

Medzinárodný manažment a podnikanie v multikulturálnom prostredí

Jana Kozáková – Monika Hudáková – Alexandra Filová

International Management and Entrepreneurship in Multicultural Environment

Nitra
2021

Názov: Medzinárodný manažment a podnikanie v multikulturálnom prostredí
International Management and Entrepreneurship in Multicultural Environment

Autor: **Ing. Jana Kozáková, Ing. – Paed. IGIP, PhD. (17,34 AH)**

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Fakulta ekonomiky a manažmentu

Ústav ekonomiky a manažmentu

prof.h.c. doc. Ing. Monika Hudáková, PhD. MBA (4,70 AH)

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Fakulta ekonomiky a manažmentu

Ústav ekonomiky a manažmentu

Ing. Alexandra Filová, PhD. (4,97 AH)

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Fakulta ekonomiky a manažmentu

Ústav ekonomiky a manažmentu

Recenzenti: **Dr.h.c. prof.mpx.h.c. prof. Ing. Vladimír Gozora, PhD., MBA**

Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave

Ústav ekonómie a manažmentu

prof. Ing. Judita Táncošová, CSc.

Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave

Ústav ekonómie a manažmentu

Spracoval: Ing. Boris Rumanko

Preklady a korekcie anglického jazyka: Comprehendo

Schválila rektorka Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre dňa 24. 11. 2021
ako vysokoškolskú učebnicu.

Realizované v rámci projektu KEGA 005SPU-4/2019 – Teória a prax medzinárodného
manažmentu a podnikania v multikulturálnom prostredí.

© Jana Kozáková, Monika Hudáková, Alexandra Filová

ISBN 978-80-552-2421-3

O AUTOROCH

Ing. Jana Kozáková, Ing. – Paed. IGIP, PhD., je odbornou asistentkou na Ústave ekonomiky a manažmentu, Fakulte ekonomiky a manažmentu Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre. Svoju vedeckovýskumnú činnosť a prednáškovú činnosť sústreďuje na oblasť medzinárodného manažmentu a podnikania. V rámci pedagogickej činnosti má skúsenosti s výučbou manažérskych predmetov ako: manažment, manažment podniku, manažment ľudských zdrojov a manažment výroby. Je spoluautorkou viacerých vysokoškolských učebníc a iných učebných materiálov. Vo vedeckej činnosti sa venuje predovšetkým oblasti etiky v podnikaní, spoločenskej zodpovednosti a podnikateľskému vzdelávaniu. V oblasti agrosektora svoju vedecko výskumnú činnosť zameriava na ekologickú poľnohospodársku výrobu. Je organizátorkou niekoľkých medzinárodných vedecko-výskumných podujatí a spolupracuje s kolegami z viacerých zahraničných univerzít.

prof.h.c. doc. Ing. Monika Hudáková, PhD. MBA, je vysokoškolským pedagógom na Ústave ekonomiky a manažmentu Fakulte ekonomiky a manažmentu Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre, kde neustále zviditeľňuje problematiku z oblasti ekonomiky, manažmentu, medzinárodného a krízového manažmentu prostredníctvom rôznych aktivít, medzinárodnej spolupráce so zahraničnými univerzitami a výskumno-vývojovými inštitúciami. Vysoko sa podieľa na tvorbe učebníc, monografií, vedeckých príspevkov, výstupov z vedeckovýskumnej činnosti, čo dokumentuje jej bohatá medzinárodne akceptovaná publikačná činnosť. Za dlhoročnú medzinárodnú spoluprácu a rozvoj vedy a výskumu jej boli udelené viaceré ocenenia. Je riadnou členkou Českej akadémie zemědělských věd v Prahe, Slovenskej akadémie pôdohospodárskych vied a zároveň predsedníčkou Odboru ekonomiky a manažmentu a viceprezidentkou Institutu manažerské ekonomie v Litoměřicích. Spolupracuje s domácimi a zahraničnými inštitúciami, je členkou redakčných rád domácich a zahraničných vedeckých časopisov, členkou viacerých vedeckých programových výborov na medzinárodných konferenciách a členkou vedeckej rady a spoločnej odborovej komisie, v súčasnosti na Fakulte bezpečnostného inžinierstva Žilinskej univerzity v Žiline.

