

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102003/I/2023/36122163740760068

AKTUÁLNE MANAŽÉRSKE VÝZVY PRI PODNIKANÍ
V ZAHRANIČÍ
Diplomová práca

2023

Bc. Adriana Fekiačová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

**AKTUÁLNE MANAŽÉRSKE VÝZVY PRI PODNIKANÍ
V ZAHRANIČÍ**

Diplomová práca

Študijný program: manažment medzinárodného obchodu

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra medzinárodného obchodu

Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Soňa Ferenčíková, PhD.

Bratislava 2023

Bc. Adriana Fekiačová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že diplomovú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: 28.2.2023

Bc. Adriana Fekiačová

PodĎakovanie

Touto cestou sa chcem poĎakovať svojej vedúcej školiteľke prof. Ing. Soni Ferenčíkovej, PhD. za ochotu, odbornú pomoc a cenné pripomienky pri vypracovávaní diplomovej práce.

ABSTRAKT

FEKIAČOVÁ, Adriana: Aktuálne manažérske výzvy pri podnikaní v zahraničí. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu. – Vedúca záverečnej práce: prof. Ing. Soňa Ferenčíková, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 72 s.

Záverečná práca je zameraná na priblíženie aktuálnych manažérskych výziev, ktorým čelia spoločnosti pri podnikaní na zahraničnom trhu. Cieľom diplomovej práce je poukázať na významnosť prepojenia podnikovej stratégie so stratégiou riadenia ľudských zdrojov pri dosahovaní podnikových cieľov, nakoľko práve v moderných podmienkach nadobúdajú ľudské zdroje strategický význam. Práca je rozdelená do troch kapitol. V prvej kapitole sme sa venovali základnej teoretickej charakteristike pojmov a definovaniu niektorých z aktuálnych manažérskych výziev v medzinárodnom podnikaní. V rámci druhej metodologickej kapitoly sme vytýčili cieľ práce, stanovili si výskumné otázky a popísali použité metódy skúmania a techniku zberu dát. Posledná kapitola práce je venovaná charakteristike vybraných spoločností a analýze ich stratégií riadenia ľudských zdrojov a posúdenie do akej miery toto riadenie podporuje dosahovanie podnikových cieľov. Na základe zistených poznatkov sme v závere práce formulovali odporúčania pre zefektívnenie personálneho riadenia s cieľom podporiť organizačný rozvoj a napĺňanie stratégie podniku a jeho cieľov.

Kľúčové slová: podnikanie, zahraničný trh, výzvy, riadenie ľudských zdrojov, stratégia podniku

ABSTRACT

FEKIAČOVÁ, Adriana: Pressing issues in doing business abroad. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of International Trade. - Thesis supervisor: prof. Ing. Soňa Ferenčíková, PhD. - Bratislava: OF EU, 2023, 72 p.

The final work is focused on the topic of current managerial issues in doing business in foreign markets. The aim of the diploma thesis is to point out the importance of connecting the corporate strategy with the human resources management strategy in achieving corporate goals, because in modern conditions, human resources acquire strategic importance. The work is divided into three chapters. In the first chapter, we focused on the basic theoretical characteristics of concepts and the definition of some of the current managerial challenges in international business. In the second methodological chapter, we outlined the goal of the work, set the research questions and described the research methods and data collection techniques. The last chapter is first dedicated to the characteristics of selected companies, then the analysis of their human resources management strategies and an assessment of the extent to which this management supports the achievement of corporate goals. At the end of the thesis, based on the findings, we formulated recommendations for improving personnel management in order to ensure organizational development and the fulfillment of the company's strategy and its goals.

Key words: business, foreign market, issues, human resources management, company strategy

Obsah

Úvod	7
1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	9
1.1 Medzinárodné podnikanie: strategický prístup.....	10
1.1.1 Úrovne stratégie.....	12
1.2 Typy stratégií medzinárodne pôsobiacich spoločností	14
1.3 Aktuálne manažérske výzvy pri podnikaní v zahraničí.....	16
1.4 Medzinárodný manažment ľudských zdrojov	20
1.4.1 Medzinárodné stratégie riadenia ľudských zdrojov	22
1.5 Zhrnutie kapitoly	30
2. Cieľ diplomovej práce.....	32
2.1 Metodológia	32
2.2 Zber dát	36
3. Výsledky práce a diskusia.....	37
3.1 Prípadová štúdia č. 1 – Eyerim s.r.o.	37
3.1.1 Aktuálne výzvy pri podnikaní	42
3.2 Prípadová štúdia č. 2 – Notino.....	48
3.2.1 Aktuálne výzvy pri podnikaní	52
3.3 Diskusia	61
3.3.1 Odporúčania pre spoločnosti podnikajúce na zahraničnom trhu	64
Záver	67
Zdroje :	69

Úvod

Medzinárodný obchod sa v moderných podmienkach súčasnej informačnej doby vyznačuje neustálymi turbulentnými zmenami, ktoré prinášajú pre spoločnosti podnikajúce na zahraničnom trhu, mnohé globálne výzvy. Vďaka otvorenosti trhov vzrastá podnikom pôsobiacim na lokálnom trhu konkurencia prostredníctvom podnikov prichádzajúcich zo zahraničia. Avšak na druhej strane, stále väčšie množstvo lokálnych firiem využíva túto možnosť a expanduje do zahraničia. Úspešnosť expanzie do zahraničia je do veľkej miery závislá na zvolenej forme vstupu na zahraničný trh a správnej stratégii.

Na hodnotu ľudského kapitálu je v spoločnostiach vyvíjaný enormný tlak, pretože práve ľudský kapitál sa v týchto podmienkach stáva kľúčovým zdrojom konkurencieschopnosti, z čoho podnikom plynú určité potreby a nároky na riadenie tohto kapitálu. Ľudské zdroje dávajú do pohybu ostatné zdroje v podniku, a preto prinášajú pre podnikateľa vysokú pridanú hodnotu, avšak len za predpokladu ich efektívneho a optimálneho využitia. Vďaka rozvoju ľudských zdrojov môže spoločnosť dosahovať aj svoj organizačný rozvoj, zvyšovať efektívnosť fungovania a získať tak návratnosť investícií do ľudského kapitálu v podobe stabilných, kvalitných, a najmä produktívnych ľudských zdrojov. Tie tvoria skutočnú pridanú hodnotu a posilňujú konkurenčnú výhodu podniku. Pre takéto efektívne využívanie ľudského kapitálu v spoločnosti, je ale nevyhnutné prepojenie jednotlivých procesov a postupov, a to nielen v oblasti ľudských zdrojov, ale naprieč celým podnikom. Ten musí fungovať ako jednotný ucelený systém produkujúci hodnotu a zároveň sledovať napĺňanie ako spoločných, tak aj individuálnych cieľov. Tento vzájomný súlad potom vedie k spokojnosti jednotlivých súčastí organizácie, čo je nevyhnutné pre jej fungovanie ako celku.

Nestabilita súčasného vonkajšieho prostredia vytvára tlak na efektívnosť fungovania medzinárodných spoločností. V snahe reagovať na meniace sa podmienky v trhovom prostredí a odolávať dopadom hospodárskej krízy, sa stáva pre podniky priam nevyhnutné zhodnotiť efektívnosť svojich ľudských zdrojov, ako aj efektívnosť riadenia týchto zdrojov. Je to práve personálne vedenie, ktoré asistuje manažmentu pri riadení spoločnosti a cez vedenie a riadenie ľudských zdrojov smeruje k dosahovaniu stanovených podnikových cieľov. Jednotlivé stratégie, medzi inými aj stratégie týkajúce sa ľudských zdrojov, musia byť pritom navzájom prepojené a nadväzovať na seba, aby bolo možné dosahovať želané výsledky.

Vo svojej práci sa zameriavam práve na tieto vzájomné väzby a prepojenia, ktoré v spoločnom súlade vedú k dosahovaniu strategických cieľov. Keďže sa v súčasnosti stáva

Ľudský kapitál spoločnosti nosnou témou pri jej riadení, rozhodla som sa venovať pozornosť práve problematike efektívneho riadenia a využívania týchto zdrojov. Hovoríme o problematike najmä z toho dôvodu, že mnohé podniky ešte dostatočne nedocenili dôležitosť ľudských zdrojov, prípadne neprikladajú dostatočný význam ich riadeniu z hľadiska nielen efektívneho fungovania, ale aj samotnej expanzie podniku na zahraničné trhy. Hlavným cieľom tohto riadenia je pritom zabezpečiť, aby bola spoločnosť schopná prostredníctvom svojich zamestnancov plniť stanovené strategické ciele a získať tak konkurenčnú výhodu aj vďaka svojmu ľudskému kapitálu.

Práca je rozdelená do troch hlavných častí, a to teoretickej, metodologickej a empirickej. V prvej časti práce si vymedzím teoretické koncepty, z ktorých budem v ďalších kapitolách vychádzať. V prvom rade bližšie charakterizujem úrovne stratégií podniku a typy stratégií medzinárodne pôsobiacich spoločností tak, ako sa s nimi môžeme stretnúť v odbornej literatúre. Následne priblížim aktuálne výzvy pri podnikaní na zahraničnom trhu a bližšie sa zameriam na jednu z nich, a to konkrétne na problematiku riadenia medzinárodných ľudských zdrojov.

V metodologickej časti práce objasním hlavný cieľ diplomovej práce, stanovím výskumné otázky a popíšem metodiku samotného výskumu a zber potrebných dát.

Na príklade konkrétnych spoločností podnikajúcich na zahraničnom trhu, sa budem v empirickej časti venovať zodpovedaniu stanovených výskumných otázok. Prostredníctvom nich sa pokúsím poukázať na prínos stratégie riadenia ľudských zdrojov a jej význam v rámci organizačného rozvoja a dosahovania strategických cieľov celého podniku. Na koniec kapitoly sa zo zistených skutočností pokúsím vyvodiť odporúčania pre uvedené spoločnosti, ktoré môžu platiť všeobecne pre spoločnosti podnikajúce na zahraničnom trhu.

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Globalizácia je celosvetový trend, vďaka ktorému sa ekonomiky sveta postupne stávajú bezhraničnými a vzájomne prepojenými – spoločnosti už nie sú obmedzené hranicami svojej domácej krajiny a môžu vykonávať akúkoľvek obchodnú činnosť kdekoľvek na svete.

