

1 VZNIK A VÝVOJ MEDZINÁRODNÉHO PODNIKANIA – TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Vznik a vývoj svetovej ekonomiky je podmienený vývojom jednotlivých národných ekonomík, ich vzájomných vzťahov a interakciou trhov. Trhy sa stále vyvíjajú a sú priestorom, na ktorom sa realizujú tovary a služby, dochádza tam k pohybu kapitálu a práce. Procesy, ktoré vedú k ustavičným zmenám, sú prehlbujúca sa internacionalizácia hospodárskeho života, tá vedie k interdependencii a integrácii a spolu prispievajú k rastúcej globalizácii.

1.1 Fázy internacionalizácie hospodárskeho života: internacionalizácia, integrácia a interdependencia

Historicky sa vzťahy medzi jednotlivými národnými ekonomikami, t. j. medzinárodné ekonomické vzťahy vyvíjali od tých najjednoduchších foriem od medzinárodného obchodu, neskôr cez medzinárodné kapitálové pohyby a medzinárodnú migráciu až po vznik medzinárodných korporácií a medzinárodný intervencionizmus.

Proces **internacionalizácie hospodárskeho života** je tou bázou, na základe ktorej sa národné ekonomiky zapájajú do vzájomných vzťahov. Je to proces, ktorý je taký starý ako proces medzinárodnej del'by práce. Už A. Smith a D. Ricardo poukázali na význam komparatívnych výhod špecializácie výroby v národných ekonomikách, ktoré tvorili základ rozvoja medzinárodnej výmeny. Preto **internacionalizáciu** chápeme ako realizáciu ekonomických aktivít za hranicami národných ekonomík. Proces internacionalizácie sa deje aj v súčasnosti a veľmi často sa spája s procesom globalizácie (existujú aj názory, že globalizácia vystriedala internacionalizáciu), ktorá je jej dôsledkom. Prikláňame sa k názoru, že globalizácia ako proces nie je alternatívou procesu internacionalizácie, ktorá globalizáciou zaniká, ale je „vývojový komplement, ktorým sa proces internacionalizácie završuje“ (Oustrata, 2009, s. 95).

Každá zmena a ďalší vývoj v ekonomikách a v medzinárodných ekonomických vzťahoch znamenal zároveň silnejšiu **internacionalizáciu**, ktorú je možné vymedziť ako proces zvyšovania vplyvu firiem pri medzinárodných aktivitách. To vedie k vytváraniu rôznych transakcií s firmami v iných krajinách. **Internacionalizácia** (alebo zmedzinárodnenie hospodárskeho života) sa rozvíja na základe rozvoja trhových vzťahov, a to:

- do hĺbky na úrovni jednotlivých národných ekonomík,
- do šírky medzi jednotlivými národnými ekonomikami,
- až po vznik svetového hospodárstva, čím nadobudli celosvetovú dimenziu (Táncošová et al., 2004, s. 11).

Medzinárodné ekonomické vzťahy majú podobu *tovarových, kapitálových, devízových a iných vzťahov* v rôznych formách realizácie a vznikajú medzi národnými ekonomikami, ktorých nositeľmi sú štáty, medzinárodné organizácie a inštitúcie, nadnárodné spoločnosti (transnacionálne a multinacionálne), ale aj veľké, stredné a malé podniky (právnické aj fyzické osoby). V ďalšej časti si priblížime jednotlivé formy realizácie medzinárodných ekonomických vzťahov a začneme ich najstaršou formou.

Najstaršou formou medzinárodných ekonomických vzťahov je **medzinárodný obchod**, resp. *medzinárodný trh tovarov a služieb* alebo ich *medzinárodná výmena*. Medzinárodný obchod ako obeh, resp. výmena tovarov a služieb na svetovom trhu je súčasťou *svetového obchodu*. *Zahraničný obchod* je súčasťou medzinárodného obchodu a predstavuje obchod medzi jednotlivými krajinami. Potom môžeme uviesť, že *svetový obchod* je súhrn všetkých zahraničných obchodov všetkých krajín sveta. To znamená, že predstavuje výmenu tovarov a služieb na svetovom trhu, t. j. na mieste, kde dochádza k vzájomnej interakcii svetovej ponuky a svetového dopytu. Zatiaľ čo zahraničný obchod sa týka len jednej krajiny alebo skupiny krajín vo vzťahu k ostatným krajinám sveta, medzinárodný obchod zahŕňa zahraničný obchod niekoľkých krajín, ale svetový obchod zahŕňa obchod všetkých krajín sveta.

