zastúpené ženy by mohli mať sklon k pretrvávajúcemu stereotypu, že záujem o „tvrdú vedu“ je ženský. Ale s predpokladom, že povolania v IT odbore patria medzi najrýchlejšie rastúce a najlepšie platené, je dôležité, aby sa ženy cítili oprávnené získavať zručnosti a využívať príležitosti, ktoré im ponúka kariéra v oblasti vedy, techniky a príbuzných odborov;
- **rodová zaujatosť na pracovisku** – aj keď väčšina globálnych manažérov prezentuje, že manažérom by mala kompetentná osoba bez ohľadu na pohlavie, je veľa príbehov žien, ktoré vo svojom profesijnom životopise mali väčší úspech s mužským menom (resp. rodovo neutrálnym), ukazujú, že v spoločnosti stále fungujú mýty a predsudky. Ženy manažérky majú často pocit, že sú podrobené osobitnému dohľadu. Tam, kde možno povzbudiť mužov k tomu, aby boli ambiciózni alebo asertívni, sú ženy od mladosti programované tak, aby neboli panovačné;

- **ženy sú menej úspešné vo vyjednávaní o svojom plate** – neochota žien požadovať vyšší plat sa často uvádza ako faktor rozdielov v odmeňovaní žien a mužov. Spoločnosť Glassdoor v prieskume o vyjednávaní o plate (2018) zistila, že 68 % žien prijalo plat, ktorý im bol ponúknutý, zatiaľ čo 49 % opýtaných mužov rokovalo o plate skôr, ako prijali prácu. Tiež zistili, že keď sa ženy pokúsili vyjednať svoj nástupný plat, výsledok bol pre nich spravidla menej priaznivý. Podobne v roku 2016 štúdiá Cass Business School, University of Warwick a University of Wisconsin spochybňujúca predstavu, že ženy nepožadujú zvýšenie, zistila, že ženy rovnako často požadujú zvýšenie miezd ako muži, ale úspech dosiahlo len 25 % z nich. Akceptuje sa tiež, že muži si veria oveľa viac, keď sa uchádzajú o manažérsku pozíciu, alebo vyjednávajú o plate. Aj úspešné ženy sa cítia nedostatočne kompetentné a podceňujú svoju hodnotu. Ženy, ktoré veria vo svoju vlastnú hodnotu a požadujú plat, ktorý to odráža, sú dôležitým krokom k prekonaniu mzdových rozdielov. Väčšia transparentnosť v odmeňovaní môže tiež pomôcť vyrovnáť rovnaké podmienky.

Príležitosti pre ženy v podnikaní:

- **rodová rovnosť a inkluzívnosť sa stávajú politickou** – pre niektoré organizácie, ktoré sa zameriavajú na budúcnosť, sa rodová rovnosť stáva politickou záležitosťou (napr. rovnaké zastúpenie žien v manažmente, v predstavenstve, vo verejnej správe a pod.). Obchádzanie zaujatosti prostredníctvom politiky prijímania zamestnancov môže organizáciám pomôcť využívať výhody rovnováhy a rovnosti. Prezentovaním spravodlivého zastúpenie mužov a žien, inkluzívna podniková kultúra a rovnováha medzi pracovným a súkromným životom tiež pomáhajú organizáciám prilákať špičkové talenty. Aj z týchto dôvodov sú napr. spoločnosti Salesforce, General Electric alebo Deloitte prezentované ako vynikajúci zamestnávateľia pre ženy aj mužov;
- **podnikanie ako cesta k úspechu** – stále viac žien sa venuje vlastnému podnikaniu. V USA vzrástol počet podnikov založených ženami za posledných dvadsať rokov až o 74 %. Samostatné podnikanie dáva ženám oprávnenie stať sa vlastnou šéfkou a platiť si svoj vlastný plat. Musia pritom dodržiavať určité pravidlá, ale uľahčuje im rovnováhu medzi kariérou a rodinným životom. Podnikanie predstavuje pre ženy cestu k prekonaniu rozdielov v odmeňovaní a rastu na manažérskych pozíciách podľa ich vlastných podmienok. Prevádzka vlastnej spoločnosti tiež ponúka ženám príležitosť spolupracovať s inými ambicióznymi rovnako zmýšľajúcimi ženami a zamestnať ich, čím podporujú novú generáciu žien vo vedúcich pozíciách;
- **posilnenie dôveryhodnosti s vysokoškolským titulom** – veľa žien zdokonaľuje svoje odborné vedomosti a zručnosti prostredníctvom vysokoškolského vzdelania, práve z dôvodu, aby vynikli na konkurenčnom trhu práce. Napr. stále rastie počet žien zapísaných na obchodnú školu v USA, či už ide o vysokoškolské štúdium alebo MBA. Obchodná škola ponúka cennú platformu študijných programov, kurzov a seminárov pre ženy, aby sa stali odborníčkami v danej oblasti, aby trénovali vodcovské schopnosti a získali sebadôveru, ktorú potrebujú pre vstup



do podnikania. Obchodná škola je tiež neoceniteľnou príležitosťou na vytváranie sietí a príležitosťou stretnúť sa s mentormi, profesormi aj študentmi univerzity. Mentor môže ponúknuť poradenstvo a slúžiť ako platforma pre nové nápady, môže sa stať dôležitým sponzorom v kariére, ponúknuť profesionálne príležitosti a pomáhať ambicióznym a talentovaným ženám pri ďalšom postupe na kariérom rebríčku (Reynolds, 2017).

Je dôležité, aby ženy v medzinárodnom podnikaní vedeli pri svojej práci uplatňovať tri aspekty, ktoré im môžu pomôcť vyrovnáť sa s novými situáciami v zahraničí, a to:

1. **Autorita** – ľudia v tradičných kultúrach neprijímajú cudzincov bez výhrad. Môže to spôsobiť problémy najmä tam, kde sa ženy všeobecne nepovažujú za autoritu. Manažérka v zahraničí musí toto svoje postavenie dať najavo formálne aj neformálne čo najskôr po prijatí tejto úlohy. Poznanie domácej kultúry a citlivosť na zaužívané spôsoby správania v danej krajine môžu takejto situácii veľmi pomôcť.
2. **Postoj** – ženy nemusia byť znevýhodnené v cudzej kultúre, kde prevládajú v podnikaní muži. Ženy majú oproti svojim mužským kolegom niektoré výhody, sú vnímavejšie pri budovaní medziludských vzťahov. Vždy je vhodné zachovať si pozitívny prístup k hostiteľom, spoznávať kultúru hostiteľskej krajiny a vnímať ich prístup.
3. **Prispôsobivosť** – expatrianti musia byť citliví na kultúrne rozdiely. Často sa v zahraničí dozvedia viac o kultúre svojich hostiteľov, no nemali by sa nechať zastrašiť. Hostitelia často uznávajú cudzincov a nechajú ich robiť drobné chyby v etikete a zdvorilosti. Je však vhodné dodržiavať spoločenské zvyky a nadväzovať miestne vzťahy a kontakty.

Ženy sú v medzinárodnom manažmente a podnikaní stále v menšine a táto situácia nemusí byť pre nich jednoduchá. Jedným zo spôsobov, ako bojovať proti tomuto pocitu izolácie, je vytváranie sietí a podporných skupín, ktoré môžu byť dôležitým miestom na posilnenie ich identity ako žien, aj ako profesionálok a manažérok.

8.3 Vplyv kultúrnych odlišností vo vybraných krajinách na ľudské zdroje

V medzinárodnom podnikaní je spolupráca a rokovanie so zahraničnými partnermi nevyhnutnou každodennou praxou. Napriek tomu, že globalizácia prináša unifikáciu do mnohých oblastí života, určité kultúrne špecifiká stále pretrvávajú a je potrebné zohľadňovať ich aj v podnikaní. Dôležitosť poznania zahraničnej kultúry sa prejavuje najmä pri rokovaní v zahraničí, kde nie je možné ignorovať rozdiely medzi vlastnou a hostiteľskou krajinou.

Hoci nikto neočakáva poznanie všetkých detailov zahraničnej kultúry, je nutné poznať základné odlišnosti a tolerovať ich v praxi. Poznatky o kultúrnych odlišnostiach v jednotlivých regiónoch sveta pomáhajú manažérom pohybujúcim sa v odlišnom kultúrnom prostredí, či už v pozícii expatriotov, inpatriotov alebo transpatriotov, predvídať možné reakcie príslušníkov inej národnej kultúry, s ktorými prichádzajú do kontaktu v práci, alebo obchodnom rokovaní. Na pracovisku môžu vzniknúť rôzne konflikty a nedorozumenia, ako dôsledky odlišného individuálneho osobnostného profilu, ktoré môžu byť podporované

nepochopením vyplývajúcim z príslušnosti k rôznym kultúram. Pripravení manažéri dokážu ľahšie eliminovať kultúrny šok a môžu sa sústrediť na vecnú stránku svojej práce.

Medzi základné kultúrne špecifiká vo vybraných regiónoch sveta patria napr.:

Európa

– napriek tomu, že Európska únia sa snaží vystupovať jednotne a získať tak čo najlepšiu pozíciu najmä vo vzťahu k USA a Japonsku, doteraz nedošlo k zjednoteniu kultúr jednotlivých krajín. Niektoré prvky kultúry sú podobné v celej Európe, iné sú však veľmi odlišné. Možno napr. spoločným prvkom v oblasti manažmentu ľudských zdrojov vo všetkých krajinách Európy je hnacou silou pracovného výkonu a motivácie pre zamestnancov mzda, ktorá umožňuje plnenie ich individuálnych potrieb. Často je aj v jednotlivých krajinách Európy problémom jazyková pripravenosť zamestnancov, najmä keď slovanské národy uprednostňujú vlastný jazyk pred angličtinou. Jedným z problémov je aj rozdielny význam verbálnej a neverbálnej komunikácie, či priestorové správanie (rozlišuje kontaktné a nekontaktné kultúry).

Medzi kultúrne špecifiká ovplyvňujúce manažment ľudských zdrojov v západnej Európe patria najmä:

- ▶ **využitie času** – dohodnutie obchodu je často rýchle, stretnutia sa začínajú a končia v dohodnutom čase, presnosť a dochvilnosť sa týka aj dohodnutých záväzkov. Na dochvilnosť si potrpia najmä partneri z Nemecka, Holandska, škandinávskych krajín a Belgicka. Voľnejší prístup je u partnerov v Taliansku, Francúzsku, Grécku, Španielsku a Portugalsku;
- ▶ **individualizmus** – u zamestnancov prevažuje vedomie vlastného postavenia a príslušnosti k určitej sociálnej triede. K vytváraniu priateľských väzieb na pracovisku dochádza pomaly, častejšie sa rozlišujú „priatelia“, „kolegovia“ a „ostatní“;
- ▶ **hierarchia a konformita** – v práci a osobnom živote si zamestnanci cenia poriadok, disciplínu a vedomie zodpovednosti. V pracovnej kariére má veľký význam vzdelanie, ale aj známosti (konexie). Vo Veľkej Británii a Francúzsku majú vysoké uznanie absolventi prestížnych univerzít. Manažéri delegujú len veľmi málo právomocí a zodpovednosti smerom nadol;
- ▶ **verbálna komunikácia** – očakáva sa priama, jasná forma vyjadrenia, málo sa toleruje nejasnosť a dvojzmyselnosť. Partneri sa oslovujú „pán“, „pani“ s uvedením priezviska, akademické tituly sa používajú stále menej, okrem Talianska a Rakúska;
- ▶ **neverbálna komunikácia** – podnikatelia sú zdržanliví v neverbálnych prejavoch, prílišná gestikulácia je nevhodná v obchodnom, aj spoločenskom styku. V zásade platí, že na juhu Európy ľudia výraznejšie gestikulujú a prejavujú svoj temperament, ako v severnej časti Európy;
- ▶ **obchodné rokovanie a etiketa** – predpokladom úspešného rokovania je dôsledná príprava a efektívne vedenie procesu. Rokovanie je spravidla formálne, zdvorilé, ale pružné. Zdôrazňujú sa spoločné záujmy a záujem o spoluprácu v budúcnosti;
- ▶ **neformálny rozhovor** – je často súčasťou výkonu práce, s cieľom uvoľniť atmosféru na pracovisku a spoznať druhú stranu. Musí však byť krátky a odporúča sa vyhnúť

nevhodným témam (napr. nevhodná je otázka osobných príjmov, vierovyznania, o rodine radi hovoria Taliani a iní).

Podnikatelia v krajinách strednej a východnej Európy vnímajú podnikateľské prostredie ako premenlivé, skúšajú nové príležitosti, aj keď nemajú veľa skúseností. Výrazným kultúrnym faktorom je prevažujúca skupinová orientácia, uprednostňovanie práce a rokovania v tíme, zmysel pre čas a dochvilnosť, obmedzené kompetencie a neochota prevziať osobnú zodpovednosť, nejasnosť v delbe rozhodovacích právomocí, značná byrokracia a korupčné praktiky. Verbálna komunikácia je priama a otvorená s jasnými požiadavkami. Pri neverbálnej komunikácii Európania dodržiavajú menšiu vzdialenosť, viac gestikulujú a prejavujú emócie. Pri rokovaní majú manažéri obyčajne vysoké počiatočné požiadavky, ustupujú len pomaly a zdĺhavo, rozhodovanie je skôr impulzívne, konečné rozhodnutie je v kompetencii vrcholových manažérov. Uvedené zovšeobecnenia však nie sú uplatňované vo všetkých krajinách strednej a východnej Európy rovnako.

Výrazné rozdiely sú napr. aj v pracovnom správaní obyvateľov Veľkej Británie a Francúzska. Príslušníci iných kultúr vnímajú Britov ako konzervatívnych, chladných a rezervovaných ľudí. Ich typickými vlastnosťami sú zdvorilosť, trpezlivosť, zdržanlivosť a ohľaduplnosť, výrazná je aj česťnosť a zmysel pre fair play aj v práci. Briti majú radi vo veciach jasno a systém, sú disciplinovaní a svoje emócie sa snažia držať pod kontrolou. Francúzi sú nesmierne hrdí na svoju históriu, jazyk, kultúru, aj národnú kuchyňu. Sú veľmi zdvorilí, veselí, spoločenski, majú radi život so všetkými jeho pôžitkami. Veľký význam kladú na vzájomné neformálne záväzky a láskavosť. Dôležité je pre nich čaro človeka, schopnosť zaujať kultivovanou komunikáciou a zdôrazniť hodnotu svojej osobnosti. Sú pre nich typické dôveryhodné vzťahy na pracovisku ku kolegom, aj nadriadeným a dobrá pracovná atmosféra.

V pracovnom i osobnom živote sú napr. Nemci považovaní za perfekcionistov. Majú radi istotu, jasné pravidlá, rešpektujú predpisy a nariadenia, striktné dodržiavajú zákony. Veľmi sú pre nich dôležité vecné záležitosti, jasné pracovné roly, odborná spôsobilosť a kompetencie. Majú radi „veci pod kontrolou“, snažia sa minimalizovať riziko a odstraňovať zdroje nedostatkov a chýb. Sú nesmierne precízni pri plánovaní, dodržiavaní termínov a časových harmonogramov. Čas je pre nich vzácny statok, organizáciu práce a času považujú za predpoklad efektívnej práce a profesionality. Nemci striktné oddeľujú pracovný a súkromný život, na pracovisko prichádzajú presne a rovnako presne z neho odchádzajú. Ich vzťahy na pracovisku sú veľmi formálne, v práci neradi hovoria o svojom súkromí, nemajú radi ak ich doma niekto vyruší s pracovným problémom (Nový a Schroll-Machl, 2005).

Rusko a krajiny bývalého Sovietskeho zväzu

– pre Rusov je typická hrdosť na svoju krajinu, radi hovoria o tom aký majú ťažký život a v akých krutých podmienkach sú schopní prežiť. Ruské rodiny sú závislé od svojich členov, čo prenášajú aj do pracovného prostredia. V podnikoch síce často platia autoritatívne pravidlá, napriek tomu sú medzi zamestnancami neformálne vzťahy. Rusi často podriaďujú svoje individuálne ciele skupinovým, ktoré si osvojujú. Prejavujú silnú previazanosť jednotlivca na skupinu, viac sa snažia o vzájomnú závislosť, než o osobnú nezávislosť. Jednotlivec sa môže spoľahnúť na členov skupiny, všetko vyriešia spolupracou a spoločnou zodpovednosťou. Preferujú kvetnatý štýl vyjadrovania, sú známi ako dobrí vyjednávači s vysokými počiatočnými

požiadavkami a zdráhavým ustupovaním. Kompromis považujú za slabosť, neobávajú sa konfliktov, svoje emócie neskrývajú a otvorene prejavujú prípadnú zlosť, či nesúhlas. Majú prehľad o konkurenčnom prostredí a ponukách. Pri rokovaní s nimi je potrebná trpezlivosť, cielavedomosť, vecná, detailná a technicky dobre spracovaná prezentácia.

Severná Amerika

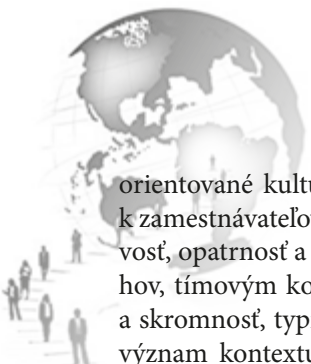
– pre ekonomické prostredie je charakteristická sloboda podnikania, podpora hospodárskej súťaže a existencia veľkých korporácií. Podnikatelia berú obchod vážne, považujú sa za odborníkov znalých moderných riadiacich metód a technických postupov. Pri rokovaní je potrebné brať ohľad na multikultúrny charakter krajiny, ako aj na väčšiu mobilitu pracovnej sily. Severoameričanom sa všeobecne vytýka, že sledujú skôr krátkodobý zisk, ako dlhodobú prosperitu, sú príliš súťaživí a neradi pristupujú na kooperatívny štýl rokovania, málokedy sa prispôbujú kultúrnych zvyklostiam partnerov, málo počúvajú, sú netrpezliví a nechotní oceniť význam osobných väzieb a emócií. Aj tu prevláda individualizmus – jedinec môže získať dobré postavenie vďaka svojej súťaživosti, výkonnosti a cieľovej orientácii. Rokovanie vo veľkých tímoch nie je obvyklé, malý tím je možný iba v prípade zložitých a významných obchodov. Pri rokovaní sa kladie dôraz skôr na obsah, ako na formu, bežná je neformálnosť. Prevláda snaha rokovať len s osobami, ktoré majú plnú právomoc prijať rozhodnutie. K uzatváraniu dohôd pristupujú veľmi vážne, kladú dôraz na presné vyjadrenie práv a povinností. Ich prístup k záväzkom je veľmi serióznym a to isté očakávajú aj od druhej strany. Z pohľadu neverbálnej komunikácie majú okolo seba radi dostatok priestoru, ale málo dotykov (okrem pevného krátkeho stisku ruky).

Latinská Amerika

– ľudia žijú skôr pre prítomnosť, nenáhli sa, nestresujú. Čas pre nich veľa neznamena, sú nedochvilní a často nedodržiavajú termíny. Potrpia si však na uctievanie veku a autorít, postavenie jedinca v spoločnosti je viazané na jeho spoločenské postavenie a známosti. Sú patrioti, majú veľký zmysel pre dôstojnosť, sú spoločenský, pohostinní a temperamentní. Ich gestikulácia je výrazná, fyzická vzdialenosť pri rozhovore malá, dotyky medzi osobami dosť časté, rovnako ako prejavy emócií. Verbálna komunikácia sa vyznačuje výrazným prejavom a prerušovaním prezentácie druhej osoby, v snahe zdieľať názor. Preferujú nepriamy štýl vyjadrovania, priamo vyslovené „nie“ považujú za nezdvorné. Pri rokovaní prevažuje kooperatívny štýl, ale pomalý postup, s výraznou až vášnivou argumentáciou a prejavom emócií. Preferujú rokovanie v menších tímoch, nevyhľadávajú konflikty, skôr sa snažia nájsť kompromis. Latinskoamerickí podnikatelia sú niekedy veľkí optimisti a môže sa stať, že sľúbia, čo nemôžu splniť. Veľký význam majú obchodné známosti, dobré referencie, či možnosť uviesť príklad dobrej spolupráce so známymi osobami a podnikmi.

Ázia

– podnikateľské prostredie je v týchto krajinách charakteristické spoluprácou a silnými väzbami medzi vládou, priemyslom, bankami a výrobcami. V mnohých krajinách na východ od Indie sú proklamované myšlienky čínskeho učenca Konfucia, ktoré ovplyvňujú aj ekonomický život. Medzi tzv. „ázijské hodnoty“ a typické vlastnosti patria skromnosť, oddanosť, snaha o dosiahnutie harmónie, dôležitosť známostí, úsilie riešiť problémy konsenzom, význam postavenia v spoločnosti a i. Ázijské krajiny sú považované za skupinovo



orientované kultúry s veľkým dôrazom na kolektívnu súdržnosť, prejavujúcu sa lojalitou k zamestnávateľovi, rešpektom a úctou k starším a nadriadeným. Typická je pre nich trpezlivosť, opatrnosť a pomalé rozhodovanie, ktoré je ovplyvnené preferenciou dlhodobých vzťahov, tímovým konaním a rozhodovaním. Pri verbálnej komunikácii je oceňovaná pokora a skromnosť, typická je nedôvera k slovám, nepríjemnému spôsobu vyjadrovania a vysoký význam kontextu. Neverbálna komunikácia je rezervovanejšia, bez prílišnej gestikulácie a mimiky, s krátkym očným kontaktom a bez zbytočných dotykov. Aj keď medzi ázijské krajiny patria aj Čína a Japonsko, majú svoje kultúrne špecifiká, napr.:

- ▶ **Čínski podnikatelia** majú etnocentrickú predstavu, že Čína je ako najstaršia civilizácia stredom sveta a tak sa aj správajú k cudzincom. S čínskymi partnerom je veľmi dôležité vytvoriť si dlhodobý vzťah, sú veľmi citliví na hierarchické postavenie ľudí v pracovnom alebo spoločenskom styku. Na rokovanie je potrebné dôkladne sa pripraviť, čínski partneri používajú rôzne taktické manévry s cieľom dosiahnuť pre seba čo najvýhodnejšie podmienky. Za nevhodné považujú dávať najavo hnev, netrpezlivosť, prejavovať vnútorné pocity, prerušovať prezentáciu iných a pod.
- ▶ **Japonci** uznávajú vysokú mieru kolektivismu a rešpektu k moci, hierarchickú štruktúru starší verzus mladší, nadriadený verzus podriadený. Veľmi oceňujú priateľstvo, čo má vplyv na vzájomné vzťahy a úroveň spolupráce. V podnikoch platia tradičné princípy, t. j. prísna pracovná etika, oddanosť a lojalita k podniku, rešpekt a úcta k nadriadeným, celoživotné zamestnanie atď. Pri rokovaní s partnermi je dôležité zachovať si tvár. Snažia sa vyhýbať otvoreným konfliktom a kritike, situáciám, ktoré by sa mohli dotknúť sebaúcty. Vo verbálnom prejave Japoncov prevažuje implicitný spôsob komunikácie, obsah rokovania je zabalený do kontextu a mlčanie je súčasťou komunikácie. Otvorená kritika a odmietavý postoj neprichádza do úvahy, prednosť má nepriamy a neurčitý spôsob vyjadrovania. Neverbálne prejavy sú skôr skryté, Japonci nedávajú svojej vlastnej emócie najavo, zakrývajú svoje cítenie.

Arabské štáty

– patria sem krajiny pri Stredozemnom mori a na Blízkom východe, ktoré majú spoločné črty, ale aj odlišnosti. Arabi veria, že väčšina vecí v živote je kontrolovaných a určených skôr osudom ako ľuďmi. Spoločenské postavenie jednotlivcov je založené na príslušnosti k určitej spoločenskej triede a na rodinnom prostredí. Arabská spoločnosť je veľmi konzervatívna, ich myslenie ovplyvňuje islam a silná úcta k tradíciám. Za základné hodnoty je považovaná dôstojnosť, česť a poveseň. Pre Arabov je dôležité správať sa tak, aby vždy vyvolali dobrý dojem u ostatných. Samých seba považujú za štedrých, ľudských, zdvorilých a lojálnych. Arabská kultúra patrí medzi skupinovú kultúru s nepriamym spôsobom vyjadrovania sa, so zmyslom pre konformitu a zachovanie tváre. Arabskí partneri dávajú napr. prednosť osobnému kontaktu pred telefonickým. Samotné rokovanie o obchode prebieha veľmi odlišne ako v Európe. Arabi milujú obchodovanie a všetko čo s tým súvisí. Rokovanie s nimi býva zdĺhavé, často prerušované, často opakované. Je potrebná trpezlivosť a pozornosť venovaná úvodnému stretnutiu, zoznámeniu. Úvodný nezáväzný rozhovor končí arabský partner, ktorý naznačí prechod k podstate rokovania. Najdôležitejšie je presvedčiť arabského partnera o dôveryhodnosti a nadviazať s ním osobný, až priateľský vzťah. Veľmi im záleží na osobných známostiach. Nutné je rozlišovať sociálny status partnera, oslovovať ho oficiálnym titulom

a cíť jeho vek. Ústne sľuby nemožno považovať za záväzné, dohody musia mať písomnú formu a ich dodržiavanie treba kontrolovať. Arabi sú často nedochvilní, pričom je zbytočné očakávať ospravedlnenie, ale od Európana očakávajú presnosť. Arabská kultúra sa vyznačuje výraznou rečou tela a je považovaná za kontaktnú kultúru s menšími interpersonálnymi vzdialenosťami.

8.4 Zmena priorít v zamestnávaní expatriantov

V súčasnosti sa prejavuje zmena priorít v zamestnávaní expatriantov. Príchod zahraničných manažérov spolu so zahraničnou investíciou už nie je nevyhnutnosťou, skôr výnimkou. Cudzích manažérov zahraničných pobočiek nahrádzajú domáci manažéri. Podobne aj kľúčové, vysoko špecializované pozície sú obsadzované schopnými a kvalitnými kandidátmi.

Miestni zamestnanci strácajú rešpekt voči vyslaným expatriantom, a to z niekoľkých dôvodov, napr.:

- ▶ neschopnosti expatriantov prispôbiť sa meniacim sa podmienkam trhu a pravidlám pre podnikanie;
- ▶ neochote expatriantov vcítiť sa do potrieb miestnych zamestnancov;
- ▶ necitlivému štýlu riadenia expatriantov;
- ▶ nedostatočnej odbornej kvalifikácii niektorých expatriantov,
- ▶ negatívneho dopadu nevhodných pracovných postupov expatriantov na ziskovosť organizačnej jednotky,
- ▶ otrávenosti miestnych zamestnancov z nadmerných príjmov, benefitov, a výhod mnohých expatriantov,
- ▶ presvedčenia, že expatrianti blokujú rozvoj kariéry miestnych odborníkov a pripravujú ich o príležitosti k povýšeniu (Dvořáková a kol., 2007).

Uvedené fakty podporujú kritiku etnocentrického prístupu k stratégii manažmentu ľudských zdrojov. Tento stav sa v ostatnom čase mení aplikáciou regiocentrického prístupu (lokalizačný), ktorý predpokladá systematickú prípravu domácich manažérov, ktorí nahradia expatriantov. Znamená to príležitosť rastu pre talentovaných miestnych potenciálnych manažérov a rozvoj ich kariéry.

Medzinárodné podnikanie má svoju históriu aj na Slovensku, vo väčšom rozsahu od roku 1990. Pôsobenie expatriantov (zo západnej Európy a USA) sa zintenzívnilo s nárastom zahraničných investícií, najmä po roku 1998. Súviselo to predovšetkým s nepripravenosťou miestnych ľudských zdrojov na prevzatie kľúčovej zodpovednosti na rôznych manažérskych a špecializovaných pozíciách. Týkalo sa to napr. projektov na zelenej lúke, s ktorými Slováci v tom čase nemali skúsenosti, ale aj procesov vo výrobe, obchode, službách, marketingu a pod. Nedostatok kvalifikovaných domácich zamestnancov bol aj vo vývoji, v špeciálnych technológiách na spracovanie materiálov, ktoré tu dovtedy neexistovali, aj v riadení ľudských zdrojov atď. Z týchto dôvodov zahraniční investori na Slovensko spolu s finančným kapitálom a know-how doviezli aj ľudí, ktorí rozbehli a nastavili základné systémy a odovzdali skúsenosti a zručnosti lokálnemu manažmentu tak, aby potom po niekoľkých rokoch prevzali zodpovednosť.

S odstupom dvoch desaťročí sa v súčasnosti zahraniční investori na Slovensku čoraz viac spoliehajú na miestne ľudské zdroje, príchod zahraničných manažérov spolu so zahraničnou investíciou je skôr výnimkou. Na vysoké manažérske a špecializované pozície je už totiž aj na Slovensku dostatok schopných a kvalitných kandidátov a závisí od konkrétnych podmienok, ako sa investor rozhodne. Investori aj dnes ešte zvažujú, či je vhodnejšie poslať do hostiteľskej krajiny expatrianta alebo nájsť domáceho manažéra, väčšinou sa už však rozhodujú pre lokálny manažment.

Ak sa domáci manažér v požiadavkách, schopnostiach a skúsenostiach vyrovná zahraničnému, znamená pre zamestnávateľa určite viac plusov ako mínusov. Lokálny manažér pozná domáce prostredie, mentalitu ľudí, jazyk, zvyky, kultúru atď. Je efektívnejší aj pri komunikácii s externým prostredím, kde expatriant väčšinou naráža na bariéry. Mnohé záležitosti oveľa ťažšie vyrieši, kontakty musí hľadať cez sprostredkovateľa alebo tlmočníka. Ťažšie sa orientuje a ťažšie komunikuje aj s radovými zamestnancami, ktorí napr. vo výrobe len málokedy ovládajú cudzí jazyk.

Pôsobenie expatriantov má aj výhody, napr. pri absencii kvalitných domácich manažérov je ich prítomnosť nevyhnutnou podmienkou začatia a úspešného napredovania investície. Okrem know-how je dôležitým prínosom zahraničných manažérov aj podniková kultúra, ktorú zahraniční manažéri často prinášajú a presadzujú (dôležitý prínos zahraničného manažmentu).

Určiť ideálny čas na stiahnutie expatriantov a nástup domácich manažérov na najvyššie posty nie je jednoduché, takéto rozhodnutie je individuálne a závisí od stupňa vývoja a plánov materskej spoločnosti. Výmena má nastať v čase, keď lokálny manažment dokonale rozumie nielen domácejmu trhu, ale že dokáže rovnako úspešne plniť ciele nadnárodného podniku.

Diskusné otázky

1. Aká je podstata a význam vplyvu medzinárodného prostredia na ľudské zdroje?
2. Aké sú predpoklady úspešného manažéra v medzinárodnom podnikaní?
3. Poznáte rodové rozdiely v medzinárodnom manažmente?
4. Aké kultúrne odlišnosti vo vybraných krajinách poznáte?
5. Je zamestnávanie expatriantov v nadnárodnom podniku výhodné?