Machková (2009), spája trend globalizácie s *internacionalizáciou*, pri ktorej ide o prehlbovanie a nadväznosť ekonomických vzťahov medzi krajinami či ekonomickými subjektami z rôznych kútov sveta – rýchlosť tohto trendu rastie spolu s vedecko-technickým pokrokom a s takmer neobmedzenou dostupnosťou informácií.

Aj keď sa krajiny líšia v národných kultúrach, politických a ekonomických systémoch, u zákazníkov v rôznych krajinách čoraz viac rastie dopyt po podobných produktoch a službách. Keď spoločnosti môžu predávať rovnaký produkt alebo dodávať rovnakú službu bez ohľadu na štátnu príslušnosť zákazníka znamená to, že odvetvie ponúka *globálny produkt*. V prípade, že majú priemyselné odvetvia prevažne globálne produkty, je pravdepodobnejšia aj globálna konkurencia. Možno tvrdiť, že práve v dôsledku nárastu podobných potrieb zákazníkov na celom svete, zákazníci prekračujú hranice a stávajú sa *globálnymi zákazníkmi*. Globálni zákazníci vyhľadávajú produkty alebo služby ignorujúc štátne hranice či domáci pôvod a namiesto toho hľadajú najlepšiu cenu a kvalitu na zahraničných trhoch. Podobné potreby a ochota zákazníkov nakupovať globálne, čoraz viac podporujú rýchlosť trendu globalizácie. To má za následok fakt, že spoločnosti s väčšou pravdepodobnosťou ponúkajú podobný produkt vhodný pre každého, a tým umožňujú zákazníkovi nakupovať jednoducho odkiaľkoľvek (Cullen – Parboteeah, 2014).

Značný počet nadnárodných korporácií zakladá svoje operácie v nízko nákladových ekonomikách, aby zvýšili svoje ziskové marže. Vplyv globalizácie je preto významným faktorom ovplyvňujúcim obchodnú stratégiu a riadenie ľudských zdrojov. Keďže sociálne a obchodné vzťahy vo vzdialených regiónoch sú teraz ľahko prepojené vďaka pokroku v informačných komunikáciách, je oveľa prístupnejšie riadiť globálnu pracovnú silu. Napriek tomu, že nadnárodné spoločnosti sa často umiestňujú do ekonomík, ktoré môžu mať nižšie prevádzkové náklady a atraktívnu sadzbu dane z príjmu právnických osôb, stratégia bude úspešná len vtedy, ak majú k dispozícii množstvo talentov s príslušným súborom zručností. V súhrne, to pre spoločnosti môže viesť k zvýšenému konkurenčnému tlaku v oblasti nábora

ľudských zdrojov, čo demonštruje výzvy spojené s prepojením obchodnej stratégie so stratégiou HR.

1.1 Medzinárodné podnikanie: strategický prístup

J. B. Cullen a K. P. Parboteeah (2014) zaujímajú strategický prístup k medzinárodnému podnikaniu. Podľa nich sa stratégia zameriava na to, ako úspešne konkurovať v globálnej ekonomike. Stratégiu definujú ako súhrn činností, ktoré manažéri využívajú na to, aby prekonali konkurenčné spoločnosti, a tak získali konkurenčnú výhodu zvýšením a následným udrzaním vynikajúcej organizačnej výkonnosti. Formulácia stratégie je proces, ktorý manažéri používajú na definovanie strategických postupov. Implementácia stratégie zahŕňa všetky činnosti, ktoré musia manažéri a organizácia vykonávať na dosiahnutie strategických cieľov. Z pohľadu nadnárodnej spoločnosti a jej manažérov musia stratégie zahŕňať manévry a taktiky, ktoré sa zaoberajú pôsobením a konkurenciou vo viac ako jednej krajine, z ktorých každá má svoju jedinečnú kultúru a politické, právne, náboženské a finančné systémy. Zložitejšie stratégie si zase vyžadujú, aby vykonávanie nadnárodnej stratégie riešilo ďalšie výzvy vrátane potreby porozumieť rôznym hospodárskym, kultúrnym, právnym, finančným a etickým systémom. Preto medzinárodní manažéri musia nielen porozumieť zložitým systémom pri podnikaní v medzinárodnom obchode, ale musia tiež vyvinúť systémy riadenia potrebné pre implementáciu stratégií, ktoré presahujú domáce hranice.

Definície stratégie

Najstaršie definície *stratégie* kladú dôraz na ciele organizácie, spôsoby ich dosiahnutia a rozvrhnutia zdrojov nevyhnutných na ich dosiahnutie. V súvislosti s plánovaním sa zdôrazňuje, že „stratégia vzniká ešte predtým ako podnik začne reálne konať a je výsledkom racionálnych úvah.“ Ich spoločnou črtou je teda existencia určitého spoločného plánu, ktorý je navrhnutý tak, aby zabezpečil dosiahnutie základných cieľov podniku (Slávik, 2013).

A. A. Thompson Jr., A. J. Strickland a J. E. Gamble (2010), vymedzujú *stratégiu* ako akčný plán na realizáciu podnikania a vykonávanie operácií. Tvorba stratégie predstavuje manažérsky záväzok a úsilie o výkon určitých činností orientovaných na rast podnikania, prilákanie a uspokojenie zákazníkov, úspešné konkurovanie, vykonávanie operácií, rozvíjanie finančného a trhového výkonu podniku. Podľa nich stratégia dáva odpoveď na otázky :

- ako bude manažment rozvíjať podnikanie ,
- ako bude budovať lojálnu klientelu a prekonávať konkurenciu ,
- ako budú všetky podnikové operácie fungovať,

- ako bude zvýšený výkon.

Pojmy *stratégia* a strategické rozhodnutia možno tiež spájať s charakteristikami, ktorými sú (Johnson et al., 2017):

- vymedzenie dlhodobého smerovania organizácie,
- definovanie oblasti a rozsahu aktivít organizácie,
- získanie konkurenčnej výhody,
- prispôsobenie sa podnikateľskému prostrediu,
- vytvorenie výhod využitím kompetencií a zdrojov organizácie,
- akceptovanie hodnôt a očakávaní všetkých strán, ktoré majú vplyv na fungovanie organizácie.

Papula a kolektív (2019), definujú nové zameranie *stratégie* reflektujúce súčasné, neustále sa meniace podmienky. Stratégia by teda mala byť zameraná na:

- sledovanie a predvídanie zmien v externom prostredí, predovšetkým v jeho makroprostredí,
- posilňovanie schopností s predstihom a pružné reagovanie na zmeny neustále sa vynárajúce v prostredí,
- formulovanie pružnej stratégie, otvorenej zmenám, s dostatočným priestorom pre uplatňovanie taktiky a realizáciu interných zmien,
- vnímanie stratégie ako organickej časti strategického manažmentu,
- rozvíjanie a zdokonaľovanie schopností strategického myslenia a čoraz väčší dôraz na posilňovanie vplyvu ľudského faktora a rozvíjanie intelektuálneho kapitálu v rámci nových trendov založených na prehľbovaní a rozširovaní vedomostí a poznania.

Hanzelková a kolektív (2013), sa pozerajú na stratégiu ako množinu strategických cieľov a ciest ich naplnenia / realizácie. Ciele definujú ako „žiaduce budúce stavy firmy alebo jej časti, ktoré majú byť dosiahnuté, resp. firma sa ich snaží naplniť prostredníctvom svojej existencie a svojich činností.“ Strategické ciele firmy by mali spĺňať podmienku vyjadrenú pomocou akronymu SMART, vyjadrujúceho základné vlastnosti dobre konštruovaných cieľov:

- S (*stimulating*) – ciele by mali byť vymedzené tak, aby stimulovali smerom k dosiahnutiu najlepších výsledkov.
- M (*measurable*) – ciele by mali byť presné a merateľné teda vymedzené tak, aby bolo možné posúdiť ich dosiahnutie.

- A (*acceptable*) – predpokladom na úspešné vymedzenie cieľov je ich akceptovateľnosť pre všetkých stakeholderov firmy, od vlastníkov, zamestnancov, dodávateľov, konkurencie, až po zákazníkov.
- R (*realistic*) – každý cieľ predstavuje pre firmu výzvu, no zároveň musí byť konštruovaný tak, aby bol dosiahnuteľný a reálny.
- T (*timed*) – podmienkou správneho vymedzenia cieľov je určenie vhodného časového horizontu na ich dosiahnutie.

Strategické ciele bližšie charakterizujú víziu spoločnosti a zároveň predstavujú meradlo pre posúdenie dosiahnutia požadovaných výsledkov. V oblasti strategického plánovania možno teda ciele rozdeliť na všeobecné, ktoré súvisia s poslaním spoločnosti a strategické ciele. Strategické ciele sa vymedzujú pre: finančnú výkonnosť podniku, rast podniku, trh, výskum a vývoj, úroveň technológie a investícií, sociálnu oblasť, kvalitu zamestnancov a systém motivácie, implementáciu informačných systémov, životné prostredie, atď. (Fotr et al., 2012).

1.1.1 Úrovně strategie

Vo vzťahu k organizačnej štruktúre podniku možno vymedziť 3 základné typy stratégie:

1. Podniková stratégia

Podniková stratégia je stratégia, ktorá sa týka podniku ako celku a často sa nazýva aj firemná, korporatívna alebo corporate-level strategy.

Zaoberá sa základnými typmi podnikateľských rozhodnutí, ktoré sa týkajú celého podniku. Ide o určenie oblasti a odvetvia podnikania, rozhodnutí podniku, v ktorých oblastiach podnikania bude pokračovať a v ktorých ukončí svoju činnosť (Lesáková a kol., 2008).

Podniková stratégia sa teda zaoberá riadením a zladením všetkých oblastí, v ktorých podnik vyvíja činnosť s cieľom dosiahnutia celopodnikových cieľov. Čo sa týka jej tvorby vypracováva sa na úrovni vrcholového riadenia (Slávik, 2013).