Hlavnou vnútornou príčinou vzniku **medzinárodného obchodu** bola *medzinárodná del'ba práce*, ktorá znamená delenie špecializovaných činností medzi jednotlivé národné ekonomiky a osamostatnenie jednotlivých druhov práce v ekonomike. Vzniká na určitom stupni vývoja ľudskej spoločnosti a vo vzájomnej interakcii s jej potrebami. Ide o špecificky rozvinutú *spoločenskú del'bu práce*, na základe ktorej dochádza ku kooperačným a výmenným vzťahom medzi národnými ekonomikami.

Význam medzinárodnej del'by práce spočíva napríklad v úsporách národnej práce vo vzťahu k špecializácii, v efektívnejšom využívaní existujúcich výrobných a prírodných zdrojov, vo využívaní výrobných skúseností, existujúcich súčasných procesov, predovšetkým silnejúcou internacionalizáciou a globalizáciou technológií a pod.

Efekty, ktoré plynú z del'by práce, sú zvyšovanie sériovosti výroby, rast produktivity práce, ale aj znižovanie priemerných, resp. jednotkových nákladov výroby a rast efektívnosti. Jej základnými formami sú rastúca *medzinárodná špecializácia* a *medzinárodná kooperácia*, na základe ktorých dochádza k vzniku medzinárodných výmenných vzťahov, teda k medzinárodnému obchodu.

Medzinárodná špecializácia je špecializovanie jednotlivých národných ekonomík na určité činnosti a druhy produkcie, ktoré súvisia s jej efektívnym fungovaním. Stupeň výrobnej špecializácie podmieňuje rozvoj tovarovej výroby, ktorý spôsobuje zvyšovanie jej sériovosti, rast produktivity práce a znižovanie priemerných nákladov vo výrobe. Medzinárodnú špecializáciu podmieňuje vybavenosť prírodnými, geografickými, demografickými, technickými a ekonomickými výrobnými faktormi v každej ekonomike. Produkcia, ktorá je výsledkom činnosti medzinárodne špecializovaných ekonomík, sa realizuje prostredníctvom svetového obchodu.

Každá špecializácia (aj medzinárodná) si vynucuje vznik *medzinárodnej kooperácie* a vedie k rozvoju výmenných vzťahov (teda kooperácii) medzi národnými ekonomikami. To spôsobuje vstup jednotlivých aktérov do medzinárodných výmenných procesov. Medzinárodná del'ba práce sa tak stáva základom medzinárodnej výmeny tovarov a služieb, pričom sa efektívne využíva výhodnejšie vybavenie určitej krajiny výrobnými fak-

2.2 Formy medzinárodného podnikania

Historicky je prudký rozvoj rôznych foriem medzinárodného podnikania vidieť od skončenia druhej svetovej vojny, ale k najvýraznejším zmenám došlo v poslednom desaťročí 20. storočia a ďalej sa dynamizuje. Práve vzájomným spojením, resp. prepájaním minimálne dvoch alebo viacerých zahraničných partnerov vznikajú konkrétne formy medzinárodného podnikania. Môžeme ich členiť podľa viacerých prístupov, napríklad v širšom a užšom zmysle slova (Táncošová, 2004, s. 96). V tejto súvislosti ich členíme na **veľmi voľné**, **tesnejšie** a **tesné** a označujeme ich ako medzinárodné podnikanie *v širšom zmysle slova*.