Ing. Bc. Alexandra Filová, PhD., je odbornou asistentkou na Ústave ekonomiky a manažmentu, Fakulte ekonomiky a manažmentu Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre. V rámci svojho doterajšieho pôsobenia sa venuje predovšetkým oblasti logistiky a kvantitatívnym metódam výrobnej, distribučnej, ako aj zásobovacej logistiky v medzinárodnom podnikaní. Okrem toho má niekoľkoročné skúsenosti s výučbou predmetu základy manažmentu a distribučné systémy. Vo vedeckej činnosti sa zameriava na problematiku personalizovaného manažmentu, metódam rozhodovania na rôznych úrovniach manažmentu podniku a už spomínaným kvantitatívnym metódam logistiky.

Obsah

Medzinárodný manažment a podnikanie v multikulturálnom prostredí

Úvod.....	10
Kapitola 1 Medzinárodný manažment a medzinárodné podnikanie – podstata, príčiny a formy vstupu na zahraničný trh	13
1.1 Podstata a význam medzinárodného manažmentu a podnikania.....	13
1.2 Medzinárodné ekonomické prostredie a historický vývoj medzinárodného podnikania	18
1.3 Vznik medzinárodného podniku a formy medzinárodného podnikania	19
Kapitola 2 Nové trendy v medzinárodnom manažmente a podnikaní	25
2.1 Konkurencieschopnosť (konkurenčná schopnosť) a medzinárodné podnikanie...	26
2.2 Inovácie ako faktor konkurencieschopnosti v medzinárodnom podnikaní	28
2.2.1 Teoretické východiská teórie inovácií.....	28
2.2.2 Inovácie v 21. storočí.....	30
2.2.3 Riadenie zmien a zvyšovanie tempa inovácií	31
2.3 Transformácia pracovnej sily a zmeny na trhu práce ako faktor konkurencieschopnosti v medzinárodnom podnikaní	33
2.3.1 Transformačné procesy na trhu práce	33
2.3.2 Vzdialená pracovná sila	34
2.4 Sprostredkovaná realita v manažmente a podnikaní	35
2.4.1 Teoretické východiská sprostredkovanej reality v manažmente a podnikaní	35
2.4.2 Sprostredkovaná realita a medzinárodný manažment a podnikanie	37
Kapitola 3 Nadnárodné spoločnosti a ich organizačné usporiadanie	41
3.1 Základné pojmy a definície teórie organizácie.....	41
3.2 Spôsob vzniku nadnárodných spoločností	43
3.3 Organizačné usporiadanie	43
3.3.1 Typy organizačných štruktúr	45
Kapitola 4 Medzinárodný manažment ľudských zdrojov	53
4.1 Medzinárodný manažment ľudských zdrojov (MMLZ) a jeho strategický rámec	54
4.2 Globálna personalistika	59
4.3 Expatriácia a repatriácia	63
4.4 Vedenie v multikultúrnych podmienkach	70
Kapitola 5 Logistika a jej význam v medzinárodnom riadení	81
5.1 Definícia logistiky a medzinárodnej logistiky.....	81