Záver

S rastom významu medzinárodného manažmentu je stále väčšia pozornosť venovaná schopnosti efektívne pracovať v odlišnom kultúrnom prostredí, adaptovať sa na iné sociálne a kultúrne podmienky tak, aby boli pre nadnárodný podnik prínosom. V medzinárodnom manažmente a podnikaní je komunikácia so zamestnancami a zahraničnými partnermi nevyhnutnou každodennou praxou. Napriek tomu, že globalizácia prináša unifikáciu do mnohých oblastí života, kultúrne špecifiká stále pretrvávajú a je potrebné zohľadňovať ich aj v podnikaní. Nadnárodné podniky musia v manažmente ľudských zdrojov zohľadňovať aj túto stránku a investovať do svojich zamestnancov v zahraničí zdroje najmä v podobe ich ďalšieho vzdelávania. Rozvoj manažérov, odborná a jazyková príprava v špecializovaných kurzoch, seminároch, workshopoch by mali okrem nových vedomostí a informácií (napr.

o národnej kultúre, pravidlách, zvykoch) byť zamerané aj na získavanie a zdokonaľovanie zručností, v snahe vytvoriť reálnu predstavu efektívneho plnenia manažérskych úloh v zahraničí.

Literatúra

- [1] Adler, N. J., & Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*, 6(3).
- [2] Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- [3] Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- [4] Antošová, M. (2012). *Strategický manažment a rozhodovanie*. Bratislava: Iura edition.
- [5] Antošová, M. (2010). *Manažment v teórii a praxi*. Košice: ES F BERG.
- [6] Antošová, M. (2008). *Manažment ľudských zdrojov v praxi*. Košice: ES F BERG.
- [7] Baláž, P. a kol. (2010). *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava: Sprint dva.
- [8] Barlett, A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School.
- [9] Boxall, P.F. (1994). Placing HR strategy at the heart of the business. *Personnel Management*, (7), 32–35.
- [10] Csikósová, A., & Janošková, M. (2017). *Medzinárodné podnikanie*. Košice: TU.
- [11] Csikósová, A., Mihalčová, B., & Antošová, M. (2015). *International business*. Ostrava: VŠB – Technical university.
- [12] Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- [13] Ferenčíková, S. a kol. (2013). *Medzinárodná expanzia firiem. Stratégie, partnerstvá a ľudské zdroje*. Bratislava: Iura Edition.
- [14] Miller, P. (1989). Strategic Human Resource Management: what it is and what it isn't. *Personnel Management*, (2), 46–51.
- [15] Moran, R.T., & Riesenberger, J.R. (1994). *The Global Challenge: Building the New Worldwide Enterprise*. Michigan: McGraw-Hill.
- [16] Nový, I., & Schroll-Machl, S. (2005). *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press.
- [17] Reynolds, K. (2017). Women in business: Advantages, challenges, and opportunities. HULT International Business School [on-line] <https://www.hult.edu/blog/women-in-business-advantages-challenges-and-opportunities/>
- [18] Sršňová, J. a kol. (2008). *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. Bratislava: Sprint.
- [19] Štrach, P. (2009). *Medzinárodní management*. Praha: Grada Publishing.
- [20] Torrington, D.P. (1994). *International Personnel Management*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
- [21] Treven, S. (2001). Human resource management in international organizations. *Management*, 6(1–2), 177–189.
- [22] Ubrežiová, I., Košičiarová, I., & Ubrežiová, A. (2015). *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- [23] Walker, J.W. (1992). *Human Resource Strategy*. New York: McGraw-Hill.



KAPITOLA 9

PODNIKATEĽSKÁ ETIKA V KONTEXTE MEDZINÁRODNÉHO PODNIKANIA

Podnikateľská etika reflektuje skutočnosť, že podnikanie sa odvíja v rámci ekonomických štruktúr a vzťahov, ale aj na pozadí existujúceho prírodného a sociálneho prostredia a v najširšom chápaní zahŕňa nielen otázky spojené so žiadúcimi morálnymi normami v príslušných profesiách, ale aj morálne aspekty rozhodovania vo sfére hospodárskej politiky jednotlivých štátov. V tejto súvislosti môže etika pôsobiť ako jedna z foriem kritiky daného stavu a ako faktor oponentúry takým rozhodnutiam a krokom ekonomických subjektov, ktoré vedú k destabilizácii ekonomického poriadku napríklad bezohľadným prístupom k prírode ako lacnému zdroju alebo pri enormnom zafažovaní životného prostredia, environmentálnych katastrofách, globálnom zvyšovaní nezamestnanosti a podobne. Rozvoj medzinárodného obchodu výrazne ovplyvňuje vznik nových foriem medzinárodného podnikania. V tejto súvislosti vystupuje medzinárodná podnikateľská etika so svojimi subjektami a morálnymi princípmi.

Ciele kapitoly

- identifikovať podstatu podnikateľskej etiky,
- vysvetliť historický vývoj a dôležitosť etiky,
- popísať úlohu etických kódexov.

9.1 Podstata a význam podnikateľskej etiky

Aby podnikatelia, ktorí sú v neustálom kontakte s kolegami, zákazníkmi a partnermi vedeli predchádzať nedorozumeniam, predchádzať nepokojom v sociálnej oblasti alebo ľahšie navigovať v každodennej komunikácii, existuje súbor pravidiel a noriem, ktoré im v tom pomáhajú. Nazývame ich podnikateľská etika uvádza Aleksyna (2019).

Osobitná pozornosť sa venuje etikete, formovaniu a vývoju moderného obchodného protokolu. Takéto vlastnosti ako zdvorilosť, taktnosť, jemnosť, slušnosť sú definované ako základ pravidiel ľudského správania v spoločnosti. Preto je téma podnikateľskej etiky pre úspešné podnikanie nesmierne dôležitá. Podnikateľská etika je výsledkom dlhodobého výberu pravidiel, foriem najvhodnejšieho správania, ktoré prispieva k úspechu v obchodných vzťahoch. Hlavnú funkciu alebo podstatu podnikateľskej etiky možno definovať ako formovanie takých pravidiel správania sa v spoločnosti, ktoré podporujú vzájomné porozumenie ľudí v procese komunikácie počas práce. Druhou dôležitou funkciou etiky je funkcia pohodlia, účelnosti a praktickosti (Movchan, 2007). Dodržiavanie pravidiel obchodnej etiky je navyše jedným z hlavných prostriedkov formovania imidžu. Prax ukazuje, že v modernom civilizovanom podnikaní sú firmy a organizácie, ktoré podporujú rozvoj a implementáciu podnikateľskej etiky, úspešnejšie ako tie podniky, kde takéto pravidlá chýbajú.

Čo to znamená? V praxi súčasného moderného podnikania sa preukazuje, že firmy a organizácie, ktoré podporujú rozvoj a implementáciu podnikateľskej etiky sú úspešnejšie ako tie ktoré na ňu veľký dôraz nekladú.

Podnikateľské subjekty majú pre realizáciu svojich aktivít vymedzený priestor najmä právnymi a organizačnými normami. V mnohých spoločnostiach, kde pôsobia zahraniční investori sa stretávame s kreatívnymi a etickými postojmi pri vyplňovaní vymedzeného podnikateľského priestoru.

- ▶ Etika v najširšom slova zmysle sa zaoberá tým, čo je v správaní ľudí dobré a zlé. Venuje sa ľudským právam a povinnostiam a pravidlám, ktoré ľudia uplatňujú pri svojom rozhodovaní, pravidlám, ktoré usmerňujú ich správanie.
- ▶ Etika je dôležitou súčasťou podnikovej kultúry, ktorá sa opiera o ľudskú potrebu k niekomu prináležať, patriť, zaradiť sa do spoločenstva ľudí s rovnakými potrebami, záujmami a hodnotami vysvetľuje Svitačová (2005).
- ▶ Etika a podnikanie sú kategórie, s ktorými je užitočné pracovať, poznať ich a zlepšovať.

Kľúčovými termínmi pre etiku sú hodnoty, práva, povinnosti a morálne pravidlá:

- ▶ **hodnota** – je pre človeka niečo, čo chce mať alebo čo chce, aby sa stalo. Človek má relatívne stálu štruktúru svojich hodnôt. Ak hľadáme svoje hodnoty, potom sa pýtajme čo je príčinou nášho správania, napríklad: „Prečo chceme vedieť viacej o podnikateľskej etike?“ Pýtaním sa „prečo“ do stále väčšej podrobnosti nás nakoniec privedie k podstate príčiny – k hodnote;
- ▶ **právo** – vo vzťahu k etike môžeme právo definovať ako vlastnú slobodu alebo priestor, v ktorom je subjekt nezávislý, kde sa môže voľne pohybovať;
- ▶ **povinnosť** – je vo vzťahu s právom. Ak má niekto právo, potom má druhý povinnosť toto právo rešpektovať. Povinnosť je záväzok správať sa podľa určitých pravidiel;

- **morálne pravidlá** – sú návodom v situáciách, kedy by sa správanie protistrán mohli dostať do kolízie. Najčastejšie sa stretávame s nasledovnými princípmi morálnych pravidiel – držať slovo, nedopúšťať sa násilia, vzájomná pomoc, rešpektovanie osobnosti a rešpektovanie vlastníctva.

Etické konanie v konečnom dôsledku znamená určiť, čo je „správne“ a čo „nesprávne“. Po celom svete existujú základné normy, ktoré určujú, čo je zlé alebo neetické z hľadiska obchodných praktík.

Napríklad nebezpečné pracovné podmienky sa všeobecne považujú za neetické, pretože ohrozujú pracovníkov. Mohlo by to vyzeráť ako preplnené pracovné poschodie s jediným východom. V prípade núdze, napríklad pri požiari, by sa pracovníci mohli dostať do pasce alebo by vás mohli pošliapať, pretože každý smeruje k jedinému úniku. Zatiaľ čo niektoré neetické obchodné praktiky sú zrejmé alebo pravdivé pre spoločnosti na celom svete, stále sa vyskytujú. V iných prípadoch je zložitejšie určiť, ktoré postupy sú alebo nie sú etické, ak existujú v šedej oblasti, kde sa môžu rozmazať hranice medzi etickými a neetickými.

Podnikateľskú etiku a etiku verejných vzťahov Kassay (2013) delí na tri úrovne:

1. **celospoločenskú úroveň** – je spojená s politikou príslušného štátu, medzinárodnými väzbami a s relatívnou mocou rozličných politických alebo sociálnych systémov. Táto úroveň je východiskovým princípom podnikania v rámci etického postoja;
2. **úroveň súkromného a verejného sektora** – obsahuje sociálnu zodpovednosť voči všetkým spoločenským subjektom do toho rátajúc minimálnu finančnú podporu zo strany vedenia podniku a spôsob akým sa môžu vyriešiť prípadné spory medzi investormi;
3. **individuálnu úroveň** – zahŕňa správanie a konanie jednotlivcov v podnikoch, ktoré sú pre manažment veľmi dôležitými informáciami.

9.2 Historický vývoj podnikateľskej etiky

Podnikateľská etika sa začala rozvíjať koncom 60. rokov v USA, kde nahradila tradíciu označovanú ako „sociálna zodpovednosť podniku“. Podnet k zrodu tejto etiky dala sama podnikateľská prax a to hlavne vlna škandálov ohľadom bezpečnosti výrobkov, ale aj dôveryhodnosť firiem v očiach spotrebiteľov a prinútila podnikateľov zamýšľať sa nad dôsledkami vlastnej činnosti. Podnikateľská etika zaznamenala rozvoj hlavne v osemdesiatych rokoch 20. storočia podľa Hanulákovvej (1997) a Ubrežiovej a kol. (2013).

Prvá etapa (1900 – 1920)

– označovala sa ako **proces hľadania etiky v podnikaní**. Tento proces sa spájal s úsilím vytvoriť priaznivý obraz podnikania, jednak s rozvojom manažmentu ako „umenia“ riadiť podnikovú činnosť a dosahovať určité podnikateľské ciele. Dvadsať rokov 20. storočia boli charakteristické rastom reálnych príjmov Američanov, ktorý sa prejavil zvýšeným dopytom po spotrebnom tovare. Na trhu bol síce dostatok tovaru, objavovali sa aj nové, modifikované výrobky. Často sa vyznačovali nízkou úrovňou kvality bez záruk alebo len s minimálnymi zárukami. V tomto období vznikali aj prvé inštitúcie na ochranu spotrebiteľa a reguláciu nekalých praktík, napr. v roku 1914 bola založená Federálna obchodná komisia (Federal Trade Commission – FTC) ako nezávislá inštitúcia s rozsiahlymi kompetenciami.

Druhá etapa (1921 – 1950)

– predstavovala **proces rozvoja profesijnej a podnikateľskej etiky**. Diskusie smerovali k vytvoreniu „prijateľnej vlastnej tváre“ podnikateľských aktivít a vyústili do vzniku profesijných spolkov a združení a do vydávania etických kódexov. Zo samotných profesií, najmä z bankovníctva, účtovníctva, práv a reklamy sa začínali ozývať kritické hlasy voči niektorým praktikám a voči osobnej a podnikovej morálnej zodpovednosti. To viedlo k vzniku jednej z najvýznamnejších zložiek **podnikateľskej etiky – profesijnej etiky**. V tomto období sa zakladali ústavy a inštitúty, konali sa kurzy a konferencie a vydávali sa časopisy s problematikou podnikateľskej etiky, napr. Journal Business Ethics. Podnikateľská etika sa začala chápať ako záležitosť manažmentu a tak sa chápe dodnes.

Tretia etapa (1951 – 1970)

– bola **obdobím narastajúcej komplexnosti podnikateľskej etiky**. V tomto období došlo k rýchlej expanzii podnikania, ktorá sa spájala s rekonštrukciou vojnovou zničeného hospodárstva v krajinách Západnej Európy. Tieto skutočnosti boli podnetom rastúceho záujmu o podnikateľskú etiku. Prelomovým obdobím boli najmä šesťdesiate roky, ktoré charakterizovali protestné akcie a bojkoty zo strany spotrebiteľov. Priťahovali pozornosť médií a verejnosti. Podnikateľská etika sa rozvíjala nielen do hĺbky, ale aj do šírky, pričom sa zaznamenal jej obrovský rozmach.

Štvrtá etapa (1971 – doteraz)

– je **obdobím, v ktorom sa podnikateľská etika stala samostatnou vednou disciplínou**. Záujem o ňu pretrváva najmä z týchto príčin: silnejúce hnutie za občianske práva a na ochranu spotrebiteľa i životného prostredia ako aj venovanie pozornosti právam pracujúcich, osobitne žien, nárast počtu zamestnaných žien, škandály na trhu cenných papierov a pod. Podnikateľská etika v USA dávno prekročila hranice akademickej pôdy. Európa sa o štúdium podnikateľskej etiky začala začala zaujímať až v osemdesiatych rokoch. Prvá spomedzi európskych univerzít, ktorá sa zaoberá podnikateľskou etikou, je univerzita v Nijenrode v Holandsku.

9.3 Etické normy v podnikateľskej komunikácii

Podnikateľská komunikácia je proces interakcie prebiehajúci medzi obchodnými partnermi. Ich cieľom je organizácia a optimalizácia aktivít kde patrí produkcia, výskum, služby, atď. Vzájomná spolupráca a jej zlepšovanie ako aj snaha o dosiahnutie spoločných cieľov, sú hlavnými cieľmi podnikovej komunikácie. Zbližovanie cieľov, špecifikácia pozícií a ich jasné zadelenie, či dosiahnutie kompromisov pri riešení komplexných problémov sú výsledkom dobrej podnikateľskej komunikácie (Aleksyna, 2019).

Kultúra komunikácie je podmienená nasledovnými oblasťami:

- a) **komunikačné schopnosti**, čo zahŕňa aj komunikačné mechanizmy,
- b) **znalosť etických noriem v komunikácii**, zaužívaných v rámci vybraných spoločností, ako aj psychológia komunikácie (napr. vzájomné vnímanie a porozumenie a pod.),
- c) **schopnosť aplikácie poznatkov**, pričom berieme do úvahy danú situáciu, ako aj morálne normy a univerzálne hodnoty zaužívané v danej spoločnosti (Lozovetska, 2015).

Kultúra komunikácie sa prejavuje najmä v schopnosti komunikovať s inými bez ponižovania, v schopnosti vyjednávať, dosiahnuť kompromis, pričom sa nám môže stať, že stratíme určité výhody no i napriek tomu si vieme zachovať priateľské vzťahy.

Ako príklad môžeme spomenúť americkú firmu IBM, ktorá za svoj úspech vďačí z veľkej časti svojmu zakladateľovi T. J. Watsonovi staršiemu (1914), ktorý zaviedol veľmi jednoduché princípy správania, ktoré platia dodnes:

1. všetci si zaslúžia rešpekt,
2. každý zákazník spoločnosti si zaslúži špeciálnu pozornosť a najlepší servis,
3. aktivity a chod spoločnosti musia byť neustále zlepšované.

Jednou z hlavných podstát firmy je, že každý s kým pracujete si zaslúži férový a rovnaký prístup. Čestnosť je neoddeliteľnou súčasťou morálky a dôveru je potrebné zakladať na dobrých a silných vzťahoch.

9.4 Úloha etiky v podnikateľských sporoch

V internacionalizácii ekonomiky a podnikania sa čoraz viac pozornosti venuje kultúrnym a národným aspektom obchodných partnerov. Ich znalosť nám umožňuje posúdiť, aký postoj obchodní partneri zaujmú k obchodným návrhom. Tieto znalosti nám môžu pomôcť predísť nedorozumeniam v komunikácii (Lozovetska, 2015).

Ako príklad môžeme uviesť japonsko-americkú obchodnú spoluprácu. Zatiaľ čo Američania sa v prvom rade zaujímajú najmä o obchodné výsledky, Japonci kladú väčší dôraz na sféry vplyvu. *Aký postoj by ste v tomto prípade zaujali vy?*

V niektorých prípadoch môže byť veľmi ťažké identifikovať špecifické príklady správania v závislosti od národností. Pokiaľ spolupracujete s tímom, ktorý má medzinárodné zloženie, môže sa stať že sa v jednom tíme stretnete s vášnivým Talianom, vážnym Nemcom, charizmatickým Japoncom a opatrným Američanom. Okrem toho, existuje veľa krajín, kde dôležitú úlohu zohrávajú kultúrne aspekty nielen na národnej, ale aj regionálnej úrovni.

Na to aby ste dospeli k vzájomnému porozumeniu medzi ľuďmi, s ktorými obchodujete, je potrebné si osvojiť ich zvyky a porozumieť ich spôsobu komunikácie.

Pokiaľ hovoríme o podnikateľskej komunikácii na medzinárodnej úrovni, je potrebné spomenúť aj pravidlá, ktoré sú zakotvené vo forme diplomatických protokolov a medzinárodnej etikety. Tie sú vo všeobecnosti uznávané a viac menej rovnaké vo všetkých krajinách sveta (Movchan, 2019).

Diplomatický protokol je nástrojom diplomacie, ale dodržiavanie týchto protokolov ako aj medzinárodnej etikety nie je dôležité len pre diplomatov. Každý podnikateľ, ktorý obchoduje s partnermi v zahraničí alebo sa zúčastňuje zahraničných obchodných rokovaní si musí byť vedomý toho, že neznalosť či nedodržiavanie týchto protokolov môže viesť nielen k zhoršeniu obchodných vzťahov ale aj k poškodeniu imidžu spoločnosti.

9.5 Etické kódexy ako dôležitá súčasť moderného podnikania

Etický kódex je súbor morálnych princípov, noriem a pravidiel správania sa jednotlivcov alebo skupiny osôb, ktoré usmerňujú ich aktivity a správanie v rámci obchodných vzťahov ako aj vzťahy v spoločnosti založené na morálnych normách a princípoch (Palekha, 2007).

Kódexy komunikácie a správania sa zamestnancov sú využívané vo firmách a organizáciách.

Autori rozlišujú nasledovné typy etických kódexov:

- a) kódexy obsahujúce detailné pravidlá ako aj sankcie za ich porušovanie (napríklad zmluvy),
- b) kódexy upravujúce povinnosti voči zákazníkom, investorom, spolumajiteľom, zamestnancom (sociálne kódexy),
- c) kódexy zahŕňajúce firemnú filozofiu, základy firemnej kultúry, hodnoty spoločnosti (firemné kódexy),
- d) kódexy, ktoré sa používajú na definovanie vzťahov v spoločnosti a na zosúladenie vzťahov medzi zamestnancami a spoločnosťou (Lozovetska, 2015).

Firemné kódexy môžu spĺňať nasledovné funkcie:

1. **manažérsku** ako napríklad správanie zamestnancov, interakcia so zákazníkmi, obchodnými partnermi, konkurenciou a externým prostredím, taktiež upravujú aj neakceptovateľné formy správania sa,
2. **rozvojovú** ako príklad firemnej kultúry, uplatňovanie firemných hodnôt a cieľov, a taktiež ich adaptácia zo strany zamestnancov, čo prispieva k zvyšovaniu súladu zamestnancov s firemnou identitou,
3. **reputačnú** ako napríklad voči externému prostrediu, dobrá reputácia firmy môže zvyšovať atraktivitu firmy z pohľadu investícií.

Ubrežiová a kol. (2013) a Miller (2004) uvádzajú, že v rámci prípravy a tvorby etického kódexu spoločnosti nesmieme zabúdať na spôsob implementácie v samotnej spoločnosti. Najmä z toho dôvodu je v prípravnej fáze etického kódexu potrebné sústrediť pozornosť na niekoľko nasledujúcich bodov:

1. *Akú úlohu zohráva etický kódex v organizácii?*
2. *Kedy a akým spôsobom bude etický kódex predstavený zamestnancom?*
3. *Etický kódex ako súčasť školení pri rozvoji podnikateľskej etiky v podniku.*
4. *„Jazyk“ etického kódexu?*
5. *Čo bude obsiahnuté v etickom kódexe? (materiály týkajúce sa vízie, misie, implementácie kódexu naprieč organizačnou štruktúrou, a pod.).*

Etický kódex je základným stavebným kameňom etiky uplatňovanej naprieč celou organizáciou. Ďalším dôležitým krokom pre firmu je zamyslieť sa nad tým, akú formu uvedenia a predstavenia etického kódexu zamestnancom zvolí. Dôraz by sa v tejto fáze mal klásť na formálne predstavenie etického kódexu všetkým od top manažmenty až po líniových pracovníkov. Najmä pre zamestnancov je dôležité, aby mali k dispozícii čas a priestor na

pochopenie, účasť na školení o aplikácii etického kódexu v praxi, prípadne priestor pre spätnú väzbu v spojitosti s obsahom a následným uplatnením kódexu a etických pravidiel v praxi. Zamestnanci sú najlepším zdrojom informácií, pokiaľ ide o stanovenie postupu, resp. pravidiel pri riešení jednotlivých problémov týkajúcich sa problematiky podnikateľskej etiky.



Diskusné otázky

1. Vysvetlite, čo zahrňa pojem podnikateľská etika.
2. Zadefinujte pojem podnikateľská komunikácia.
3. Akú úlohu hrá podnikateľská etika v prípade konfliktov v podniku?
4. Vymenujte a popíšte etické kódexy.
5. Vysvetlite akú funkciu majú firemné kódexy.

Záver

Etika je súčasť života každého človeka, či už ide o podnikateľa, učiteľa v škole alebo akúkoľvek bytosť. Každý správne vychovaný človek, by mal mať určité etické zásady. Ak chceme v živote niečo dosiahnuť a chceme, aby nás ostatní rešpektovali, mali by sme dodržiavať určité etické zásady. Ak chceme vychádzať so svojimi obchodnými partnermi, mali by sme mať voči nim úctu a v prvom rade by sme sa mali vedieť správať. To ako daná osobnosť vystupuje, ako sa prejavuje na verejnosti ukazuje o výchove a pokore.

Výraz podnikateľská etika sa používa na označenie dvoch javov, podnikateľskej etiky ako vedy a podnikateľskej etiky v praxi, preto je užitočné ujasniť si rozdiel medzi týmito javmi. Podnikateľská etika ako veda znamená súhrn poznatkov, ktoré sú výsledkom objektívneho a kritického myslenia.

Podnikateľská etika v praxi predstavuje reálny stav aplikácie podnikateľskej etiky vo všetkých úrovniach a oblastiach hospodárskeho života v konkrétnom štáte, regióne, podniku alebo organizácii. Je teda rozdiel, či sa hovorí o súhrne poznatkov, ktoré sú k dispozícii spoločnosti, obzvlášť však ekonomickým subjektom – na pochopenie vzťahu medzi etikou a ekonomikou, a medzi samotnou ekonomickou realitou, viac či menej (alebo vôbec) preniknutou etickými pravidlami. Podnikateľskou etikou v praxi sa rozumie aplikácia podnikateľskej etiky ako vedy do reálneho ekonomického života a včleňovanie etických – univerzálnych – pravidiel do economickej morálky (PAS, 2014). Do skupiny atribútov, ktoré prispievajú k úspechu v podnikateľskej činnosti možno zaradiť existenciu a dodržiavanie podnikateľskej etiky, komunikačnú kultúru, dobrú znalosť podnikania, korektnosť, zmysel pre riadenie a iné. Znalosť a dodržiavanie etických kódexov a zdravý záujem o podnikanie môžu prispieť k economickej stabilite a k úspechu (zvýšeniu podieľa) na medzinárodných trhoch. Je potrebné uviesť že dodržiavanie etických princípov prispieva k zlepšovaniu života v spoločnosti, ako aj k lepším ekonomickým výsledkom v podniku. Netreba zabúdať aj na to, že ziskovosť a reputácia výrobcov a ich podnikov je úzko spätá z úrovňou etickej zodpovednosti ktorú vyžadujú spotrebiteľia na domácich ako aj zahraničných trhoch.

Literatúra

- [1] Aleksyna, T. A. (2019). *Business ethics: a textbook for a bachelor's degree and speciality*. Moscow.
- [2] Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2007). *International Business, environments and operations*. Pearson Prentice Hall.
- [3] Hanuláková, E. (1997). *Podnikateľská etika*. Bratislava: Ekonomická univerzita.
- [4] Kassay, Š. (2013). *Riadenie. Podniková stratégia – Tretia časť*. Bratislava: VEDA.
- [5] Lozovets'ka, V. T. (2015). *Professional career of a person in modern conditions*. Kyiv.
- [6] Miller, W. 2004. Implementing an Organizational Code of Ethics. *International Business Ethics Review*, 7(1), 1–8.
- [7] Movchan, V. S. (2007). *Ethics*. Kyiv: Knowledge.
- [8] Palekha, Yu. I. (2007). *Ethics of business relations: Textbook*. way. Kyiv: Kondor.
- [9] Rendtorff, J. B. (2019). *Philosophy of Management and Sustainability: Rethinking Business Ethics and Social Responsibility in Sustainable Development*. Publishing Limited.
- [10] Svitačová, E. (2005). Integrácia podnikateľskej etiky a podnikovej kultúry do podnikov. *Zborník príspevkov z riešenia vecných problémov projektu hlavnej úlohy E-V*. Nitra: Agroinštitút.
- [11] Ubrežiová, I., Sedliaková, I., & Ubrežiová, A. (2013). *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- [12] IBM company website (2020). [online] <https://www.ibm.com/ua-en>



KAPITOLA 10

SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ PODNIKU

Termín spoločensky zodpovedné podnikanie znamená zabezpečenie ekonomickej úspešnosti podnikania firiem pri súčasnom rešpektovaní sociálnych a ekologických záujmov pri vykonávaní operácií alebo aktivít, ktoré tak či onak súvisia s podnikaním príslušnej obchodnej spoločnosti. To však predpokladá uspokojenie požiadaviek zákazníkov a súčasne aj iných záujmových skupín, napríklad zamestnancov, ale aj dodávateľov a ďalších subjektov a miestnych komunít, ktoré podnikateľský subjekt obklopujú. Zodpovedné podnikanie znamená tiež pozitívny príspevok súkromnej firmy k ekologickým aspektom rozvoja usmernením vplyvov činnosti firmy na životné prostredie. Spoločensky zodpovedné správanie v tomto poňatí v podstate prináša zachovanie ekonomickej úspešnosti a dosahovanie ekonomického úspechu budovaním dobrej reputácie a získaním dôvery ľudí, ktorí pre firmu či podnikateľa pracujú alebo tvoria okolie, sú jej zákazníkmi ako vysvetľujú Mulačová a Mulač (2013).



Ciele kapitoly

- vysvetliť podstatu a význam spoločenskej zodpovednosti podniku,
- charakterizovať formovanie a rozvoj spoločenskej zodpovednosti,
- definovať spoločenskú zodpovednosť malých a stredných podnikov.

10.1 Podstata a význam spoločenskej zodpovednosti podniku

Dytrt (2006) píše, že obraz mnohých podnikateľských subjektov býva na verejnosti spojený s predstavou, že ich prvotné úsilie spočíva v honbe za ziskom. Napríklad v záujme znižovania nákladov sa môžu objaviť opatrenia, ktorých dôsledky sú nežiaduce (podnik sa rozhodne ušetriť na strane bezpečnosti a zaisťovania zdravotnej nezávadnosti, či spoľahlivosti výrobku). Spoločenskú zodpovednosť firiem alebo CSR môžeme definovať ako dobrovoľnú integráciu sociálnych a ekonomických ohľadov v súčinnosti so zainteresovanými činnosťami firmy. Ide o proces budovania dôvery rôznych strán podieľajúcich sa na fungovaní spoločnosti, ktoré nebudú sledovať len ekonomické ciele, ale ich činnosť bude prospešná aj zo spoločenského aspektu.

Žemigala (2007) uvádza niekoľko základných príčin, ktoré zdôrazňujú dôležitosť konceptu CSR. Patria sem:

- ▶ globalizácia a rastúca konkurencia,
- ▶ zvyšovanie vplyvu podnikateľských subjektov,
- ▶ redukovanie alebo zmena pozície vlády a jej úloh,
- ▶ konkurenčný boj o talenty a ich schopnosti a zručnosti,
- ▶ nárast občianskej aktivity v globálnom meradle,
- ▶ zmena roly zákazníka, ktorý je viac sociálne a environmentálne uvedomelý, viac kritický a angažujúci sa do celkového výrobného procesu,
- ▶ zmena postoja investorov, pre ktorých už len čisto ekonomické hľadisko nie je postačujúce.

Koncept spoločenskej zodpovednosti v kontexte podnikania znamená, že firmy by sa pri dosahovaní svojich cieľov mali zameriavať aj na pomoc spoločnosti. Základná myšlienka spočíva v tom, že spoločensky zodpovedná firma by sa mala sústrediť nielen na zvýšenie svojich výnosov, ale sa podieľať aj na takých aktivitách, ktoré budú prispievať k cieľom a hodnotám spoločnosti. Z manažérskeho hľadiska spoločenská zodpovednosť v sebe zahŕňa sociálne ako aj environmentálne problémy, ktoré sa dotýkajú podnikateľských aktivít a obchodných partnerov. Treba podotknúť, že v súčasnosti kladie veľa zákazníkov a zamestnancov dôraz na prácu v spoločnostiach, v ktorých je spoločenská zodpovednosť jednou z hlavných priorít.

Podľa Milтона Friedmana z roku 1970 jedinou spoločenskou zodpovednosťou firmy a jej hlavným cieľom je navyšovanie zisku. Zapojenie do spoločensky prospešných aktivít firmy len odvádza od splnenia tohto hlavného cieľa a zvyšuje ich náklady, ktoré sa negatívne prenášajú na firemných stakeholderov, či už formou nižších výnosov a dividend pre akcionárov, či vyšších cien firemných výrobkov alebo služieb alebo nižších plátov zamestnancov. Prílišné presadzovanie názoru, že manažéri a podnikatelia majú aj inú spoločenskú zodpovednosť ako zarobiť čo najviac peňazí pre firmu, môže podkopať základy slobodnej spoločnosti. Firma, ktorá sa snaží primárne o maximalizáciu svojho zisku, vďaka pôsobeniu tzv. neviditeľnej ruky trhu, prispieva v konečnom dôsledku k tomu, že z toho majú úžitok aj rôzne ďalšie subjekty. Preto by od firiem nemalo požadovať nič iné ako zisk. Jeho vytváraním a svojou prosperitou dostatočne prispievajú k spoločenskému blahobytu. Milton Friedman

však zdôrazňuje, že dosahovanie zisku by sa malo diať v rámci pravidiel hry, v prostredí otvorenej a voľnej súťaže trhovej ekonomiky a bez použitia akýchkoľvek klamov a podvodov vysvetľuje Kunz (2012).