Veľmi voľné sú uzatvárané tichou dohodou napríklad o cenách, poskytovaní informácií o trhoch, konkurencii, využívaní licencií, rôznych patentov a know-how a ďalšie. Druhú skupinu, **tesnejšie formy**, tvoria (medzinárodné podnikanie *v užšom zmysle slova*) strategické *aliancie* a *joint ventures*, resp. spoločné podnikanie so zahraničným partnerom. Sú to rôzne formy, ktoré zmluvne zabezpečujú konkrétnu oblasť záujmu dvoch alebo viacerých partnerov. Uzatvárajú sa medzi nimi zmluvy, ktorými si zabezpečujú oblasť pôsobenia, dĺžku trvania, spôsoby medzinárodného podnikania, ale aj vznik a zánik. **Tesné formy** medzinárodného podnikania sú predovšetkým *merging* a *akvizícia*. *Merging* je splynutie dvoch alebo viacerých samostatných výrobných jednotiek a *akvizícia* znamená zakúpenie, pohltenie alebo získanie jednej firmy druhou. Tieto formy sa najčastejšie vytvárajú z pôvodných strategických aliancií alebo z *joint ventures* a v praxi sa pomerne často vyskytujú.

Strategické aliancie sa v praxi často vyskytujú a môže ísť o rôzne oblasti, v ktorých spájajú svoje sily dvaja zahraniční partneri alebo niekoľko zahraničných partnerov. Strategické aliancie je potrebné odlišiť od podnikateľských aliancií (Porter, 1990, s. 73; Šíbl – Šaková, 2000, s. 313), ktoré sa vymedzujú ako dlhodobé zmluvy medzi firmami rôznych krajín siahajúcich nad rámec bežných trhových transakcií a nepredstavujú fúziu ani akvizíciu. Podnikateľské aliancie zahŕňajú rôzne formalizované organizačné vzťahy minimálne dvoch alebo viacerých firiem na dosiahnutie cieľa, ale ich vzťah je odlišný od tradičných väzieb, akými sú napríklad zákazník – dodávateľ, pracovník – manažér a pod. Je to viac ako len spoločná kapitálová investícia alebo vzťah založený na vlastníctve akcií. Strategické aliancie sú cielené na zvýšenie trvalo udržateľnej konkurenčnej výhody zúčastnených firiem (Dunning, 1993, s. 250, Dunning – Lundan, 2008, s. 261). Strategické aliancie spájajú firmy z rôznych odvetví a rôznych krajín tým, že idú za spoločným cieľom, čo im umožňuje vystupovať navonok ako jedna firma. Často sa tieto zmluvy uzatvárajú aj medzi hlavnými konkurentmi (Šíbl – Šaková, 2000, s. 315). Strategické aliancie môžu byť orientované na viaceré ciele a oblasti, napríklad:

- technicko-výrobné a marketingové aliancie, ktoré zabezpečujú technológiu, výrobu, ale často aj odbyť,
- výskumné a vývojové aliancie, spolupracujúce na báze spoločného výskumu a vývoja (v zmysle neobjavovať objavené a prerozdeliť si vysoké náklady na výskum, spojiť schopnosti a zvýšiť vedecký potenciál),
- aliancie s malými inovačnými firmami, s verejno-prospešnými alebo neziskovými organizáciami, pri ktorých ide opäť o spoločný postup so synergickým efektom,

4 MEDZINÁRODNÝ MANAŽMENT AKO DÔSLEDOK MEDZINÁRODNÉHO PODNIKANIA

V 21. storočí spoločné podnikanie veľmi často prekračuje hranice národných ekonomík a postupne sa vyvíja do medzinárodného podnikania. Neoddeliteľnou súčasťou medzinárodného podnikania je medzinárodný manažment.

Rozhodnutia prijímané v organizácii sú ovplyvňované vnútornými faktormi, ako sú stratégie a schopnosti pracovnej sily, ako aj externými faktormi v podnikateľskom prostredí vrátane podmienok trhu a aktivít konkurencie. Vzťah medzi vnútornými a vonkajšími faktormi je zložitý a problémy s reakciou na vonkajšie faktory sa ešte viac komplikujú, keď spoločnosť uskutočňuje medzinárodné investície a pôsobí vo viac ako v jednom národnom prostredí.

4.1 Teoretické vymedzenie medzinárodného manažmentu a jeho podstata

Pichanič (2004, s. 1) definuje medzinárodný manažment ako proces plánovania, organizovania, vedenia a kontroly ľudí pracujúcich v organizácii prevádzajúcich operácie na svetovej báze s cieľom dosiahnuť stanovenie organizačných cieľov. „Riadenie organizácie sa uskutočňuje v globálnom konkurenčnom prostredí, kde štyri základné funkcie – plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola ľudí – sú vykonávané v multinárodnom prostredí (namiesto jednoduchého prostredia). V súčasnosti sa môže aj malá firma, napríklad ako časť virtuálnej organizácie, úspešne podieľať na svetovej konkurencii.