5.2	LPI index	82
5.3	Medzinárodné, regionálne a národné normalizačné organizácie	84
5.3.1	Medzinárodné normalizačné organizácie	84
5.3.2	Európske normalizačné organizácie	85
5.4	Označenia výrobkov v rámci Európskej únie.....	86
Kapitola 6	Vybrané aspekty globálnych logistických systémov.....	89
6.1	Výrobná logistika v medzinárodnom prostredí.....	89
6.1.1	Medzinárodná klasifikácia rozvrhovacích systémov výroby.....	91
6.1.2	Príklady klasifikácie LLRK	94
6.2	Zásobovacia logistika v medzinárodnom prostredí.....	95
6.2.1	Druhy nákladov vznikajúcich v zásobovacích modeloch.....	95
6.2.2	ABC analýza	96
6.3	Distribučná logistika v medzinárodnom prostredí	98
Kapitola 7	Organizačná kultúra a medzi kultúrna komunikácia.....	103
7.1	Organizačná kultúra	103
7.1.1	Kategorizácia organizačnej kultúry	105
7.2	Medzi kultúrna komunikácia.....	106
7.2.1	Kultúrne vplyvy na komunikačný proces	107
7.2.2	Vplyv kultúry na verbálnu komunikáciu	108
7.2.3	Vplyv kultúry na neverbálnu komunikáciu.....	110
7.3	Nedorozumenia v medzi kultúrnej komunikácii	112
7.4	Zdokonaľovanie medzi kultúrnych kompetencií.....	113
7.5	Hofstedeho kultúrne dimenzie.....	117
7.5.1	Individualizmus verzus kolektivismus (IDV).....	118
7.5.2	Maskulinita versus Feminita (MAS).....	118
7.5.3	Index mocenského odstupu (PDI).....	119
7.5.4	Index vyhýbania sa neistote (UAI)	120
7.5.5	Dlhodobá orientácia verzus krátkodobá orientácia (LTO)	121
7.5.6	Pôžitkárstvo verzus zdržanlivosť (IVR)	122
Kapitola 8	Etika v medzinárodnom podnikaní	127
8.1	Etická organizačná klíma	127
8.2	Podnikateľská etika	129
8.3	Etický kódex	134
8.4	Prepojenia etiky a iných manažérskych problémov	137
8.4.1	Etika a spoločenská zodpovednosť	137

8.4.2 Etika a excelentnosť	138
8.4.3 Etika a diverzita	140
Kapitola 9 Spoločenská zodpovednosť v medzinárodnom podnikaní.....	145
9.1 Definícia spoločenskej zodpovednosti podnikov	145
9.2 Úloha zainteresovaných strán v spoločenskej zodpovednosti podnikov.....	154
9.3 Zodpovedná správa a riadenie spoločnosti.....	156
9.4 Zodpovednosti spoločností.....	159
9.5 Podávanie správ o spoločensky zodpovedných činnostiach	162
9.6 Sociálna certifikácia	163
9.7 Greenwashing	165

International Management and Entrepreneurship in Multicultural Environment

Introduction	174
Chapter 1 International management and international entrepreneurship – essence, reasons, and foreign market entry forms.....	177
1.1 Essence and importance of international management and entrepreneurship.....	177
1.2 International economic environment and historic development of international entrepreneurship	182
1.3 Establishment of an international business and forms of international entrepreneurship	183
Chapter 2 New Trends in International Management and Business	189
2.1 Competitiveness and international business.....	190
2.2 Innovation as a factor of competitiveness in international entrepreneurship	191
2.2.1 Theoretical background of the theory of innovation.....	192
2.2.2 Innovation in 21st century	194
2.2.3 Change management and increasing the pace of innovation	195
2.3 Transformation of labour force and changes in the labour market as factors of competitiveness in international business	196
2.3.1 Transformation processes in the labour market	197
2.3.2 Remote workforce.....	197
2.4 Extended reality in management and business.....	198
2.4.1 Theoretical backgrounds of extended reality in management and business	199
2.4.2 Extended reality in international management and business	200
Chapter 3 Multinational Corporations and their Organizational Structure.....	205