Spoločensky zodpovedné podnikanie je pojem, ktorý sa objavil už pred pár rokmi, avšak širokej verejnosti je stále cudzí. Obchodné firmy, hlavne globálneho charakteru využívajú SZP už dlhé roky a to v rôznych oblastiach, ktorými sú napríklad pomoc okolitým skupinám, napríklad ochrana životného prostredia, podpora obyvateľov menším a i. (Pavlík a Belčík, 2010).

Podľa Európskej komisie z roku 2001, ktorá vymedzuje spoločenskú zodpovednosť podniku (ďalej SZP) ju definujeme ako „**koncept, pomocou ktorého firmy na dobrovoľnom základe integrujú sociálne a ekologické hľadisko do bežných firemných operácií a interakcií so zainteresovanými subjektami**“ (Zadrazilová, 2010).

10.2 Formovanie a rozvoj spoločenskej zodpovednosti

Počiatky myšlienok o spoločenskej zodpovednosti siahajú až do obdobia antiky, kde sa začali rozvíjať v súlade s univerzálnymi ľudskými hodnotami, ako sa o tom zmieňujú niektoré historické dokumenty, napríklad zbierka *Zákonov Eshnunna* (Mezopotámia, 19. storočie pred Kristom). Môžeme v nich nájsť informácie nielen o fixných cenách základných produktov či mzdových sadzbách, ale aj o hmotnej zodpovednosti zamestnancov za kvalitu práce. Chammurapiho zákonník (18. storočie pred Kristom) sa zameriaval na ekonomické a sociálno-pracovné vzťahy pri najímaní pracovníkov, ich právnu ochranu, či ochranu zákazníkov.

Keď hovoríme o rozvoji spoločenskej zodpovednosti, nesmieme zabudnúť ani na prínos utopistických socialistov, ktorí sa snažili poukázať na vykorisťovanie pracovníkov ako ich práce charakterizuje Tarasevych a Petrynya (2013).

Z historického hľadiska môžeme rozvoj spoločenskej zodpovednosti podniku (ďalej SZP) rozdeliť na päť etáp:

1. Základy modernej SZP (1920 – 1950)

– v rámci tejto etapy je dôležité spomenúť Petra Druckera, známeho svojou prácou „*The Practice of Management*“, v ktorej uvádza, že SZP je jedným z ôsmich kľúčových faktorov na dosiahnutie obchodných cieľov. Ďalším významným krokom, ktorý prispel k formovaniu SZP v tomto období patrí vedecká práca Howada R. Bowena nazývaná „*Social Responsibility of a Businessman*“ z roku 1953. Autor v nej uvádza, že spoločenská zodpovednosť podnikateľa spočíva v implementácii takých praktík a rozhodnutí, ktoré budú v súlade s očakávaniami a hodnotami spoločnosti (Bayura, 2013).

2. Narastajúci záujem o SZP (1960 – 1970)

– toto obdobie sa okrem iného nieslo v znamení pochodov za ľudské práva, práva žien, spotrebiteľov ako aj za ochranu životného prostredia (Ness, 1992). Mnohé skupiny sa snažili zvýšiť záujem spoločnosti o sociálne problémy, znečisťovanie životného prostredia, ako aj zvyšovanie požiadaviek štátu za environmentálnu zodpovednosť firiem, atď. Mnohé krajiny západnej Európy začali prijímať pod vplyvom verejných ako aj mimovládnych organizácií prísnejšie štandardy v rámci pracovnej legislatívy a ochrany životného prostredia (Grishchuk, 2012). V sedemdesiatych rokoch 20. storočia sa tak začína formovať nová

kategória spoločenskej zodpovednosti, v ktorej firmy začínajú vnímať spoločenský vplyv na ich fungovanie.

3. Spoločenská zodpovednosť v období osemdesiatych rokov 20. storočia

– dôležitú časť tohto obdobia zohráva vzťah spoločenskej zodpovednosti a udržateľného rozvoja. Brundtland Commission zadefinovala udržateľný rozvoj v knihe „*Our Common Future (Naša spoločná budúcnosť)*“ ako:

- rozvoj, ktorý zahŕňa ekonomické, sociálne a environmentálne problémy,
- rozvoj bude udržateľný iba ak dosiahneme súlad medzi rozličnými faktormi, ktoré majú vplyv na životný štandard,
- súčasná generácia je povinná zabezpečiť pre budúce generácie adekvátne podmienky ako aj sociálne, ekonomické a prírodné zdroje, ktoré im umožnia prežiť na tej istej úrovni ako súčasná spoločnosť (Okhrimenko a Ivanova, 2015).

4. Spoločenská zodpovednosť v deväťdesiatych rokoch 20. storočia

– rozvoj SZP sa v tomto období nesie hlavne v znamení vedeckých výskumov. Koncept udržateľného rozvoja sa stáva rozšírenejší od roku 1992, kedy sa konal „Earth Summit“ a bola podpísaná deklaráciou v Riu de Janeiro. Začínajú sa objavovať nové a podporné organizácie ako **Sustainability – Udržateľnosť** (1989), **Business for Social Responsibility – Spoločensky zodpovedné podnikanie** (1992) a **CSR Europe – Spoločenská zodpovednosť v Európe** (1996). Spoločenská zodpovednosť sa posúva od jednoduchých pravidiel do formy intenzívnejšieho dialógu medzi podnikateľmi a mimovládnyimi organizáciami a následnej praktickej implementácie definuje Bayura (2013).

5. Spoločenská zodpovednosť podniku a nové milénium

– ďalej Bayura (2013) uvádza, že problematika spoločenskej zodpovednosti dosahuje národnú úroveň a začínajú sa zavádzať medzinárodné štandardy. V roku 2010 bol vytvorený „The International Guidance on Social Responsibility“, ISO 26000. Bol to prvý medzinárodný štandard, uzatvorený na globálnej úrovni, na ktorého tvorbe pracovalo takmer 450 odborníkov z 99 krajín.

ISO 26000 definuje spoločenskú zodpovednosť ako zodpovednosť podnikov za dopad ich rozhodnutí a aktivít na spoločnosť a životné prostredie, ako aj za transparentné a etické správanie. Okrem iného tento štandard:

- propaguje udržateľný rozvoj, ako aj zdravie a prosperitu spoločnosti,
- berie do úvahy očakávanie zainteresovaných strán,
- zohľadňuje súčasnú legislatívu a medzinárodné štandardy riadenia.

Koncept „Tripple – Bottom – Line“

Koncept „Tripple-Bottom-Line“ – trojitá výsledovka, zachytáva spektrum parametrov a kritérií plánovania, merania a vyhodnocovania firemných a spoločenských výkonov a prináša podnikom výhody oproti konkurencii. Má nielen priaznivý vplyv na životné prostredie a s ním všetky súvisiace problémy globálneho otepľovania, ale dotýka sa najmä ľudského začlenenia do organizácie, lebo zamestnávateľia dbajú na dobré pracovné podmienky a ohodnotenie a podporu komunít a v poslednej rade aj témy korupcie.

Tripple-bottom-line predstavujú tri oblasti „trojitú zodpovednosť“ ktorú spomenula v Spoločensky zodpovednom podnikaní (Steinerová, 2008).

Ide o koncept, ktorého podstata spočíva v dosiahnutí rovnovážneho stavu medzi jednotlivými sférami, čím zabezpečí udržateľný rozvoj organizácie a tým napomáha hľadať a vytvárať vzťahy medzi jednotlivými oblasťami a vytvárať synergický efekt posudzovaný v troch líniách:

1. profit, zisk tvorí oblasť ekonomickú,
2. planet, planéta tvorí environmentálnu líniu,
3. people, ľudia sú obsahom sociálnej oblasti (Pavlík a Belčík, 2010).

Súhrn projekcie princípov trvalo udržateľného rozvoja do podnikateľskej sféry a aktivity, ktoré spoločensky zodpovedné podnikanie zastrešuje, sú rovnaké ako piliere udržateľného rozvoja a rozdeľujeme ich do troch oblastí – **ekonomická** (Profit), **environmentálna** (Planet) a **sociálna** (People) oblasť.

Na základe rôznych definícií o SZP a rozdelenia spoločensky zodpovedného podnikania, podľa všeobecného názoru, spoločensky zodpovedný podnik by mal byť aktívny vo všetkých troch oblastiach, v rámci každej z nich si však môže vybrať konkrétne činnosti, resp. aktivity – v závislosti od zamerania podniku a podľa požiadaviek ostatných zainteresovaných subjektov podniku, ktoré môžu, no nemusia byť nad rámec zákona.

Základné ponímanie oblastí spoločenskej zodpovednosti podnikov vychádza z troch pilierov spoločenskej zodpovednosti (trippel bottom line), ktoré označujeme aj ako „3P“, teda profit (zisk), people (ľudia) a planet (planéta). Koncepcia „Triple – Bottom – Line“ rozširuje tradičné finančné vykazovanie o environmentálne a sociálne vykazovanie. Zamiera sa na základné záujmy všetkých zainteresovaných skupín namiesto toho, aby sa zamerala výlučne na záujmy akcionárov. To povzbudzuje podniky, aby stanovili ciele v sociálnej a environmentálnej oblasti a ciele benchmarkingu. Stanovenie týchto cieľov zvyšuje úroveň transparentnosti podnikových činností, ktoré môžu byť **efektívne** hodnotené zainteresovanými stranami.

Pri prvom pilieri predstavujeme ekonomickú zodpovednosť podniku, transparentné podnikanie, uplatňovanie princípov dobrého riadenia a rozvíjania pozitívnych vzťahov so stakeholdermi. Podstata **druhého piliera** je tvorená sociálnou zodpovednosťou, čiže zodpovednom správaní sa voči zamestnancom a verejnosti. **Tretí pilier** sa zamiera na environmentálnu zodpovednosť, ktorá predstavuje snahu minimalizovať negatívne dopady na životné prostredie.

Okrem toho, koncepcia „Triple – Bottom – Line“ umožňuje rýchlejšiu reakciu zo strany manažmentu, pretože tieto ciele sú monitorované a umožňujú zosúladiť podnikateľské činnosti s očakávaniami zainteresovaných skupín. (Stanwick a Stanwick, 2013).

10.3 Spoločenská zodpovednosť malých a stredných podnikov

Mnohým malým a stredným podnikom (ďalej SMEs) chýba znalosť v oblasti spoločenskej zodpovednosti a uniká im skutočnosť, že SZP nie je výsledkom špecifických okolností, ale je neoddeliteľnou súčasťou podnikania a manažmentu. V súčasnej dobe je potrebné, aby boli

malé a stredné podniky schopné implementovať princípy spoločensky zodpovedného podnikania do svojich aktivít ako dôsledok zmien v štandardizácii, certifikácii a narastajúcich požiadaviek zo strany akcionárov.

Keď porovnáme malé a stredné podniky a nadnárodné spoločnosti, SME majú vlastné konkurenčné výhody:

1. blízkosť k zákazníkovi, čo im umožňuje sa rýchlejšie a flexibilnejšie prispôbovať ich požiadavkám, čo vedie k zlepšovaniu lojality k službám a produktom SME,
2. schopnosť sa neustále meniť a prispôbovať,
3. inovačný potenciál,
4. možnosti spolupráce a vytvárania aliancií.

Jednou z hlavných úloh, pokiaľ ide o malé a stredné podniky, je vysvetliť im, že spoločenská zodpovednosť sa nespája z dodatočnými finančnými nákladmi a donútením (Kravchenko, 2013). Pre väčšinu malých a stredných podnikov môže etablovanie sa ich spoločenskej zodpovednosti zaručiť úspešnú podnikateľskú stratégiu ako aj udržateľný rozvoj.

Kovach (2013) popisuje problémy, ktorým čelia SME s modelom CSR:

- ▶ chýba im znalosť a ideológia spoločensky zodpovedného podnikania,
- ▶ SZP je implementovaná z donútenia, väčšinou ako odpoveď na požiadavky vyšších autorít,
- ▶ nedostatok transparentnosti pri rozvoji sociálnej politiky štátu, na regionálnej ako aj podnikovej úrovni,
- ▶ nedostatočná znalosť a priepasť v chápaní spoločenskej zodpovednosti a jej priorít medzi spoločnosťou a podnikateľskou komunitou.

Pre úspech SZP je dôležité, aby bola zahrnutá hneď od začiatku do podnikateľskej stratégie spoločnosti, pretože má vplyv na rozvoj podniku, zlepšovanie konkurencieschopnosti a optimalizácie výdavkov (Sokil a Ubrežiová, 2018).

Diskusné otázky

1. Vysvetlite pojem spoločenskej zodpovednosti.
2. Čo je podstatou „Tripple Bottom Line“ kritéria?
3. Uvedte niekoľko príkladov opatrení spoločenskej zodpovednosti v kontexte troch pilierov.

Záver

Na základe predošlých faktov môžeme skonštatovať, že problémy sociálneho charakteru vyplývajúce z ekonomických aktivít boli predmetom štúdia už po mnohé generácie. Predstavitelia rozličných ekonomických škôl a ich oblastí sa snažili vytvoriť pravidlá, ktoré by pomohli usmerniť aktivity podnikateľov voči širokej spoločnosti. Štúdium o podstate spoločenskej zodpovednosti a jej úlohe v rámci sociálno-ekonomického rozvoja spoločnosti je hlboko zakorenené v ekonomických vedách aj napriek tomu, že sa vo vedných kruhoch zviditeľnilo viac len na začiatku 20. storočia. V dnešnej dobe predstavuje štúdium spoločenskej zodpovednosti komplexný a viacrozmerý proces. Jej štúdium zahŕňa výskum

ekonomických a sociálnych predispozícií, ktoré vedú k vzniku spoločenskej zodpovednosti podniku, jej rozvoj ako aj šírenie a odzrkadlenie sa v ekonomických vedách. To zahŕňa definíciu príčin jej vzniku, podstatu a obsah, identifikáciu jej subjektov a objektov, formy v akých sa prezentuje a na akých stupňoch, metódy implementovania, analýzy a pod.

Literatúra

- [1] Antošová, M. (2014). *Podnikanie. Vybrané aspekty podnikania v malom a strednom podniku*. Košice: TU v Košiciach.
- [2] Bayura, D.O. (2013). Formation of the system of corporate governance on the basis of social responsibility. *Journal of the Kyiv National University named after Tara Shevchenko. Series „Economy“*, 10, 18–22.
- [3] Dytrt, Z. (2006). *Etika v podnikateľskom prostredí*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing.
- [4] Grishchuk, V. K. (2012). *Social responsibility*. Lviv: University of Internal Affairs.
- [5] Kovach, M. (2013). Formation of the strategic potential of the enterprise. *Scientific source of NLTU of Ukraine*, 23(10), 207–212.
- [6] Kravchenko, V. (2013). *Management: Textbook*. Odesa: Atlantis.
- [7] Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing.
- [8] Mulačová, V., Mulač, P. a kol. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing.
- [9] Ness, M. R. (1992). Corporate social responsibility. *British Food Journal*, 94(7), 38–44.
- [10] Okhrimenko, O. O., & Ivanova, T.V. (2015). *Social responsibility: a textbook*. K: NTYY „KPI“.
- [11] Pavlík, B., & Belčík, M. (2010). *Společenská odpovědnost organizace. SZP v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing.
- [12] Sokil, O. P., & Ubrežiová, I. (2018). Corporate social responsibility of SMEs in selected country (Ukraine). *Verejná správa a regionálny rozvoj*, 14(1), 115–121.
- [13] Stanwick, P., & Stanwick, S. (2013). *Understanding Business Ethics*. 2nd ed., Thousand Oaks: SAGE Publications.
- [14] Steinerová, M. a kol. (2008). *Společenská odpovědnost firem*. Praha: TOP Partners. [online] http://www.SZPonline.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_SZP.pdf
- [15] Taratsevych, V. M., & Petrynya Yu. Ye. (2013). *History of economic sciences*. Kyiv: Publishing House „Center for Classical Literature“.
- [16] Zdražilová, D. a kol. (2010). *Společenská odpovědnost podniku: Transparentnost a etika v podnikání*. Praha: C. H. Beck.
- [17] Žemigala, M. (2007). *CSR as an innovative conception of management. Podnikanie a inovácie podnikateľských aktivít II*. 1st ed., Prešov: Michal Vaško.

PART TWO

THEORY AND PRACTICE OF INTERNATIONAL MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP IN THE MULTICULTURAL ENVIRONMENT





CHAPTER 11

THEORY AND PRACTICE OF INTERNATIONAL MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP

Entrepreneurship is one of the key elements of the market economy. The development of entrepreneurial activity is directly related to the gaps and imperfections of the market, which results in a risk of conducting entrepreneurial activity and requires the willingness of the entrepreneur to take on the risk.

The increasing globalization activity results in increasing number of international businesses. Businesses use different methods to enter foreign markets, and have different motivation to go beyond the domestic business activity. Sometimes entering a foreign market can be the only solution for the business due to saturation of the domestic market. Further reason might be the increased popularity for the business on foreign markets, while domestic interest in particular business activity is not significant. For the reasons above, the importance of theory and practice of international management and entrepreneurship has to be emphasized. Based on the experience of businesses developing their business activity will develop the international management as an integral part of the international entrepreneurship. At the same time, we encounter a new, dynamic element of the success – multiculturalism of international enterprises as an ability to understand and adopt the culture of the business partner.



Objectives of the chapter

- to understand the essence and importance of the theory of international management and entrepreneurship,
- to describe the world in globalization and its process,
- to describe the internationalization and its process.

11.1 Introduction to international management and entrepreneurship

International cooperation is the essence not only of the economic activity, but also of the very existence of the humanity. In times of global economic downturn, it is important to understand the motives, attitudes, processes and consequences of managing the activities of transnational enterprises in world context (Štrach, 2009). The development of the theory of international management and entrepreneurship is closely connected with the processes of globalization, which is defined by Pichanič (2004) as a “worldwide process that makes the world, the economic systems and the national communities more homogeneous, integrated and interdependent”. The theory of international management and entrepreneurship began to take shape at a time when the world leaders were addressing the issue of sustainable development in Johannesburg, South Africa (2002), following the meeting of the World Trade Organization in Cancun, Mexico 2003, and the meeting of World Trade Forum in Mumbai, India (2004). For the first time, the representatives of poorer countries created a bloc of 21 countries in Mexico, expressing clear demands and attitude toward the developed countries by initiating fair distribution of globalization benefits.


International management is presented by Ubrežiová et al. (2018), Ubrežiová et al. (2013), Šimo and Mura (2015), Ubrežiová (2008) and Pichanič (2004) as follows:

- ▶ a process of planning, organizing, managing and controlling the human resources working in international organizations. This means that the basic management functions e. g. planning, organizing, managing and controlling staff are performed not only in national but also in international environment.
- ▶ a process of applying managerial concepts and techniques in international environment and adapting management procedures in the economic, political and social environment.
- ▶ is different from other forms of management since the knowledge of global issues and specific culture are a prerequisite for success (Luthans and Doh, 2009).

When explaining international management and entrepreneurship, we use further characteristics and terms:

- ▶ **International management** is the implementation of managerial activities beyond the state borders. The corporate goals are expanded by further goals the corporate management would like to achieve in other country, thus moving from simple cooperative relationship to establishing a formal contractual relationship.
- ▶ **International management** represents the organizations and enterprises that carry out business activities in many countries.
- ▶ **International management** is associated with ownership and management of activities and other business operations beyond the borders of one country. Managers are responsible for planning, organizing, managing and controlling of business units, but also responsible for those activities that might complicate resp. change the entry of these business entities into the international market.
- ▶ **Global economic environment** is a term used to emphasize its correlation with international entrepreneurship.

- ▶▶ **International entrepreneurship** in terms of International Business is not a new economic discipline. The term and its practical use had been known for more than thousand years. The activity and behavior of transnational enterprises had been addressed by national governments, regional associations and other transnational institutions, which significantly influences the theory formed about international entrepreneurship (Baláz et al., 2005).
- ▶▶ **Globalization** is a process, where markets and production in different countries are becoming interconnected due to the dynamics of trade in goods, services and mobility of capital and technology (Horská et al., 2018). According to several experts and economists, the “golden era” of globalization will be replaced by **deglobalization**. The process, emerging after the global crisis in 2008 resulted not only in decline of GDP, currency wars and several economic problems, but also a strong exposure in Asia and Europe, as well as trade wars between the USA and Europe as one pole and BRIC (Brasil, Russia, India, China) and MENA (Middle East and North Africa) on other side. Deglobalization means the transformation of the global economy from one integrated transnational cooperation and mass export to local production.
- ▶▶ **Internationalization** takes place in the world economy as a result of international economic interdependence i. e. dependence between its individual parts and as a final result dependence between national economies. The economic activity of one country is reflected in position of activities conducted by other economies and it is influenced by activities happening beyond the border.
- ▶▶ **Internationalization** is a process by which companies increase the value of direct and indirect influence of international trade on the future of the company, as well as establish and manage trade with other countries (Elo, 2005).
- ▶▶ **Intellectual capital** is becoming the most important capital in the new economy. The competitive advantage in old economy was the ability to react quickly on increasing demand resulting from increasing volume of production without increasing costs significantly. Means of production are not decisive in the new economy, but the quality of information has become crucial. At the beginning of the 3rd millennium, the human society entered the development phase of the information resp. knowledge society, in which the quality of life, the prospect of social change and development increasingly depend on utilization of information i. e. intellectual capital. The basic pillar of the information chain is formed by data (Diačiková and Lach, 2019).
- ▶▶ **Home country** is the country where the business entity has an official address, address of taxpayer for tax purposes.
- ▶▶ **Host country** is a foreign country in which the business entity is conducting business activity. The business activity conducted in host country is the responsibility of the **country manager**, who is responding to the local market and government as well as transforming the culture of home country and host country.
- ▶▶ **The functional manager** is responsible for transferring knowledge throughout the international spectrum of organization.

- 
- ▶▶ **Expatriate** is an employee sent by home organization to work in a foreign country.
 - Inpatriate** is an employee coming from host country to the headquarters of the home country.
 - ▶▶ **Third Country Nationals (TCN)** are employees of a third country/national of neither home nor the host country/represent a great potential of professionals who cannot meet their expectations in their home country.

According to Ubrežiová et al. (2018), globalization results in emergence of winners and losers. Instead of benefiting from globalization, the planet is facing an ecological disaster, social unrest, ruined economies, deepening poverty, starvation, increasing homelessness, migration and disruption of social cultures. Globalization, demography, the emergence of new powers, the fall of international institutions, climate change and energetic geopolitics might result in new challenges and opportunities for the leaders of future, who will become influential decision-makers. Štrach (2009) points out that Friedman recognized several positive affects of globalization e. g. interconnectedness of information and knowledge of individual countries and continents, freedom of choosing the place to live and find employment, which maintains the living standard of the western middle class. Being an American, Friedman perceived globalization from the perspective of the European culture and believes that the process of globalization has undergone three stages.

1. **First wave of globalization** – started in 1492, the year of discovery of America. The discovery of new theories was a start of the colonial era and trade with overseas destinations. The colonies have become potential markets, source of cheap labour force and some rare minerals. Globalization was above all the globalization of states that wanted to exercise power in overseas territories, whose exploitation became the source of prosperity.
2. **Second wave of globalization** – it dates back to the beginning of the 19th century – the era of Industrial Revolution. The modern technical inventions helped Europe to realize trade with overseas continents more frequently. New Zeland and Australia were discovered during the second wave of globalization. The international environment increased the movement of people. Globalization has mainly concerned the interconnectedness of companies and their operations on the international market. The exchange of goods played a key role. The fight for division of world continued on the level of states.
3. **Third wave of globalization** – is a symbol of the 21st century, beginning around 2000. The fall of the bipolar world opens up new opportunities and markets. Technical development, data exchange, the effort of companies to outsource their activities and find advantageous offshore localities accelerate the economic and social interconnectedness of countries. Globalization is promoting the individual lifestyle. The exchange of information plays an important role. The rivalry of some groups of people for power and sovereignty is strengthening, and these groups form the terrorist organizations. Unrest is increasing e. g. bombing of Yugoslavia (1999), rocket dispute between Israel and Lebanon (2006), efforts of Kosovo independence (2008).



Case study 8

Globalization in practice – impact of globalization worldwide


Mezřický (2011) listed the following factors:

- **2006** – there were 191 million migrants and 32,9 million refugees.
- **2008** – food expenditure in economically developed countries represents 10–15% of the family expenditure, while developing countries show 50% in average. In 2008, 50% (cca 3.4 billion people) of the population lived in cities, while this ratio reached only 13% in 1900, 29% in 1950 and it will be approximately 70% in 2070. There were 515 terrorist attacks conducted by 359 individuals in the EU.
- **2010** – the world's population reaches 6,9 billion; 60% of the world's population lives in Asia.
- **2011** – the development of demographic parametres – the average age of first marriage increases; the number of single-parent families is growing; the age of women giving birth to their first child is increasing; different types of relationship patterns emerge; life expectancy is increasing (the ratio of senior population is increasing by 2% annually – 2× higher increase than the growth of the overall population rate).

As a result of globalization, developed economies started to benefit from cheap labour force. Beside cheap production of goods, services e. g. call centres and outsourcing centres as supporting administrative activities have also appeared. The main beneficiaries of these activities were India (softwares) and China (manufacturing). Both economies show a rapid growth and can join the group of economic superpowers in the next 20 years beside Russia and Brasil (Russel-Walling, 2012).

11.2 The process of globalization and internationalization – theoretical and practical issues

Effective globalization and internationalisation process starts with a knowledge of key variables in the global business environment. In any industry, in any country, managers must have an overall knowledge of the wheres, whats, whys, and hows of the countries and regions of the world. This knowledge can be used as an initial way to identify the threats and opportunities that might arise in their international operations. There are various **definitions of internationalisation**. Definition by Beamish et al. (2000) is used: “the process by which firms increase their awareness of the influence of international activities on their future, and establish and conduct transactions with firms from other countries”. **Internationalisation theory** links Caves’s explanation for direct foreign investments to Coase’s theory of the firm. Coase explains that the growth of the firm can be understood as the successive incorporation into the firm (internationalisation) of previously external (market) transactions because effecting transactions within the firm rather than through the market has several benefits. The major benefit of internationalization is a reduction of transaction



costs which enables the enterprise to either reap greater profits or further reduce the price of its product. In addition, the internationalization of transactions across national borders has certain political advantages: enterprises gain tariff advantages as well as circumvent foreign exchange controls. The international transactions can influence a firm's future in both direct and indirect ways. A key element of the internationalisation process concerns "where" an organization chooses to do business outside its country. Many firms conduct an incomplete analysis of potential markets. This is due, in part, to a lack of awareness regarding global demographic. The internationalization can be perceived as a part of the ongoing strategy process of most business firms. The main differences between internationalisation and other types of strategy processes are as follows: first, when products, services or resources are to be transferred across national boundaries, the firm has to select the international exchange transaction modality, i. e. a foreign market entry strategy.

Internationalisation affects the SME firms in important ways from an inward perspective, which incorporates an awareness of the impact of global competitors on the ability of domestically oriented firms to compete. According to Melin (1992) the internationalization can be perceived as a part of the ongoing strategy process of most business firms. The main differences between internationalization and other types of strategy processes are as follows: first, when products, services or resources are to be transferred across national boundaries, the firm had to select the country where or with whom transactions should be performed. Secondly, the firm had to select the international Exchange transaction modality, i. e. a foreign market entry strategy (Andersen and Buvik, 2002).

Firms become international in scope for a variety of reasons – some proactive and some reactive. These include a desire for continued growth, an unsolicited foreign order, domestic market saturation and the potential to exploit a new technological advantages. The dominant reason relates to performance. There is clear evidence that among the largest multinational enterprises, a strong correlation exists between improved performance and degree of internationalisation. Geographic scope is positively associated with firm's profitability, even when controlling for the competing effect of the position of property assets. There is a value in internationalisation itself. There are various definitions of internationalisation. Definition by Beamish et al. (2000) is used: "the process by which firms increase their awareness of the influence of international activities on their future, and establish and conduct transactions with firms from other countries". According to Dassbach (1989, internationalisation theory has its roots by Caves in 1971. Internationalisation theory links Caves's explanation for direct foreign investments to Coase's theory of the firm. Coase explains that the growth of the firm can be understood as the successive incorporation into the firm (internationalisation) of previously external (market) transactions because effecting transactions within the firm rather than through the market has several benefits. The major benefit of internationalization is a reduction of transaction costs which enables the enterprise to either reap greater profits or further reduce the price of its product. In addition, the internationalization of transactions across national borders has certain political advantages: enterprises gain tariff advantages as well as circumvent foreign exchange controls. The international transactions can influence a firm's future in both direct and indirect ways. A key element of the internationalisation process concerns "where" an organization chooses to do business outside its country. Many firms conduct an incomplete analysis of potential markets. This is due, in part, to a lack of

awareness regarding global demographic. Andersen and Buvik (2000) have presented that the internationalization can be perceived as a part of the ongoing strategy process of most business firms. The main differences between internationalisation and other types of strategy processes are as follows: first, when products, services or resources are to be transferred across national boundaries, the firm has to select the international exchange transaction modality, i. e. a foreign market entry strategy.

The next stage of internationalisation is globalisation. This one results from the trade liberalization, opening economies, processes and reinforcing the worldwide competition. The basis of globalization is the countries integration that consists in linking their economic processes, which include foreign trade, investments and production. It is connected with migration of goods, services, production factors, labor, capital and technology. That causes that competition becomes stronger and there are more competitors, who act in global market. According to Sporek (2005), globalisation is also based on information and high technology development. Information, knowledge and know-how have become the most valuable assets of every organization. The development of high technology and new fast means of transport contribute to the “world shrinking” process. It creates the “global village” phenomenon. Transnational corporations realize these aspects the most effectively and therefore, they are the main entities, which influence on the globalisation process. The globalisation is a complex process which changes as well as has the potential to change the various events in the world at multiple levels. It is widely recognized that there are multiple faces of globalisation including political, economic and cultural environments.

Internationalization has inward – looking and outward – looking dimension. The outward – looking perspective incorporates an awareness of the nature of competition in foreign markets, and includes the following modes of activities: exporting, acting as licensor to a foreign company, establishing joint ventures outside the home country with foreign companies as well as establishing wholly owned businesses outside the home country. Internationalisation affects firms in important ways from an inward perspective, which incorporates an awareness of the impact of global competitors on the ability of domestically oriented firms to compete. All of these modes and influences are relevant to the internationalisation process and are often overlooked. Based on the information above we can explain that the internationalisation process of a firm can be solved from two main aspects: economic or behavioral perspectives. Behavioral – related theories refer to the organizational and social side, like the decision process by Aharoni (1966), who argues that: “Foreign direct investments is seen as a complicated social process. Many different attitudes and opinions, social relationships both inside and outside the firm and the way such attitudes, opinions and social relationships are changing.” But the theoretical approaches differ in their focus. Some concentrate on the factors causing internationalisation and some concentrate on the internationalisation process itself.