„Medzinárodný manažment je uskutočňovanie manažérskeho aktív za hranicami štátu. Rozširuje podnikové 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“ (Ubrežiová et al., 2015, s. 10).

Medzinárodný manažment a podnikanie sú všade okolo nás a ovplyvňujú nás každodenne. Jednotlivci a organizácie preto potrebujú dobre poznať globálne, ako aj miestne podnikateľské prostredie, aby vedeli manažovať a obchodovať naprieč kultúrami, obchodovať za štátnymi a právnymi hranicami a plánovať stále konkurencieschopnejšiu a nepredvídateľnejšiu budúcnosť. Teória medzinárodného riadenia a podnikania sa berie do úvahy ako otázka internacionalizácie a globalizácie (Ubrežiová – Gurská, 2012, s. 6). My prinášame viac definícií medzinárodného manažmentu:

- Medzinárodný manažment sa týka vlastníctva a správy aktív a operácií za hranicami domácej krajiny. Základné zodpovednosti manažéra za plánovanie, vedenie a kontro-

lu zostávajú nedotknuté, ale tieto činnosti sú zložitejšie a náročnejšie, keď organizácie vstupujú do multikultúrneho prostredia.

- Medzinárodný manažment zabezpečuje plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolu vo viac ako jednej krajine.
- Medzinárodný manažment je o tom, ako sa firmy stávajú a zostávajú medzinárodnými subjektmi. Ide o prax riadenia, keď perspektíva domáceho trhu už nestačí na dosiahnutie a udržanie úspechu (Ubrežiová – Gurská, 2012, s. 7).

4.2 Typológia manažmentu

Rozdielny hospodársky vývoj, špecifický charakter spoločenského prostredia, historické a kultúrne súvislosti sú základnými príčinami rozdielnej úrovne a charakteru manažmentu v rôznych geografických oblastiach. Kolektív autorov okolo Majtána (2005, s. 73) rozlišuje tri druhy manažmentu, ktoré sú dominantné, a to:

- americký manažment,
- európsky manažment,
- japonský manažment.

Americký manažment

Kolískou priemyselnej revolúcie bol Západ. Táto éra trvala najkratšie (približne 90 rokov) v USA, kde sa dosahoval aj najrýchlejší vývoj hospodárstva. Spolu s priemyselnou revolúciou sa na Západe, najmä v USA, kladli základy poznatkov o manažmente ako o vednej disciplíne.

Začiatky manažmentu sa podľa M. Sedláka spájajú najmä s procesmi rozvoja del'by práce a koncentráciou výroby v druhej polovici 19. storočia. K tomu sa priradil nedostatok pracovných síl a dosť nízke pracovné tempo v USA. Koncom 19. storočia dospeli niektorí jedinci k presvedčeniu, že v riadení je nevyhnutný „prechod od empirie k vede“, resp. prechod od riadenia od oka k vedeckému riadeniu. Na prelome 19. a 20. storočia sa tak začal intenzívnejšie prejavovať záujem o rozpracovanie teoretických a praktických otázok riadenia a objavili sa pokusy o jeho zdokonalenie. So skúmaním a rozpracovaním teoretických poznatkov o riadení výroby sa začalo v USA, v ktorých sa rozvíjali pod názvom „manažment“ a odtiaľ sa neskôr šírili do ďalších štátov. Súčasný manažment je množinou rôznorodých teórií a skúseností. Každý prístup a smer teórie manažmentu je opodstatnený a má svoj význam (Sedlák, 2008, s. 41).