2. Podnikateľská stratégia

Podnikateľská stratégia sa týka konkrétnych podnikateľských jednotiek, a preto sa tiež nazýva stratégiou podnikateľských jednotiek alebo business-level strategy. Stratégia podnikateľských jednotiek sa zaoberá pozíciou na trhu vo vzťahu ku konkurencii. V záujme

dosiahnutia cieľov podnikateľskej jednotky sa snaží navrhnúť spôsoby tvorby a upevnenia postavenia na trhu voči konkurencii. Tvorba stratégie je na manažmente podnikateľskej jednotky. Dôležité rozhodnutia sú schvaľované vyšším stupňom vedenia (Slávik, 2013).

Stratégia podnikateľských jednotiek sa teda zaoberá otázkami ako sú :

- určenie konkurenčnej výhody, jej zdrojov a spôsobov udržania,
- metódy konkurovania,
- veľkosť pokrytia trhov (Lesáková a kol., 2008).

3. Funkčná stratégia

Funkčná stratégia sa vypracováva pre každú podnikovú oblasť, ako sú výroba, marketing, ľudské zdroje, financie, výskum a vývoj.

Funkčné stratégie sa zaoberajú spôsobmi dosiahnutia cieľov jednotlivých oblastí, pre ktoré sú určené. Vzťah funkčných stratégií k podnikateľskej stratégii možno vyjadriť tým, že funkčné stratégie bližšie špecifikujú podnikateľskú stratégiu.

Stratégie pre jednotlivé podnikové funkcie sa teda vypracovávajú z dôvodu ich vplyvu na úspešnosť podnikateľskej stratégie . Ich úloha spočíva v podpore dosiahnutia cieľov podnikateľskej stratégie, dôsledkom čoho dochádza k zladeniu a vzájomnej podpore jednotlivých funkčných stratégií (Slávik, 2013).

Aby firma dosiahla ciele týkajúce sa výkonu a návratnosti kapitálu, jej stratégia musí dávať určitý zmysel aj vzhľadom na trhové podmienky (musí jestvovať dostatočný dopyt, ktorý podporí tento strategický cieľ). Jednotlivé činnosti a funkčné stratégie firmy musia byť nakonfigurované tak, aby podporovali stratégiu firmy a organizačná architektúra firmy musí slúžiť podporne pre jednak jednotlivé funkčné stratégie, ako aj stratégiu firmy. Inými slovami, podmienky na trhu, stratégie jednotlivých funkčných útvarov a organizačná architektúra musia byť navzájom konzistentné alebo sa navzájom dopĺňať, aby sa dosiahol vynikajúci výkon (Ferenčíková a kol., 2021).

Napriek špecifickým konkurenčným výhodám firiem a schopnostiam ich prehlbovať či čerpať ďalšie výhody rôznej povahy aj z medzinárodného prostredia, čelia firmy otázke, akú medzinárodnú stratégiu využívať pri svojom medzinárodnom pôsobení.

1.2 Typy stratégií medzinárodne pôsobiacich spoločností

Podľa J. B. Cullen a K. P. Parboteeah (2014), spoločnosti zaoberajúce sa medzinárodným podnikaním, rovnako ako všetky podniky, čelia konkurencii a tlakom, ktoré so sebou prinášajú jedinečné potreby ich zákazníkov. Správna reakcia na tieto potreby je pre vedúci manažment aktuálnou výzvou. Keď však zákazníci pochádzajú z rôznych krajín a regiónov sveta, často majú rôzne potreby a túžby po produktoch a službách. Ak sa spoločnosť rozhodne zamerať na uspokojovanie potrieb zákazníkov na základe národných a regionálnych rozdielov, prijme *stratégiu prispôsobenia sa miestnym podmienkam*. V prípade, že sa spoločnosť rozhodne odstrániť miestne rozdiely a umiestniť svoje prevádzky kdekoľvek na svete je to pre ňu výhodné, hovoríme, že prijme *globálnu integračnú stratégiu*.

Spoločnosti, ktoré prijímajú stratégiu *prispôsobenia sa miestnym podmienkam*, zdôrazňujú prispôsobenie svojich organizácií a produktov tak, aby vyhovovali rozdielom medzi krajinami alebo regiónmi. Zameriavajú sa na uspokojovanie potrieb miestnych zákazníkov prispôobením produktov alebo služieb v snahe vyhovieť týmto potrebám. Dôvody, pre ktoré sa spoločnosti môžu rozhodnúť uprednostniť takúto stratégiu, vyplývajú predovšetkým z kultúrnych rozdielov vo vkuse spotrebiteľov či z odlišnosti v ich preferenciách, ako aj z rozdielov spôsobených sociálnymi inštitúciami, ako sú náboženstvo a politický systém. Niektoré vládne nariadenia napríklad môžu vyžadovať, aby spoločnosť zdieľala vlastníctvo s domácou spoločnosťou. Môže sa tiež stať, že vlády vyžadujú, aby spoločnosti vyrábali svoje výrobky v krajinách, v ktorých ich predávajú.

Nadnárodné spoločnosti, ktoré sa prikláňajú ku *globálnej integračnej stratégii*, znižujú svoje náklady používaním štandardizovaných produktov, propagačných stratégií a distribučných kanálov v každej krajine. Okrem toho, takéto globálne orientované nadnárodné spoločnosti hľadajú zdroje nižších nákladov alebo vyššej kvality umiestnením svojich prevádzok kdekoľvek na svete. V takýchto spoločnostiach sa presúvajú centrály, výskumno-vývojové, výrobné alebo distribučné centrá tam, kde lokalizácia poskytuje najvyššiu pridanú hodnotu buď kvalitou produktov a služieb alebo nižšími nákladmi.

Ani reagovanie na potreby miestnych zákazníkov, ani predaj toho istého produktu po celom svete však nie sú zárukou úspechu. V niektorých prípadoch môžu byť zákazníci ochotní zaplatiť vyššiu cenu za produkty alebo služby, ktoré sú priamo prispôbolené ich potrebám. Naopak, ak zákazníci nevidia pridanú hodnotu v takýchto jedinečných produktoch a službách, budú ich viac priťahovať také, ktoré pochádzajú z krajín vyznačujúcich sa nízkymi výrobnými

nákladmi, a teda ponúkané za nižšiu cenu. Nadnárodné firmy si preto musia pre svoj podnik, prípadne jednotlivé rady produktov, starostlivo vybrať, ako budú orientovať svoje stratégie - globálne alebo lokálne. Dilema, ktorú strategickú orientáciu zvoliť, sa nazýva aj *globálno-lokálna dilema* (Cullen – Parboteeah, 2014).

Konkurenčná výhoda a hodnotový reťazec

Spoločnosť môže získať konkurenčnú výhodu oproti iným podnikom tým, že lokalizuje zdroje nižších nákladov alebo vytvára vyššiu pridanú hodnotu, pri ktorejkoľvek zo svojich podnikových činností. To znamená, že spoločnosti môžu generovať väčší zisk ako ich konkurenti tým, že budú vyrábať lacnejšie alebo tým, že zákazníkom poskytnú vyššiu hodnotu, za ktorú si môžu účtovať vyššiu cenu. Takéto činnosti siahajú od získavania potrebných surovín, cez výrobu, až po predaj produktov a prípadný popredajný servis. Spoločnosť môže napríklad nájsť úsporu nákladov pri získavaní lacnejších surovín alebo lacnejšej pracovnej sily v iných krajinách. Jeden z vhodných pohľadov na takýto spôsob vykonávania podnikových činností sa nazýva *hodnotový reťazec*.

Hodnotový reťazec identifikuje oblasti, v ktorých môže firma vytvárať hodnotu pre zákazníkov. Lepšie návrhy, efektívnejšia výroba a lepšie služby predstavujú pridanú hodnotu v hodnotovom reťazci. V konečnom dôsledku hodnota, ktorú spoločnosť produkuje, predstavuje to, čo zákazníci zaplatia za produkt alebo službu (Cullen – Parboteeah, 2014).

Renomovaný ekonóm M. Porter (1990), rozdeľuje hodnotový reťazec na primárne a podporné činnosti. Tieto činnosti predstavujú:

- a) procesy tvorby tovarov alebo služieb
- b) organizačné mechanizmy potrebné na podporu tvorivých činností.

Primárne činnosti zahŕňajú fyzické činnosti vytvárania, predaja a popredajného servisu výrobkov. Počiatočné činnosti v hodnotovom reťazci, ako je výskum a vývoj či riadenie dodávateľského reťazca, sa nazývajú dodávateľské. Nasledujúce činnosti hodnotového reťazca, ako je predaj a riešenie distribučných kanálov, predstavujú nadväzujúce činnosti.

Podporné činnosti zahŕňajú systémy riadenia ľudských zdrojov (napr. náborové a výberové konania), informačné technológie, organizačný návrh a kontrolu (napr. štrukturálna forma a účtovné postupy) a základné technológie firmy. Nadnárodné spoločnosti majú potenciál získať výhody oproti konkurentom tým, že v mnohých krajinách zakladajú hodnotové

aktivity. To, akým spôsobom tieto aktivity konfigurujú, tvorí nosný základ nadnárodnej stratégie.

1.3 Aktuálne manažérske výzvy pri podnikaní v zahraničí

Podľa A. I. Abdowa a J. Aririho (2018), niektoré z aktuálnych výziev v medzinárodnom podnikaní vyplývajú z narastajúcej komplexnosti riadenia medzinárodných operácií. Technologický pokrok na jednej strane umožňuje manažmentu riadiť, koordinovať a kontrolovať operácie v oveľa širšom a rôznorodejšom geografickom rozmedzí, no takéto pokroky, v porovnaní s minulými dekadami, zvyšujú požiadavky na manažment, ktorý musí ovládať nástroje a zručnosti potrebné na zvládnutie rastúcej medzinárodnej infraštruktúry. Keďže geografický rozsah operácií sa rozširuje stále ďalej, manažment stojí pred úlohou riadiť a kontrolovať rôznorodé a vzdialené činnosti v hodnotovom reťazci, často v značne odlišných environmentálnych kontextoch.