Questions for discussion

1. Explain the essence of the international management and entrepreneurship; define the basic concepts.
2. Describe the concept of globalization and its different stages of development. Provide examples for globalization and deglobalization in practice.
3. Describe the substance of the internationalization process.

Summary

The development of the theory of international management and entrepreneurship is closely related to globalization, internationalization as well as the development of the international entrepreneurial environment. This theory began to take shape that time when the world leaders started to address the issue of sustainable development in different world forums in the South African Republic, Mexico and India in the early 21st century. There are many definitions from authors addressing the issue of international management and entrepreneurship, while in general terms it goes about the activity of organization and company conducting their activity beyond the borders of the country. Business decisions made in one country, regarding such things as foreign investments and partnership arrangements, can have significant impact on a firm in a different country. The development of an awareness and appreciation for the role of foreign competition becomes an integral part of the internationalisation process.

Bibliography

- [1] Aharoni, Y. (1966). *The Foreign Investments Decision Process*. Boston: Harvard University.
- [2] Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firm's Internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business REVIEW*, 12, 347–363.
- [3] Baláž, P., Ferenčíková, S., & Filip, J. (2005). *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava: SPRINT.
- [4] Beamish, W. P., Morrison, J. A., Rozemzweig, M. P., & Inkpen, C. A. (2000). *International Management*. The McGraw Hill Companies, Inc.
- [5] Dassbach, C.H.A. (1989). *Global Enterprises and the World Economy*, Garland Publishing, Inc. New York & London.
- [6] Diačiková, A., & Each, M. (2019). *Úspech je voľba. Manažment podnikania a podnikových procesov*. Svit: Chemosvit.
- [7] Elo, M. (2005). *Internationalization from a Network Perspective*. Turku: Abö Academy Press.
- [8] Horská, E., Palúchová, J., & Gálová, J. (2018). *Medzinárodný marketing*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita
- [9] Luthans, F., & Doh, J. (2009). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. McGraw-Hill Companies, Inc.
- [10] Melin, L. (1992). Internationalization as A Strategy Process. *Strategic Journal Management*, 13, 99–118
- [11] Mezřícký, V. (2011). *Perspektivy globalizace*. Praha: Portál.

- [12] Pichanič, M. (2004). *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck.
- [13] Russel-Walling, E. (2012). *Manažment 50. myšlienok, ktoré by sme mali poznať*. Bratislava: Slovart.
- [14] Sporek, T. (2005). Globalization – Process in the World Economy. In *Proceedings of International Conference on Knowledge Based Society-Knowledge Creation-Knowledge Transfer-Change of Value System*. University of Miskolc, Hungary, pp. 253–262.
- [15] Šimo, D., & Mura, L. (2015). *Manažment organizácií*. Bratislava: Wolters Kluwer.
- [16] Štrach, P. (2009). *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing.
- [17] Ubrežiová, I. (2008). *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- [18] Ubrežiová, I., Sedliaková, I., & Ubrežiová, A. (2013). *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- [19] Ubrežiová, I., Kozáková, J., & Diačiková, A. (2018). *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.



CHAPTER 12

INTERNATIONAL COMPANIES AND THEIR POSITION IN INTERNATIONAL ENVIRONMENT

Based on the experience of businesses developing their business activity will develop the international management as an integral part of the international entrepreneurship. At the same time, we encounter a new, dynamic element of the success – multiculturalism of international enterprises as an ability to understand and adopt the culture of the business partner. Firm involves both geographic configuration and international coordination and integration. It means, that the firm structures through which international companies carry out their activities. The structures considered include the international division, area division, global product division, and the transnational option. Each structure represents a compromise – an attempt to balance the inherent strengths and weaknesses of form chosen. Each structure must reconcile ease of administration with customer responsiveness, and parent company versus subsidiary perspectives. All of this must be done in the context of the sovereign concern of different national governments, and sometimes widely different cultures.



Objectives of the chapter

- to explain the position of international enterprises,
- to define the types of the foreign direct investments.

12.1 Introduction to the theory of international corporation

The concept of globalization and internationalization of business activities is closely connected to the concept of transnational corporation. Based on the work of foreign professionals, Zapletalová (2015), Ubrežiová a kol. (2013), Štrach (2009) define the following strategic types of transnational enterprises:

- ▶ **International enterprise** – the company is not represented in every main region. The capital flow is realized between the headquarters and the subsidiaries. It is mainly characterized by the European transnational enterprises.
- ▶ **Multidomestic/multinational enterprise** – the enterprise is formed by many independent subsidiaries in many countries. The organizational units have their own strategy and their success is measured by financial performance, which enables them to develop their own brands. The subsidiaries realize no cooperation, the cooperation is conducted between the headquarters and the subsidiary.
- ▶ **Global enterprise** – the company creates an integrated system of subsidiaries coordinated by the headquarters. The subsidiaries have no decision-making power about the product or brand portfolio. The main objective is to provide a standard, global product for the customer. It is typical for the American transnational enterprises.
- ▶ **Transnational enterprise** – an enterprise with diversified network of subsidiaries, which have different strategic location and multicultural business environment. These enterprises also have subsidiaries providing services for the whole network. The whole network is characterized by knowledge, product and capital flow.

According to UNCTAD (Conference of the UNO on trade and development) **“the transnational corporations are legal entities or individuals without being a legal entity, which consists of parent company and the foreign affiliates (e.g. subsidiaries). The parent company is controlling the assets of other entities operating in other than the home country. A foreign affiliate is a legal entity or a person without being a legal entity, where the investor, being a resident of another country, has an ownership that enables a long-term interest in managing the enterprise** (Prochádzková a Bednár, 2018; Šíbl a Šaková, 2000).

Transnational enterprise is defined as a company involved in research, production, sales, resp. other activities in different countries worldwide, not only in the country where the company is headquartered. At the same time, these enterprises create relatively permanent, international network of enterprises with their own suppliers, customers and cooperating partners, and thus influence to some extent the organization of the market.

The integral part of the evaluation of international enterprises is the evaluation of their international aspect according to following indicators:

▶ **Internationalization Index (II)**

– one of the indicators is the **Internationalization Index (II)**, which assesses the intensity of foreign activities based on the share of the foreign affiliates of transnational corporations (TNC):

$$II_v (\%) = \frac{\text{the number of affiliates abroad}}{\text{the total number of affiliates}} \times 100$$

►► As well as the network spread index (NSI):

$$NSI = \frac{\text{the number of host countries}}{\text{the number of potential host countries}}$$


where: the number of host countries means the number of countries in which the corporation has its affiliates, and the number of potential host countries are represented by those countries, where the transnational corporation could potentially locate its affiliates. These countries have received an increasing volume of foreign direct investment (Baláž et al., 2005)

12.1.1 Entrepreneurship in a foreign country and the forms of entering foreign markets

Europe is the second biggest continent by size. There are 46 states and 742,5 million inhabitants, cca 500 million live in the European Union. The vast majority of these states is formed by culturally diverse nations using their own language, national and linguistic minorities. Solving the issue of long-term sustainability in the era of globalization is therefore difficult in terms of structural differences and the missing uniform standpoint in the EU (Diačiková a Lach, 2019). It is also pointed out that some of the states or part of them geographically belong to Asia, but culturally and historically they are part of Europe. There are 28 states in the EU. The single currency was introduced by 19 countries (Belgium, Cyprus, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, the Netherlands, Ireland, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Malta, Germany, Portugal, Austria, Slovakia, Slovenia, Spain and Italy). 9 member states of the EU use their own national currency (Bulgaria, the Czech Republic, Denmark, Croatia, Hungary, Poland, Romania, Sweden and Great Britain).

The Slovak entry of the international business environment has significantly influenced the influx of foreign direct investment, which resulted in introduction of different forms of foreign market entry. Šimo a Mura (2015), Ubrežiová et al. (2013), Zdražilová (2005) and Pichanič (2004) listed the following forms of foreign market entry, according to capital intensity:

- **direct export/import** – realized directly with the foreign entity and no intermediary is used. It can be realized through distribution channels of other foreign entities the business entity has entered into agreement, e.g. exclusive sales agreement, commission agreement or piggybacking;
- **indirect export/import** – the business entity is engaged in international entrepreneurship via companies operating in home country. The business entity will contact the foreign market indirectly. It means that the company is not conducting any foreign operation itself;

- 
- ▶▶ **international movement of know-how** – a situation when know-how is provided to a business entity in the host country based on a contract. These can come in a form of licence agreements, franchising, agreement on management etc.;
 - ▶▶ **capital entry in form of foreign investment** – establishment of a production base abroad in the form of property merger, which depends of the financial position of the enterprise and the situation in the host country. The most common forms are: **greenfield investment, brownfield investment, mergers and acquisitions, joint ventures and strategic alliances**. These forms represent the highest level of internationalization and applying international management principles.

By Banerji and Sambharya (1998), competition in global industries is shifting increasingly from interfirm rivalry to rivalry between networks of firms. Strategies for individual firms are thus contingent on the degree of interdependence that exists between them and the core firm in the network. Affiliate firms have two options available to them: first – enter into competitive strategic alliance with competitors or second – enter into a symbiotic strategic alliance with the core firm of the network organization. Many international organizations involve complicated associations and alliances between multiple divisions and individuals on several continents explain Holt (1998). This structure may encompass hundreds of operating divisions with multifaceted purposes, often performing interdependent activities. Ownership can also be complex, bringing together private and government interest, holding companies, joint venture partners, and networks of subsidiaries. Their organizational chart (if one exists) might resemble a spider web more than a pyramid, and even those threads may vary regularly, since global activities change so rapidly that a company's organization often reflects a fluid mosaic of relationships. Within this framework, companies of many nationalities are expanding into international markets. Some are simply exporting, others are investing in foreign facilities, and global companies are creating organizations of integrated technology with world – brand goods, services, and system of management. Within such a variable world, no single description adequately characterizes international business. International companies choose to expand in many ways, and they employ a wide variety of strategies. Specifically, it will explore recent social and economic changes for major economies and for those in transition, followed by a look into technological factors that influence growth and international management. It will also address important challenges facing managers within culturally diverse international organizations. Due to the difficulty of integrating an already existing foreign management, cultural differences are likely to be especially important in the case of an acquisition. In contrast to an acquisition, a joint ventures frequently serves the purpose of assigning management tasks to local partners who are better to able to manage the local labour force and relationships with suppliers, buyers and governments, but at the cost of sharing control and ownership. Based on these facts, the authors concluded the greater cultural distance between the country of the investing firm and the country of entry, the more likely the firm will choose a joint ventures or wholly owned greenfield over an acquisition.

12.1.2 Types of industrial parks

The term “industrial park” began to be used in Slovakia at the beginning of this millennium as a result of increasing influx of foreign investment. Until the year of 2000, investment practically resulted from the purchase of existing companies or establishing joint ventures. There were also some examples for leasing of unused premises or areas by foreign companies.

The industrial park can be characterized as a large complex of production halls, storage facilities and logistics hall. The area of industrial park can be extended by a research and development centre, educational facilities, recreation zones, sports grounds, as well as a residential zone, which might increase the attractiveness of the area. The industrial park is based on the idea of combining different functions. In addition to using the term industrial park, frequently used expressions are the industrial zone or special economic zone.

After the year of 2000, more and more foreign companies wanted to establish production sites in Slovakia within a short time. Spatial planning and construction procedures took a long time, as well as the construction of the new site. A great demand was generated for the areas with integrated infrastructure and good transportation access and further necessary permits to smooth operation. The investor could rent or buy a required size of parcel, quickly obtain building permit, build premises and start production within a few months. The lease of land, construction of production hall and the purchase of technology enabled the investor to start production quickly, even without a big amount of cash to be invested into development.

In addition to providing land and engineering services and construction work, the park operators began to offer operational services e.g. fencing, maintenance work, security services, food delivery, gardening, cleaning services or transport service. These measures motivated the foreign investors to enter the Slovak market and start their production, as well as encouraged them to expand their activities or attract further suppliers and parent companies to the country. It was beneficiary for them to let the domestic partner provide service activities and they could focus on development of core activities e.g. production or services for industry.

According to Prešo (2018), industrial parks fall into two basic groups based on the area they are being established; greenfield and brownfield types of industrial parks. However, no study on industrial parks provides a clear definition for individual types of industrial parks. Therefore, we would define the greenfield and brownfield industrial parks as follows:

- ▶ **greenfield industrial park** – industrial park built on an area, which has not been used for industrial purposes yet. The greenfield investment might contain the basic infrastructure accompanied with road infrastructure;
- ▶ **brownfield industrial park** – an industrial park built on already used area for industrial purposes. The park is created by investing in existing buildings that are currently not used or have been abandoned for a long time. These buildings are often connected to engineering networks.

Case study 9

Development of industrial parks in Slovakia

The first industrial park in Slovakia was established in 2001 in Vrábľe. The reason was the need for larger production facilities for a supplier of automotive industry, United Parts Slovakia (UPS, currently Kongsberg), which had been operating in leased premises for five years. There was no separate production hall, neither was a company that would be interested in building the premise for UPS. The company management found a German investor that built a tailor-made hall for UPS. The company had leased it for 15 years. Considering better return on investment, the German investors built not only a production hall for UPS, but also an industrial park with five plants offered to be leased by manufacturers. The investor agreed with the management of the town to buy the land from the owners and resell to the company as one parcel. This was the start of the industrial park built on 6.5 acres of land, later expanded to 23 acres. IGP Vrábľe, the company responsible for construction works had built the part of network from own financial resources. Later the amount of approximately 3.6 million eur by the Ministry of Economy of the Slovak Republic was provided in form of subsidy (Kremský, 2015). Two other important projects of industrial parks were launched in Kechenec (Eastern Slovakia) and Lozorno (Záhorie). The automotive industrial park in Lozorno focused on suppliers for Volkswagen Bratislava, which started the production of off-road models VW Touareg and needed to attract several of its suppliers to Slovakia. By the end of the first decade of the 21st century it was already hundreds of millions of eur investment, even though in form of state aid provided for large foreign investors as Volkswagen, Peugeot-Citroën or KIA. Another example is the Nitra region, characterized by large unutilized industrial areas before the 1989 era. Only part of this area was successfully transformed to industrial area e.g. PAL and Tesla Vrábľe, the sugar factory in Šurany or Tesla in Nové Zámky. Calex Zlaté Moravce, Elektorsvit Nové Zámky, Plastika Nitra, the Slovak Shipyard in Komárno, SES in Želiezovce lackrd behind with empty production halls. Paradoxically, the first industrial park in Slovakia was established, when the companies in older production halls in Vrábľe did not have space for expansion, and it was impossible to build new production halls. As a greenfield investment, they built a new plant in the neighbourhood employing apporoximately 2000 people. At that time, one of the biggest industrial parks in the town of Levice was built.


 Questions for discussion

1. Describe the nature and importance of transnational enterprises and different forms of their market entry. Describe the concept and development of industrial parks in Slovakia.
2. With reference to Case study 8, provide example for well-known scandals of personal data protection.

Summary

The theory of international management and entrepreneurship, while in general terms it goes about the activity of organization and company conducting their activity beyond the borders of the country. It should be emphasized that the most important players in that particular entrepreneurial environment are the transnational enterprises. During the era of globalization, various forms of entry on foreign markets emerged and industrial parks had been built in different European regions including Slovakia. As we talk about the theory and practice of international management and entrepreneurship, practical examples in case studies are provided, taking into account the impact of Covid-19 pandemic as one of the major factors influencing the development of global business activity and trade.

Bibliography

- [1] Baláž, P., Ferenčíková, S., & Filip, J. (2005). *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava: SPRINT.
- [2] Banerji, K., & Sambharya, R.B. (1998). Effect of Network Organization on Alliance Formation: A Study of the Japanese Automobile Ancillary Industry. *Journal of International Management*, 4, 41–57.
- [3] Diačiková, A., & Each, M. (2019). *Úspech je voľba. Manažment podnikania a podnikových procesov*. Svit: Chemosvit.
- [4] Holt, D. (1998). *International Management*. Orlando: The Dryden Press, Sea Harbor Drive Orlando.
- [5] Kremský, P. (2015). Priemyselné parky na Slovensku, ich rozvoj a fungovanie. Podnikateľská aliancia Slovenska, 2015. [on-line] <https://www.alianciapas.sk/2015/10/16/priemyselne-parky-na-slovensku-ich-rozvoj-a-fungovanie/>
- [6] Pichanič, M. (2004). *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck.
- [7] Preťo, A. (2018). Analýza priemyselných parkov v Slovenskej republike. [on-line] <https://www.mhsr.sk/uploads/files/bRRRoRuk.pdf>
- [8] Prochádzková, K., & Bednár, R. (2018). *Medzinárodný manažment a medzinárodné podnikanie: základy teórie a prípadové štúdie*. Bratislava: EKONÓM
- [9] Šimo, D., & Mura, L. (2015). *Manažment organizácií*. Bratislava: Wolters Kluwer.
- [10] Šíbl, D., & Šaková, R. (2000). *Svetová ekonomika*. Bratislava: Ekonomická univerzita.
- [11] Štrach, P. (2009). *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing.
- [12] Zdražilová, D. (2005). *Mezinárodní management*. Praha: Oeconomica
- [13] Zákon č. 542/2004 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 193/2001 Z. z. o podpore na zriadenie priemyselných parkov. [on-line] https://www.slov-lex.sk/static/pdf/2004/542/ZZ_2004_542_20041101.pdf
- [14] Ubrežiová, I., Sedliaková, I., & Ubrežiová, A. (2013). *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.



CHAPTER 13

INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP IN FAMILY BUSINESSES

Family business is a special form of entrepreneurial activity not receiving appropriate attention as an issue, despite the fact that these forms of businesses are present in the business sector. They are characterized by several different features compared to other forms of entrepreneurial activities. The current conditions on domestic market are characterized by intensifying competition, globalization and liberalization tendencies in trade that result in gradual establishment of family-owned enterprises even beyond the borders of home countries. The importance of examining the international business activities of family businesses is supporting the fact that these types of businesses are as successful as the competing non-family enterprises, but experts deal with this specific issue only sporadically. The presented chapter offers a brief introduction to the issue of international business activities of family-owned enterprises.



Objectives of the chapter

- to point out the importance and significance of family enterprises,
- to present a brief genesis of establishing family entrepreneurship in Slovakia,
- to point out selected problems and specifics of the theory of family entrepreneurship,
- to introduce the motives and reasons why family enterprises internationalize their activities.

13.1 Introduction to the issue

Development trends in the market result in different entrepreneurial activities related to various forms of business units. The business activity of family enterprises is becoming and increasingly discussed issue of business activities even in current circumstances. This is a very interesting, challenging and quite complex field of activity, which should gain adequate attention. The research of family enterprises is in the interest not only of the economic sector, but requires also the attention of political field since these forms of businesses focus primarily on securing employment, self-realization followed by generating profit. It can therefore be stated, that their existence on the market has a broader social, societal, and economic dimension. Family businesses are also present in markets and regions that larger enterprises and enterprise networks are not interested in. As a result, their indisputable added value is their influence on the development of the regions. The business activity of family-owned enterprises is currently focusing not only operating on domestic markets. Three powerful phenomena – globalization, market liberalization, internationalization – cause that also specific forms of entrepreneurial activities, the family-owned businesses are also affected, influenced and determined by this phenomena. The previous activities of family enterprises were primarily focusing on operating on local and domestic markets. However, as a result of ongoing trends, differentiation can be detected not only in the sector of family enterprises, but also in territorial targeting of their activities.

It is true that the issue of international entrepreneurship is addressed both by the Slovak and the foreign literature, mainly on the conditions of large and transnational enterprises, which are typical representatives of international form of entrepreneurship. However, the intensifying competition on the local and national markets is literally forcing the representatives of the SME sector to become increasingly involved in international business activity. Entering the international business environment, establishment of bilateral and multilateral trade cooperation between the individual business entities is accelerated by market liberalization and membership of Slovakia in the EU, which has achieved the highest degree of integration and significantly contributed to high degree of openness of the Slovak economy. Therefore, similarly to large enterprises, small and medium-sized business and family businesses also face the internationalization of their entrepreneurial activities. In a globalized world, where individual national economies and their sectors are increasingly interconnected, the internationalization of the business activity is only a matter of time. The ability to withstand strong competition and maintain market activity are so essential that decision-making of the company management about internationalization of activities cannot be postponed in long-run. The competitors are present, and it can easily happen that they make the necessary steps faster than we do. They gain a competitive advantage that will be difficult for other company to compete with.

Family entrepreneurship has an irreplaceable and permanent position in the world economy. Due to the existence of market economy for a long time in developed countries, the position of family enterprises is also different from their position under the Slovak circumstances (Mura, 2019). The history of family entrepreneurship in developed European countries is rich, represented by numerous successful enterprises, which have transformed into medium-sized and large enterprises, even multinational companies. As an example,

the author is providing the following German companies: Henkel, Dr. Oetker, Deichmann, Volkswagen, BMW, Hornbach, Adidas, Puma, Rauch; Dutch companies: Heineken, Heinz, Shell, Barenbrug, Veldhuyzen Kaas; British companies: Marks & Spencer, Rolls Royce, Luis Vuitton; Italian companies: Fiat, Armani, United Colors of Benetton, Ferrero, Lavazza. The closest family business known by us is represented by the shoe manufacturer – Baťa. As successful Slovak business, we can mention the following: Matador Group, Mrva & Stanko, Matyšák, Corner & Co., Kellys Bicycles, Esox, Hotel Partizán in Tále. If we tend to list absolute well-known and relevant family businesses, we can mention the following companies: Lewis, Nike, Volkswagen, Ford, BMW, Toyota, IKEA, L'Oréal, Kinder Morgen, Samsung, Oracle, Facebook Marka Zuckerberga, Roche, Novartis.


13.2 Family entrepreneurship

A specific group of companies represented by family business is also a permanent part of the small and medium-sized business sector. A large number of family business is operating as a micro or small enterprise, so it can be concluded that the most significant representation of family business can be found in the SME sector. However, over the years of their successful presence on the market, some of these family enterprises have grown and increased their revenue and the number of employees, and nowadays meet the categorization of large enterprises. Thus, the statement that family businesses are present only in the SME sector is not valid. A permanent problem in Slovakia and the EU, but also worldwide is the absence of a uniform definition for family businesses resp. family entrepreneurship. At present, there is no precise legislative definition neither a complex definition is provided for family enterprise resp. family entrepreneurship.

The entrepreneurial activity of family businesses is significant in macro- and microeconomic terms. Although this group of companies does not employ a large number of employees, they have a significant contribution to workplace creation in those areas where it is not possible to expect a large investor. Family businesses have a significant representation in service sector as well. In addition to their services in hotel industry and gastronomy sector, they also offer a personal approach, empathy and higher quality of services and products. In the case of dissatisfied customer, not only the name of the company but also the name of the family suffers. Family businesses in comparison to non-family businesses “risk life and limb” as it was emphasized by Mura (2019).

Family entrepreneurship ranks among the dynamically developing forms of entrepreneurial activity. It is gradually gaining recognition in the Slovak business environment. This form of entrepreneurship is unique and represents a separate problem in the theory of management. It is necessary to provide that approaches, theories and opinion how to run a family business are diverse and sometimes contradictory. The question arises whether there is a difference between non-family and family businesses to be examined separately. According to our opinion, there is a clear difference. The difference undoubtedly exists and can be identified at different levels:

- ▶▶ have long term objectives, vision and strategy,
- ▶▶ have different hierarchy of values,
- ▶▶ have different hierarchy of objectives,

- 
- ▶▶ prevails conservative management,
 - ▶▶ avoid risky behaviour,
 - ▶▶ have different approach to customers; interested persons and entities,
 - ▶▶ negotiations with business partners are more balanced.

As part of the economic transformation, a number of business entities were established in Slovakia. Privatization has significantly contributed to establishment of these businesses. The roots of modern entrepreneurship started and some entities have developed into family enterprises. Gradual involvement of family members, resp. substantial ownership of family members in business resulted in family entrepreneurship. Currently, the position of family business can be assessed as diverse. Some of the businesses have already found their market position, while others went bankrupt or solve serious problems with generation change in business management.

Family businesses are undoubtedly important and integral part of the SME sector, which can be closely linked to units of “family” and “marriage”. Family businesses gain attention in time of intense competition. Strážovská, H. a Strážovská, Ľ. (2002) consider family businesses as a separate form of entrepreneurship since they form small social systems. These are forms of enterprises, where family has a significant influence on ownership of the business or the management. Family business or family entrepreneurship is the joint business activity of people with existing family ties.

Family businesses are different from non-family enterprises as they can be characterized by several specificities. This fact was also mentioned by Krošlárová (2018). The specificity in the case of family businesses is in the interaction of the family and entrepreneurship, not in legislation. Typical for these businesses is the atmosphere, where the family relationship is confronted with the business atmosphere. There are different generations cooperating in family business. This is why it is difficult to differentiate the relationship between family members, who are both in professional and family relationship. Both professional and emotional interaction can be detected. The entrepreneurial success is measured by profit and the number of generations, which have successfully passed on the business from generation to generation. The main goal of family businesses is to maintain the continuity instead of generating quick profit.

Machek (2017) points out the discrepancy of information and knowledge about the family enterprises. He argues that data and information about family businesses from different authors not only differ but also contradict each other. This reason he explains by the absence of clear definition on family business. He introduced critically that definition on family business does not provide adequate empirical evidence. The definition on family enterprises frequently focuses on describing the characteristic features of these businesses.

Circumstances contributing to establishment of family enterprises:

1. family businesses are, also with time interruption, one of the traditional forms of entrepreneurial activity in historical terms,
2. family businesses are in more stable position than non-family enterprises in the national economy,
3. family businesses are less risky due to their economic behaviour,

4. family businesses are expression of proud since the reputation of business is closely linked to the entrepreneur,
5. family businesses have their own share in contributin to the national GDP,
6. family businesses account for approx. 60% of added value.

Several factors can be listed in favour of family entrepreneurship. Mura, Halasi and Vlacseková (2018) defined the most typical factors as the follows: possibility of continuing traditions laid down by family members several years ago, establishing values for family and society, providing a possibility for self-employment. Family business is a type of entrepreneurship suitable for development of business activities in regions, where larger enterprises are not present or did not establish business activity, resp. the enrepreneurial activity of family businesses does not depend on the existence of a large enterprise. These types of businesses fill the gap on the market, thus underlining their importance in the regional economy. The peculiarities of family businesses also include:


- ▶ high ratio of acceptance of members in business,
- ▶ strong emotional ties between family members who work together,
- ▶ new co-workers are easy and flexible to involve without creating workplaces to be filled from external environment,
- ▶ internal orientation,
- ▶ pro-customer orientation, in the case of failure the family name will suffer, not only the business name of the company,
- ▶ maintaining work-life balance.

Based on theoretical and methodological approaches on defining family business by several authors, Mura in his work (2019) presented a proposal for the main elements that could be included in the defintion of the term family business. The main elements are the following:

1. the majority ownership is in the hand of the family or families (more than 50%),
2. the family is mostly present in the management of the company (more than 50%),
3. family members are present with at least 25% in everyday running of the business,
4. the share of family capital in the total capital of the company is at least 25%,
5. the share of family property in the total property of the company is at least 25%,
6. we consider the identification of generation change in the company as an optional criteria due to the fact that Slovak family businesses are facing the task of solving the problem of handing over the company to the next generation only nowadays.

13.3 International entrepreneurship of family enterprises

The process of engaging in international business is based on the need to combine market opportunities and strategic thinking of companies. Businesses that engage in internationalization can develop and advance. Internationalization of entrepreneurship does not only affect the large enterprises. There is an increasing number of Slovak SMEs involved in the internationalization of business activities since they can experience it as a competitive advantage improving their financial results and possibility for new partnerships (Mura



and Buleca, 2014). Internationalization offers strengthening the position of companies on the market, results in organic growth and better evaluation of the corporate capital. The research conducted by several authors under the supervision of Mura (2018) points to viability of small and medium-sized enterprises of family type in international environment. The development tendencies do not allow them to lag behind the companies of developed market economies.

The first authors providing a detailed characteristics and definition for internationalization of businesses were Johanson and Vahlne in 1977. The path of internationalization as a theory describing the various stages of internationalization is characterizing the activities of business involved in the internationalization process. Specifically, the market penetration – the company has not adequate information about, neither the gradual transition from lower stage of internationalization to achieve a higher stage in the process. The companies move in different zones/stages based on their performance and experience on international markets.

The process of internationalization does not only affect the companies of developed market economies. The tendency is also faced by the businesses of transforming economies, social-market economies, including converging countries and emerging economies (Jormanainen and Koveshnikov, 2012). Internationalization affects all the business entities on the market, regardless to their affiliation to a certain country.

The management philosophy of businesses oriented at expansion on international markets must include decisions choosing the target market, the form of penetrating a new market, also concerning the operation and conducting business in international environment. According to Horská, Palúchová and Gálová (2018), the current situation is characterized by hypercompetition and emergence of further business entities that can see the possibility of positioning themselves on the market. In comparison to large enterprises, the SMEs have advantage in flexibility and an ability to react on market changes quickly. The authors also express their opinion that success in the 21st century can result in competitive advantage, which forecasts the ability to react quickly on market needs. Competitive ability does not distinguish between micro, small, medium or large enterprise, but slow and fast business.

There are large number of theoretical approaches by authors from different countries defining the internationalization of entrepreneurship, while all of them provide different perspective and determine different factor. Internationalization is perceived as a process (Kjellman, Sundnäs, Ramström and Elo, 2004; Poór, Seres Huszárík and Mura, 2012; Ubrežiová and Wach, 2016; Horská, Palúchová and Gálová 2018; Zdražilová, 2017), and thus its implementation consists of different parts – phases. Uppsal's model of internationalization is considered to be the best-known model of internationalization of business, which is characterized by a number of procedures and steps with increasing involvement and connection in international markets.

In addition to large corporations, family businesses also play an important role in the global economy. However, these forms of enterprises are not adequately addressed by the researchers. Their cautious steps to enter international markets stem from the fact operating as family enterprises.

There are several reasons for international expansion of family businesses. When entering international markets, it is advised to balance the factors that support the internationalization of the business, but also the factors preventing internationalization. These act as barriers

for family business to penetrate the international markets. Zaniewska (2012) analyzed the impact of several factors relevant in the case of internationalization processes of family enterprises. The author distinguishes between the factors facilitating the process and factors that prevent internationalization. Vision, entrepreneurial culture, effective decision-making and family ties are the factors that influence the internationalization of the family business. As the Polish author, further authors addressed the issue of expansion of family businesses on international field. The companies are advised to consider education in the field of entrepreneurship and entrepreneurial initiative in order to stimulate entrepreneurial activity on local and national level. This can confirm that even in wider scope, business consulting has no adequate level of application in terms of business units. Slovakia is also characterized by this fact.

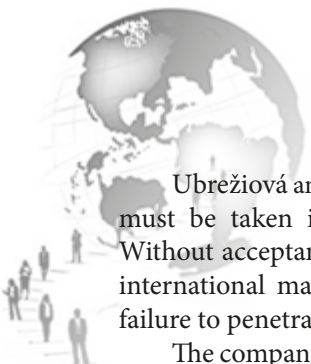
An interesting and specific problem was addressed by Italian professionals, Cerrato and Piva (2012). They addressed the issue of whether and to what extent family businesses have influence on decision about internationalization. Their research is based on the sample of 1,324 small and medium-sized Italian family businesses. The results show that involvement of family members in business management has negative impact on decision to expand internationally. On the other hand, the choice of internationalization, the level of internationalization and the geographical extent as determinants do not differ between family and non-family enterprises. The empirical results show that the level of human capital and the presence of foreign shareholders in small and medium-sized enterprises have positive impact on internationalization of the business.