3.1 Fundamental terms and definitions in the theory of organization.....	205
3.2 Process of establishing multinational corporations	207
3.3 Organizational structure	207
3.3.1 Types of organizational structures	209
Chapter 4 International Human Resources Management	217
4.1 International Human Resources Management and its strategic framework.....	218
4.2 Global Staffing	222
4.3 Expatriation and Repatriation.....	226
4.4 Leading Across Cultures	234
Chapter 5 Logistics and its Importance in International Management.....	243
5.1 Definition of logistics and international logistics.....	243
5.2 LPI index	244
5.3 International, regional, and national standardization organizations.....	246
5.3.1 International standardization organizations	246
5.3.2 European standardization organizations	247
5.4 Product designation in Europe	247
Chapter 6 Selected Aspects of Global Logistics Systems	251
6.1 Production logistics in an international environment.....	251
6.1.1 International classification of scheduling production systems	253
6.1.2 Examples of the LLRK classification	256
6.2 Supply logistics in an international environment	257
6.2.1 Types of expenses arising in supply models.....	257
6.2.2 ABC analysis	258
6.3 Distribution logistics in an international environment	260
Chapter 7 Organizational Culture and Intercultural Communication.....	265
7.1 Organizational Culture	265
7.1.1 Categorization of Organizational Culture	267
7.2 Cross-Cultural Communication.....	268
7.2.1 Cultural Influences on the Communication Process.....	269
7.2.2 Cultural Influence on Verbal Communication.....	270
7.2.3 Cultural Influence on Nonverbal Communication.....	272
7.3 Cross-Cultural Miscommunication	274
7.4 Improving the Cross-cultural Competence.....	275
7.5 Hofstede's cultural dimensions	278
7.5.1 Individualism versus Collectivism (IDV).....	279

7.5.2 Masculinity versus Femininity (MAS)	280
7.5.3 Power Distance Index (PDI)	281
7.5.4 Uncertainty Avoidance Index (UAI)	282
7.5.5 Long-term orientation versus Short-term normative orientation (LTO)....	283
7.5.6 Indulgence versus Restraint (IVR).....	284
Chapter 8 Ethics in International Business	289
8.1 Ethical organization climate	289
8.2 Corporate ethics.....	291
8.3 The Code of Ethics	296
8.4 Connections of ethics and other managerial problems.....	299
8.4.1 Ethics and social responsibility.....	299
8.4.2 Ethics and excellence.....	300
8.4.3 Ethics and diversity.....	302
Chapter 9 Corporate Social Responsibility in International Business	307
9.1 Definition of Corporate Social Responsibility	307
9.2 The role of stakeholders in the company's social responsibility.....	315
9.3 Responsible Corporate Governance	318
9.4 Responsibilities of Companies	320
9.5 Reporting Socially Responsible Activities.....	323
9.6 Social Certification.....	325
9.7 Greenwashing	326

Medzinárodný manažment a podnikanie v multikulturálnom prostredí

Jana Kozáková – Monika Hudáková – Alexandra Filová

Nitra
2021

Úvod

Medzinárodný manažment a podnikanie je v súčasnosti podstatou hospodárskej činnosti a globálnej ľudskej existencie. Na medzinárodnej úrovni dochádza k transformácii podnikateľských aktivít a manažérskych prístupov, ich presunu z oblastí kde majú silnú tradíciu do ostatných častí sveta, pričom kľúčovú úlohu v tomto procese zohráva poznanie multikulturálneho prostredia, v ktorom prebiehajú.