Do podnikovej infraštruktúry sa začínajú zavádzať ďalšie organizačné vrstvy a ďalej komplikujú aktivity globálneho manažmentu. V dôsledku trendu integrácie regionálneho trhu, sú zavedené systémy riadenia na koordináciu trhových operácií v rámci regiónu a na poskytovanie medzičlánku medzi centrálou spoločnosti a miestnym manažmentom. Zároveň sa na globálnej úrovni pridávajú organizačné prepojenia medzi funkciami v každej fáze hodnotového reťazca, aby sa zabezpečil prenos informácií, ideí a skúseností naprieč geografickými oblasťami a aby sa využili potenciálne synergie na celom svete. V nadväznosti na väčšie rozptýlenie zákazníkov a trhov, vytváranie väzieb s dodávateľmi a odberateľmi sa stáva čoraz dôležitejším, pre optimalizovanie a zefektívnenie koordinácie zásobovania a služieb tak, aby bolo možné efektívne konkurovať na globálnych trhoch.

Čoraz viac firiem sa snaží preniknúť na globálne trhy, konkurencia sa rozmáha, čo predstavuje nové hrozby a nebezpečenstvá, s ktorými treba počítať. Okrem toho, že podnik čelí konkurencii nadnárodných gigantov či domácich firiem zakorenených na svojich lokálnych trhoch produktov a služieb, čelia rastúcej konkurencii firiem v novoindustrializovaných krajinách a predtým chránených trhoch tretích krajín. Zároveň, vďaka novým pokrokom v komunikačných technológiách sa rýchlosť reakcie konkurentov zrýchľuje. Priekopník na globálnych trhoch už nemá v porovnaní s konkurenciou výrazný náskok. Svižní konkurenti, ktorí ťažia z nižších režijných a prevádzkových nákladov, rýchlo vstupujú s napodobeninami alebo lacnými náhradami a využívajú investície priekopníka do výskumu a vývoja produktov.

Moderné komunikačné a informačné technológie tiež podporujú rýchlu reakciu konkurentov na zmeny cien, nové distribučné a propagačné taktiky a ďalej zvyšujú tempo konkurencie. To súvisí s morálnou a sociálnou zodpovednosťou firiem na globálnom trhu, ktorá sa týka širšieho spektra spoločenských a korporátnych problémov. (Abdow – Ariri, 2018)

Zvýšená úroveň konkurencie vo svetových ekonomikách prinútila výrobné spoločnosti, aby sa zamerali na svoje kľúčové aktivity vo výrobe a zaviedli outsourcing kritických podporných služieb, čím sa zvyšuje dopyt a vytvára príležitosť pre servisné firmy vyplniť tieto potreby. Konkurencieschopnosť v sektore služieb bude podľa prognóz v nadchádzajúcich rokoch poháňať hospodársky rast vo vyspelých krajinách. Novoindustrializované ekonomiky (napr. Singapur, Hong Kong) a rozvíjajúce sa ekonomiky (napr. Brazília) nasledujú tento trend. Spoločnosti poskytujúce služby, ktoré využívajú kombináciu technologických schopností, ľudských zručností a organizačných a manažérskych schopností, získajú konkurenčné výhody v ére globalizácie, kde jedinou konštantou je zmena.

Environmentálne problémy sa v 90. rokoch objavili ako kľúčová téma. Spoločnosti si čoraz viac uvedomujú potrebu prijať opatrenia na obmedzenie ničenia životného prostredia. Patria sem opatrenia proti znečisťovaniu ovzdušia emisnými plynmi a inými toxickými látkami, opatrenia na šetrenie zdrojov ako papier a plasty, ktorých výroba vedie k vytváraniu nadmerného odpadu či zavádzanie výroby a dizajn produktov a obalov, ktoré sú šetrné k životnému prostrediu.

Právne rozdiely medzi krajinami predstavujú vážnu výzvu pre globálne podniky. Niektoré stratégie, ktoré sú účinné na určitých trhoch, nie sú povolené na iných trhoch. Napríklad Wal-Mart používa na mnohých trhoch stratégiu predaja určitých produktov pod cenu, aby prilákal zákazníkov do obchodu. Aj keď to v Spojených štátoch funguje, v niektorých krajinách je to nezákonné.

Ekonomické rozdiely medzi krajinami predstavujú rovnako veľkú výzvu pre medzinárodné obchodné stratégie. Napríklad spoločnosť, ktorá sa strategicky zameriava na bohatých zákazníkov predajom luxusného tovaru, má predpoklad podnikat' na veľkom trhu v rozvinutých krajinách, no narazí na ťažkosti v rozvojových krajinách s menším počtom obyvateľov, ktorí si môžu dovoliť zaplatiť za luxusné produkty.

Politické rozdiely a rôzne politické režimy na celom svete, zastávajú rôzne postoje a politiku voči podnikom, čo môže predstavovať významnú prekážku pri podnikaní na

zahraničnom trhu. Niektoré legislatívne ustanovenia robia podnikanie značne jednoduchším, zatiaľ čo iné môžu byť nastavené mimoriadne byrokraticky. Obchodné stratégie je často potrebné prispôbiť miestnej politike; napríklad vydavateľ časopisov v Spojených štátoch môže slobodne sledovať stratégiu publikovania provokatívnych, politických článkov, no v niektorých zahraničných krajinách sa naopak musí podriadiť cenzúre, ktorá je prísnejšia. Rýchle zmeny prenikajú do všetkých aspektov a operácií prebiehajúcich na globálnych trhoch, ako aj do kontextu, v ktorom sa odohrávajú. Nielenže sa v mnohých odvetviach alarmujúcim tempom zvyšuje miera technologického vývoja, urýchľuje sa zastarávanie informácií a rastie intenzita konkurencie, ale nepredvídané udalosti dramaticky vplyvajú aj na politické a ekonomické prostredie, v ktorom sa trhy vyvíjajú. Technologické zmeny neustále urýchľujú vývoj produktu, čo má za následok, že zaužívané výrobné procesy a postupy rýchlo zastarávajú. Tieto skutočnosti prispievajú k eskalácii investičných nákladov, ako aj zvyšovaniu konkurenčného tlaku. (Abdow – Ariri, 2018)

Podľa Catherine Cote v článku publikovanom pre Harvard Business School (2020), patria medzi aktuálne výzvy medzinárodného podnikania, okrem iných aj:

1. Jazykové bariéry

Pri zapájaní sa do medzinárodného obchodu je dôležité zvážiť jazyky, ktorými sa hovorí v krajinách, do ktorých chce podnik expandovať. Prekladá sa podstata produktu dobre do iného jazyka? Rovnako je potrebné brať do úvahy aj jazyky, ktorými hovoria členovia tímu v medzinárodných pobočkách spoločnosti. Investícia do tlmočníkov môže v tomto prípade pomôcť zabezpečiť bezproblémové fungovanie podnikania v medzinárodnom prostredí.

2. Kultúrne rozdiely

Tak, ako má každá krajina svoj zaužívaný jazyk, má aj svoju špecifickú kultúru alebo zmes kultúr. Kultúra pozostáva zo sviatkov, umenia, tradícií, jedál a spoločenských noriem, ktorými sa riadi špecifická skupina ľudí. Je dôležité a obohacujúce dozvedieť sa o kultúrach krajín, v ktorých má podnik zámer podnikáť. Pochopenie kultúry a prejavenie rešpektu a emocionálnej inteligencie je významným aspektom nielen v úspešnom riadení tímov v medzinárodných spoločnostiach, ale aj ponúkaní produktov a služieb zahraničným zákazníkom a potenciálnym klientom.

3. Riadenie globálnych tímov

Ďalšou výzvou medzinárodného podnikania je riadenie zamestnancov, ktorí pracujú v rozličných krajinách po celom svete. Pri riadení ľudských zdrojov v takýchto spoločnostiach, nastávajú prekážky ako jazykové bariéry, kultúrne rozdiely, časové pásma a rôzne úrovne prístupu k technológiám a ich spoľahlivosti.

V snahe vybudovať a udržať silné pracovné vzťahy so svojím globálnym tímom, zohrávajú dôležitú úlohu pravidelné pracovné stretnutia a zbieranie spätnej väzby od podriadených, a to najlepšie pomocou platformy pre videokonferencie, ktoré sprístupňujú komunikáciu v reálnom čase. Keď vzdialenosť rozdeľuje členov pracovného tímu, ako sa to stalo v mnohých prípadoch počas pandémie koronavírusu (COVID-19), komunikácia je kľúčom k tomu, aby sa zamestnanec cítil ocenený a zapojený.

4. Výmena mien a miera inflácie

Hodnota meny nevyjadruje konzistentnú hodnotu rovnakého množstva tovaru a služieb, preto je dôležité dať si záležať na pozornom sledovaní výmenných kurzov medzi domácou krajinou a krajinami, kde podnik plánuje expandovať, pretože môžu kolísať.

Je tiež dôležité sledovať miery inflácie, o ktoré sa z roka na rok zvyšujú všeobecné cenové hladiny v ekonomike, vyjadrené v percentách. Miera inflácie sa v jednotlivých krajinách líši a môže ovplyvniť materiálové a mzdové náklady, ako aj ceny produktov.

Pochopenie a dôsledné sledovanie týchto dvoch sadzieb môže poskytnúť spoločnosti dôležité informácie o hodnote produktu na rôznych trhoch priebežne.

Forbes (2022) uvádza ďalšie aktuálne výzvy, s ktorými sa môžu podniky stretnúť:

1. Zabezpečenie dodávateľského reťazca

Efektívne fungovanie a bezpečnosť dodávateľského reťazca je ďalšou kľúčovou otázkou. Omeškania dodávok súvisiace s pandemiou COVID-19, ruská invázia na Ukrajinu a nedostatok pracovnej sily spôsobili, že sa sťažilo získavanie podnikových zdrojov a zároveň sa zvýšili náklady v dôsledku zvýšenia cien (napr. energie, obilia, počítačových čipov, ropy atď.)

Spoločnosti by mali odolať nutkaniu nadmerne objednávať, aby kompenzovali nedokončenú výrobu, čím by mohli situáciu zhoršiť. Namiesto toho sa odporúča zamerať na dlhodobú obnovu a reštrukturalizáciu potrebných zdrojov, aby sa predišlo podobným nedostatkom v budúcnosti.

2. Zvyšovanie očakávaní zákazníkov

Zákazníci majú vyššie požiadavky na zážitok z nakupovania produktov a využívania služieb, tak ako v reálnom svete, aj v online priestore.