Carney et al. (2017) talk about the need to increase national competitiveness, which can be ensured by applying innovations and internationalization of business activities. So far, they have been less in the focus of interest in terms of their international involvement. A market gap was created, which might be filled by family enterprises through internationalization of their business activities. This possibility should be the subject of a mutual dialogue between the management of the family business and the owners (Casillas and Moreno-Menéndez, 2017).

In line with the attempt to create a new definition of the internationalization of family businesses, Oviatt and McDougall (2005) present a model in which they analyze the speed of business internationalization and the strength of the factors that influence it. The model starts with a business opportunity and shows the supporting technological forces, motivating competitive forces, mediating the perception of entrepreneurs and mitigating the forces of knowledge and networks, which together determine the speed of internationalization.

Internationalization has become a strategy for growth and sometimes for survival among family businesses. Kontinen and Olaja (2010) found that internationalization of family businesses is a gradual process and follows the Uppsala's model of internationalization. However, unlike the Uppsala model, some family businesses were considered as global "reborn" enterprises.

Baassiri (2018) talks about the need to accept change in family entrepreneurship. If they want to maintain successful on the market, family business have to adapt to current trends and establish themselves on international markets. No longer applies the rule that international markets are open only to large corporations. Family businesses have to be also prepared to respond to current market conditions not only domestically but internationally as well.



Ubrežiová and Wach (2016) emphasize, that economic, cultural and political differences must be taken into account when conducting business in international environment. Without acceptance of these differences, the business entity will not be able to succeed in international market. These factors are often underestimated by businesses, resulting in failure to penetrate the international markets.

The companies must be aware of several attributes of competitive struggle characteristic for international entrepreneurship (Zdražilová, 2017):

- ▶▶ free movement of goods and services,
- ▶▶ offer on financing consumption, which is supporting the sales of companies,
- ▶▶ possibility of modern forms of payment,
- ▶▶ offer discount prices and sales.

Ratten et al. (2017) focus on reviewing the international strategies applied by family businesses when entering international markets. According to the authors, the starting point is to have an entrepreneurial approach to the internationalization of the family business, which provides a possibility of capital, experience and further attributes. More and more family businesses are going global. It is important to focus on positive aspects of internationalization, including the emerging markets and the acquisition of important business knowledge.

Before entering international environment, the companies have to conduct several detailed professional analyzes, which will become a basis for managerial decision about the chosen strategy of international entrepreneurship (Aaker, 2018). The company management should evaluate the risk associated with doing business in international environment. Based on these facts, a decision has to be accepted how the company enters the international market and how the company will operate on the chosen market.



Questions for discussion

1. Explain the importance of family businesses.
2. Try to identify some specifics of family businesses.
3. Define the features of a family enterprise.
4. Introduce the motives that result in internationalization of family businesses.
5. What are the advantages and disadvantages of international entrepreneurship for family enterprises?
6. What the management of family businesses should consider before entering an international environment?

Summary


Research and the theory of family entrepreneurship usually focuses on the evaluation of entrepreneurial activity of family businesses on the domestic market. The international business activity conducted by these types of businesses does not receive as adequate attention as it is addressed abroad. Trade liberalization and economic integration have brought possibility of conducting business activity beyond the borders not only for small and medium-sized enterprises but for family businesses as well. Conducting business

activity beyond the borders results in increased or organic growth. In the presented chapter, we provided at least a brief introduction to relatively new and inadequately developed theory.

By presenting the specifications of family enterprises, we brought a broader discussion about the operation of these companies in the business environment. It is clear that in time of hypercompetition, family enterprises are also forced to find new markets for their products. For this reason, but also for the motive of better utilization of the company capital they enter the process of internationalization by going beyond borders with their business activities. The ways in which the family business is internationalized overlap in many steps with the ways in which the SMEs internationalize their activities.

Bibliography

- [1] Aaker, D. A. (2008). *Strategic Market Management*. 8th ed., John Wiley & Sons, Inc.
- [2] Aronoff, C., McClure, S., & Ward, J. (2011). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. 2nd ed.
- [3] Baassiri, R. A. (2018). *Interrupted Entrepreneurship: Embracing Change in the Family Business*. Charleston: Forbes Books.
- [4] Bagheri, M., Mitchelmore, S., Bamiatzi, V., & Nikolopoulos, K. (2019). Internationalization Orientation in SMEs: The Mediating Role of Technological Innovation. *Journal of International Management*, 25(1), 121–139.
- [5] Buckley, P. J. (2006). International expansion: Foreign direct investment by small – and medium-sized enterprises. In M. Casson, B. Yeung, A. Yeung, & N. Wadeson (Eds.) *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford: Oxford University Press, 671–692.
- [6] Carney, M., Duran, P., van Essen, M., & Shapiro, D. (2017). Family firms, internationalization, and national competitiveness: Does family firm prevalence matter? *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 123–136.
- [7] Cassol, A., Novakowski, B.F.D., Tonial, G., & Dalbosco, I.B. (2017). Internationalization strategies for small and medium-sized enterprises: multi-study studies. *Revista Gestao Organizacional*, 10(3), 55–78.
- [8] Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 617–644.
- [9] Horská, E., Palúchová, J., & Gálová, J. (2018). *Medzinárodný marketing*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- [10] Johanson, J., & Vahlne J.E. (1977). The internationalization Process of the Firm: A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- [11] Jormanainen, I., & Koveshnikov, P.C.A. (2012). International activities of emerging market firms. *Management International Review*, 52(5), 691–725.
- [12] Kjellman, A., Sundnäs, A., & Ramström, J., Elo, M. (2004). *Internationalization of small firms*. Vaasa: Anders Kjellman Consulting Ltd.
- [13] Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). The Internationalization of Family Businesses: A Review of Extant Research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97–107.

- 
- [14] Krošláková, M. (2018). *Špecifika rodinného podnikania na Slovensku*. [online] <https://rodinnepodniky.sk/specifika-rodinneho-podnikania-na-slovensku/>
- [15] Machek, O. (2017). *Rodinní firmy*. Praha: C. H. Beck.
- [16] Mura, L. (2013). *Családi vállalkozás alapjai/Základy rodinného podnikania*. Komárno: Univerzita J. Selyeho.
- [17] Mura, L., & Buleca, J. (2014). Trends in International Business of the Slovak Small and Medium Food Enterprises. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 110, 905–912.
- [18] Mura, L. (2017). *Current situation in family businesses. Managerial Trends in the Development of Enterprises in Globalization Era*. Nitra: Slovak University of Agriculture, 178–185.
- [19] Mura, L., Paľčo, M., & Rafajová, L. (2017). Issues of family businesses in Slovakia. In *ITEMA 2017: recent advances in information technology, tourism, economics, management and agriculture, Conference proceedings*. Belgrade: Association of economists and managers of the Balkans, pp. 440–448.
- [20] Mura, L. (eds). (2018). *Entrepreneurship. Development Tendencies and Empirical Approach*. Rijeka: Intech Open.
- [21] Mura, L., Halasi, D., & Vlaseková, D. (2018). *Bevezetés a családi vállalkozásba – Úvod do rodinného podnikania*. Komárno: Univerzita J. Selyeho.
- [22] Mura, L. (2019). *Manažment rozvoja medzinárodného podnikania rodinných podnikov*. Bratislava: Univerzita Komenského.
- [23] Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2), 537–553.
- [24] Poór, J., Seres Huszárík, E., & Mura, L. (2012). *Vállalatok nemzetközivé válásának elméleti háttere/Teoretické východiská internacionalizácie podnikov*. Komárno: Univerzita J. Selyeho.
- [25] Ratten, V., Ramadani, V., Dana, L.P., Hoy, F., & Ferreira, J. (2017). Family entrepreneurship and internationalization strategies. *Review of International Business and Strategy*, 27(2), 150–160.
- [26] Strážovská, H., & Strážovská, L. (2002). *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint vfra.
- [27] Ubrežiová, I., & Wach, K. (2016). *Selected chapters from international management and entrepreneurship*. Nitra: Slovak University of Agriculture.
- [28] Zadražilová, D. (2017). *Mezinárodní management*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- [29] Zaniowska, K. (2012). Determinants of family business internationalization. Review of existing research. *Economia Marche Journal of Applied Economics*, 31(2), 52–60.



CHAPTER 14

SELECTED MAIN AND SUPPORTING MANAGEMENT PROCESSES OF COMPANIES IN INTERNATIONAL MARKETS

The globalization and internationalization processes have intensified in the past 30 years and generally contributed to development of entrepreneurial activities beyond the home countries. The business entity enters the international market achieving the set goals through managerial functions. The globalization of the world economy created new opportunities but also risks for the businesses, resulting in access to bigger markets, the application of best management practices and technologies. On the other hand, it has brought competitive challenges like local and international suppliers/competitors introducing new production processes and services.



Objectives of the chapter

- to point out on the necessary knowledge enterprise of research, development and innovation products management in international environment, including protection of intellectual property,
- to define the information environment of enterprises in international environment,
- to explain the value chain creation of knowledge and decision-making process,
- to define and explain of internal and external communication of businesses in international environment.

14.1 The role and importance of business innovation and research in the international environment

Innovation in business and international environment can be described as the follows:

- ▶▶ renewal and extension of product portfolio and services as well as the related markets,
- ▶▶ implementation of new technology/producing new products with the help of innovative technology,
- ▶▶ new forms of integrated marketing communication,
- ▶▶ introduction of new methods of purchasing, production and distribution,
- ▶▶ introducing management changes, changes in work conditions and qualification of labour staff.

Innovation cannot be perceived as a change of technical parameters of the product. Innovation should cover all the business activities – purchase and consumption of raw material, technology, organizing marketing activities, service and sales, human resources. Everything that pulls the company ahead and has influence is a part of the innovation process, the centre of which is the customer. It is a mistake when innovation is only associated with scientific and technological development. Innovation is a reflection to new market opportunities, so we can talk about completely new technological solutions but also the existing ideas in terms of new perspectives. Finally, technical and functional innovations (product with new resp. innovative function) lead to innovation in social field. The values and new needs of customers are also reflected in technical innovations. It can be described as a spiral, spinning faster and faster, while getting individuals to higher level in the society.

Development of new product consists of several consecutive processes:

- ▶▶ **Birth (creation) of an idea** – specialized corporate departments, customers, sales, production etc.
- ▶▶ **Pre-selection of ideas** – many companies have developed a system of evaluation and shortlisting the ideas.
- ▶▶ **Concept of development, testing** – basic concept, first interviews with customers about the product, interviews with suppliers of raw material and services, fine-tuning the product, adaptation of technology and production processes.
- ▶▶ **Marketing strategy** – consists of 3 parts:
 1. target market – characteristics of the market position the company plans to achieve with the product, characteristics of the segment,
 2. pricing – is formed in addition to direct and indirect costs in long-term, the method of sales/distribution, marketing budget – the involvement of sellers, advertising costs resp. communication mix, budget for development,
 3. long-term sales – profit goals, strategy of marketing mix, what market position we want to achieve and what period of time we need to achieve it, determining the return on investment.
- ▶▶ **Business analysis** – includes an overview of the expected amount of sales, costs and profit. The financial attractiveness of the product is analysed. If corresponds to intentions of the company, the product development can start.

- ▶▶ **Product development** – according to specific situation, the relevant technological and working processes are determined.
- ▶▶ **Testing on the market** – marketing test – testing in real conditions e.g. customer is involved in testing. The processed information is used to support sales and real forecast of profit.
- ▶▶ **Commercialization** – market launch – the appropriate time to launch the product on the market, where it should be launched and who are the target customers – target market, how the product will be distributed, after-sales service.

If original products or technological processes are created by creative intellectual activity, in particular they are intended to enter international markets, it is appropriate to protect them, **subject to protection of industrial property**, e.g.:

- ▶▶ patents,
- ▶▶ trademarks,
- ▶▶ industrial design,
- ▶▶ design,
- ▶▶ copyright,
- ▶▶ licence agreements.


14.2 Information environment of businesses in international environment

The importance of information and knowledge is increasing significantly in terms of existence of any entrepreneurial unit, functioning of the market economy and for life in the global society. Increasing tendency can be detected in the following:

- ▶▶ awareness,
- ▶▶ competitiveness,
- ▶▶ entrepreneurial risk and risk of decision-making,
- ▶▶ importance of adaptability,
- ▶▶ turbulence of ongoing processes,
- ▶▶ globalization of markets,
- ▶▶ internationalization of management, internationalization of product and technological innovations, etc.

Business conditions in the era of knowledge economy and the global environment have completely changed. The speed of change has a high acceleration, which can only be captured by a high-quality, correctly set up and implemented information-knowledge system of the company. This system has to be an integral part of the company's strategic management, which is based on making effective decisions. These can be achieved if the company is aware of its internal and external environment. Only this type of management approach leads to success and sustainable development on the global market.

The value chain of profit generation resp. the competitiveness of the business conditioned by a synthetic-analytical approach, and utilization of knowledge consists of the following components:

- 
- ▶▶ data,
 - ▶▶ information,
 - ▶▶ knowledge/experience,
 - ▶▶ wisdom,
 - ▶▶ decision-making,
 - ▶▶ realization,
 - ▶▶ profit,
 - ▶▶ long-term sustainability.

The most elementary particle in the entire information chain is **data**. Bare data are obtained by measurement, research, experiment etc. **Information** is achieved if data is analytically-synthetically combined by the receiver, selected and interpreted, critically evaluated and as a final result, a new informative value is created. Information is therefore data in context. However, how these data are combined, read and put into new context depends on the knowledge of the individual (interaction of knowledge, experience, skills, resp. other factors) obtained during studies i.e. **acquisition of knowledge**, but also with experience based on **acquired skills**. Knowledge always refers to the individual's actions and emotions. As high quality is our knowledge and ability to think in context, similar high quality is the information read and transformed from data. Then it depends only on the **wisdom** of the individual, resp. the wisdom of the environment, how this information is handled and used. No matter how good the information is, when it is not used meaningfully, has no value, even if it has been bought/obtained expensively.

If a company would like to run a successful business in a competitive global environment of the information and knowledge society, it has to evaluate effectively the constantly changing environment. The assumption that it will be done properly is enabled by an **information and knowledge** system and an adopted strategy in the area. The goal of information strategy is the optimal support of strategic goals and ongoing processes in the company through information systems, information technology and complex information services focused on the content of the information.

The information strategy determines the basic directions of establishing a flow of information in the company, so that the processed information and explicit knowledge serve managers to make effective and successful decisions and reduce the risk of this activity. Therefore, the information strategy should contain the following:

- ▶▶ specification of key information – what kind of information will be required:
 - to evaluate the legislation and the macro environment (social factors, technical, economic, ecological and political),
 - to evaluate the market situation,
 - to assess the position of the company on the market in terms of competitiveness,
 - to evaluate the market development trends,
 - for research, development and product innovation,
 - to evaluate the current internal situation in the company and all processes;
- ▶▶ an overview of the standards the company wants to apply when building the information system;

- ▶▶ the volume of financial resources and further resources the company plans to allocate for development of information strategy;
- ▶▶ the program and policy of development of a comprehensive information system in the company;
- ▶▶ action plan of development and utilization of complex information system in the company;
- ▶▶ principles for evaluating the efficiency of information strategy and the information system.

14.3 Internal and external integrated marketing communication of companies in international environment

14.3.1 Internal communication

Internal communication is an essential element of the corporate culture, the strength of the company, which is often underestimated, while the external communication gains more emphasis. It is necessary to devote attention to both of them on the same level, since both of them support the success and sustainability of the business. Companies represent a living social system based on maintaining their employees informed, including the strategy and basic principles of the organization. This is why the quality of internal communication is subject to high requirements affecting the success of the company. Communication is a tool managing and connecting people in the organization in order to achieve common goals and objectives. External communication is important in terms of recognizing the company externally, including the credibility and image of the company.

Types of communication channels:

- ▶▶ internal computer network – intranet, extranet,
- ▶▶ external computer network – internet, e-mail, social media,
- ▶▶ telephone,
- ▶▶ letters,
- ▶▶ meetings,
- ▶▶ bulletin boards,
- ▶▶ radio,
- ▶▶ company newspaper,
- ▶▶ mailboxes (competitions, anonymous announcements),
- ▶▶ corridors, elevators, canteens, conference rooms and other premises,
- ▶▶ business trips resp. teambuilding,
means of transport.

14.3.2 External communication

Modern marketing requires more than development of a good product offered at an attractive price and made available for the potential customers. The company should maintain communication with potential customers, intermediaries and the public. Satisfying the needs of customers is the main task of marketing, which is achieved through a marketing communication mix. The basic element of the marketing mix is the promotion. Currently, much broader activities are integrated into the marketing mix, and therefore the term marketing communication is used as a professional terminology. For these new communication activities in practice we use the expressions of ATL – Above The Line (press, radio, TV, billboards) and BTL- Below The Line (public relations, promotional activities, personal sale, sponsorship, direct marketing...).

Marketing communication i.e. marketing mix included the following tools:

1. **advertising,**
2. **sales support,**
3. **personal sale,**
4. **public relations,**
5. **direct marketing,**
6. **event marketing,**
7. **guerilla marketing,**
8. **viral marketing,**
9. **content marketing,**
10. **product placement** in films, TV programmes etc., as a form of hidden marketing (in Slovakia, product placement has been legislated since 2009 in Act 308/2000 Coll. on broadcasting and retransmission on the basis of Directive 2007/65/EC of the European Parliament and of the Council 2007/65/ES),
11. **internet communication,** mainly websites and social media,
12. **SoLoMo** (Social Local Mobile) digital marketing that integrates social media, location and mobile phones since the social media forms an irreplaceable role in disseminating valuable content. While implementing these activities, it is necessary to integrate to the concept all three characteristics in order to offer the visitor a unique experience. This trend has increased by popularity of cell phones and the rapid expansion of mobile data. Mobile phones have become a primary channel for creating, collecting and sharing information about the identity, friends, life of the users, access to social media and sharing current location of the user. Most of the marketing communication is based on involving the user's location in communication via the third-party as local search, tagging photos, tweets or receiving geolocation ads and offers,
13. **further forms** of online marketing.

These tools help to inform the target group about the existence and benefits (economic and psychological) of the product. The introduced tools are marketing tools for mass communication, which are in contrast with personal sales, targeting a certain group of customers.

Integrated marketing communication resp. communication mix is a concept, created as a result of a targeted plan based on a knowledge of strategic tasks of different communication disciplines, which are combined in order to create a maximum, clear and consistent impact about introducing and increasing the sales of the product. At the same time, the symbiosis and synergy of the elements of the communication mix is emphasized. The mutual complementation and cooperation of these elements is essential in order to achieve the expected strategic position of the company.



Questions for discussion

1. What is the necessary knowledge the company must have in the field of innovation and research in international environment?
2. Characterize the driving force and innovative opportunities for company development in international environment.
3. Describe the process of product development and the importance of the intellectual property.
4. Characterize the internal communication in the companies operating in international environment.
5. What makes up the external communication in companies operating in international environment, and what is it used for?

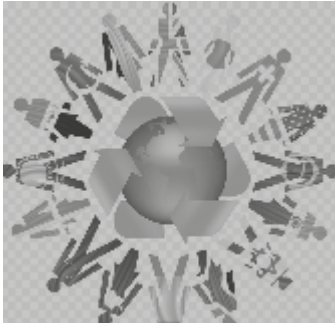
Summary

The belief that the company should have the biggest market share in order to win is a misbelief. There are many companies with small market share, which are more profitable than the companies with a larger share. Even more terrifying is the fact, if all companies want to achieve the largest market share for themselves, it leads to a devastating battle in which it is difficult to find a winner. It is much more effective to focus the business activity on the customer, i.e. the company has to think about the values most perceived by the existing and potential customers, and how they can satisfy these needs/values. In order to satisfy the customer need, the company must direct and tailor its activities to maximize the value, while minimizing the costs. These are generally applicable rules, regardless to the size of the company, type of the business or conducting the business activity in national or international environment. When we talk about integrated marketing communication, we usually mean its impact on external environment of the company. However, the quality of internal communication also affects the perception of the company, the internal communication is also a part of the integrated marketing communication. The primary goal of internal communication is not the satisfied employee, but the satisfied customers through the activity of the satisfied employee of the company. Internal communication is complex since it affects all the organizational units within the company, as well as all the employees. The internal communication has to be set in accordance with the individual processes in the company so that each employee in the company must have the necessary information to perform their particular activity resp. employees in managerial positions must have the necessary information to make decisions in time (Diačiková and Chochoľáková, 2018).



Bibliography

- [1] Diačiková, A., & Lach, M. (2019). *Úspech je voľba. Manažment podnikania a podnikových procesov*. Svit: Chemosvit.
- [2] Diačiková, A., & Chocholáková, A. (2018). Vnímanie konceptu well-being v organizácii pre jej trvalo udržateľný rozvoj. *Právo, ekonomika a management*, 9(6), 7.
- [3] Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row Publishers.
- [4] Vymětal, J., Diačiková, A., & Váchová, M. (2005). *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis.
- [5] Zyman, S. (2002). *The End of Advertising as We Know It*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.



CHAPTER 15

THEORETICAL ISSUES OF CULTURE IN THE INTERNATIONAL ENVIRONMENT

Globalization is one of the most important features of the world economic development. With the growth of globalization, the companies are connected with foreign customers, suppliers, competitors within the countries. The global process of globalization and internationalization is an important factor for the development of international business and forces the company management to reevaluate their business activities. The globalization of national economies has created new priorities in corporate governance. There are mainly strategic management, innovation, the establishment of effective organizational structures and the creation of corporate culture and business ethics. Before entering the international environment, the companies use various methods to analyze the environment, political and legal, economic, socio-cultural or technological, which is the basis for deciding on strategy in international management with an impact on their business. Because people come from different social units, individual cultures are transferred. Then, international management can be explained as the activities of managers and companies that take place across national borders. Culture expands the company's goals by the goals that the company's management wants to achieve in other countries and in different forms. It leads to the formation of simple cooperative relationships to the emergence of official contractual relationships.



Objectives of chapter

- to explain the substance and the importance of the culture in the international environment,
- to characterize what is meant by culture and its forms,
- to describe the basic elements of culture.

15.1 The Characteristics of culture

Business, like all other human activities, is conducted within the context of society. **Culture** is the collection of values, beliefs, behaviors, custom, and attitudes that distinguish one society from another. A society culture determines the rules that govern how firms operate in the society. Several characteristics of culture are worth noting for their relevance to international business (entrepreneurship) according to Ubrežiová et al. (2013), Griffin and Pustay (2007), Štrach (2009), Světlík (2003) and Šroněk (2000):

- ▶▶ culture reflects **learned** behavior that is transmitted from one member of a society to another. Some elements of culture are transmitted intergenerationally, as when parents teach their children table manners. Other elements are transmitted intragenerationally, as when seniors educate incoming freshmen about a school's traditions;
- ▶▶ the elements of culture are **interrelated**. For example, Japan's group oriented, hierarchical society stresses harmony and loyalty, which has historically translated into lifetime employment and minimum job switching;
- ▶▶ because culture is learned behavior, it is **adaptive**, that is, the culture changes in response to external forces that affect the society;
- ▶▶ culture is **shared** by members of the society and indeed defines the membership of the society. Individuals who share a culture are members of a society, those who do not are outside the boundaries of the society.

The word "culture" stems from a Latin root that means the tilling of the soil, like in agriculture. In many modern languages the word is used in a figurative sense, with two meanings:

1. The first, most common, meaning is "civilization", including education, manners, arts and crafts and their products. It is the domain of a "ministry of culture".
2. The second meaning derives from social anthropology, but in the past decades it has entered common parlance. It refers to the way people think, feel, and act. Geert Hofstede has defined it as "the collective programming of the mind distinguishing the members from another". The "**category**" can refer to nations, regions within or across nations, ethnicities, religions, occupations, organizations, or the genders. A simple definition is "**the unwritten rules of the social game**".

Human culture is the result of hundreds of thousands of years of evolution. During most of this time, competition between bands of gatherer – hunters was a powerful evolutionary pressure. As a result our social and intellectual skills have become ever bigger. But we did not lose the elements of our behavior that identify us as social mammals. Fights for dominance, competition for partners, a wish to belong and to know who does not belong – all of these basic drivers are alive in us. No wonder that culture revolves around basic issues that have to do with group membership, authority, gender roles, morality, anxiety, emotions and drivers. Culture affects our love lives, our professional lives, our wars and our dreams. An individual human being acquires most of her or his programming during childhood before puberty. In this phase of our lives we have an incredible capacity for absorbing information and following examples from our social environment. All human groups, from the nuclear

family to society, develop cultures as they go. Culture is what enables a group to function smoothly. Here are prominent **levels of culture**:

- 1. National level** – today's world population is divided into some 200 nations. Comparing nations has become part of most social sciences. Some nations are more culturally homogeneous than others; especially large nations like Brazil, China, India and Indonesia comprise culturally different regions. Other culturally similar areas belong politically to different nations: this is in particular the case in Africa. With these limitations, comparing national cultures is still a meaningful and revealing venture. Research by Geert Hofstede and others has shown that national cultures differ in particular at the level of, usually unconscious, values held by a majority of the population. Values, in this case, are "broad preferences for one state of affairs over others". This differs from the often used meaning "cherished moral convictions", as in "company values". The Hofstede dimensions of national cultures are rooted in our unconscious values. Because values are acquired in childhood, national cultures are remarkably stable over time; national values change is a matter of generations. What we see changing around us, in response to changing circumstances are practices: symbols, heroes and rituals, leaving the underlying values untouched. This is why differences between countries often have such a remarkable historical continuity.
- 2. Organizational level** – many of us spend a large part of their time in organizations. Organizational cultures, the way Geert Hofstede uses the term, distinguish different organizations within the same country or countries. Geert's research has shown that organizational cultures differ mainly at the level of practices (symbols, heroes and rituals); these are more superficial and more easily learned and unlearned than the values that form the core of national cultures. As a consequence, the Hofstede dimensions of national cultures are not relevant for comparing organizations within the same country. National cultures belong to anthropology; organizational cultures to sociology. Because organizational cultures are rooted in practices, they are to some extent manageable; national cultures, rooted in values, are given facts for organization management.
- 3. Occupational level** – entering an occupational field like nursing or ICT implies acquiring a degree of mental programming. Occupational cultures have symbols, heroes and rituals in common with organizational cultures, but they also often imply holding certain values and convictions. Occupational cultures in this respect take a position in between national and organizational cultures. The culture of management as an occupation contains both national and organizational elements.
- 4. Gender level** – gender differences are not usually described in terms of cultures. It can be revealing to do so. If we recognize that within each society there may be a men's culture that differs from a women's culture, this helps to explain why it is so difficult to change traditional gender roles. Women and men are often technically able to perform the same jobs, but they do not respond to the symbols, do not look like the heroes, do not share the rituals. Even if some do, the other sex may not accept them in their deviant gender role. Feelings and fears about behaviours by the opposite sex can be of the same order of intensity as reactions of people exposed to foreign cultures. The degree of gender differentiation in a country is highly dependent on its national culture.

15.2 Basic elements of cultural environment

A society's culture determines how its members communicate and interact with each other. The major elements of culture are social structure, social stratification, language, communication, religion, values and attitudes, manner and customs, material elements, aesthetics, education and social institutions. The interactions of these elements affects the local environment in which international businesses operate is explained by Horská et al. (2014), Ubrežiová (2013), Diačková and Dudinská (2007), Czinkota et al. (1998), Zadražilová and Khelerová (1994) and Usinier (1993):

1. Social structure

– basic to every society is its social structure, the overall framework that determines the roles of individuals within the society, the stratification of the society, and individuals mobility within the society. All human societies involve **individuals** living in **family** units and working with each other in **groups**. Societies differ, however, in the way they define family and in the relative importance they place on the individual's role within groups. The U.S view of family ties and responsibilities focuses on the nuclear family (father, mother, and offspring). In other cultures, the extended family is far more important. Arabs, for example, consider uncles, brothers, cousins, and in – laws as parts of their family unit to whom they owe obligations of support and assistance. These differing social attitudes are reflected in the importance of the family to business. In the United States, firms discourage **nepotism**, and the competence of a man who married the boss's daughter is routinely questioned by co – workers.

2. Social stratification

– societies differ in their degree of social stratification. All societies categorize people to some extent on basis of their birth, occupation, educational achievements, or other attributes. However, the importance of these categories in defining how individuals interact with each other within and between these groups varies by society. Multinationals companies (MNCs) operating in highly stratified societies often must adjust their hiring and promotion procedures to take into account class or clan differences among supervisors and workers. Hiring workers of one group to do jobs traditionally performed by members of another group may lower workplace morale and productivity. In less stratified societies, the firms are freer to seek out the most qualified employee, regardless of whether that person went to the right school, goes to the proper church, or belongs to all best clubs. **Social mobility** is the ability of individuals to move from one stratum of society to another. Social mobility tends to be higher in less stratified societies. It is higher in the United States, for example, than in the United Kingdom or India. Social mobility often affects individual's attitudes and behaviors toward such factors as labor relations, human capital formation, risk taking, and entrepreneurship.

3. Language

– language is a primary delineator of cultural groups because it is an important means by which society's members communicate with each other. Experts have identified some 3,000 different languages and as many as 10,000 distinct dialects worldwide. Language has

been describe as a mirror of culture. Is important in information gathering and evaluation. Language organizes the way members of a society think about the world. Very often mastery of the language is required before a person is accultured to a culture other than his or her own. Language mastery must go beyond technical competency because every language has words and phrases that can be readily understood only in context. Such phrases are carries of culture, they represent special ways a culture has developed to view some aspect of human existence. People are far more comfortable speaking their own language, and this should be treated as an advantage. The best intelligence on a market is gathered by becoming part on the market rather than observing it from the outside. The manager's command of the national languages in a market must be greater than simple word recognition.

4. Translation

– of course, some linguistic differences may be overcome through translation. The process, however, requires more than merely substituting words of one language for those of another. Translators must be sensitive to subtleties in the connotations of words and focus on translating ideas, not the words themselves. Firms can be reduce the chances that they are sending the wrong message to their customers by using a technique known as backtranslation. With **backtranslation**, one person translates a document, then a second person translates the translated version back into the original language. This technique provides a check that intended message is actually being sent, thus avoiding communication mistakes.

5. Religion

– religion is an important aspects of most societies. It affects the ways in which members of a society relate to each other and to outsiders. Approximately 85% of the world's 6.3 billion people claim some religious affiliation. More than 74% of the world's population adheres to one of four religion.

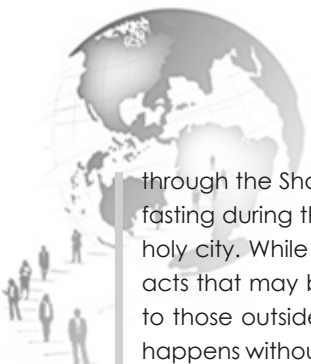


Case study 10

The characteristics of the selected religions according Šroněk (2000)

Christianity, comprising Roman Roman Catholic (17.4 percent), Protestants (12.3%), and Eastern Orthodox (3.6%), Islam (20.6%), Hinduism (14.3%) and Budhism (6.0%). Religion has an impact on international management that is seen in a cultural's values and attitudes toward entrepreneurship, consumption, and social organization. Major holidays are often tied to religion. The holidays will be observed differently from one culture to another to the next, to the same holiday may have different connotations. Christian cultures observe Christmas and exchange gifts on either December 24 or 25, with the exception of the Dutch, who exchange gifts on St. Nicolas Day, December 6.