Európsky manažment

Európsky manažment má podobné charakteristiky ako americký manažment. Využíva rovnaké alebo podobné princípy, metódy a postupy, a preto je často označovaný ako euro-americký manažment, resp. západný manažment. Ako uvádza Majtán a kol. (2005, s. 78), rozvoj vedeckého manažmentu v Európe je datovaný od začiatku 20. storočia. Jeho rozvoj bol pribrzdený prvou a druhou svetovou vojnou. K najznámejším predstaviteľom patrili napríklad vo Francúzsku Ch. Dupin, v Nemecku W. von Siemens,

Spoločnosť s globálnymi záujmami nemôže sústrediť pozornosť iba na nákladové vodcovstvo alebo stratégiu diferenciacie, ale musí voliť takú stratégiu, ktorá jej pomôže získať konkurenčnú výhodu a dosiahnuť svoje podnikateľské ciele.

V prvej fáze internacionalizácie spoločnosti rozširujú tržové podiely formou exportu tovaru a služieb na vybrané zahraničné trhy – ide o multinárodnú stratégiu. Znamená to, že musia prispôbiť svoj prístup a výrobky vybraným zahraničným klientom.

V ďalšej fáze internacionalizácie vo veľkom rozsahu prenáša spoločnosť do zahraničia aj výrobné operácie a celý hodnotový reťazec – ide o multinacionálnu stratégiu. V zahraničí vznikajú celé výrobkové rady.

V najrozvinutejšom štádiu internacionalizácie, keď hovoríme o transnacionálnej korporácii, ktorá uplatňuje globálnu podnikateľskú stratégiu, má významnú úlohu spoločenská zodpovednosť a citlivosť, ktorá má hmatateľný odraz v alokácii procesov a aktivít v rámci globalizovanej svetovej ekonomiky a vo vývoji celospoločensky a kultúrne akceptovateľných výrobkov a služieb (Ubrežiová et al., 2015, s. 105-107).

V internacionalizácii podnikania sa najčastejšie využívajú modifikované konkurenčné stratégie.

Model internacionalizácie generických stratégií podľa M. E. Portera

Už samotný názov tejto metódy v porovnaní s tradičným pohľadom na odvetvie prostredníctvom strategického trojuholník naznačuje, že ide o širší pohľad, ktorý zohľadňuje päť síl:

- riziko vstupu potenciálnych konkurentov,
- rivalita medzi firmami etablovanými v odvetví,
- sila vplyvu kupujúcich,
- sila vplyvu dodávateľov,
- substitučné produkty podnikov z iných odvetví.

Porter pri predstavovaní svojho modelu zdôrazňuje, že každý z uvedených faktorov môže vytvárať príležitosti, ale môže spôsobovať aj hrozby. Pri uplatňovaní tohto modelu v praxi Porter upozorňuje, že nestačí skúmať vplyv iba jedného faktora alebo viacerých faktorov, ale treba zisťovať a hodnotiť pôsobenie všetkých piatich faktorov. Ďalším upozornením je, že pôsobenie faktorov sa môže časom meniť.

Prostredníctvom identifikácie príležitostí a hrozieb v odvetví možno zisťovať, či v odvetví prevažujú príležitosti alebo hrozby a na základe toho posudzovať atraktivitu odvetvia, teda či ide o atraktívne, alebo menej atraktívne odvetvie (Papula et al., 2019, s. 159-161).

Stopfordov model internacionalizácie

Model je založený na predstave, že firmy vstupujú na zahraničné trhy postupne – najskôr sondujú výhodnosť a záujem potenciálneho hostiteľského trhu prostredníctvom externe riadených exportných aktivít, napríklad odpredajom produkcie zahraničnému partnerovi, ktorý sa sám stará o marketing predmetného tovaru na zahraničnom trhu. Na základe skúseností, ktoré tento partner získa s daným produktom v zahraničí, môže za-

čať zvažovať možnosť lokálnej produkcie a požiadať o udelenie licencie pre zahraničný trh. Pretože firma, ktorá poskytla licenciu, po čase môže zaznamenať, že licenciou stráca priamu kontrolu nad potenciálne sľubným zahraničným trhom, začne tlačiť na lokálneho partnera, aby namiesto licencie vznikol spoločný podnik (*joint ventures*), ktorý by znížil expozíciu voči lokálnym rizikám, zatiaľ čo by umožnil čiastočnú kontrolu nad produkciou aj nad prístupom k zákazníkom. Finálnym štádiom internacionalizácie podľa Stopforda je zriaďovanie plne vlastnených dcérskych firiem v zahraničí. Tento model sa chápe ako evolučný, keď firmy najskôr majú tendenciu k exportu a až neskôr nasleduje zriaďovanie pobočiek (Štrach, 2009, s. 39).