Ak spoločnosť prevádzkuje kamenné obchody, mala by sa neustále snažiť o skvalitnenie zákazníckeho zážitku. Online predajcovia by mali napríklad zvážiť implementovanie rozšírenej reality (XR), ako sú virtuálne šatne, ktoré zákazníkom umožňujú „vyskúšať si“ oblečenie, doplnky a make-up bez toho, aby opustili pohodlie svojho domova. Bez ohľadu na to, ako podnik komunikuje so spotrebiteľmi (online, offline alebo kombinácia oboch), je vhodné položiť si otázku: „Ako môžeme našim zákazníkom priniesť ešte väčšiu hodnotu tým, že túto interakciu premeníme na zážitok?“

7. Zintenzívnenie vojny o talent

V oblasti riadenia ľudských zdrojov, sa spoločnosti stretávajú s neustálym nedostatkom kvalifikovaných talentov. O „War for Talent“ počúvame už roky, no aktuálne sa vojna ďalej prehľbuje.

Spoločnosti naprieč odvetviami čelia obrovským nedostatkom zamestnancov, ktorí disponujú pre podnik nevyhnutnými zručnosťami a budú musieť rekvalifikovať alebo zvýšiť kvalifikáciu podstatnej časti svojej pracovnej sily, aby sa pripravili na 4. priemyselnú revolúciu. Spoločnosti môžu a mali by prevziať bremeno vzdelávania talentov podniknutím krokov, ako sú napríklad najímanie ľudí priamo z univerzít a vstúpenie kultúry neustáleho vzdelávania.

Okrem toho, pandémie Covid-19 prinútila mnohých zamestnaných prehodnotiť svoju prácu a kariérnu cestu, čo viedlo k hromadným rezignáciám v niekoľkých sektoroch.

Na prilákanie špičkových talentov musia zamestnávateľia ponúknuť lákavé pracovné prostredie a firemnú kultúru, ktorá je vhodná pre nový trend práce. Mala by sa vyznačovať pracovnou flexibilitou a autentickým vedením ľudských zdrojov, ktoré kladie dôraz na well-being svojich zamestnancov.

1.4 Medzinárodný manažment ľudských zdrojov

Podľa M. Matuščovičovej a M. Pavlíkovej (2020) sa medzinárodný manažment ľudských zdrojov vyvinul ako reakcia na zmeny podmienené globalizáciou ekonomiky, integráciou mnohých regiónov a na prostredie, v ktorom sa stávajú dominantní hráči podnikania nadnárodnými spoločnosťami. Ich podnikateľské aktivity smerujú k úsporám nákladov dosiahnutých výrobou v lokalitách, v ktorých po realizácii svojej stratégie nachádzajú priaznivé podmienky, často bez ohľadu na to, ako ich podnikanie ovplyvní ekonomiku

a sociálne prostredie krajín, v ktorých pôsobia ich pobočky. Všetky tieto zmeny v medzinárodnom prostredí podnietili zvyšovanie dopytu nadnárodných zamestnávateľov po zamestnancoch, ktorí sú ochotní pracovať v rôznych lokalitách sveta.

Podstata medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov

Medzinárodný manažment ľudských zdrojov je proces zamestnávania a rozvíjania ľudí v medzinárodných alebo globálnych organizáciách. V širšom zmysle slova, medzinárodný manažment ľudských zdrojov zahŕňa tie isté funkcie a činnosti ako domáci manažment ľudských zdrojov. Medzinárodný manažment ľudských zdrojov je však viac komplexný a musí sa venovať množstvu aktivít, ktoré sa v domacom prostredí nevyžadujú (medzinárodné premiestňovanie, administratívny servis pre zahraničných pracovníkov, vyrovnávacia politika pri odmeňovaní, atď.). Jeho zložitosť a problémy vyplývajú z pôsobenia v rozdielnych krajinách a zo zamestnávania ľudí rozličných národností.

Hlavnou úlohou medzinárodne činných podnikov je potreba zvládať problémy globálnej efektívnosti a mnohonárodnej flexibility. Medzinárodný manažment ľudských zdrojov sa preto zaoberá množstvom problémov, ktoré sa nevyskytujú, keď sú aktivity podniku obmedzené len na jednu domácu krajinu. Spomínané problémy zahŕňujú existenciu rôznych modelov medzinárodných spoločností, problémy riadenia v rôznych kultúrach a prostrediach a tiež prístupy používané na výber, adaptáciu, odmeňovanie a rozvoj ľudských zdrojov v medzinárodnom prostredí.

Jedným z hlavných problémov, ktorý riešia všetky medzinárodné spoločnosti, je miera zbližovania resp. vzdďaľovania personálnej politiky v celom svete. V rámci medzinárodného riadenia ľudských zdrojov treba rozhodnúť, do akej miery by materská spoločnosť mala uplatňovať podobné politiky - *konvergencia*, alebo naopak, do akej miery by materská spoločnosť mala umožniť zahraničným dcérskym spoločnostiam, aby uplatňovali svoje vlastné politiky a postupy riadenia ľudských zdrojov - *divergencia* (Matuščovičová – Pavlíková, 2020).

Vo všeobecnosti rozoznávame tieto 3 kategórie krajín, ktoré sú zahrnuté do medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov :

- domovská krajina - materská krajina, kde má medzinárodne pôsobiaca spoločnosť svoje sídlo,
- hostiteľské krajiny – krajiny, v ktorých spoločnosť zriaďuje dcérske spoločnosti,
- tretie krajiny - môžu poskytovať kľúčové zdroje, napríklad ľudské a materiálové.

Medzinárodný manažment vykazuje špecifiká podľa toho, pre akú skupinu zamestnancov je poskytovaná určitá personálna služba. V medzinárodne činnom podniku rozlišujeme preto medzi tromi typmi zamestnancov :

- *lokálny zamestnanec* - je zamestnanec rovnakej národnosti ako štát, v ktorom sa nachádza pobočka medzinárodnej spoločnosti.
- *expatriot* - je zamestnanec z domovskej krajiny vysielaný do hostiteľskej krajiny na výkon niektorej z manažérskych funkcií. Podobne pri presune zamestnancov z hostiteľskej krajiny do centrálnej spoločnosti v domovskej krajine hovoríme o inpatriotoch .
- *zamestnanec tretej krajiny* - nie je príslušníkom ani domovskej ani hostiteľskej krajiny (Matuščovičová - Pavlíková 2020).

Špecifickou formou je *virtuálny expatriot*, kedy ide o pracovníka, ktorý je zodpovedný za dianie v zahraničnej pobočke, ale fakticky je prítomný v domácej krajine. Virtuálny expatriot riadi ľudí v zahraničí prostredníctvom elektronickej komunikácie (telefonické rozhovory, emaily a videokonferencie).

1.4.1 Medzinárodné stratégie riadenia ľudských zdrojov

H. V. Perlmutter, ktorý sa považuje za priekopníka v problematike medzinárodného riadenia ľudských zdrojov a D. A. Heenan (1974), syntetizovali problematiku národnostnej preferencie so širším manažérskym ponímaním zohľadňujúcim spôsoby rozhodovania, rozdeľovania právomoci a zodpovednosti, spôsob komunikácie a kritériá výkonnosti. Podľa autorov v praxi medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov existujú štyri stratégie obsadzovania pracovných pozícií. Prostredníctvom modelu EPGR definovali základné myšlienkové prístupy v zahraničnej exekútíve - *etnocentrický*, *polycentrický*, *geocentrický* a *regiocentrický*.

Etnocentrická stratégia znamená silné zameranie na domácu krajinu. Etnocentrické firmy sa zameriavajú najmä na domáci trh a medzinárodné podnikateľské aktivity sú pre ne dôsledkom úspechu na vlastnom trhu. Táto stratégia je založená na presvedčení, že domáci manažérsky štýl, metódy, hodnoty a postupy sú najvhodnejšie aj na podnikanie v zahraničí. Materská firma má dominantné postavenie a miera samostatnosti zahraničných dcérskych spoločností je značne obmedzená. Na kľúčových pozíciách vo firemnej organizačnej štruktúre pracujú výhradne zahraniční manažéri, ktorých úlohou je zaistiť transfer know-how a firemnú

kultúru materskej firmy. Ďalšou úlohou je dôsledná kontrola miestnych zamestnancov, od ktorých sa požaduje prispôsobivosť zahraničnému štýlu riadenia a správania. V období globalizácie svetovej ekonomiky sa môže stať čisto etnocentrický prístup k medzinárodnému podnikaniu brzdou a môže viesť k strate konkurencieschopnosti firmy .

Polycentrická stratégia je naopak, silno orientovaná na hostiteľskú krajinu. Polycentrické firmy sú protipólom etnocentrických firiem. Ide o firmy, ktoré sa snažia maximálne prispôbiť podmienkam zahraničných trhov vo všetkých smeroch. Dôraz sa tam kladie na miestne zvyklosti a kultúru a tiež na to, aby podnik pochopil miestny spôsob obchodovania. Dcérske spoločnosti pôsobia ako samostatné podnikateľské jednotky v cieľových krajinách, majú veľké rozhodovacie právomoci, realizujú vlastnú podnikateľskú stratégiu vrátane právomoci v oblasti finančného riadenia. Preto sa v týchto firmách dosiahnutý zisk zvyčajne reinvestuje v krajine, kde dcérska spoločnosť podniká. V personálnej politike je uprednostňovaný tuzemský manažment, ktorý je schopný stratégiu lepšie prispôbiť sociálnym a kultúrnym odlišnostiam trhu danej krajiny.

Geocentrická stratégia sa pokúša o globálny prístup k riadeniu firmy. Znamená to, že nekladie dôraz na jednostranné záujmy materskej firmy ani záujmy miestnych dcérskych spoločností, ale usiluje sa o globálnu integráciu a rozhodovanie z hľadiska výhodnosti pre firmu ako celok. Strategické rozhodovanie sa uskutočňuje na základe spoločného rokovania materskej firmy a miestnych organizačných jednotiek. Podnikanie je charakteristické zameraním na národné trhy, ktoré etnocentrický prístup nedokáže dostatočne rozpracovať. Na rozdiel od polycentrického prístupu, však dokáže geocentrická orientácia využiť synergické efekty v marketingu, výrobe a technológii, vyplývajúce zo skúsenostnej krivky a rozsahu činnosti. Manažéri sú v takýchto podnikoch vychovávaní na základe globálnych skúseností bez ohľadu na národnosť a typická je pre nich medzinárodná kariéra.