Islam, which reaches from the west coast of Africa to the Philippines and across a wide band that includes Tanzania, Central Asia, Western China, India, Malaysia, has more than a billion followers. Moreover, Islam is a significant minority religion in many parts of the world, including Europe. Islam has a pervasive role in the life of its followers, referred to Muslims,



through the Sharia (law of Islam). This is the most obvious in the five daily periods of prayer, fasting during the holy month of **Ramadan**, and the **Hajj**, the pilgrimage to Mecca, Islam's holy city. While Islam is supportive of entrepreneurship, it nevertheless strongly discourages acts that may be interpreted as exploitation. Islam is also absent of discrimination, except to those outside the religion. Some have argued that Islam's basic fatalism (that nothing happens without the will of Allah) and traditionalism have deterred economic development in countries observing the religion.

Hinduism has the followers, mainly in India, Nepal, Malaysia, Guyana, Suriname and Sri Lanka. It actually is not a religion, but a way of life predicated on which caste or class, into which one is born. An important feature of Hindu society is a family with extended families being the norm. The extended family structure will have an impact on the purchasing power and consumption of Hindu families. Market researchers, in particular, must take this into account in assessing the market potential and consumption patterns.

Buddhism, which extends its influence throughout Asia from Sri Lanka to Japan. Although it is an offspring of Hinduism, it has not caste system. Life is seen Asian existence or suffering with achieving nirvana, a state marked by an absence of desire, as the solution to the suffering. The emphasis in Buddhism is on spiritual achievement rather than worldly goods.

Confucianism has followers throughout Asia, especially among the Chinese, and has been characterized as a code of conduct rather than a religion. However, its teaching that stress loyalty and relationship have been broadly adopted. Loyalty to central authority and placing the good of a group before that of the individual may explain the economic success of Japan South Korea, Singapore, and the Republic of China.

6. Values and Attitudes

– **values** are shared belief of a group norms that have been internalized by individuals. **Attitudes** are evaluations of alternatives based on these values. The Japanese culture, for example, raises an almost invisible – yet often unscalable – wall against all **gaijin** (foreigners). Many middle – aged bureaucrats and company officials feel that buying foreign products is downright unpatriotic. The resistance therefore is not so much to foreign products as to those who produce and market them. Similarly, foreign – based corporations have had difficulty in hiring university graduates or mid – career personnel.

Cultural differences themselves can be a selling point suggesting luxury, prestige or status. Sometimes U.S. companies use domestic marketing approaches when selling abroad because they believe the American look will sell the product. In Japan, Borden sells Lady Borden ice cream and Borden cheese deliberately packed and labeled in English, exactly as they are in the United States. Similarly, in France, General Foods sells chewing gum called Hollywood with an accompanying Pepsi – generation type of ad campaign that pictures teenagers riding bicycles on the beach.

7. Manner and Customs

– changes occurring in manners and customers must be carefully monitored, especially in cases that seem to indicate a narrowing of cultural differences between peoples. Phenomena such as McDonald's and Coke have met with success around the world, but this does not

mean that the world is becoming Westernized. Modernization and Westernization are not at all the same, as can be seen in Saudi Arabia, for example.

8. Material Elements

– material culture refers to the results of technology and is directly related to how a society organizes its economic activity. The basic **economic infrastructure** consists of transportation, energy and communication system in a country, **social infrastructure** can be represented by housing, health, educational and other social systems, **financial infrastructure** refers to facilitating financial agencies in a country like banks, **marketing infrastructure** consists of facilitating marketing agencies like market research firms, channel members, etc. and **cultural convergence** which can be represented by exposure to foreign cultures accelerated by technological advances.

9. Aesthetics

– each culture makes a clear statement concerning good taste, as expressed in the arts and in the particular symbolism of colors, forms and music. What is and what is not acceptable may vary dramatically even in otherwise highly similar markets. Sex, for example, is a big selling point in many countries.

10. Education

– education, either formal or informal, plays a major role in the passing on and sharing of culture. Educational levels of a culture can be assessed using literacy rates, enrollment in secondary education, or enrollment in higher education available from secondary data sources. Global firms also need to know about the qualitative aspects of education, namely varying emphases on particular skills and the overall level of the education provided. Japan and South Korea emphasize the sciences, especially engineering, to a greater degree than do Western countries.

Educational level will have an impact on various business functions. Employee training programs for a production facility will have to take the educational backgrounds of trainees into account. For example, a high level of illiteracy will suggest the use of visual aids rather than printed manuals. In some cases, global firms routinely send locally recruited personnel to headquarters for trainings.

11. Social institutions

– social institutions affect the way people relate to each other. The family unit, which in Western industrialized countries consists of parents and children, in a number of cultures is extended to include grandparents and other relatives. This will have an impact on consumption patterns and must be taken into account, for example, when conducting market research.

The concept of kinship, or blood relations between individuals, is defined in a very broad way in societies such as those in Sub-Saharan Africa. Family relations and a strong obligation to family are important factors to be considered in human resource management in those regions.

15.3 Definition of corporate culture

Corporate culture is referred to by many synonyms like company **culture or organizational culture**. The scientific literature provides a wide range of definitions, but none of these definitions can explain all the aspects the concept corporate culture covers. We can define the term as follows:

1. according to definition of E. A. Schein, corporate culture is “a formula of basic and essential ideas, which were taken over or created and developed by a certain group in order to deal with the issue of external adaptation and internal integration, which have proven to be universally accepted. The new employees of the organization should, if possible, identify themselves with them and act accordingly” (Ubrežiová a kol., 2013);
2. as a system of assumptions, ideas, values and standards, developed and accepted in the organization, and have a great influence on thinking and performance of the employees. The external environment can perceive organizational culture as a form of social contact between the employees reflected in shared customs, clothing etc. The basic pattern of behaviour becomes a model for the new employees in the company” (Kachaňáková, 2010);
3. as a set of basic beliefs, values, attitudes and norms shared in the organization, which are reflected in thinking, emotions and behaviour of the members within an organization as well as in artifacts of material and intangible nature (Lukášová, 2010);
4. soul of the organization manifested in accepted norms and values. These norms and values determine the corporate environment and the way people have to behave in the organization (Torrington and Hall, 1991).

The definitions provided above prove that corporate culture is an abstract phenomenon including ideas, values, attitude, norms etc. as a part of company's functioning. Even though they have not been specified, they influence people's behaviour. Above all, corporate culture is perceived as a result of the employees' activity and helps to shape the corporate individuality through the following functions (Seková a kol., 2013):

- ▶ organizational culture has an impact on the process of integration in the company i.e. adaptation of a new employee, technological approach etc.,
- ▶ corporate culture influences the implementation of corporate strategy. If the corporate culture is in line with the strategically required corporate culture, the strategic intentions of the organization have a great penetration,
- ▶ corporate culture has an impact on adaptation to changes of corporate environment, shapes the organizational structure, helps to respond quickly to changes in market conditions,
- ▶ the corporate culture defines the image of the organization to certain extent.

Corporate culture should be a part of the corporate strategy. It should be formulated and managed according to defined corporate strategy. Model solutions for application of corporate culture can serve as alternatives for companies. Ubrežiová et al. (2013) distinguish three model solutions for corporate culture:

1. **Global corporate culture** – is based on cultural dominance. The basic strategy is to create a strong corporate culture within all business entities of the organization. The main objective is to promote values and standards. This model applies, when subsidiaries are established as new entities without past traditions. The advantage of the model is the possibility of establishing a properly functioning communication network, and accelerate the internal organizational activities. The international identification is based on common symbols, and employees behave in accordance with the standards and norms.
2. **Polycentric corporate culture** – is based on the principle of plurality of the cultures. The aim is to create a sufficiently large space to promote individuality in forming the corporate culture in all subsidiaries characterized by existing cultural traditions and specifics of the environment and only to limited extent have a duty to respect the objectives, processes and methods applied by the parent company.
The advantage of this model is that the local corporate culture provides opportunity to utilize the communication tools, which are better in overall context; the subcultures are flexible to changes required.
3. **Geocentric corporate culture** – based on synergy. It is characterized by specific features of national cultures with an intention to create a single corporate culture, which will represent a purposeful and effective connection of all regional parts of an international organization. The advantages of geocentric culture are: strong company integrity, high level of identification of employees with the company, strengthening of independence and co-responsibility of the employees.
4. **Region-centric corporate culture** – this type of corporate culture can be found between the polycentric and geocentric company culture. Subsidiaries are grouped into culturally similar regional units (Lukášová, 2010).

She has defined the basic management models of international companies as the follows:

- ▶▶ **model of cultural dominance** – the management concept applied in parent companies is used in all subsidiaries located abroad. The cultural differences are ignored or they are considered insignificant;
- ▶▶ **model of cultural compromise** – subsidiaries are characterized with different subcultures; the management should find a compromise between the concept of the manager and the management style. The model is rather inefficient;
- ▶▶ **model of cultural synergy** – the differences in values and patterns of behaviour of different nations are perceived as basic potential to create a new, synergic way of leadership, which will better correspond to international conditions. This means developing a new management philosophy, which is increasing the demand for innovative way of thinking and acting. This model is the most demanding, but also the most beneficial.

The evaluation of the above mentioned alternatives in shaping the corporate culture of international companies is ambiguous. Each of the listed alternatives have both advantages and disadvantages. It is necessary to identify what is important to integrate and apply from the original culture, and what should not be applied in creation of new corporate culture.

15.3.1 Key elements of corporate culture

When explaining the concept of corporate (corporate, organizational) culture, most authors are based on a sociological and anthropological approach (Ubrežiová et al., 2013; Zdražilová and Khelerová, 1994).

On this basis, four basic elements of corporate (corporate, organizational) culture were identified:

- ▶▶ **symbols** – are words, objects, and gestures whose meaning is derived from habits. At the level of national culture, the symbol covers the whole area of speech. At the enterprise level, symbols include, for example, language, various abbreviations, slang, manner of addressing, signs and marks, manner of dress, status symbols, or events from the company's history. Language is an important part of the symbols of corporate culture. Many companies and departments within an organization use language as a way to identify that they belong to a particular culture. By learning how to use a given language, employees verify that they have adopted the culture and to what extent they are willing to protect it;
- ▶▶ **heroes** – are real or imaginary people who serve as a model of ideal behaviour and as bearers of tradition. The goal is to have the model of an ideal “manager” or ideal employee;
- ▶▶ **rituals** – are repeated procedures for activities that express and reaffirm values in the organization, its most important goals and appreciate those who are most valuable to the company;
- ▶▶ **values** – represent the deepest level of culture. They express what is good and bad in a company, moral and immoral. The values are reflected in the area of work ethic, the life of employees with the company as well as in the overall orientation of the company.

Some management professionals often wonder if it is necessary to address the elements and culture of the company in general. We perceive corporate (corporate, organizational) culture as a tool that we can intentionally use in the implementation of corporate goals. It is possible to use the hypothesis that the more consciously we build this tool, the clearer the path to the goal and the more likely it is to be achieved. Then, under a strong organizational culture, we understand such a culture when all its parameters reach the required level and the basic values are realized by all employees.

Questions for discussion

1. You will explain the substance, importance and definition of culture in the international environment.
2. You will define the basic elements of cultural environment.
3. What is meant by firm culture and define its basic elements.

Summary

People of different countries often do things in different ways. One way to explain variations in behaviour is the idea of culture. Models of culture provide ways of understanding

behaviour in business situations that at first may appear odd, mysterious, or inscrutable. As business become more international and global, sophisticated models for understanding cultures become necessity. National culture affects, to some extent, much management and organizational behaviour. performance and success of organizations largely depend on the established values, norms, beliefs, rules, patterns of behaviour and rituals which are commonly regarded as the organizational or corporate culture. The bearers of organizational culture are people. Why they became employees of the organization, what are the relations between them, what life standards and principles determine and recognize, what they believe is right and wrong, and everything that affects the organizational norms and values, not only differentiates one organization from another, but determines the viability and functionality of the organization in terms of long-term perspective (Kachaňáková, 2010). From this point of view, this chapter deals with the substance and importance of the culture in international environment.

Bibliography

- [1] Diačiková, A., & Dudinská, E. (2007). *Marketing v multikultúrnom prostredí*. Ružomberok: Katolícka univerzita.
- [2] Czinkota, R.M., Ronkainen, A.I., Moffett, H. M., & Moynihan, O. E. (1998). *Global Business*. Harcourt Brace College Publishers: The Dryden Press.
- [3] Francesco, A. M., & Gold B. A. (2000). *International Organizational Behavior – text, Readings, Cases and Skills*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- [4] Griffin, R.W., & Pustay, M.W. (2007). *International Business – A Managerial Perspective*. Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.
- [5] Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2007). *Kultúra a organizace – Software lidské mysli*. Praha: Linde.
- [6] Horská, E., Palúchová, J., & Gálová, J. (2018). *Medzinárodný marketing*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- [7] Kachaňáková, A. (2010). *Organizačná kultúra*. Bratislava: Wolters Kluwer.
- [8] Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
- [9] Mead, R., & Andrews, T. G. (2009). *International Management*. A John Wiley and Sons, Ltd., Publication.
- [10] Nový, I., & Machl-Schroll, S. (2005). *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press.
- [11] Seková, M. a kol. (2013). *Manažment II – ľudia v organizácii a organizačná kultúra*. Wolters Kluwer (Iura Edition).
- [12] Světlík, J. (2003). *Marketing pre európsky trh*. Praha: Grada Publishing
- [13] Šroněk, I. (2000). *Kultúra v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing
- [14] Štrach, P. (2009). *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing.
- [15] Torrington, D., & Hall, L. (1991). *Personnel Management*. Prentice Hall International (UK) Ltd.
- [16] Ubrežiová, I., Sedliaková, I., & Ubrežiová, A. (2013). *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.

- [17] Ubrežiová, I. (2013). The Role of Culture in International Management and Entrepreneurship. In Kadlečíková, M. et al. (2013). *Management*. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház Zrt.
- [18] Ubrežiová, I., Kozáková, J., & Diačiková, A. (2018). *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- [19] Usunier, J. C. (1993). *International Marketing and Cultural Approach*. New York: Prentice Hall.
- [20] Zadražilová, D., & Khelerová, V. 1994. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, Publishing.



CHAPTER 16

THE THEORY OF CULTURAL DIMENSIONS

The international management can be explained as the activities of managers and companies that take place across national borders. Culture expands the company's goals by the goals that the company's management wants to achieve in other countries and in different forms. It leads to the formation of simple cooperative relationships to the emergence of official contractual relationships.

Hodgetts and Luthans (2000) wrote, that some researcher have attempted to provide a composite picture of culture by examining its subparts, or dimensions. In particular Dutch researcher Geert Hofstede found there are four dimensions of culture. On the other hand, there are several authors, who are interesting in the culture dimensions, namely Fons Trompenaars, Kluckhohn and Strodtbeck or Hall.



Objectives of the chapter

- to explain cultural dimension of Geert Hofstede,
- to define cultural dimension of Fons Trompenaars,
- to describe opinions of other authors on the evaluation of cultural dimensions.

16.1 Cultural dimensions based on Geert Hofstede

There are different methods how to analyze the culture.

Comparative models – measures one culture against another, and enables the manager or consultant to compare the behavior of one culture with another. A comparative model cannot describe one culture alone. These models are useful when they help the manager compare the characteristics of different cultures and reach a decision. Hofstede's model identifies the level of differences among different countries. It was based on the research (in the end of 60ties and begin of the 70ties) of 116.000 employees of the IBM company in 65 countries of the world and another research was made in 1982 (Světlík, 2003).

The five dimensions Hofstede uses to distinguish between national cultures are:

1. Power distance (PDI = power distance index, 0–100)

In cultures with low power distance, people are likely to expect that power is distributed rather equally, and are furthermore also likely to accept that power is distributed to less powerful individuals. As opposed to this, people in high power distance cultures will likely both expect and accept inequality and steep hierarchies (Hofstede, 2001). (In countries where the power distance is high the index is higher than 50.) The highest values reach in each community the nonqualified manually working people. The higher the level of education is the lower value of PDI is observed (educated and qualified managers) (Světlík, 2003).

2. Individualism and collectivism (IDV = individualism index, 0–100)

In individualistic cultures people are expected to portray themselves as individuals, who seek to accomplish individual goals and needs. In collectivistic cultures, people have greater emphasis on the welfare of the entire group to which the individual belongs, where individual wants, needs and dreams are often set aside for the common good (Hofstede, 2001). To the countries with high value of IDV belong for example USA, Great Britain or Netherland. The low value was measured e.g. in Portugal or Greece (Světlík, 2003).

3. The dominant values of masculinity and femininity (MAS = masculinity index, 0 (feminine) – 100)

These values concern the extent on emphasis on masculine work related goals and assertiveness (earnings, advancement, title, respect et.), as opposed to more personal and humanistic goals (friendly working climate, cooperation, nurturance etc.). The first set of goals is usually described as masculine, whereas the latter is described as feminine. These goals and values can, among other, describe how people are potentially motivated in cultures with e.g. a feminine or a masculine culture (Hofstede, 2001). The highest values of MAS are in Japan, Austria or Italy, the lowest in Sweden, Netherland or Portugal (Světlík, 2003).

4. Uncertainty avoidance (UAI = uncertainty avoidance index, 0–100)

Uncertainty Avoidance is referring to a lack of tolerance for ambiguity and a need for formal rules and policies. This dimension measures the extent to which people feel threatened by ambiguous situations. These uncertainties and ambiguities may e.g. be

handled by an introduction of formal rules or policies, or by a general acceptance of ambiguity in the organizational life. The majority of people living in cultures with a high degree of uncertainty avoidance, are likely to feel uncomfortable in uncertain and ambiguous situations. People living in cultures with a low degree of uncertainty avoidance, are likely to thrive in more uncertain and ambiguous situations and environments (Hofstede, 2001). The countries with low value of UAI have a lack of laws and rules. The uncertainty is considered as normal. The behavior of consumer is seen here for example in the buying of old used cars in the contrary to the behavior of people from countries with high value of UAI (Světlík, 2003).

5. Confucian dynamism (LTO)

Long-Term Orientation is the fifth dimension, which was added after the original four dimensions. This dimension was identified by Michael Bond and was initially called Confucian dynamism. Geert Hofstede added this dimension to his framework, and labeled this dimension long vs. short term orientation. The consequences for work related values and behavior springing from this dimension is rather hard to describe, but some characteristics are described below.

Long term orientation:

- ▶ Acceptance of that business results may take time to achieve.
- ▶ The employee wishes a long relationship with the company.
- ▶ Short term orientation:
 - results and achievements are set, and can be reached within timeframe,
 - the employee will potentially change employer very often (Hofstede, 2001).

Low values are measured e.g. in GB, Germany, Netherlands or Sweden. The opposite are asian countries like China and Japan (Světlík, 2003). The fifth Dimension was added in 1991 based on research by Michael Bond who conducted an additional international study among students with a survey instrument that was developed together with Chinese employees and managers. That Dimension, based on Confucian dynamism, is Long-Term Orientation (LTO) and was applied to 23 countries (Hofstede, 2001). In 2010, research by Michael Minkov allowed to extend the number of country scores for this dimension to 93, using recent World Values Survey data from representative samples of national populations. In the 2010 edition of Cultures and organizations, a sixth dimension has been added, based on Michael Minkov's analysis of the World Values Survey data for 93 countries. This new dimension is called Indulgence versus Restraint (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010).

16.2 Cultural dimensions based on Fons Trompenaars

Fons Trompenaars, a Dutch economist and consultant, also developed a framework to examine cultural differences (Ubrežiová et al., 2013; Ubrežiová and Gurská, 2012; Francesco and Gold, 2000). He analyzed the questionnaire responses of approximately 15 000 employees representing 47 national cultures. He describes national cultural differences using seven dimensions. Five dimensions are about how people relate to others, including universalism versus particularism, individualism versus collectivism, neutral versus affective, specific

versus diffuse, and achievement versus ascription. The sixth dimension is time orientation: past, present, or future and sequential or synchronous. The final dimension is relationship to nature: internal or external oriented.

There are the following dimensions:

A/ Relationships to people (five dimensions):

- **Universalism versus Particularism** – In a universal culture, people believe the definition of goodness or truth applies to every situation. Judgments are made without regard to circumstance, mainly in the USA. A particularist society is more contingency oriented, believing of circumstances and relationships are more important in deciding what is right or good, mainly in China or other Asian countries.
- **Individualism versus Collectivism** – this dimension is similar to Hofstede's. In an individualist society, the focus is on self. The society structures laws and rules to preserve the rights of the individual and to allow individual development and achievement. In individualist Netherlands, employees receive recognition for their personal contributions and achievements in work. A collectivist society emphasized group membership. Belonging and contributing to a group is an essential part of the culture (China, Japan).
- **Neutral versus Affective Relationships** – expression of emotions is the focus of the neutral versus affective relationships dimensions. In affective cultures, expressing emotions is natural and appropriate. In contrast, neutral cultures try to control emotion so as not to interfere to judgment.
- **Specific versus Diffuse Relationships** – the specific versus diffuse relationships focuses how a culture treats privacy and access to privacy. In specific countries, people usually have large public spaces and relatively smaller private spaces. There is a separation between the public and privacy spaces. In diffuse cultures, the relationships of the public of the public and private spaces is the reserve.
- **Achievement versus Ascription** – the achievement versus ascription dimensions describes how people in a culture gain power or status. An achievement society emphasizes attainment of position and influence. Members of ascriptive cultures believe people are born into influence.

B/ Relationship to Time (sixth dimension)

Trompenaars looks at two aspects of a culture's relationship to time. The first focus is a country's focus on the past, present, or future and how these relate to each other. In a **past oriented** society, tradition and history are important. A **present oriented** cultures country focuses on what is going on now, including activities and relationships. The **future oriented** culture uses the past and present to gain future advantage.

The second aspect of the time dimension is **sequential**, when cultures do one thing at the time, make appointments and arrive in time, and generally stick to schedules. In **synchronic** countries, people do several activities simultaneously, the time for appointments is approximate, and interpersonal relationships are more important than schedules.

C/ Relationships to Nature (seventh dimension)

Internal oriented cultures believe nature is controllable. The individual group or organization is in control of a situation. **External oriented** societies are more flexible. They try to harmonize with the environment and have more focus on the “other”.

16.3 Evaluation of cultural dimensions based on other authors

Mead and Andrews (2009) wrote, that Hall came to the field of cross – cultural analysis from the discipline of anthropology in 1976. He argued that all peoples interpret and create messages in reference to shared information. The information includes values in the culture, which link members of the culture group and influence how they refer to their contexts when maintaining relationships. That is, members’ experiences of context will influence how they communicate. And different culture groups respond to their contexts differently. This principle of applying shared cultural experience is crucial in **Hall’s model** (1976).

The model distinguished between high – context and low – context cultures. Members of HIGH – CONTEXT cultures depend heavily on their shared experience and interpretation of their cultural environment in creating and interpreting communications. Members of the culture group learn from birth to interpret the covert clues given in these contexts when they communicate, and so much meaning is indirectly. In languages such as Arabic, Chinese, and Japanese indirect styles of communication and the capacity to interpret non – verbal signals and indirect illusions are prized. But in LOW – CONTEXT cultures, the environment is less important, and non – verbal behavior is often ignored, and the communicators have to provide more explicit information.

On the other hand, Kluckhohn proposed in a 1952 article that there should be universal categories by which cultures could be described. He developed this insight in a book with Strodbeck. **Kluckhohn and Strodbeck in 1961** claim that members of a group exhibit constant “orientations” towards the world and other people. They identified five **orientations (Kluckhohn and Strodbeck model)** set out and later research added a sixth, the conception of space in following:

- ▶ *what is the nature of people?*
- ▶ *what is the person relationship to nature?*
- ▶ *what is the person’s relationship to the other people?*
- ▶ *what is the modality of human activity?*
- ▶ *what is the temporal focus of human activity?*
- ▶ *what is the conception of space?*

These categories are still influential – for instance, distinctions between lineal, collateral and individualist relationships – and have been developed in a range of models.



Questions for discussion

1. You will explain the cultural dimensions of Geert Hofstede. Do know some practical example?
2. You will describe the cultural differences of F. Trompenaars and other authors. Do you know some practical example?
3. How do you perceive the opinions of other authors?

Summary

An international manager who participates only modestly in foreign activities, just like one who fulfills global responsibilities, must gain an understanding of his or her own culture and then learn about other cultures and the values of colleagues. The managers in multinational companies know that their management requires specialized skills. It means that the international businesspeople must be knowledgeable about cultural, legal, political, and social differences among countries. They must choose the countries in which to sell their goods and from which to buy inputs.

International managers also must coordinate the activities of their foreign subsidiaries, while dealing with the taxation and regulatory authorities of their home country and the all countries in which they do business. From this point of view, this chapter deals with the substance and importance of the culture in international environment, with its basic elements as well explains the differences across cultures based on Geert Hofstede, F. Trompenaars and other authors.

Bibliography

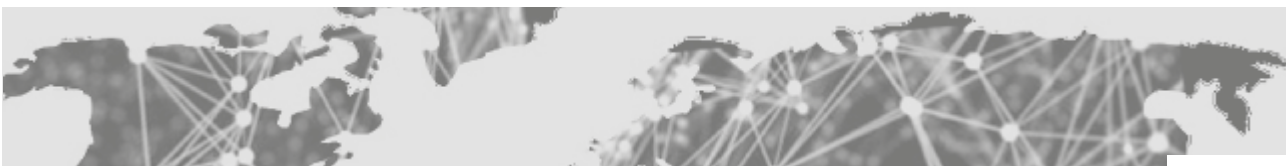
- [1] Francesco, A. M., & Gold B. A. (2000). *International Organizational Behavior – text, Readings, Cases and Skills*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- [2] Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed., Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- [3] Hofstede, G, Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2001). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and Expanded, 3rd ed., McGraw-Hill.
- [4] Hotgetts, R.M., & Luthans, F. (2000). *International Management: Culture, Strategy and Behavior*. 4th ed., The McGraw – Hill Companies, Inc.
- [5] Mead, R., & Andrews, T. (2010). *International Management*. John Wiley & Sons Ltd.
- [6] Světlík, J. (2003). *Marketing pre europský trh*. Praha: Grada Publishing.
- [7] Ubrežiová, I., Sedliaková, I., & Ubrežiová, A. (2013). *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- [8] Ubrežiová, I., & Gurská, S. (2012). *International Management and Entrepreneurship*. Nitra: Slovak University of Agriculture.



CHAPTER 17

INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Employees are the most important resource for any organization, they are a key element in all areas of activity in the multinational company, so they need to be given due attention. International human resource management is more demanding than management in one country, as a multinational company can employ people in the home country, people from the host country, but also from third countries. Thus, problems may arise in dealing with employees in connection with the diversity of cultures, rules in employment, communication, remuneration, provision of benefits, as well as in employee loyalty. As human resource management consists of a number of specific tasks and all of them are equally important, it is necessary to approach them professionally and with quality. Equally important is the complexity of the performance of individual activities so that HR professionals, in cooperation with managers fulfill their goals as effectively as possible and thus contribute to the fulfillment of the strategy of an international company.



Objectives of the chapter

- understand the nature and importance of international human resource management,
- characterize human resource management processes in a multinational company,
- explain the tasks of human resource management in the international environment.

17.1 The essence of international human resource management

Effective human resource management is essential in every organization or company, both nationally and internationally. In international business, all “international problems” are caused by people and people have to solve them. That is why “**the right people, at the right time in the right place**” are a key element and a competitive advantage even in an international company. It is characteristic of companies operating in an international environment that they employ workforce outside their home country, regardless of their nationality. The so-called internationalization of the workforce began in the 1940s, after World War II. However, in the 1970s, problems began to arise with the management of employees posted abroad, so in the 1980s companies began to apply increasingly sophisticated procedures aimed at managing human resources abroad. These trends continue to this day with a multicultural workforce in all jobs, including management.

International human resource management is not just about imitating the practices of Americans, Japanese, Germans etc. in another territory also because they cannot simply be transferred to another culture. It is also not enough to just know the culture of other countries and appropriately modify the behavior of their people. According to Torrington (1994) the features of international human resource management can be characterized as “7K” as follows:

1. **Cosmopolitanism** – people tend to become members of a successful multilingual elite involved in high-level coordination activities or expatriates who may return after a few years but may have some problems with repatriation.
2. **Culture** – great differences in education, cultural diversity of social systems, the environment of origin, the requirements of legislation.
3. **Compensation** – requirements for determining the salaries, bonuses and employee benefits of expatriates and citizens of the host country.
4. **Communication** – maintaining good communication between all branches of the organization around the world.
5. **Consultation** – a requirement for broader expertise to address local needs.
6. **Competences** – developing of wider range of skills for people who need to work across political, cultural and corporate boundaries.
7. **Coordination** – formal and informal procedures to ensure closer cooperation between the various components of an international company.

17.2 International human resource strategy


The basic approach to the typology of human resource strategies was developed by Howard V. Perlmutter in 1969. He distinguished four approaches:

1. **Ethnocentric** – is characterized by the preference for managerial style, knowledge, abilities, skills as well as the managers themselves from their home country. Only such managers are considered to be sufficiently qualified to fill managerial positions in the parent company and its subsidiaries.

2. **Polycentric** – foreign organizational units of a multinational enterprise are independent of the head office. This approach characterizes the preference for host country employees in key positions in subsidiaries because local managers know and understand the culture and environment better. The career path of such managers to the home country is not usually the habit.
3. **Geocentric** – is characterized by the fact that the company strives to recruit the best employees to its management team anywhere in the world, managers work independently of their nationalities. The career perspective for the local employees of such a company is unlimited, the management of human resources is neither under the influence of the parent company nor under the influence of subsidiaries.
4. **Regiocentric** – the company selects and employs workers on a regional basis. The approach combines geocentrism with a regional orientation. Employees are selected from a certain region that has common market and culture features (Štrach, 2009).

The basis for the successful operation of any company are quality and professional employees who are a key element of all business activities in the domestic and foreign markets. The existence of a company, its prosperity and dynamic progress are primarily conditioned by quality of human resources. Even with the importance of all other factors, employees are a priority potential of the company, so it is necessary to pay qualified attention to human resource management. Part of the success of a multinational company is a well-chosen human resource management strategy. According to Armstrong (1999) the strategy of international human resource management must focus on three main areas: centralization, filling managerial positions and managerial development.

1. **Centralization** – must consider the extent to which employment policy should be developed and managed from the headquarters of the multinational enterprise. This could mean decisions of staffing, career management and staff development, remuneration, etc. would be accepted by top management of the home country. The company thus has good conditions for planning the succession of managers or for the use of qualified professionals in the future.
2. **Filling managerial positions** – three approaches are possible:
 - a) **the policy of filling all key positions with the people of the home country** – applied is the early phase of internationalization or when the parent company starts its business activities in a new country;
 - b) **policy of appointing managers by employees of the host country** – this way a multinational company can avoid problems with other cultures but there may be problems in relations with managers of the parent company who want to maintain their management practices in other organizational units;
 - c) **a policy of managing branches by the best managers regardless of their nationality** – this will allow the multinational company to develop truly global managers and avoid a provincial approach. This method requires a high degree of centralized management.
3. **Development of managers** – it must take into account the extent to which an international perspective can be promoted in the entire multinational company (e.g. talent management, career management, distance learning programs, etc.).