Uppsala model internacionalizácie

Podobný model procesu internacionalizácie firiem, kde sa z domácich podnikov stávajú postupne nadnárodné firmy, má zrejme aj jeden z najklasickejších príkladov, model Johansona a Vahlne (1977). Uppsala model dochádza rovnako k záveru, prezentovanému v Stopfordovom modeli, že firmy rozvíjajú svoje operácie v zahraničí postupne na základe dvoch dimenzií:

1. znalosti trhu (*market knowledge*) – ako vzrastá znalosť zahraničného trhu, napríklad v súvislosti s časom pôsobenia na tomto trhu, tak rastie šanca aplikovať niektoré zo spôsobov prenikania na zahraničný trh, ktoré viažu kapitál;
2. úsilie o trh (*market commitment*) – čím viac sa firma o daný zahraničný trh zaujíma, čím viac oň usiluje, tým skôr sa bude snažiť naň preniknúť takým spôsobom, ktorý viaže kapitál. Inými slovami, firma to s takým trhom myslí vážne (Štrach, 2009, s. 40).

Prístup Danielsa a Radebaugha

Prístup, ktorý vo svojej knihe opisujú Daniels a kol. (2004), integruje jednotlivé teoretické východiská do syntetického modelu:

- *aktívne verus pasívne využívanie príležitostí internacionalizácie* – zatiaľ čo na začiatku procesu firemná internacionalizácia spoločnosti obvykle pasívne reagujú na konkurenčné, nákladové, regulátorne a iné podnety, ktoré ich nútia presunovať aktivity do zahraničia, postupom času sa firmy aktívne zaujímajú o nové lokality a o možnosti, ako využiť lokálne špecifické výhody;
- *interné verus externé riadenie zahraničných operácií* – na začiatku procesu internacionalizácie firmy sa bojí riskovať a nechcú vstupovať do neznáma, a preto prenechávajú riadenie zahraničných operácií zahraničným subjektom, ktorí sú externí, neskôr však prichádzajú na to, že zahraničné operácie musia kontrolovať, a preto riadia vlastné zahraničné aktivity priamo, aby si udržali kontrolu;
- *stupeň podobnosti zahraničného a domáceho trhu* – na začiatku procesu internacionalizácie firmy obvykle preferujú také zahraničné trhy, ktoré sú podobné domácejmu trhu, či už kultúrne, veľkostne, zatiaľ čo neskôr s rozvojom internacionalizačných tendencií sa prestávajú báť aj relatívne menej známych destinácií;
- *počet krajín, v ktorých firma pôsobí* – internacionalizácia obvykle začína jednou zahraničnou lokalitou a smeruje k ich vyššiemu počtu;

Výber trhu obvykle stačí v sekvenčnom postupe v trojstupňovej sekvencii: analýza pravdepodobnosti s predbežným výberom, hrubá analýza s medzivýberom a jemná analýza s konečným výberom. Pri analýze pravdepodobnosti sa v úvode vylúčia všetky krajiny, ktoré neprichádzajú do úvahy z rôznych dôvodov. Napríklad podnik, ktorý je zainteresovaný len do styku so susednými krajinami, okamžite vylúči všetky ostatné krajiny. Vo fáze hrubej analýzy vyberáme na základe vopred určených kritérií, ktoré vyhovujú marketingovým zámerom podniku a zvolenému spôsobu vstupu na zahraničný trh.

Treba zdôrazniť, že selekciu zahraničných trhov nie je možné urobiť bez kvalitnej analýzy zahraničných trhov, analýzy konkurencie a zhodnotenia vlastnej kompetencie a disponibilných zdrojov.