Regioentrický prístup znamená, že firmy zameriavajú svoje podnikateľské aktivity do vybraných sociálno-kultúrnych zón, ktoré sú chápané ako samostatné celky a vypracovávajú sa pre ne samostatné stratégie. Tento prístup spája geocentrizmus s regionálnou orientáciou (namiesto celosvetovej orientácie). Pri presadzovaní tejto stratégie kladie podnik dôraz na prispôsobovanie sa regionálnym rozdielom, nezohľadňujúc národné hranice.

Politika získavania a výberu zamestnancov

Jednou z hlavných úloh manažmentu ľudských zdrojov v nadnárodných korporáciách je získavanie a výber kvalifikovaných zamestnancov pre zahraničné pobočky a taktiež

repatriácia zamestnancov domácej krajiny späť do firemnej štruktúry po ukončení práce v zahraničí. Pri získavaní a výbere zamestnancov je potrebné zohľadňovať postupy používané v domovskej krajine, ale aj špecifické postupy a požiadavky charakteristické pre hostiteľskú krajinu. Odporúča sa vytvoriť politiku zamestnávania miestnych občanov a využívanie expatriotov na dlhšie alebo kratšie obdobie vykonávania práce v zahraničí. Medzi výhody zamestnávania miestnych občanov možno uviesť to, že (Matusčovičová – Pavlíková, 2020):

- dôverne poznajú miestne trhy, miestnu kultúru a miestne hospodárstvo,
- hovoria miestnym jazykom a sú kultúrne asimilovaní,
- vyznačujú sa dlhodobou orientáciou na prácu (na rozdiel od expatriotov, ktorých pôsobenie je väčšinou krátkodobé).

Kritériá výberu nových zamestnancov v zásade korešpondujú s požiadavkami uplatňovanými v domácej krajine. Pri výbere expatriotov je potrebné dodržiavať určité kritériá, ktoré by mali zahrňovať (Hintošová, 2008) :

- *Odbornosť a samostatnosť*: determinantom úspechu na určitej pracovnej pozícii sú odborné kompetencie, pričom pôsobením pracovníka v zahraničí sa tento faktor stáva ešte dôležitejším, pretože manažér má obmedzenú možnosť bezprostredne konzultovať vzniknuté odborné problémy s centrálou. Vysoká miera samostatnosti sa má prejavovať v schopnosti rozhodovať sa nezávisle s plnou zodpovednosťou za nesprávne rozhodnutia.
- *Osobnostné vlastnosti*: pracovník pôsobiaci v zahraničí musí byť schopný spolupracovať so svojimi nadriadenými, podriadenými, spolupracovníkmi, obchodnými partnermi a komunikovať s nimi.
- *Adaptabilita*: znamená schopnosť prispôbiť sa vnútorným (kultúrny šok, psychická kríza), ale aj vonkajším (vzťah s vládou, konkurentmi, zákazníkmi) premenným.
- *Rodinný stav*: hrá významnú úlohu najmä pri prekonávaní kultúrneho šoku. Neadaptabilita partnera môže byť príčinou celkového neúspechu. Preto spoločnosť často vyžaduje pohovor s partnerom pred konečným rozhodnutím o jeho vyslaní.

Výberu expatriotov je potrebné venovať zo strany spoločnosti veľkú pozornosť. Expatriot by mal byť extrovert, človek, ktorý je prístupný novým zážitkom a skúsenostiam. Mal by disponovať personálnymi, medziľudskými a zmyslovými schopnosťami. *Personálne* schopnosti mu pomáhajú prekonávať mentálne a emocionálne problémy. Prostredníctvom

medziľudských schopností prekonáva komunikačné bariéry a nadväzuje vzťahy s ostatnými ľuďmi. *Zmyslové* schopnosti umožňujú expatriotom chápať správanie príslušníkov iných kultúr.

Mnohé globálne spoločnosti využívajú vlastné programy na hodnotenie a výber kandidátov. Tieto programy využívajú hodnotiace nástroje vyvinuté v akademických podmienkach a následne testované v prostredí jednotlivých firiem. Kvalitný výber by mal zároveň znížiť pravdepodobnosť možného zlyhania, s ktorým sa stretáva väčšina nadnárodných firiem. Ďalším nástrojom slúžiacim na predchádzanie zlyhania expatriotov je ich kvalitný tréning (Matusčovičová – Pavlíková, 2020).

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Vzdelávacie a tréningové programy pracovníkov a zamestnaných v medzinárodných spoločnostiach môžeme vo všeobecnosti rozdeliť na tréningové programy pre zamestnancov pracujúcich v jednotlivých dcérskych spoločnostiach a na špecializované vzdelávanie zamerané na prípravu expatriotov na pôsobenie v medzinárodnom prostredí .

Vzdelávanie a rozvoj expatriotov je komplexný proces, ktorý sa spravidla realizuje počas celého obdobia expatriácie pracovníka.

Armstrong (2007) navrhuje, aby sa pri vytváraní vzdelávacieho programu pre expatriotov dodržiavali nasledujúce kroky:

1. identifikovanie typu práce v zahraničí: napríklad odborný, funkčný, rozvojový, strategický atď.,
2. analýza vzdelávacích potrieb, ktorá zahŕňa analýzu požiadaviek organizácie, analýzu rozhodujúcich úloh príslušnej práce a analýzu schopností a zručností jednotlivca,
3. stanovenie cieľov vzdelávania a jeho kritérií,
4. vytvorenie programu vzdelávania s použitím rôznych metód,
5. spätná väzba a vyhodnotenie poskytnutého vzdelávania.

Tréning expatriotov nasleduje po fáze výberu a je dôležitým faktorom úspechu pôsobenia expatriota v zahraničí. Tréning v domovskej krajine ešte pred odchodom do zahraničia má pracovníka pripraviť na potenciálne problémy spojené s kultúrnymi a spoločenskými odlišnosťami. Takýto interkultúrny tréning sa skladá najmä zo štúdia faktov o hostiteľskej krajine, orientuje sa na rozvoj jazykových znalostí a na kultúrny tréning s cieľom zoznámiť pracovníka s kultúrnym aj náboženským systémom hodnôt. Trénerom môže byť

napríklad expatriot, ktorý v danej krajine už pôsobil, respektíve pôsobí (Matusčovičová – Pavlíková, 2020).

Politika odmeňovania

Medzinárodné rozdiely v odmeňovaní sú dôsledkom kultúrnych rozdielov, rozdielov v medzinárodných vplyvoch, v národných systémoch podnikania a schopnostiach manažérov v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Rozpory medzi zvyklosťami v krajine pôvodu a v hostiteľskej krajine môžu spočívať v pomere základného platu a bonusov, hrubého a čistého príjmu, ako aj v rozdielnom chápaní a dĺžke dovolenky. Takisto kúpna sila čistého príjmu je ovplyvnená relatívnymi životnými nákladmi v danej krajine .

Politika odmeňovania vo väčšine organizácií sa snaží zabezpečiť aby expatrioti neboli v horšej situácii len preto, že boli vyslaní pracovať do zahraničia. Využíva sa preto prístup vyrovnávania strát. Znamená to, že kompenzácia musí udržať životný štandard vyslaného pracovníka na rovnakej úrovni a súčasne vykompenzovať ujmu, ktorú utrpel v súvislosti s pobytom v cudzom prostredí.

Vo všeobecnosti sa organizácia môže rozhodnúť v rámci politiky odmeňovania expatriotov využiť(Matusčovičová – Pavlíková, 2020):

1. *Odmeňovanie podľa domácich pravidiel* - jeho cieľom je zabezpečiť, aby výška odmeny expatriota bola rovnaká ako v materskej spoločnosti. V praxi sa používa tzv. „stavebnicový“ systém odmeny, ktorý je tvorený výškou predpokladanej mzdy, ktorú by expatriot dostával na pracovnom mieste porovnateľnej úrovne v materskej spoločnosti. K tejto odmene sa pridávajú vyrovnávacie príplatky na životné náklady, prípadne ďalšie príplatky (mzdové prémie, príplatky na bývanie a služby v domácnosti, školné, cestovné atď.)
2. *Odmeňovanie podľa pravidiel hostiteľskej krajiny* - poskytuje expatriotom odmeny a výhody, ktoré sú v súlade s podmienkami a výhodami poskytovanými občanom hostiteľskej krajiny, vykonávajúcim podobnú prácu. Spoločnosti, ktoré využívajú tento prístup k odmeňovaniu, zvyčajne vyplácajú dodatočné príplatky, ako sú školné, príspevok na ubytovanie a zdravotné, životné poistenie a sociálne zabezpečenie.

Kultúra a kultúrne rozdiely

Rôznorodosť kultúry a prostredia je kľúčovým problémom medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov. Kultúru môžeme definovať ako identitu ľudí, ktorá vytvára vzory vzťahov a správania v určitej spoločnosti.

Podľa Štracha (2009), je interkultúrny manažment procesom koordinovaných aktivít pracovníkov, ktorý vedie k efektívnemu dosahovaniu cieľov organizácie a ktorý rešpektuje rôzne kultúry jej členov. Ide o oblasť medzinárodného manažmentu orientovanú na skúmanie dôsledkov kultúrnych rozdielov na činnosť organizácie.

Hodnoty a normy prevládajúce v kultúrach jednotlivých krajín sú výsledkom historického vývoja a sú formované mnohými faktormi (jazyk, sociálna organizácia, vzdelávanie, zákony, politika, ekonomia, materiálna kultúra, hodnoty, názory a náboženstvo). Ak má byť komunikácia medzi ľuďmi z rozdielnych kultúr efektívna a úspešná, je nutné, aby subjekty komunikácie týmto rozdielom rozumeli a chápali ich.