Internationally operating companies are aware of the importance of finding, acquiring, motivating and developing the human resources needed to implement international policies and strategies. In addition to these processes the formation of global managers operating in different countries and cultures who apply different management practices in the international context is also a closely related issue.

17.3 Personnel policy in an international company

In an internationally active company personnel policy is influenced by the fact that it concerns the principles adopted for the performance of personnel processes for employees in several organizational units in different countries of the world, in different cultures. One of the most challenging management tasks in multinational companies is considered to be the collection, processing and evaluation of information related to personnel policy and the resulting decisions. The decisive factors determining personnel policy are:

- ▶ the environment of the multinational enterprise (demographic, political, legal, national);
- ▶ company data (i.e. history, organizational structure, spatial differences between parent company and subsidiary, communication network, other differences);
- ▶ value ideas of decision holders of a multinational company (Sršňová et al., 2008).

Areas and tasks of international human resource management

According to Ferenčíková et al. (2013) international human resource management fulfills four basic tasks from which a wide range of other personnel activities derive, namely:

1. **Ensuring the need for human resources** – the company needs employees to fill the jobs in the required number, the required qualification structure, and in a reasonable time. This requires the performance of individual personnel activities, namely: job analysis, personnel planning, recruitment, selection, hiring and dismissal of employees. In recruiting and selecting staff it is appropriate to take into account the procedures used in the home country but also the requirements and specific procedures specific to the host country. The criteria for selecting new employees are often comparable to the requirements applied in the home environment, the process of selecting employees for managerial positions can be more demanding. Therefore, multinational companies often use the services of local recruitment agencies.
2. **Personnel development and career management** – these are professional adaptation, education and development of employees, succession planning for key job positions and career management of selected individuals. The development and training of employees should be distinguished by a multinational company mainly in three categories, namely:
 - a) training of employees working in branches around the world;
 - b) preparation and education of expatriates to work abroad;
 - c) development of a special group of global managers, the so-called transpatriants.

It is appropriate to distinguish individually the content and scope of educational activities. Insufficient training is often the cause of the failure of expatriates. In addition to work skills and language skills it is necessary to prepare employees especially for different

culture, religious value system, traditions or the position of individuals (or women) in the society of the country to which they are heading. Growing global competition is putting pressure on the development of managers with global competencies with the ability to take advantage of global opportunities, move from place to place and be able to operate in a multicultural environment.

3. **Optimization of the use of human resources** – the goal of personnel activities is the management and evaluation of work performance, motivation and remuneration of employees, i.e. wage policy. The multinational company must evaluate the work performance of employees operating in all countries where it has branches. Trying to apply a common approach in different cultures may encounter problems arising from local customs and specificities. E.g. in remuneration when the basic attribute of the remuneration system should be its internal and market comparability. In addition, the multinational company has to deal with the remuneration of the employees, expatriates who it sends to work in another country.
4. **Social policy and care for employees** – guiding social processes in a multinational company is mainly in the competence of managers who must also comply with the legislation in the country. These are working relationships, creating effective work groups and teams, leading them, effective communication inside and outside the company, safety and health at work, creating above-standard working conditions, caring for employees, regenerating workforce, etc. The concept of work relations varies from country to country.


17.4 Processes in international human resource management

International business requires capable, competent and suitably motivated people. Human resource management in a multinational company requires the same processes as human resource management in one country but in addition, it is the result of three dimensions in which it differs:

1. **Basic processes of human resources** – personnel planning, recruitment and selection of employees, employment and mobility, adaptation, motivation and remuneration, training and development of employees.
2. **Types of employees** – local (local) employees, expatriates (employees from the home country living in another country) and third-country nationals.
3. **Categories of countries** – host country, home (home) country, other, third countries that can provide human resources (Csikósová and Janošková, 2017).

The complexity of international human resource management stems from operating in different countries and employing people of different nationalities and cultures. According to Baláž et al.(2005), factors that distinguish interantional management from domestic management include:

- a) **more activities that are not required in the home environment** – e.g. international income taxation, international relocation (travel formalities, foreign permits, etc.), administration and service for expatriates (accommodation, health care, school facilities for family members, etc.), different employment legislation, translation services, etc.;

- 
- b) **wider perspective** – it is necessary to differentiate the remuneration of expatriates and domestic employees posted abroad;
 - c) **interference with private life of employees** – the human resource department provides all services related to the activities of employees and their families in another country (accommodation, health care, schools for children, taxes, etc.);
 - d) **different focus of personnel work** – with the gradual development of the company's operations abroad, the emphasis on personnel activities is also changing;
 - e) **higher risk** – the consequences of failure of human resources abroad are often more sensitive than in the event of failure in doing business in the domestic market;
 - f) **more external influences** – these are mainly legislation in the field of labor relations, safety and health at work, the state of the country's economy, the political situation in the country, knowledge of local behavior of customers in business, maintaining contacts, corruption, ethics, etc.

17.4.1 Personnel strategy and planning

It has a specific character in the environment of a multinational company depending on the fact that individual activities are performed on both national and international markets. The multinational company makes a strategic plan for the entire corporation as well as its organizational units separately. Subsidiaries in individual countries prepare their personnel plan for their conditions, they plan the resources needed to meet their goals.

Personnel strategy expresses the relationship between strategic human resource management and strategic management in a multinational company. Strategic human resource management refers to the intentions of a multinational company in relation to all its employees, the fulfillment of all its goals through people. The top management of a multinational company should consider human resources as a key factor in its success. These are the people who will develop the strategy, vision and mission for the multinational company as well as the preparation of tactical and operational plans and last but not least, they will be the people who will perform their tasks in order for the company to achieve its goals. According to Armstrong (1999) it includes macro-organizational issues related to corporate culture, organizational structure, efficiency and performance of employees and the company, adaptation of resources to future needs and requirements of the company as well as possible changes.

Personnel planning begins with a personnel strategy on the basis of which it specifies the personnel policies of individual areas, most often they are the policy of education and development of employees, the policy of evaluation and remuneration of employees, the policy of employee care, etc. Strategic management of human resources is real only if it is applied in individual personnel policies which are applied in the daily practice of a multinational company and its organizational units (Antošová, 2012).

17.4.2 Employment and remuneration of expatriates

Employment and labor mobility in a multinational company are influenced by the personnel strategy and policy that the company has adopted and enforces. Aspects of flexibility are

respected as well as the preconditions for building an international career of individuals in the interest of stabilizing quality employees. The multinational company sends abroad mainly managers for various functional areas. Their selection must be based on a well-designed skills profile that not only concretizes professional knowledge, technical skills and language skills but also emphasizes desirable behavioral characteristics and sensitivity to other cultures.

Of particular importance in international human resource management is the management of expatriates (citizens of one country living and working in another). When managing their employment it is necessary to pay attention to the differences not only in their selection, education and development abroad but also in their remuneration and return to their home country, respectively home business.

In a multinational company it is also necessary to differentiate the remuneration of expatriates. As a rule, two approaches can be distinguished here, namely:

1. remuneration according to domestic rules- the aim is to ensure that the value of the expatriate's salary is equal to that of the home country. This approach is more often used in the short-term employment of an employee abroad as the basis on which other remuneration allowances are tied (e.g. compensatory allowances for living costs abroad, surcharge for securing housing in the home country, surcharge for difficult location abroad, tuition fees for children, etc.);
2. remuneration according to the rules of the host country – means the payment of salary and benefits under the same conditions as for the citizens of the host country who perform the same work. This ensures equality between employees, even though expatriates are paid extra allowances for accommodation, health and social insurance, school fees for children, life insurance, etc. This approach is less expensive for a multinational company but on the other hand it is a less attractive offer for employees to work abroad, especially in adverse, respectively less attractive locations (Armstrong, 1999).

The process of returning expatriates to their home country is the so-called repatriation. It is often an underestimated part of the expatriate program. If the company fills vacancy after the expatriate goes abroad, it happens that the repatriant will not get back to the original position he had before going abroad. The program for expatriates in a multinational enterprise includes the costs of these programs and the resulting compensation.

In addition, it is essential to respect the differences in labor legislation in each country. The rule is that the financial income and compensation for the expatriate must be equal to or higher than if he remained working in his home country (Štrach, 2009).



Questions for discussion

1. What is the nature and importance of international human resource management?
2. What is the international strategy and human resource policy?
3. What are the areas and tasks of international human resource management?
4. How do the processes in international and national human resource management differ?
5. What are the most common problems in international HR management?



Summary

The international business environment is diverse and managers of a multinational company must, in order to be successful, incorporate effective international human resource management practices into their daily practice. The basic feature of international human resource management is the employment not only of local citizens but also the employment of expatriates and workers from third countries. This means that personnel policy and the performance of all personnel activities must be adapted to legislative, economic, social and cultural specificities.

On the one hand, managers are expected to be globally successful and at the same time locally responsible. On the other hand flexible and able to adapt to changing conditions. The global manager must expand his strategic thinking and professionalism with competence in international human resource management.

Bibliography

- [1] Adler, N. J., & Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*, 6 (3).
- [2] Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- [3] Antošová, M. (2012). *Strategický manažment a rozhodovanie*. Bratislava: Iura edition.
- [4] Antošová, M. (2010). *Manažment v teórii a praxi*. Košice: ES F BERG.
- [5] Antošová, M. (2008). *Manažment ľudských zdrojov v praxi*. Košice: ES F BERG.
- [6] Baláž, P. a kol. (2010). *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava: Sprint dva.
- [7] Barlett, A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School.
- [8] Boxall, P.F. (1994). Placing HR strategy at the heart of the business. *Personnel Management*, (7), 32–35.
- [9] Csikósová, A., & Janošková, M. (2017). *Medzinárodné podnikanie*. Košice: TU v Košiciach.
- [10] Csikósová, A., Mihalčová, B., & Antošová, M. (2015). *International business*. Ostrava: VŠB – Technical university.
- [11] Ferencíková, S. a kol. (2013). *Medzinárodná expanzia firiem. Stratégie, partnerstvá a ľudské zdroje*. Bratislava: Iura Edition.
- [12] Miller, P. (1989). Strategic Human Resource Management: what it is and what it isn't. *Personnel Management*, (2), 46–51.
- [13] Moran, R.T., & Riesenberger, J.R. (1994). *The Global Challenge: Building the New Worldwide Enterprise*. Michigan: McGraw-Hill.
- [14] Nový, I., & Schroll-Machl, S. (2005). *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press.
- [15] Sršňová, J. a kol. (2008). *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. Bratislava: Sprint.
- [16] Štrach, P. (2009). *Medzinárodní management*. Praha: Grada Publishing.
- [17] Torrington, D.P. (1994). *International Personnel Management*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
- [18] Treven, S. (2001). Human resource management in international organizations. *Management*, 6(1–2), 177–189.
- [19] Walker, J.W. (1992). *Human Resource Strategy*. New York: McGraw-Hill.



CHAPTER 18

IMPACT OF THE INTERNATIONAL ENVIRONMENT ON HUMAN RESOURCES AND CULTURAL DIFFERENCES

The internationalization of business activities also means the meeting of different national and corporate cultures including their values, traits and customs. The longer and more complex the company's operations on an international scale, the clearer these conflicts become. With the growing importance of international management more and more attention is paid to the ability to work effectively in a different cultural environment to adapt to other socio-cultural conditions so that they are beneficial for a multinational company. Some basic principles of human resource management can be applied universally but in the conditions of individual countries of Europe and the world it is necessary to respect some of their specifics.



Objectives of the chapter

- understand the nature and importance of the impact of the international environment on human resources,
- characterize managers in terms of international business,
- compare the impact of cultural differences on employee behavior and practice in human resources management.

18.1 Managers in terms of international business

Managers at all levels of management are the direct executors of many human resource management activities. These result from the fact that they manage and lead the people who are involved in fulfilling the goals of the multinational company.

The high work pace places high demands on the work of managers in multinational companies. If they want to be successful they must be prepared to work in dynamically changing working conditions. They must work for the benefit of their business with a belief in future success and prosperity. To do this they need to constantly absorb information at both the micro and macro level, i.e. follow trends, innovations, market requirements, perceive the opinions of co-workers and look for suitable, sometimes compromise solutions.

The basic prerequisites for a successful manager in an international team include:

1. **high professional level, professionalism, competence** – mastery of professional and managerial procedures combined with a thorough knowledge of methods that allow the practical use of knowledge in practice, knowledge of foreign languages;
2. **social competencies** – the ability of the manager to orientate himself correctly in social situations and contexts of social phenomena, to lead a work team, to create an environment of creative and effective cooperation;
3. **strategic thinking and vision** – ability to predict phenomena that may be successful for the company, respectively they may endanger the business;
4. **applying the principles of international human resource management in their work** – to support and enable the professional growth of employees, use their creativity, involve them in decision-making, motivate and reward fairly;
5. **acceptance of change** – the manager should see the change as an opportunity that can lead the company to gain a competitive advantage and thus ensure its success in the future;
6. **awareness and communication** – the manager must have effective communication skills and be convincing. They must be able to actively receive and select information, clearly express and manage the flow of information and ideas to any communication;
7. **correct and effective decision-making** – the manager must be able to make decisions in time and so that his decisions result in activities. A rational approach to decision-making can eliminate errors and mistakes, it should result in clear decisions;
8. **emotional self-confidence** – the ability to adequately involve other co-workers in decision-making, to delegate authority. Healthy self-confidence leads the manager to acknowledge his mistakes and in case he cannot decide for himself, he would say: “I’m sorry I don’t know the solution, let’s consult...”;
9. **ethical values** – the manager is an example of ethical values and adherence to ethical principles in his own work. In this way he can transfer them and request them from other employees as well. They also include social responsibility;
10. **think in a global context** – to perceive and know political and economic events on an international scale while clearly setting priorities. Managers create a vision, choose a strategy and at the same time they must be able to anticipate change, identify

opportunities and use them for the benefit of a multinational company in a business environment.

Despite efforts to enforce the universal requirements imposed on global managers there are significant differences in preferred management styles between European and non-European managers. An example is the following:

- ▶▶ **European managers** generally emphasize objective information, active participation in management and internal control. In general, managers at senior management levels apply a democratic style, they do not treat authoritarian towards their subordinates. Communication takes place from top to bottom and vice versa, and managers also expect opinions from their subordinates. However, strong control prevails within the branch.
- ▶▶ **American managers** – in international conditions, they place particular emphasis on strategic management, the creation of an organizational structure and the formal rules in it as well as performance. They use a participatory style and delegation of powers. As a result, much of their decision-making is passed on to lower-level managers.
- ▶▶ **Japanese managers** – are also adapting to international trends, although they tend to pursue an ethnocentric approach, similar to Americans. Although Japanese companies operating abroad apply their well-known “Japanese management style” but with regard to local culture, not to the same extent as in their own country.
- ▶▶ **Managers in the Middle East (Kuwait, Saudi Arabia, Bahrain)** – the manager is characterized by the authoritarianism of the manager, i.e. directive management style and strict orders. Organizational structures are characterized by indirect relationships between managers with a tendency to centralize and strengthen the positions and powers of superiors. Communication often depends on the social status, strength and influence of the partner’s family in the negotiations.

High demands are placed on managers in multinational companies. It is often not important from which country the manager comes but it is important how he manages the management of a multinational company in the conditions of globalization.

18.2 Women in international management

In international business the fact that multinational companies do not use the potential of women to work in another country has been repeated for several decades. The representation of women among employees of multinational companies posted abroad is very low. According to research, at the turn of the 20th and 21st centuries the share of women in management positions was around 15% but in the executive branch of foreign subsidiaries it was only about 5%. These facts are also supported by the existence of several myths and ideas about women in international management and business which are still unresolved despite the changing situation, e.g. in the United States of America.

These values document a very low representation of women among expatriates which may have negative consequences for the application of gender equality in business. Although global companies declare the principle of equal opportunities for both sexes, at the same time one of the requirements for a candidate for a managerial position in a foreign branch is

a previously successfully completed mission abroad. This opens up opportunities for more men who have been given more, more often and long-term priority to work in foreign branches.

One of the myths supports the view that women lack the motivation to become a manager in international business. There are several factors that influence women's choice during their training and career development. At the start of working life their decision-making is influenced by socio-economic factors, including the family model, the position of women in the family, parents' education, economic situation and family income, religious values, etc. which lead to the segregation of women labor force in education and occupations which in turn lead to pay gaps between men and women. Thus, women very often find themselves in traditional "women's professions" (assistant, accountant, nurse, etc.) where they have few opportunities for vertical progress.

In the process of career development women's functional progress is often blocked by men due to differences:

- a) in values and approach to work (e.g. men think that women do not want promotion);
- b) between the feminine and masculine approach to leading people (e.g. men think that women understand power as the ability to use their abilities and control their lives), women cooperate more with people and act less authoritatively;
- c) in perception of female and male benefits for business (e.g. stereotypes about the role of women and men in society mean that men are perceived as more naturally suitable to become managers and that the role of childcare and household is more important in a woman's life).

The representation of women in international business is changing, more women are achieving high management positions, especially in American companies. Women themselves are increasingly interested in foreign internships which in many corporations are considered necessary for posting to another country. Nevertheless, some multinational companies still fear that women managers will not be accepted in male-dominated cultures, e.g. in Asia, Latin America or the Middle East.

With a growing number of well-known multinational corporations such as IBM, General Motors, Mondelēz International, etc., managed by CEOs, the trend towards women in managerial positions is rising. In this context, however, it is still only 6.5%, and inequality is also reflected in remuneration in managerial positions (approximately 12–15% in favor of men).

Case study 11

In 2017, blogger Keti Reynolds organized an online survey and webinar on women managers in international business at various stages of their careers in various professional areas. The survey was attended by e.g. CEO of Empathetics, Vice-Dean and Professor of International Marketing at Boston University, Bank Business Manager, President of the Gender Equality in Leadership Club in San Francisco, Vice President of Finance, etc. Each of them survived their own personal story of the fight against gender stereotypes or gender

discrimination. The output defines the benefits, challenges and opportunities for women as follows:

Advantages of women in business:

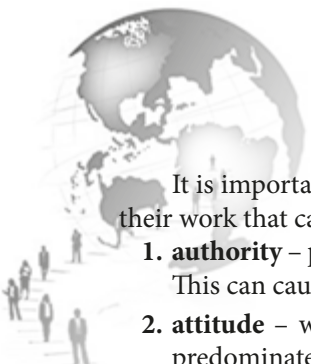
- **a diverse workforce is innovative** – diversity fosters creativity and innovation. Women excel in the soft skills needed to run a business – knowledge, professional and technical skills are certainly essential for career success but management constantly emphasizes soft skills as the most sought – after professional attributes;
- **women are an economic power and offer an important overview of consumers** – women are estimated to contribute more than \$ 20 trillion in consumer spending each year, a market with higher growth than China and India combined. Women also account for 85% of consumer purchases. Nevertheless, only 11% of creative directors are in women's advertising.

Challenges for women in business:

- **women are still under** – represented in key areas – although some industries show a trend of increasing number of women in employment, e.g. financial institutions or the IT sector still tend to dominate mainly men. In science, technology development and mathematics women make up only 24% of the workforce in the US and 15% in the UK;
- **gender bias in the workplace** – although most global managers present that manager should be a competent person regardless of gender there are many stories of women who have been more successful with their masculine names in their professional CVs, showing that myths and prejudices still work;
- **women are less successful in negotiating their pay** – women's reluctance to demand higher pay is often cited as a factor in the gender pay gap. Glassdoor found in a salary negotiation survey (2018) that 68% of women accepted the salary offered to them, while 49% of men surveyed negotiated salary before accepting a job.

Opportunities for women in business:

- **gender equality and inclusiveness are becoming policy** – for some future – oriented organizations gender equality is becoming a political issue;
- **entrepreneurship as a way to success** – more and more women are devoting themselves to entrepreneurship. In the US, the number of businesses set up by women has increased by as much as 74% over the last 20 years. Running your own company also offers women the opportunity to work with and employ other ambitious like-minded women thus supporting a new generation of women in leadership positions;
- **strengthening credibility with a university degree** – many women improve their professional knowledge and skills through higher education, precisely in order to excel in a competitive labor market. E.g. the number of women enrolled in business school at the USAMBA is still growing (Reynolds, 2017).



It is important for women in international business to be able to apply three aspects in their work that can help them cope with new situations abroad, namely:

1. **authority** – people in traditional cultures do not accept foreigners without reservations. This can cause problems especially where women are not considered authority;
2. **attitude** – women do not have to be disadvantaged in a foreign culture where men predominate in business. Women have some advantages over their male counterparts, they are more receptive in building interpersonal relationships;
3. **adaptability** – expatriates must be sensitive to cultural differences.

Women are still in the minority in international management and business and this situation may not be easy for them. One way to combat this feeling of isolation is to create networks and support groups which can be an important place to strengthen their identity as women as well as as professionals and managers.

18.3 The impact of cultural differences in selected countries on human resources

In international business cooperation and negotiations with foreign partners are a necessary daily practice. Although globalization brings unification to many areas of life certain cultural specificities still persist and need to be taken into account in business. The importance of knowing foreign culture is manifested especially in dealing abroad where it is not possible to ignore the differences between one's own and the host country. Although no one expects to know all the details of foreign culture it is necessary to know the basic differences and tolerate them in practice. Knowledge of cultural differences in different regions of the world helps managers moving in different cultural environments, whether in the position of expatriates, inpatriates or transpatriates to anticipate possible reactions of members of other national cultures with whom they come into contact at work or business dealings. Ready managers can more easily eliminate culture shock and can focus on the factual side of their work.

The basic cultural specifics in selected regions of the world include, for example:

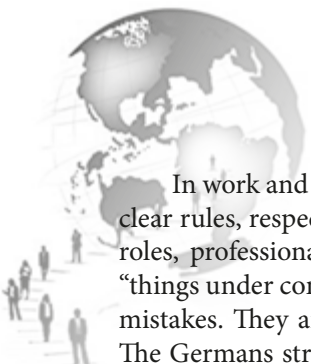
Europe

– despite the fact that the European Union is trying to speak with one voice and thus gain the best possible position, especially in relation to the USA and Japan, the cultures of individual countries have not been unified so far. Some elements of culture are similar across Europe but others are very different. Perhaps, e.g. a common element in the field of human resources management in all European countries is the driving force of work performance and motivation for employees, the salary that enables them to meet their individual needs. The language skills of employees are also often a problem in individual European countries, especially when Slavic nations prefer their own language to English. One of the problems is the different meaning of verbal and nonverbal communication or spatial behavior (distinguishes between contact and non-contact cultures). Cultural specifics influencing human resource management in Western Europe include in particular:

- ▶ **use of time** – partners from Germany, the Netherlands, the Scandinavian countries and Belgium in particular will suffer for the timeliness. Partners in Italy, France, Greece, Spain and Portugal are more open;
- ▶ **individualism** – the awareness of one’s own position and belonging to a certain social class prevails among employees. The formation of friendly bonds in the workplace is slow, distinguishing between “friends”, “colleagues” and “others”;
- ▶ **hierarchy and conformity** – in work and personal life employees value order, discipline and awareness of responsibility. In a working career education is also very important but also acquaintance. Graduates of prestigious universities are highly regarded in the United Kingdom and France;
- ▶ **verbal communication** – direct, clear form of expression is expected, unclarity and ambiguity are little tolerated. Partners are approached by “Mr.,” “Mrs.” with the surname, academic degrees are used less and less except in Italy and Austria;
- ▶ **non-verbal communication** – entrepreneurs are restrained in non-verbal expressions, excessive gestures are inappropriate in business and social relations. In the south of Europe, people are more gesturing and expressing their temperament than in the northern part of Europe;
- ▶ **business negotiations and etiquette** – the prerequisite for successful negotiations is thorough preparation, negotiations are usually formal, polite, but flexible. Common interests and an interest in future cooperation are emphasized;
- ▶ **informal conversation** – is often part of the job in order to relax the atmosphere in the workplace and get to know the other party. However, it must be short and it is recommended to avoid inappropriate topics.

Entrepreneurs in the countries of Central and Eastern Europe perceive the business environment as variable, trying new opportunities, even if they do not have much experience. Significant factors are the predominant group orientation, preference for work and teamwork, a sense of time and punctuality, limited competencies and reluctance to take personal responsibility, ambiguity in the division of decision-making powers, considerable bureaucracy and corrupt practices. Verbal communication is direct and open with clear requirements. In non-verbal communication, Europeans keep a shorter distance, gesture more and express emotions. When negotiating managers usually have high initial requirements, they give up only slowly and at length, decision-making is rather impulsive, the final decision is in the competence of top managers. However, these generalizations are not applied in the same way in all Central and Eastern European countries.

Significant differences are e.g. also in the work behavior of the people of Great Britain and France. Members of other cultures perceive the British as conservative, cold and reserved people. Their typical qualities are courtesy, patience, restraint and consideration, there is also a strong honesty and a sense of fair play at work. The British like things clear and system, they are disciplined and they try to keep their emotions under control. The French are very polite, cheerful, sociable, they love life with all its pleasures. They place great importance on mutual informal commitments and kindness. What is important for them is the charm of a person, the ability to engage with cultivated communication and emphasize the value of their personality and a good working atmosphere.



In work and personal life are e.g. Germans considered perfectionists. They like security, clear rules, respect rules and regulations, and strictly follow the law. Material matters, clear roles, professional competence and competencies are very important to them. They like “things under control”, they try to minimize risk and eliminate sources of shortcomings and mistakes. They are extremely precise in planning, adherence to deadlines and timetables. The Germans strictly separate work and private life, they come to the workplace precisely and leave it just as precisely. Their relationships in the workplace are very formal, they do not like to talk about their privacy at work, they do not like to be interrupted by a work problem at home (Nový and Schroll-Machl, 2005).

Russia and the countries of the former Soviet Union

– Russian families are dependent on their members which they transfer to the work environment. Authoritarian rules apply in companies, yet there are informal relationships between employees. Russians often subordinate their individual goals to the groups they acquire. They show a strong connection of the individual to the group, they strive more for interdependence than for personal independence. The individual can rely on the members of the group, they will solve everything with cooperation and shared responsibility. They prefer a flowery style of expression, they are known as good negotiators with high initial requirements and reluctant retreat. They consider compromise to be a weakness, they are not afraid of conflicts, they do not hide their emotions and they openly express possible anger or disagreement. Dealing with them requires patience, determination, a factual and technically sophisticated presentation.

North America

– is characterized by freedom of enterprise, promotion of competition and the existence of large corporations. Entrepreneurs take business seriously, they consider themselves experts in modern management methods and technical procedures. The multicultural nature of the country, as well as greater labor mobility must be taken into account in the negotiations. They are competitive and reluctant to approach a cooperative style of acting, they seldom adapt to the cultural habits of their partners, they listen little, they are impatient and unwilling to appreciate the importance of personal ties and emotions. Here, too, individualism prevails, acting in large teams is not common, a small team is only possible in the case of complex transactions. In negotiations they emphasize content rather than form, informality is common. There is a prevailing effort to deal only with persons who have full authority to make a decision. They take agreements very seriously, emphasizing the precise expression of rights and obligations. Their approach to commitments is very serious and they expect the same from the other party. From the point of view of non-verbal communication, they like enough space around them but few touches (except for a firm short handshake).

Latin America

– people live more for the present, do not rush, do not stress. Time does not mean much to them, they are untimely and often do not meet deadlines. They endure the worship of age and authority, they are patriots, they have a great sense of dignity, they are sociable, hospitable and spirited. Their gestures are pronounced, their physical distance is small during conversations, their touches are quite frequent as are the expressions of emotions.

Verbal communication is characterized by a strong expression and interruption of the other person in an effort to share an opinion. Cooperative style prevails in negotiations but a slow progress with strong to passionate argumentation and expression of emotions. They prefer to act in smaller teams, they do not look for conflicts, rather they try to find a compromise. Latin American entrepreneurs are optimistic and may promise what they cannot keep.

Asia


– among the so-called “Asian values” and typical characteristics include modesty, devotion, striving for harmony, the importance of acquaintances, striving to solve problems by consensus, the importance of position in society, and so on. Asian countries are considered to be group-oriented cultures with a strong emphasis on collective cohesion, manifested in loyalty to the employer, respect and esteem for the elderly and superiors. They are characterized by patience, caution and slow decision-making which is influenced by the preference for long-term relationships, team action and decision-making. In verbal communication, humility and modesty are valued, distrust of words, unpleasant way of expression and high importance of context are typical. Non-verbal communication is more reserved, without excessive gesticulation and facial expressions, with short eye contact and without unnecessary touches.

Although Asian countries include China and Japan, they have their own cultural specifics, such as:

- ▶ **Chinese** entrepreneurs have the idea that China as the oldest civilization is the center of the world and so they treat foreigners. It is very important to establish a long-term relationship with a Chinese partner, they are sensitive to the hierarchical position of people in work and social relations. It is necessary to prepare thoroughly for the negotiations, the Chinese partners use various tactical maneuvers in order to achieve the most favorable conditions for themselves. They consider it inappropriate to express anger, impatience, show inner feelings, interrupt the presentation of others, etc.
- ▶ **The Japanese** recognize a high degree of collectivism and respect for power, a hierarchical structure older versus younger, superior versus subordinate. They value friendship very much which affects mutual relations and the level of cooperation. In companies traditional principles apply, i.e. strict work ethic, devotion and loyalty to the company, respect and esteem for superiors, lifelong employment, etc. When dealing with partners it is important to keep a face. They try to avoid open conflict and criticism, i.e. situations that could affect self-esteem. In the verbal expression of the Japanese the implicit way of communication prevails, the content of the action is wrapped in context and silence is part of the communication. Open criticism and rejection are out of the question, an indirect and vague way of expression takes precedence. Non-verbal expressions are rather hidden, the Japanese do not reveal their own emotions, they hide their feelings.

Arab States

– Arabs believe that most things in life are determined by destiny rather than people. The social status of individuals is based on belonging to a certain social class and on the family environment. Society is very conservative, their thinking is influenced by Islam and



a strong respect for traditions. Dignity, honor and reputation are considered fundamental values. They consider themselves generous, human, polite and loyal. Arabic culture is one of the group cultures with an indirect way of expression, with a sense of conformity and preservation of the face. Arab partners give e.g. preference for personal contact over telephone, negotiation with them it is often lengthy, often intermittent and repeated. It is necessary to distinguish the social status of the partner, address him with an official title and respect his age. Oral promises are not considered binding, agreements must be in writing and compliance must be monitored. The Arabs are often untimely and it is useless to expect an apology but they expect accuracy from the European. Arabic culture is characterized by a strong body language, it is considered contact with smaller interpersonal distances.



Questions for discussion

1. What is the nature and significance of the impact of the international environment on human resources?
2. What are the prerequisites of a successful manager in international business?
3. Do you know gender differences in international management?
4. What are the cultural differences in selected countries?
5. Is employing expatriates in a multinational company advantageous?

Summary

With the growing importance of international management, more and more attention is paid to the ability to work effectively in a different cultural environment, to adapt to other social and cultural conditions so that they are beneficial for a multinational company. In international management and business communication with employees and foreign partners is a necessary daily practice.

Despite the fact that globalization brings unification to many areas of life, cultural specifics still persist and need to be taken into account in business. Multinational companies must also take this aspect into account in human resource management and invest resources in their employees abroad, especially in the form of their further education.