Analýza zahraničných trhov

Pri analýze zahraničných trhov je potrebné poznať odpoveď na potenciál trhu, prístupnosť trhu, citlivosť trhu a stabilitu trhu:

- a) **potenciál zahraničného trhu** – podnik by mal na začiatku zodpovedať, či existuje podobná ponuka, s akou prichádza. Ak áno, potom treba zistiť objem súčasného dopytu a pokúsiť sa o prognózu vývoja rastu. V prípade, že ide o nový produkt, treba získať informácie o spôsobe, akým bola doteraz uspokojovaná potreba;
- b) **prístupnosť zahraničného trhu** – zahraničný trh možno považovať za prístupný, ak vstup naň nie je spätý s nadmernými nákladmi či časovými stratami. Firma by mala posúdiť predovšetkým colné faktory (colné zákony, sadzobníky, zvláštne zákazy a obmedzenia) a právne faktory prístupu na trh. V niektorých krajinách totiž existujú zákony o zahraničných investíciách, ktoré upravujú účasť zahraničného kapitálu v ekonomikách;
- c) **receptivita (citlivosť trhu)** – analyzovať receptivitu trhu znamená určiť, ako trh globálne vníma podnik naň vstupujúci;
- d) **stabilita trhu** – pri skúmaní stability trhu je potrebné sa zamerať na ekonomické a politické riziká. Prvým nebezpečenstvom môže byť určitá zraniteľnosť zákazníkov podniku z hľadiska finančnej nesolventnosti či časovo obmedzeného záujmu. Politické riziko môže spočívať napríklad v nepriaznivých opatreniach vlády hostiteľskej krajiny.

Analýza konkurencie

Podnik by mal urobiť aj analýzu konkurencie, pretože potrebuje získať informácie o tom, kto sa môže stať jeho konkurentom. Treba pritom rozlišovať medzi miestnou konkurenciou a zahraničnou konkurenciou. Býva totiž zriedkavé, aby podnik vstupoval na pôdu, kde v tejto oblasti nikto nepodniká. Skúmanie konkurencie budú určite sprevádzať ťažkosti so získavaním informácií. Napriek tomu by skúmanie malo priniesť odpovede na otázky: Kto môže byť konkurentom? Aká je štruktúra konkurencie? Aké sú podmienky konkurencie?

9 MEDZINÁRODNÁ PODNIKATEĽSKÁ ETIKA A KULTÚRA V MEDZINÁRODNOM PODNIKANÍ

Súčasnú prostredie svetovej ekonomiky sa vyznačuje globalizáciou a hyperkonkurenciou, ktoré so sebou prinášajú čoraz intenzívnejší konkurenčný boj, ktorý sa odohráva medzi rôznymi medzinárodnými spoločnosťami. V rámci konkurenčného boja sa čoraz viac hovorí o spoločenskej zodpovednosti, v rámci ktorej by medzinárodné spoločnosti mali brať do úvahy nielen ekonomický, ale aj etický a spoločenský dosah svojich podnikateľských rozhodnutí. V medzinárodnom podnikaní sa čoraz častejšie stretávame aj s ďalším dynamickým prvkom úspechu – multikulturálnosťou medzinárodných spoločností, teda ako prirodzenej schopnosti pochopiť a prijať kultúru svojho partnera v podnikaní.

Miesta a ľudia sa líšia. Japonci majú tendenciu byť veľmi opatrní, Austrálčania sú typicky strohí. Červená znamená „nebezpečenstvo“ alebo „zastavenie“ pre Britov, ale v Turecku znamená smrť a v Číne šťastie. Vo Francúzsku sa človek snaží zabezpečiť si dobré vyhliadky na zamestnanie, v Saudskej Arábii je zase bohatstvo a postavenie rodiny oveľa dôležitejšie (Rugman – Collinson, 2012, s. 132).

Vzorcu globálnej rozmanitosti a dôsledky týchto rozdielov boli skúmané z rôznych perspektív sociológmi, psychológmi, antropológmi a politológmi. Tu sa zaoberáme otázkou kultúrnej rozmanitosti a súvisiacich rozdielov v správaní, normách a očakávaníach konkrétnych skupín zamestnancov, tvorivých a podnikových organizácií (Rugman – Collinson, 2012, s. 132).

9.1 Medzinárodná podnikateľská etika, jej podstata a význam

Pri chápaní medzinárodnej podnikateľskej etiky je potrebné vychádzať z vnímania etiky v širšom zmysle slova.