Priekopnícku štúdiu v oblasti vplyvu kultúrnych rozdielov na postoje k práci realizoval holandský profesor Geert Hofstede (2001). Hofstedeho kultúrne dimenzie vyjadrujú všeobecnú úroveň rozdielov medzi kultúrami jednotlivých krajín. Autor sa zameriava na tie dimenzie, ktoré vedú k odlišnému chápaniu základných parametrov života ľudí a prenášajú sa významne do ich práce, riadenia organizácie a do spôsobu komunikácie. Pôvodne definoval štyri základné dimenzie: *vzdialenosť mocenských pozícií, snahu vyhýbať sa neistote, mieru individualizmu a prevládajúci feminizmus alebo maskulinizmus*. Neskôr tieto základné dimenzie rozšíril o krátkodobú, prípadne dlhodobú časovú orientáciu.

Pri hodnotení vplyvu uvedených dimenzií na správanie členov spoločnosti musíme mať na pamäti, že žiadna z dimenzií nepôsobí izolovane a pochopiť kultúrne rozdiely jednotlivých národov môžeme až po komplexnom posúdení všetkých dimenzií. Ich pochopenie pomáha organizáciám vyhnúť sa omylom pri zahraničnej expanzii a zároveň využiť kultúrne odlišnosti vo svoj prospech.

V súčasnosti existujú dve rôzne teórie, ktoré sa snažia predpovedať budúci vývoj národných kultúr v globalizovanom svete. Prvá z nich tvrdí, že vplyvom postupujúcej globalizácie bude postupne dochádzať k stieraniu rozdielov medzi kultúrami a hodnoty krajín sa budú čoraz viac zblížovať. Druhá teória tvrdí, že práve kvôli globalizačným tlakom dôjde k potrebe ľudí v jednotlivých krajinách udržať si svoju národnú identitu ďalej a ľudia budú viac preferovať národné hodnoty.

Na základe rozdielov medzi jednotlivými národnými kultúrami musia dnes nadnárodné spoločnosti riešiť mnoho vznikajúcich konfliktov, aby optimalizovali svoju výkonnosť a znížili počet problémových miest. Existujú tri základné spôsoby, ktorými sa riešia takéto konflikty (Dedina – Odcházal, 2007):

- *Statický model* - konflikt sa rieši na základe vzťahov nadriadenosti a podriadenosti. Uvedený spôsob je preferovaný predovšetkým japonskými spoločnosťami.
- *Stanovenie pravidiel* - existencia veľkého množstva pravidiel a noriem, ktoré sa snažia riešiť všetky možné situácie a zdroje konfliktov. Ide o administratívne náročný spôsob, ktorý je využívaný vo väčšine európskych spoločností.
- *Integračné záujmy* - tento spôsob riešenia konfliktov spočíva v zapojení všetkých zainteresovaných strán. Stretávame sa s ním v amerických spoločnostiach.

Podľa B. Đorđević (2016), je prirodzené očakávať, že v dôsledku podmienených vplyvov kultúr, zamestnanci z rôznych krajín prejavujú odlišné preferencie pre politiku a postupy v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Zatiaľ čo niektoré postupy môžu byť v danej krajine považované za primerané a vhodné, iné môžu byť považované za nevhodné alebo dokonca neprirodzené. Nespokojnosť zamestnancov so systémom riadenia sa môže prejaviť zníženou mierou organizačného nasadenia a nízkou úrovňou výkonov. Pri navrhovaní systému riadenia ľudských zdrojov, by spoločnosť mala dbať na to, aby systém ktorý plánuje implementovať v subjektoch v zahraničí, bol prinajmenšom kompromisom medzi systémom hodnôt a štandardov správania, za ktoré stojí ústredie organizácie, so systémom hodnôt a noriem správania, ktoré preferuje miestne obyvateľstvo.

Vnímanie postavenia kultúry v medzinárodnom riadení ľudských zdrojov je nevyhnutné na pochopenie vzniku a funkcie jednotlivých interpersonálnych väzieb, ktoré v medzinárodnom prostredí hrajú významnú úlohu (Matusčovičová – Pavlíková, 2020).

Firemná kultúra a well-being zamestnancov

Záujem o firemnú kultúru v priebehu rokov rástol a dnes sa bez jej definície zaobíde len máloktorá kniha o spoločnostiach a ich riadení, keďže je to práve kultúra podniku, ktorá predstavuje jeden z významných faktorov podmieňujúcich jeho úspešnosť. Dokazuje to aj veľký prieskum 207 väčších amerických firiem z 80. rokov, v ktorom americkí vedci Kotter a Heskett sledovali rozdiely vo výkone firiem, ktoré na firemnej kultúre aktívne pracujú a tých, ktoré práci s kultúrou nevenujú pozornosť. Rozdiely neboli zanedbateľné: cena akcií

spoločností, ktoré správne riadili svoju kultúru, v sledovanom období 11 rokov vzrástla o 901%, zatiaľ čo cena akcií ostatných spoločností vzrástla len o 74 % (Cejthamr - Dědina 2010) .

Toto je len jeden z mnohých prieskumov venovaných vplyvu firemnej kultúry na riadenie podniku. Dnes nájdeme už množstvo štúdií venovaných vplyvu firemnej kultúry na výkonnosť či efektivitu podniku, na stratégiu, štýl vedenia, na motiváciu či fluktuáciu zamestnancov atď.

V nadväznosti na problematiku firemnej kultúry môžeme pozorovať, že sa v súčasnosti venuje zvýšená pozornosť otázke well-beingu a osobnej spokojnosti. Pulty kníhkupectiev zaplnila literatúra, ktorá ľuďom radí a pomáha nájsť spôsob, ako tento vytúžený stav dosiahnuť. Podobný trend môžeme pozorovať aj vo sfére pracovného života a managementu, kde sa slová ako šťastie a well-being, skloňujú čoraz častejšie, a to postupne aj v Českej a Slovenskej Republike.

Zaujímavý pohľad na túto skutočnosť, podáva Frederic Laloux (2016), podľa ktorého sa v dôsledku evolúcie v ľudskom uvažovaní a postupného naplňovania našich potrieb, ako ľudstvo dostávame na novú úroveň. Naše potreby sa posunuli opäť vyššie, a preto ľudia očakávajú aj od pracovného života viac než tomu bolo napríklad pred päťdesiatimi rokmi. Tento posun k vyšším potrebám je dôsledkom demografických, technologických a spoločenských zmien, ktoré mali za následok výrazné zmeny vo vedení ľudí, manažmente organizácií a celkovej organizácii práce. Zmenili vnímanie práce z pohľadu zamestnancov, ale tak isto prispeli k tomu, ako pristupujú firmy a zamestnávateľia k vnímaniu ľudí a zamestnancov.

Podľa výročnej správy o globálnych trendoch v oblasti ľudského kapitálu spoločnosti Deloitte (2020), sa well-being v pracovnom prostredí stal jedným z najdôležitejších trendov, ktorým by mali organizácie venovať pozornosť. Podobne ako pri otázke šťastia, môžeme v poslednej dekáde pozorovať výrazné zmeny aj v debatách o firemnej kultúre, čo súvisí s neustálym vývojom a trendmi. Firemná kultúra sa stala alfou a omegou úspechu firiem.

Vytváranie kultúry, ktorá už nemyslí iba na produktivitu, ale aj pohodu a uspokojenie zamestnancov z práce, je znakom tých najúspešnejších svetových spoločností, ako sú napríklad Google či Microsoft. Tieto spoločnosti sú známe tým, že práca v nich je spojená s well-beingom a naplnením, ktoré už dávno nie sú ovplyvňované iba benefitmi a platovým ohodnotením, ale hlavne osobným rozvojom, skvelým kolektívom a správnym prístupom. Firemná kultúra a well-being tak spolu kráčajú ruka v ruke a vzájomne sa dotvárajú.

1.5 Zhrnutie kapitoly

Spoločnosti zaoberajúce sa medzinárodným podnikaním, čelia vysokej globálnej konkurencii a mnohým výzvam, ktoré vyplývajú z narastajúcej komplexnosti riadenia medzinárodných operácií. Správna **formulácia a implementácia podnikovej stratégie** zahŕňa všetky činnosti, ktoré musia manažéri a organizácia vykonávať na dosiahnutie strategických cieľov. Z pohľadu nadnárodnej spoločnosti a jej manažérov musia stratégie zahŕňať manévry a taktiky, ktoré sa zaoberajú pôsobením a konkurenciou vo viac ako jednej krajine, z ktorých každá má svoju jedinečnú kultúru a politické, právne, náboženské a finančné systémy.

Ak sa spoločnosť rozhodne zamerať na uspokojovanie potrieb zákazníkov na základe národných a regionálnych rozdielov, prijme **stratégiu prispôsobenia sa miestnym podmienkam**. V prípade, že sa spoločnosť rozhodne odstrániť miestne rozdiely a umiestniť svoje prevádzky kdekoľvek na svete je to pre ňu výhodné, hovoríme, že prijme **globálnu integračnú stratégiu**.

Jednu z najväčších výziev procesu internacionalizácie v podnikaní predstavuje vytvorenie adekvátneho systému riadenia ľudských zdrojov. Národná kultúra má osobitný vplyv na hlboko založený spôsob myslenia, postoje a správanie ľudí, čo pre spoločnosti predstavuje výzvu, pretože zamestnanci pobočiek v zahraničí, majú zvyčajne odlišné kultúrne zázemie. V oblasti medzinárodného riadenia ľudských zdrojov preto rozlišujeme podľa autorov štyri prístupy - *etnocentrický, polycentrický, geocentrický a regiocentrický*. Ich hlavnou úlohou je zaoberať sa otázkami ako sú politika získavania a výberu zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov a politika odmeňovania.

Okrem národnej kultúry sa dôležitým aspektom v súčasnosti stáva aj firemná kultúra. O kultúre vo firmách sa už nehovorí iba ako o súbore hodnôt, noriem a presvedčení, aj keď tie sú, a stále budú jej podstatnou súčasťou. Stále viac sa však hovorí o štýle vedenia, pozitívnom leadershipu, employer branding (budovanie značky kvalitného zamestnávateľa), employee experience (skúsenosť a prežitok zamestnancov vo firme), prístupe k zákazníkovi, či spoločenskej zodpovednosti firiem. Všetky tieto pojmy síce vychádzajú z hodnôt a presvedčení, ale debata sa posúva k ich dosahovaniu v realite a vo fungovaní firiem. Pôvabne spísaná a zverejnená vízia či hodnoty firmy dnes už nestačia, pokiaľ tieto nie sú aplikované v praxi. Kladie sa dôraz na to, aby sa firemná kultúra a hodnoty prejavovali v aktivitách všetkých oddelení naprieč firmou. Technologický a hlavne spoločenský vývoj mal za následok výraznú orientáciu na človeka, čím sa moc preniesla viac k zákazníkovi a zamestnancom

V oblasti riadenia ľudských zdrojov, sa spoločnosti stretávajú s neustálym nedostatkom kvalifikovaných talentov. „Vojna o talenty“ sa aktuálne naďalej prehľbuje.