Bibliography

- [1] Adler, N. J., & Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*, 6(3).
- [2] Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- [3] Antošová, M. (2012). *Strategický manažment a rozhodovanie*. Bratislava: Iura edition.
- [4] Antošová, M. (2008). *Manažment ľudských zdrojov v praxi*. Košice: ES F BERG.
- [5] Baláž, P. a kol. (2010). *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava: Sprint dva.
- [6] Boxall, P.F. (1994). Placing HR strategy at the heart of the business. *Personnel Management*, (7), 32–35.
- [7] Csikósová, A., & Janošková, M. (2017). *Medzinárodné podnikanie*. Košice: TU v Košiciach.

- [8] Csikósová, A., Mihalčová, B., & Antošová, M. (2015). *International business*. Ostrava: VŠB – Technical university of Ostrava.
- [9] Nový, I., & Schroll-Machl, S. (2005). *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press.
- [10] Reynolds, K. (2017). *Women in business: Advantages, challenges, and opportunities*. HULT International Business School [on-line] <https://www.hult.edu/blog/women-in-business-advantages-challenges-and-opportunities/>
- [11] Torrington, D.P. (1994). *International Personnel Management*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
- [12] Treven, S. (2001). Human resource management in international organizations. *Management*, 6(1–2), 177–189.
- [13] Walker, J.W. (1992). *Human Resource Strategy*. New York: McGraw-Hill.



CHAPTER 19

BUSINESS ETHICS AND INTERNATIONAL BUSINESS

International business consists of business transactions between parties from more than one country. Examples of international business transactions include buying materials in one country and shipping them to another for processing or assembly, shipping finished products from one country to another for retail sale, building a plant in a foreign country to capitalize on lower costs, or borrowing money from a bank in one country to finance operations in another. The parties involved in such transactions may include private individuals, individual companies, groups of companies, and/or governmental agencies (Griffin and Pustay, 2007). From this point of view we can state, that the international business goes with business ethics. The term “Business ethics” becomes more and more popular mostly in the connection with corporate social responsibility (CSR). This chapter focuses on business ethics generally and tries to explain its importance in the international business explained Ubrežiová and Gurská (2012).



Objectives of the chapter

- to identify the essence of business ethics,
- to explain the importance of business ethics,
- to explain the role of ethical code.

19.1 The essence of business ethics

If we dealing with business ethics, we are searching for the roots and relations of this term. In relation to business ethics, it is necessary to understand based on Francesco and Gold (2000), **“Ethics are moral standards, not governed by law, that focus on the human consequences of actions. Ethics often require behavior that meets higher standards than established by law, including selfless behavior rather than calculated action intended to produce a tangible benefit”**.

A cultured person does not have to be an entrepreneur, but an entrepreneur has to be a cultured person, at least because of their interest in success. An entrepreneur is in constant contact with different stakeholders: colleagues, partners, customers. Today, there is a set of certain rules of conduct that serve to ensure these contacts do not lead to conflicts and misunderstandings or do not disturb the social balance. Besides, such kind of norms helps with everyday communication, harmonious and useful relationships (Aleksyna, 2019).

Particular attention is paid to etiquette, the formation and development of the modern business protocol. Such qualities as a courtesy, tact, delicacy, decency are defined as the basis of the rules of human behaviour in society. Therefore, the topic of business ethics is extremely important for running a successful business.

Business ethics is the result of long-term selection of rules, forms of the most appropriate behaviour that contributes to success in business relationships. The main function or essence of business ethics can be defined as the formation of such rules of conduct in society that promote mutual understanding of people in the process of communication during work. The second most important function of ethics is the function of convenience, expediency and practicality (Movchan, 2007).

Moreover, adherence to the rules of business ethics is one of the main means of image formation. The practise shows that in modern civilized business, firms and organizations that support the development and implementation of business ethics are more successful, than those enterprises where it is absent of such kind of rules.

19.2 Ethical norms of business communication

Communication is one of the central problems, through the prism of which the issues of people's perception and understanding of each other are studied. Communication helps to better understand the processes of interpersonal interaction and relationships. Communication is a universal means of knowing yourself and others. Business communication is one of the types of communication (Rendtorff, 2019).

Business communication is the process of interaction of business partners, aimed at organizing and optimizing a particular type of substantive activity: production, research, service, etc. Productive cooperation, achieving the goals of interaction, improving partnerships are the main objectives of business communication. The convergence of goals, clarification of positions, reaching at least a compromise in solving a complex problem is satisfactory results of business communications (Aleksyna, 2019).

During business communication, it is easier to establish contact between people if they:

- ▶▶ are significant for each other;
- ▶▶ perceive communication as productive cooperation;
- ▶▶ maintain a culture of business communication (Aleksyna, 2019).

The culture of communication is a component of the general culture. It is based on the norms determined by the state of society, its history, traditions, national identity, universal values of each historical epoch of human development. Thus, the culture of communication is the sum of acquired knowledge, abilities and communication skills that are created and adopted in a particular society at a certain stage of development.

The culture of communication is determined by the following components:

- a) communication skills that “include” communication mechanisms;
- b) knowledge of communication ethical norms adopted in a particular society, the psychology of communication (categories, patterns, mechanisms and psychology of perception and understanding of each other);
- c) the ability to apply this knowledge, taking into account the situation, in accordance with the norms of particular society morality and universal values (Lozovets’ka, 2015).

The culture of communication is manifested in the ability to talk without degrading the dignity of people. Besides, it is the ability to negotiate, to compromise, sometimes losing own benefits, but maintaining a friendly relationship.

It can be argued that business communication directly depends on general moral principles such as:

- ▶▶ tact and delicacy;
- ▶▶ obligation, fidelity, honesty;
- ▶▶ search for mutual interests, cooperation, common good;
- ▶▶ trust.

In this context, it is appropriate to mention the history of the creation and development of the famous American company “IBM”, which owes much of its success to the moral and ethical ideals of its founder T.J. Watson Sr. (1914 p.). He developed a code of conduct for employees of the company, the principles of which are very simple:

1. everyone deserves respect;
2. each client of the company deserves special attention and the best service;
3. the company’s activities must be constantly improved (IBM website, 2020).

The company still adheres to these principles today. All its employees have to be guided by high standards of business communication. The main concept of the company is: “Everyone you deal with should count on fair and impartial treatment. Honesty is an integral part of moral behaviour, and trust is necessary to establish a good and strong relationship”. This concept is typical of most modern firms and corporations. It allows them not only to withstand fierce competition but also to obtain stable profits.

19.2.1 Ethical business dispute

In the process of business communication, modern entrepreneurs are constantly confronted with different points of view, assessments, views, opinions on business problems both within firms, organizations and at the state level. In this case, a dispute arises, during which each party defends its position. For the manager and marketer, financier and commodity expert, the ability to argue, to defend their point of view becomes especially relevant in modern conditions. It can be explained by the formation of market relations that occurs in conditions of contradictions and confrontations (Movchan, 2007).

A dispute is a verbal contest between two or more parties, during which each party defends its understanding of the issue under discussion and refutes the opponent's opinion.

In modern conditions, the dispute is becoming a method of communication between businessmen, so it is necessary to master its techniques. Experience shows that effective debate clarifies the issue under discussion and helps to achieve the truth. The particular care should be taken to ensure that the dispute does not become an end in itself when the focus is on winning anything. Such disputes turn into insults, gossip, etc., and come down to the negative characteristics of the opponent or offensive epithets (Aleksyna, 2019).

In business life, a dispute is a perfectly acceptable and even desirable way of communication, but only when it is constructive and aims to solve an important problem, find new methods to improve efficiency, management or convincingly prove the failure of a position. During disputes that take place in organizations, the preferred option is a peaceful end. Such a situation helps to reduce social tensions. The desire to win at any cost, as a rule, further inflames the atmosphere and a company risk to face a lot of loss. In such a situation, a compromise is the best tactic (Rendtorff, 2019).

19.3 Business ethics in international business relations

The internationalization of the economy has become a single interdependent system. The strengthening of contacts, accelerating the pace of communication has become a strong impetus to this. Businessmen, representatives of various professions increasingly have to interact with companies, foreign colleagues. Attention to the cultural roots, national characteristics of business representatives allows to see and accurately calculate how partners will respond to proposals. Moreover, it is possible to predict their attitude, to overcome the difficulties of communication (Lozovets'ka, 2015).

International business is an activity that is associated with many problems. Enterprises which act at the international level often have to deal with features of national psychology, behaviour, which pose certain problems for managers, accountants, etc at the organizational level. Even in one country, there are companies with different corporate cultures. For example, in the Japanese-American joint venture, Americans are primarily interested in profit, while the Japanese are concerned about the division of influence spheres. What should you focus on in this case?

It can be extremely difficult to identify national peculiarities. In one business team, you can meet emotional Italians, strict Germans, cautious Americans and charismatic Japanese. In addition, some countries have such strong regional features that national features take

a back seat. To achieve mutual understanding between people of different cultures, it is necessary to learn how to communicate with others and take into account these stereotypes. For example, it is necessary to understand Latin American non-punctuality, Swedish pedantry and excessive politeness of the Japanese and try to evaluate their behaviour in terms of national culture and traditions (Lozovets'ka, 2015).

Business negotiations yield the desired results if carried out in accordance with international rules developed by the experience of many countries and generations. These rules are recorded in the form of diplomatic protocol and international etiquette. The norms of the diplomatic protocol are generally recognized and are more or less the same in all countries. However, it is necessary to notice that a particular country can make its own amendments and additions, resulting from its national characteristics (Movchan, 2007).

Diplomatic protocol is a political instrument of diplomacy. Adherence to the rules of diplomatic protocol and international etiquette is important not only for diplomats. Any businessman who participates a business trip abroad or deals with foreign representatives should be aware that deviating from the usual rules can damage economic ties or the image of the company.

19.3.1 Code of ethics as an important component of modern business


The Code of Ethics in Business is a set of moral principles, moral norms and rules of conduct of one person or group of persons, which determines the assessment of their actions in terms of relationships with other businesses, relationships in a society based on moral norms and principles (Palekha, 2007). The Code of Ethics provides for the following ethical principles: honesty; objectivity; professional competence and due diligence; confidentiality; professional behaviour and independence.

Codes of communication and behaviour of employees are being developed at enterprises and organizations. Scientists distinguish the following types of codes of ethics:

- ▶▶ codes governing a document with detailed rules, including sanctions provided for breach of the code (eg contracts);
- ▶▶ codes that make regulation of obligations to customers, investors, shareholders, employees, etc. (eg social codes);
- ▶▶ codes that include provisions on the values of the organization, its philosophy and goals, teach the basics of corporate culture (eg corporate codes);
- ▶▶ codes that define interpersonal relationships in the organization and reconcile the interests of employees and the organization (eg professional codes) (Lozovets'ka, 2015).

Corporate codes in organizations perform the following main functions:

- a) **management:** regulate the behaviour of staff, priorities in interaction with customers, shareholders, partners, competitors, the external environment; determine the decision-making procedure and unacceptable forms of behaviour;

- 
- b) **development of corporate culture in the organization:** transmit corporate values, orient employees to common corporate goals, thereby increasing the corporate identity of employees;
- c) **reputational:** form confidence in the organization from the external environment, increase its investment attractiveness (Daniels, 2007).

For example, the code of ethics of the international company McDonald's include more than 40 pages and covers six topics:

1. **Obligations to customers.** McDonald's cultivates an ethical commitment to providing clean, hygienic restaurants; children's toys; and a safe atmosphere for all customers.
2. **Obligations to employees.** The McDonald's Standards Booklet contains a section on positive experiences for its employees.
3. **Corporate system.** McDonald's believes that its corporations and employees have an ethical obligation to act in the best interests of McDonald's itself – not for personal gain.
4. **Ethical guidelines.** A set of corporate standards includes a section on ethical guidelines for handling McDonald's assets. These obligations include the protection of McDonald's intellectual property and its assets.
5. **Assistance to communities.** One of the most important ethical connections of McDonald's employees is helping the community.
6. **Search for profit and improvement.** Although the search for profit and its increase is extremely important to McDonald's. However, its book of corporate standards stipulates that no employee should participate in actions, which are violating antitrust and competition laws (McDonald's website, 2020).

Besides, you can see an example of The Walt Disney Company code of ethics, which includes the following main points:

- ▶ responsibility to guests and customers. The company claims that its guests and customers expect and deserve the best service;
- ▶ responsibility to members and employees. Disney believes that members and employees are the basis of the company's magic. The company and its management strive to treat all members of the staff and employees with honesty, dignity and respect;
- ▶ the company's responsibility to shareholders. The organization believes that the company's reputation is a legacy that needs to be preserved. The goal is to provide a reasonable return to shareholders and increase the value of their investments. At the same time, the company wants to be sure that its business and reputation is protected at the appropriate level. According to this, the company can continue to meet the expectations of shareholders, guests, customers, cast members and employees;
- ▶ responsibility to other businesses. Business partners are an important part of the company's team. Disney expects that business partners and other stakeholders will compete fairly in each of the markets and will sell the company's products or services with high quality and dignity. Participants and employees must not disparage competitors, mislead customers, or collect inappropriate information about competitors, customers, or vendors in a manner that violates Disney policies;

- responsibility to the community. The communities in which the company operates, both nationally and internationally, deserve Disney's time, energy, participation and creativity (The Walt Disney website, 2020).

These examples of codes of ethics give an explanation of their importance for running a successful business. Besides, it can be concluded that the development of partnerships and the growing dependence of business organizations in both national and international markets has stimulated the development of business ethics. Ethical requirements are reflected in corporate and professional codes and become the core of the corporate culture of organizations.



Questions for discussion

1. How do you understand the meaning of the term “business ethics”?
2. Describe the definition of “business communication”.
3. Explain the importance of business ethics during of business dispute.
4. Describe the type of code of ethics.
5. Explain the functions of corporate codes.

Summary

The compliance of business etiquette, the culture of communication, thorough knowledge of the business, politeness, correctness, sense of moderation in everything and some other “attributes” of the business persons create a guarantee of success in business activity. Knowledge and adherence to the code of ethics, a healthy passion for business can help the company gain economic stability and rise to a higher level in the international market.

It is also worth noting that adherence to ethical principles can contribute to improving the lives of society and at the same time increase the company's economic performance. The profitability and reputation of the manufacturer depend on the level of ethical compliance with consumers in both domestic and foreign markets.

Bibliography

- [1] Aleksyna, T. A. (2019). *Business ethics: a textbook for a bachelor's degree and speciality*. Moscow.
- [2] Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2007). *International Business, environments and operations*. Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.
- [3] Francesco, A. M., & Gold B. A. (2000). *International Organizational Behavior – text, Readings, Cases and Skills*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- [4] Griffin, R.W., & Pustay, M.W. (2007). *International Business – A Managerial Perspective*. Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.
- [5] Lozovets'ka, V. T. (2015). *Professional career of a person in modern conditions*. Kyiv.
- [6] Movchan, V. S. (2007). *Ethics*. Kyiv: Knowledge.
- [7] Palekha, Yu. I. (2007). *Ethics of business relations: Textbook*. way. Kyiv: Kondor.

[8] Rendtorff, J. B. (2019). *Philosophy of Management and Sustainability: Rethinking Business Ethics and Social Responsibility in Sustainable Development*. Publishing Limited.

[9] IBM company website. 2020. [online] <https://www.ibm.com/ua-en>

[10] McDonald's company website. 2020. [online] <https://www.mcdonalds.com/>

[11] The Walt Disney Company website. 2020. [online] <https://thewaltdisneycompany.com/>



CHAPTER 20

THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN A BUSINESS

“There is nothing more practical than a good theory” – this is a well-known statement, in the correctness of which we are convincing daily. Indeed, the solution of most practical tasks should precede the scientific elaboration of the relevant problem. Without good theory and systematic research in this sphere, it is impossible to form a modern, civilized, objective understanding of nature, sources, significance, consequences of the development of the Corporate Social Responsibility (CSR) phenomenon. Corporate Social Responsibility in the most general, “grounded” interpretation is a rational response of the organization to the conflicting expectations of interested parties (stakeholders), aimed at sustainable development of the company.

Corporate Social Responsibility is a type of social commitment (mostly voluntary) implemented by corporate governance for employees, partners, civil institutes and society as a whole. Changing the environment of the enterprises functioning requires the implementation of new management concepts. Implementation of CSR practices in business is an extremely urgent task today, which is caused by the development of conceptual provisions for doing business, increasing requirements from consumers to the activities of enterprises and their impact on society and the environment.



Objectives of the chapter

- define the essence of Corporate Social Responsibility (CSR),
- explain a formation and development of CSR concept,
- characterize of the Triple Bottom Line,
- describe CSR in small and medium sized enterprises.

20.1 The essence of CSR

The concept of social responsibility in the business context means that the firm/company operates to achieve its financial goals and also helps society. The idea is that businesses should combine profitable activities with activities that benefit society. Thus, a socially responsible company should not work solely to maximize profits but also should make decisions and take actions that are acceptable in terms of goals and values of society.

In turn, corporate social responsibility (CSR) is a management concept in which companies integrate social and environmental issues into their business operations and interact with their stakeholders. In today's socially conscious environment, employees and customers attach great importance to work with companies that give priority to corporate social responsibility.

CSR requires every business to behave ethically and improve the quality of life in society. Every business should make a voluntary decision to contribute a better society and a cleaner environment or not.

CSR is a concept that provides a good balance between the economic, environmental, the ethical and social challenges of business. Corporate social responsibility (CSR) is the responsibility of an enterprise for direct and indirect impact on the economic, the environmental and social systems in which it is embedded (Main Business Partner website, 2020).

20.1.1 Formation and development of the Corporate Social Responsibility (CSR) concept

There are a lot of aspects, which determine CSR contemporary essence. However, this concept has roots in the distant past. Thus, it is stipulated the need for a retrospective review to find out the origins, the process of development of social responsibility and its role as an important factor in economic and social life (Tarasevych, 2013).

The idea that entrepreneurial activity has not only an economic but also a social aspect, arose in antiquity, developed in parallel with the formation of universal human values, reflected in ancient historical documents. Thus, in the collection of laws of Eshnunna (Mesopotamia, XIX century BC), we can find the information about fixed prices for basic products, wage rates, as well as the material liability of workers for the quality of work was established. In the code of laws of the Babylonian king Hammurabi (XVIII century BC), many provisions concerned regulation of economic and social-labour relations – hiring, remuneration, legal protection of workers, and even such issues as are now known as consumer protection.

An important contribution to the development of CSR ideas was made by the utopian socialists, who sharply criticized the brutal exploitation of workers and developed projects just and happy society without inequality and exploitation. The great merit of the first social reformers was the innovative understanding of the role of the human factor, the need to improve working conditions (Tarasevych, 2013).

We consider that it is necessary to divide the history of CSR development into 5 main stages.

There are:

1. The initial origins of the CSR modern concept (1920s–1950s)

– the first stage of CSR development is considered 1920s–1950s. Currently, Peter Drucker’s well-known work “*The Practice of Management*” appears in which he considered CSR as one of the eight key factors in achieving business goals. An outstanding achievement of this period was the scientific work of Howard R. Bowen, “*Social Responsibilities of a Businessman*”, published in 1953. According to the author, the social responsibility of a businessman consists in “implementing such a policy, making such decisions or following a line of conduct that would be desirable for the purposes and values of society”. Besides, the focus was on corporate responsibility to society and activities that increased the welfare of the society (Bayura, 2013).

2. The growing interest in the phenomenon CSR (1960s–1970s)

– in the 1960s, the idea of Corporate Social Responsibility was developed and spreading its popularity mainly through the work of progressive scholars, the widespread at that time social movements in the protection of civil rights, women’s and consumers rights, as well as in the protection of the environment (Ness, 1992). In the world, the attention of various groups of society was increasing to social problems such as environmental pollution, the struggle for civil rights, increased requirements of the state to the ecological responsibility of companies, increased requirements for business from trade unions and consumers. In Western Europe, under the pressure of the public and non-governmental organizations, governments in many countries have adopted stricter standards in labour legislation and environmental protection (Grishchuk, 2012). In the 1970s the new direction was formed around the category of “Corporate Social Responsiveness”, which often refers to the company’s ability to perceive social influence.

3. Business awareness about the importance of CSR (1980s)

– the relationship between CSR and sustainable development in the ’80s has become crucial in the context of CSR development. During this period, the organizational structure for CSR was beginning to develop and the concept of sustainable development appeared for the first time.

The most common definition of “sustainable development” was proposed by Brundtland Commission in the book which called “*Our Common Future*” in 1987. It is generally accepted that the concept of these phenomena includes at least two important ideas:

- ▶▶ this development involves solving economic, social and environmental problems;
- ▶▶ development will be sustainable only when a balance is reached between the various factors that determine the general standard of living;
- ▶▶ the present generation has an obligation to provide future generations with adequate supplies of social, natural and economic resources so that they can provide for themselves a level of well-being that is not lower than the one we have now (Okhrimenko, 2015).

4. Development of important CSR issues during 1990s

– the 90’s were marked by the development of the concept of CSR by more scientific researches. The theory of companies motivations for the implementation of CSR has occurred. The concept of sustainable development has become widespread since in 1992 the Declaration of

the Earth Summit in Rio de Janeiro was adopted. Moreover, in the 1990s, CSR was defined as a self-sufficient sphere of corporate relations. The new social support organizations were occurred such as SustainAbility (1989), Business for Social Responsibility (1992) and CSR Europe (1996). Corporate Social Responsibility during this period, from the forms of simple rules of conduct and accountability, goes to a new level, which manifests itself as a more intense dialogue between stakeholders and non-governmental organizations, the implementation of initiatives involving a wide range of stakeholders. Besides, Archie Carroll proposed the interpretation of CSR, which implies compliance with the economic, legal, ethical and philanthropic expectations of society in this period (Carroll, 1991). According to this, Carroll created the multi-level pyramid reflecting the components of the CSR concept (Figure 20.1).



Figure 20.1 The Pyramid of Corporate Social Responsibility
Source: Carroll, 1991

The created pyramid characterizes the types of responsibility as follows:

- ▶▶ economic – the basic function of the company that allows to meet the needs of consumers and make a profit;
- ▶▶ legal – the need to comply with the laws of business in a market economy;
- ▶▶ ethical – the activity of an enterprise has to meet the expectations of society, according to the rules of morality;
- ▶▶ philanthropic – the activity of the enterprise, aimed at supporting and developing the welfare of society through voluntary participation in the implementation of social programs.

5. Corporate Social Responsibility and New Millennium

– at the beginning of the new century, the institutionalization of CSR at the national level and the emergence of international standards took place. CSR by 2003 was a concept that had about 80 definitions: corporate citizenship, charity, social responsibility of business, etc. In 2010, the International Guidance on Social Responsibility ISO 26000M was adopted. About 450 experts from 99 countries of the world have developed this standard, which is the first globally agreed by guidance for the implementation of social responsibility by any organization.

As defined in ISO 26000, social responsibility is the responsibility of an enterprise for the impact of its decisions and actions on society, the environment, through transparent and ethical behaviour.

This standard also describes that CSR:

- ▶▶ promotes sustainable development, as well as the health and welfare of society;
- ▶▶ takes into account the expectations of stakeholders;
- ▶▶ complies with current legislation and international standards of conduct (Bayura, 2013).

20.2 The Explanation of the Triple Bottom Line

In the 1990s, John Elkington in the book “Cannibals With Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business” proposed a concept of a tripartite criterion that imparts a balance between economic, social and environmental goals of development. The concept of three CSR pillars is based on the following three categories: People, Planet, Profit. This idea implies that all activities that are done well for society, for the environment also have a positive effect on the financial performance of the company (Grishchuk, 2012).

Here is each “P” in more detail:



1. People or Social Pillar – consider how much does a company benefits society. Socially responsible enterprises make an effort to “give back” to the community.

2. Planet or Environmental Pillar – the company should try to reduce its ecological footprint as much as possible. These efforts can include reducing waste, investing in renewable energy, managing natural resources more efficiently, and improving logistics.

3. Profit or Economic Pillar – while every company demands financial profitability, triple bottom line businesses see it as one part of a business plan.

Sustainable organizations also recognize that “profit” isn’t diametrically opposed to “people” or “planet” (Board of Regents of the University of Wisconsin System, 2020).

Table 20.1 displays examples of measures for enterprises to perform the CSR activities in the context of the Triple Bottom Line.

Table 20.1 Examples of CSR measures in the context of three pillars

Social Pillar		Environmental Pillar	Economic Pillar
Workplace policy	Policy towards the community		
– compliance with labour standards	– participation and membership in various associations that support the development of the local community	– environmentally friendly work processes	– ethical principles in trade
– development of qualification, skills, and long-lasting career of its employees	– providing financial or non-financial contributions to support the local community	– minimization of environmental impacts	– fair trade
– employee loyalty to the company	– purchase of raw materials and resources from local businesses	– purchase of environmentally friendly machinery and equipment	– providing benefits to disabled customers
– fair wage	– support to the children and youth education in the local community	– recycling	– providing customer service after the sale of products and services
– work benefits (eg. home office, additional insurance, ect)	– support to the local community after natural disasters	– waste minimization	– solving complaints with shareholders, suppliers and business partners
– work-life balance of employees	– supporting the community in the organization of events (cultural, sports...)	– water saving	– transparency of company's activities

Source: own research

Of course, it necessary to notice that this list is not exhaustive. The company selects and adjusts CSR activities in accordance with its main activity

20.3 CSR in Small and Medium-sized Enterprises

Modern business, and especially small and medium-sized enterprises, often lack a clear understanding and conscious acceptance of the fact that the CSR is not something exceptional, caused by special circumstances, but a norm arising from the very essence of business, the philosophy of management.

More recently, it was believed that only large international companies can afford the costs associated with CSR. However, it should be noted that now small and medium-sized enterprises should also implement the principles of Corporate Social Responsibility in their management system as a consequence of changes in the standardization, certification of businesses and raising the requirements from the stakeholders' side (Sokil Ubrežiová, 2018).

Comparing SME and large enterprises, small and medium business has its own competitive advantages, including:

1. customer proximity, allowing faster and more flexibly respond to customer requests, which leads to the loyalty of the population to goods and services for SME;
2. ability to constantly change and adapt: the constant struggle for survival, closeness, and dependence on customers and suppliers, the need to seek new opportunities to reduce costs;
3. low overhead due to the absence of internal bureaucracy;
4. innovation potential (particularly leaders – innovators);
5. opportunity to unite (alliances, networks, clusters) (Kasych, 2014).

Kravchenko (2013) described that one of the main task, which is necessary to explain to small and medium business is that Corporate Social Responsibility is a concept that has nothing common with additional financial or other costs and coercive measures. One of the reasons for the importance of Corporate Social Responsibility is that SMEs have the opportunity to determine a successful business strategy. CSR helps to work for the future and to achieve sustainable development of enterprises. A lot of questions, in this case, are closely linked to the problems of legislative irregularities and the lack of legislative encouragement for responsible corporate activities of SMEs. Naturally, shortages of human resources are more relevant for the implementation of CSR for smaller companies. Representatives of enterprises with more than 50 employees are more likely to face the shortage of required knowledge. At the same time, companies with 10–50 employees show a lack of technology to implement CSR (Kovach, 2013).

Compared to large companies, micro enterprises (up to 10 employees) are better oriented towards external CSR. This kind of companies needs to solve such issues as the satisfaction of buyers, overcoming corruption, the fulfilment of tax liabilities (Zhmay, 2015).

Kovach (2013) describes that the model of CSR in SME has the following problems:

- ▶ the absence of the ideology of socially responsible entrepreneurship;
- ▶ the forced nature of CSR. For some entrepreneurs, CSR is the answer to the request from the authorities;
- ▶ lack of transparent procedures for developing social policy at the state, regional level, and at the enterprise level in particular;

► a significant gap between society and business in understanding the priorities of CSR.

Analyzing the above-mentioned, we can conclude that the low level of awareness in the field of Corporate Social Responsibility is the main reason why CSR activities are not widespread among small and medium enterprises. It should also be noted that according to the researchers, one of the key messages to be presented to small and medium-sized businesses is that Corporate Social Responsibility is a concept that does not necessarily involve additional financial (or other) costs or compulsory events. First of all CSR policy should be incorporated into the business strategy of the company, because it concerns the planning of enterprise development, improvement of its competitiveness and optimization of expenses.

Questions for discussion

1. Explain the CSR term.
2. Describe the Pyramid of Corporate Social Responsibility.
3. Explain the essence of “The Triple Bottom Line” criterion.
4. Give a few examples of CSR measures in the context of three pillars.

Summary

Summarizing the foregoing, we can conclude that issues related to the social aspects of economic activity were the subject of research by many generations of scientists. Provisions on the responsibilities of entrepreneurs to society were expressed by representatives of various schools and areas of economic science. The study of the concept of Corporate Social Responsibility, its role in the socio-economic development of society has rather deep roots in economic science, although this category was introduced into scientific circulation only in the beginning of 20th century.

Nowadays, the Corporate Social Responsibility is a complex and multidimensional process, the study of which involves finding out the economic and social preconditions for the genesis of CSR, its development, dissemination and reflection in economic science, that is, the definition of the causes and objectives of existence, the essence and content, the identification of subjects and objects, levels and forms of manifestation, methods of implementation, methods of analysis, etc.

Bibliography

- [1] Bayura, D.O. (2013). Formation of the system of corporate governance on the basis of social responsibility. *Journal of the Kyiv National University named after Taras Shevchenko. Series “Economy”*, (10), 18–22.
- [2] Board of Regents of the University of Wisconsin System. 2020. [online] <https://sustain.wisconsin.edu/>
- [3] Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 4(34), 39–48.
- [4] Grishchuk, V. K. (2012). *Social responsibility*. Lviv: University of Internal Affairs.

- [5] Kasych, A. (2014). Implementation of the concept of strategic management in the practice of domestic enterprises. *Business Inform*, 11, 290–294.
- [6] Kovach, M. (2013). Formation of the strategic potential of the enterprise. *Scientific source of NLTU of Ukraine*, 23(10), 207–212.
- [7] Kravchenko, V. (2013). *Management: Textbook*. Odesa: Atlantis.
- [8] Ness, M. R. (1992). Corporate social responsibility. *British Food Journal*, 94(7), 38–44.
- [9] Okhrimenko, O. O., & Ivanova, T.V. (2015). *Social responsibility: a textbook*. K: NTYY “KPI”.
- [10] Sokil, O. P., & Ubrežiová, I. (2018). Corporate social responsibility of SMEs in selected country (Ukraine). *Verejná správa a regionálny rozvoj*, 14(1), 115–121.
- [11] Taratsevych, V. M., & Petrynya Yu. Ye. (2013). *History of economic sciences*. Kyiv: Publishing House “Center for Classical Literature”.
- [12] The Main Business Partner website. 2020. [online] <https://mbusinesspartner.com.ua>
- [13] Zhmay, O. V. (2015). Corporate social responsibility: perspectives and opportunities among small and medium-sized enterprises in Ukraine. *Market Economics: Current Theory and Practice of Management*, 2(30), 185–193.



Iveta Ubrežiová
Mária Janošková
Ladislav Mura
Anna Diačiková
Oksana Sokil

TEÓRIA A PRAX MEDZINÁRODNÉHO
MANAŽMENTU A PODNIKANIA
V MULTIKULTURÁLNOM PROSTREDÍ
THEORY AND PRACTICE OF INTERNATIONAL
MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP
IN THE MULTICULTURAL ENVIRONMENT

Vydavateľ: VŠB – TU Ostrava
Česká republika, Ostrava 2021
Vydanie: prvé
Náklad: 100 ks
Rozsah: 236 strán
Návrh obálky: Stanislava Vassová
Grafická úprava: Tatiana Šmehilová
AH-VH: 16,63-16,96

ISBN 978-80-248-4516-6



ISBN 978-80-248-4516-6