Predložená vysokoškolská učebnica zahŕňa deväť kapitol zameraných na medzinárodný a manažment a podnikanie v multikulturálnom prostredí. Prvá kapitola sa zaoberá medzinárodným manažmentom a medzinárodným podnikaním, jeho podstatou, príčinami vzniku medzinárodného podnikania a rôznymi formami vstupu na zahraničný trh. Teoreticky vymedzuje základné pojmy, ako je pojem medzinárodný podnik, medzinárodný manažment a medzinárodné podnikanie. Popisuje medzinárodné ekonomické prostredie, historický vývoj teórií medzinárodného podnikania a charakterizuje vybrané faktory ovplyvňujúce medzinárodné podnikanie. Druhá kapitola sa zaoberá novými trendmi v medzinárodnom manažmente a podnikaní. Popisuje posun vo vývoji konkurencieschopnosti v kontexte procesov globalizácie, charakterizuje vybrané faktory konkurencieschopnosti s významným dopadom na oblasť medzinárodného podnikania a manažmentu. Charakterizuje inovácie, identifikuje a popisuje hlavné znaky dynamiky inovácií ako faktora konkurenčnej schopnosti v medzinárodnom podnikaní. Ďalej charakterizuje kvalitatívne zmeny a ich hybné sily spojené s transformáciou pracovnej sily. Zároveň tiež približuje aktuálne trendy technologického vývoja v segmente informačných a komunikačných technológií (IKT) a možnosti tzv. sprostredkovanej reality v manažmente a podnikaní. Tretia kapitola je venovaná nadnárodným spoločnostiam a ich organizačnému usporiadaniu. Objasňuje základné pojmy z teórie organizácie so zreteľom na medzinárodné podnikanie, determinanty vplyvajúce na organizačné usporiadanie podnikov a bližšie sa venuje vybraným typom organizačných štruktúr, ktoré sú najviac využívané v medzinárodných spoločnostiach. Ďalšia kapitola je venovaná medzinárodnému manažmentu ľudských zdrojov a jeho špecifikám. Približuje špecifiká v riadení expatriate pracovníkov, ako aj proces samotnej expatriácie a repatriácie. Zaoberá a tiež špecifikami vedenia v multikultúrnych podmienkach a popisuje prácu globálnych lídrov. V piatej kapitole sa venujeme logistike a medzinárodnej logistike, poukazujeme na komponenty LPI indexu a uvádzame hodnoty tohto indexu Slovenskej republiky a vybraných krajín. Popisujeme najznámejšie medzinárodné a európske normalizačné organizácie. Šiesta kapitola analyzuje vybrané aspekty globálnych systémov: výrobnú, zásobovaciu a distribučnú logistiku v medzinárodnom prostredí. Učebnica sa tiež venuje budovaniu organizačnej kultúry, etickej organizačnej klímy a spoločensky zodpovedného podnikania v multikulturálnom prostredí. Jednotlivé kapitoly v učebnici sú písané tak, aby poskytli študentom a širokej verejnosti ucelený pohľad na súčasné teoretické poznatky z jednotlivých oblastí medzinárodného manažmentu a podnikania. Za každou kapitolou sú uvedené otázky na upevnenie učiva, záver a zoznam použitej literatúry.

Problematicku riešenú vo vysokoškolskej učebnici považujeme za veľmi aktuálnu, pretože podmienky v jednotlivých národných ekonomikách a v svetovej ekonomike sa stále menia. Učebnica Medzinárodný manažment a medzinárodné podnikanie v multikulturálnom

prostredí je určená študentom na druhom a treťom stupni štúdia vo vedných odboroch, ktoré sa zaoberajú manažmentom podniku a medzinárodným podnikaním, ale zároveň môže byť vhodnou publikáciou pre širokú odbornú verejnosť, ktorá môže pomôcť doplniť si poznatky v danej oblasti. Vzhľadom na to, že vysokoškolská učebnica je písaná v slovenskom a anglickom jazyku, budú ju môcť využiť aj zahraniční študenti prichádzajúci na Slovensko študovať v cudzom jazyku. Predpokladá predchádzajúce základné vedomosti z oblasti manažmentu, marketingu, financií, účtovníctva a podnikania. Významnú úlohu v medzinárodnom prostredí zohráva etika a ľudské zdroje. Jednotlivé kapitoly zahŕňajú základné znalosti, ktoré sú prepojené s národným kontextom. Cieľom bolo podať študentom základné informácie o aktuálnych problémoch medzinárodného manažmentu a podnikania.

Učebnica je čiastkovým výstupom projektu KEGA 005SPU-4/2019 „Teória a prax medzinárodného manažmentu a podnikania v multikultúrnom prostredí“, ktorý poskytlo Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky.

za autorský kolektív
prof.h.c. doc. Ing. Monika Hudáková, PhD. MBA

Názov:
**Medzinárodný manažment a podnikanie
v multikulturálnom prostredí**

**International Management and Entrepreneurship
in Multicultural Environment**

Autorky:
Jana Kozáková
Monika Hudáková
Alexandra Filová

Vydavateľ: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Vydanie: prvé

Náklad: 200 kusov

Počet strán: 333

Neprešlo redakčnou úpravou vo Vydavateľstve SPU

ISBN 978-80-552-2421-3