Etika je filozofická disciplína patriaca k spoločenským vedám, ktorá sa zaoberá etikou jednotlivých historických etáp ľudstva, etikou jednotlivých spoločenských činností (politiky, práva, vedy) a etikou profesijnej práce. Pojem etika pochádza z gréckeho slova *ethos*, ktoré označuje obyčaj, mrav, charakter či spôsob myslenia. Objektom záujmu etiky je morálka (Poláková – Masaryková, 2011, s. 12-13).

Pojem morálka je v latinčine *mos*, čo v preklade znamená mrav, charakter, správanie, vlastnosť, vnútorná podstata, zákon či predpis. Cicero neskôr od tohto pojmu odvodil slovo *moralis*, čo znamená mravný alebo týkajúci sa mravnosti, čo je slovenčine morálka (Vajda, 1995, s. 13).

Manažérska etika je zvyčajne charakterizovaná ako kriticko-normatívna reflexia riadenia organizácie zo strany manažmentu. Predmetom manažérskej etiky sú otázky práva, ohraničenia a zodpovedného disponovania mocou manažérov vo vzťahu k spolupracovníkom vo formálne organizovanom sociálno-ekonomickom systéme, ktorý je pracovne aj hierarchicky štruktúrovaný (Majtán et al., 2014, s. 415-416).

Etika v marketingu

Za základné etické princípy, ktoré určujú charakter reklamy i marketingovej komunikácie, Horňák (2010) považuje: legálnosť, mravnosť, pravdivosť, slušnosť, čestnosť, zodpovednosť a užitočnosť. Celospoločenský prospech v oblasti marketingovej komunikácie možno dosahovať len komplexným dodržiavaním týchto zásad prostredníctvom etických kódexov profesionálnych združení, asociácií a riadnym fungovaním národných rád pre reklamu. Marketing v politike je súčasťou komunikácie väčšiny politických subjektov v 21. storočí. Na druhej strane aktivity politického marketingu sú v mnohých prípadoch kontroverzné a okrem priaznivcov majú aj odporcov. Kritici politikom vyčítajú, že pri marketingu využívajú emócie potenciálnych voličov. Účinky politického marketingu znižuje nepremyslené posolstvo, ktoré je tlmočené v nesprávnom čase, pričom opačný efekt majú tiež prehnané aktivity politického marketingu.

9.2 Aspekty kultúry v medzinárodnom manažmente

Kultúra je neviditeľná dimenzia medzinárodných vzťahov na všetkých úrovniach. Kultúra je súhrn znalostí, hodnôt, viery, umenia, zvykov, jazyka a ďalších atribútov osvojených človekom, členom spoločnosti. Kultúra môže byť definovaná ako správanie človeka, príslušne používanie konkrétnych materiálnych objektov odrážajúcich jeho správanie – ide teda o jazyk, hodnoty, ideály, zvyky, kódy, inštitúcie, nástroje, techniky, spôsob a postoj k práci, prístup k času, umelecké diela, architektúru, rituály, slávnosti, sviatky atď. (Štrach, 2009, s. 94).

V niektorých krajinách sú výrazné elementy kultúry, ktoré prispievajú k ohľadu na jednotnosť kultúry v rámci jedného štátu. Napríklad švajčiarska presnosť – aspoň v očiach iných – prekrýva odlišnosti vnútri švajčiarskej spoločnosti. Presnosť je však v prípade Švajčiarska nielen prejavom, ale aj symbolom niečoho, čo je výrazom kultúry krajiny bez ohľadu na to, či obyvatelia hovoria po nemecky, francúzsky alebo po taliansky (Ubrežiová et al., 2015, s. 48).

Rôzne zvyklosti v jednotlivých krajinách vyústili za dlhé roky do rôznych legislatívnych i nepísaných pravidiel, ktoré musia príslušníci ostatných národov ctieť. Zabezpečenie podnikateľských cieľov môže viesť aj k snahe preniknúť na zahraničné trhy. Pri vstupe na ne podnikateľská činnosť ovplyvňujú jazykové rozdiely, rozdiely v spotrebiteľských zvyklostiach, cenové, platobné a menové podmienky, colné, daňové, obalové, akostné predpisy a pod. Na zjednotenie podnikateľského prostredia a iného vznikajú po celom svete rôzne spoločenstvá. Napriek tomu kultúry sú chápané spravidla ako reprezentanti národnej kultúry.