Na prilákanie špičkových talentov musia zamestnávateľia ponúknuť lákavé pracovné prostredie a firemnú kultúru, ktorá je vhodná pre nový pracovný trend.

2. Cieľ diplomovej práce

Cieľom diplomovej práce na tému Aktuálne manažérske výzvy pri podnikaní v zahraničí je poukázať na významnosť prepojenia podnikovej stratégie so stratégiou riadenia ľudských zdrojov v prostredí medzinárodného obchodu a na základe skúmania konkrétnych prípadov formulovať relevantné odporúčenia pre firmy, ktoré do medzinárodného prostredia vstupujú. Cieľ diplomovej práce sa pokúsim naplniť zodpovedaním hlavnej výskumnej otázky, prostredníctvom ktorej sa bližšie zameriam na problematiku riadenia ľudských zdrojov a zdôrazním jej významnosť pri dosahovaní podnikových cieľov. Efektívne prepojenie personálnej stratégie so stratégiou podniku, predstavuje strategickú výzvu v každom podniku, ktorý pôsobí na zahraničnom trhu.

Hlavná výskumná otázka (HVO): *Aký je prínos personálneho riadenia a personálnej politiky pre strategické ciele a organizačný rozvoj spoločnosti podnikajúcej na zahraničnom trhu.*

Cieľ diplomovej práce je východiskom pre stanovenie výskumnej metódy, stratégie výskumu, techniky zberu dát a tiež jednotiek skúmania. Pomocou zvolených metód výskumu sa budem snažiť preniknúť do oblasti riadenia ľudských zdrojov a do fungovania samotných vybraných spoločností, predovšetkým s ohľadom na stanovené podnikové ciele a jednotlivé stratégie, pomocou ktorých sa spoločnosť snaží tieto ciele dosiahnuť. V nadväznosti na to, sa zameriam na nároky a potreby, ktoré z týchto cieľov plynú pre personálne riadenie a personálnu politiku spoločnosti, pomocou zodpovedania stanovených čiastkových výskumných otázok:

ČVO1: Aké sú strategické ciele spoločnosti a ktorým výzvam spoločnosť čelí pri ich dosahovaní?

ČVO2: Aká je súčasná personálna politika spoločnosti a do akej miery zodpovedá strategickým cieľom podniku, prípadne aké sú jej nedostatky?

Zodpovedaním jednotlivých ČVO na príklade prípadových štúdií, budem schopná odpovedať na mnou stanovenú HVO, a naplniť tak stanovený cieľ tejto diplomovej práce.

2.1 Metodológia

Hlavnou metódou, ktorú som pri vypracovávaní diplomovej práce aplikovala je metóda prípadových štúdií, ktorá predstavuje jeden z prístupov kvalitatívneho výskumu. Tento prístup umožňuje zachytiť detaily, vzťahy, väzby a mechanizmy v ich celistvosti a tiež jednotlivé

procesy prebiehajúce v určitom prostredí. Skúma charakteristiky daného prípadu alebo skupiny porovnávaných prípadov, ale aj organizácie alebo inštitúcie, určité udalosti, vzťahy a podobne.

Harvard Business School bola priekopníkom v používaní prípadových štúdií na výučbu manažmentu v roku 1921. Od počiatkov výučby prostredníctvom prípadových štúdií, vzniklo o účinnosti tejto metódy množstvo zmienok. Podľa bývalého dekana N. Nohria (2021), prípadové štúdie stavajú študentov pred skutočné obchodné dilemy a rozhodnutia. Učia ich rýchlo zhodnotiť obchodné problémy a zároveň brať do úvahy širší organizačný, trhový a spoločenský kontext. Metóda prípadovej štúdie kultivuje schopnosť aplikovať teóriu v praxi, rovnako ako posilňuje schopnosť kritickej analýzy, úsudku, rozhodovania a konania.

Širší súbor schopností, ktoré absolventi Harvard Business School označili za prínos aplikovania výučby pomocou tejto metódy, možno označiť ako meta-zručnosti. Tento pojem, adekvátne vystihuje výhodu inštrukcií, ktoré prípadové štúdie ponúkajú, a ktoré tí študenti, ktorí nikdy neboli vystavení tejto metóde, môžu v praxi podceňovať.

Pedagógovia definujú meta-zručnosti ako skupinu dlhotrvajúcich schopností, ktoré umožňujú rýchlejšie získavanie nových znalostí a chápanie súvislostí.

V rovnakom duchu N. Nohria navrhuje sedem dôležitých meta-zručností, ktoré študenti získajú z metódy prípadovej štúdie:

1. Príprava

Metóda prípadovej štúdie vytvára vysoko výkonné stimuly pre študentov, aby sa vedeli pripraviť. Študenti zvyčajne trávajú niekoľko hodín čítaním, zvyrazňovaním či diskusiou o prípadoch už pred samotným vyučovaním, a to buď osamote alebo v skupinách.

Naučiť sa byť pripravený – vopred si prečítať materiály, stanoviť priority, identifikovať kľúčové problémy a mať počiatočný uhol pohľadu – je meta-zručnosť, ktorá pomáha ľuďom uspieť v širokej škále profesií a zvládnuť rôzne pracovné situácie. Pripravený človek, ktorý vie, o čom hovorí, má vyššie predpoklady získať dôveru ostatných partnerov na obchodnom stretnutí. Návyk na dôkladnú prípravu na diskusiu o prípadovej štúdií, môže premeniť študenta na kvalifikovanú osobu.

2. Úsudok

Mnoho prípadových štúdií je dlhých vo svojom rozsahu. Typická štúdia môže zahŕňať históriu, priemyselné zázemie, oboznámenie s postavami, dialógy, finančné výkazy, zdrojové dokumenty alebo iné skutočnosti. Niektoré informácie môžu byť obsiahnejšie a menej podstatné, prípadové štúdie obsahujú často informačné medzery – kritické informácie, ktoré chýbajú.

Metóda prípadovej štúdie núti študentov identifikovať a sústrediť sa na to, čo je podstatné, na čom záleží a pri tom ignorovať zanedbateľné fakty. Tieto meta-zručnosti sú potrebné pre každého zaneprázdneného manažéra, ktorý je konfrontovaný s paradoxom preťaženia nadbytočnými informáciami a súčasným nedostatkom kvalitných informácií. Metóda prípadových štúdií pomáha stimulovať kritické myslenie.

3. Uznanie zaujatosti

Študenti majú často počiatočnú reakciu na prípad vyplývajúcu z ich prostredia alebo predošlých pracovných a životných skúseností. Efektívni generálni manažéri však musia pochopiť a vcítiť sa do rôznych zainteresovaných strán. Ak má niekto prirodzenú tendenciu uprednostňovať jeden názor pred druhým, diskutovanie o viacerých prípadových štúdiách napomáha odhaliť túto zaujatosť. Vyzbrojení týmto sebazpoznaním môžu študenti adresovať túto zaujatosť či naučiť sa pozornejšie počúvať spolužiakov, ktorých rôzne názory im môžu pomôcť vidieť za hranice ich vlastných predsudkov. Rozpoznanie a náprava osobných predsudkov môže byť neoceniteľnou meta-zručnosťou v podnikateľskom prostredí, keď lídri nevyhnutne musia pracovať s ľuďmi z rôznych prostredí, funkcií a perspektív.

4. Schopnosť robiť rozhodnutia

Prípady stavajú študentov do úlohy protagonistu prípadu a nútia ich robiť a obhajovať svoje rozhodnutia. Formát ponecháva priestor na diferencovanú diskusiu, ale nie na tápanie - pedagógovia nabádajú študentov, aby si vybrali možnosť, pričom veľmi dobre vedia, že len zriedka existuje jedna správna odpoveď. Väčšina prípadových štúdií je skutočne určená skôr na podnietenie diskusie v snahe zdôrazniť účinné alebo neefektívne praktiky riadenia. Pri rozoberaní štúdií a diskutovaní, dostanú študenti spätnú väzbu od svojich spolužiakov a pedagógov o tom, kedy sú ich rozhodnutia viac-menej presvedčivé. Umožňuje im rozvíjať úsudok o prijímaní rozhodnutí v neistote, precvičiť oznamovanie rozhodnutia ostatným a jeho odôvodnenie – to všetko sú základné vodcovské schopnosti. Vodcovia si získavajú rešpekt na základe svojich rozhodnutí. To je niečo, v čom sa študenti v prípade tejto metódy zdokonaľujú.

5. Spolupráca

Je lepšie robiť obchodné rozhodnutia po dlhšej úvahe a zvážení viacerých uhlov pohľadu. Diskusia o prípadových štúdiách v menších študijných skupinách napomáha študentom precvičiť si meta-zručnosť spolupráce s ostatnými.

6. Zvedavosť

Prípadové štúdie vystavujú študentov mnohým situáciám a odlišným úlohám. V jednotlivých štúdiách môžu prevziať úlohu podnikateľa, investora, funkčného lídra alebo generálneho riaditeľa v rôznych odvetviach a sektoroch. Každý prípad ponúka študentom príležitosť poznať to, čo s nimi rezonuje a čo ich naopak nudí. Pomáha im predstaviť si akú funkciu môžu vykonávať počas ich kariéry. Štúdie stimulujú zvedavosť o škále príležitostí vo svete a rôznych spôsoboch ako docieľiť zmenu. Táto zvedavosť študentom dobre slúži po celý život. Robí ich prispôsobivejšími otvorenejšími a predurčuje ich k tomu, aby vo svojej kariére mohli vykonávať širšiu škálu funkcií.

7. Sebavedomie

Študenti musia počas prípadovej štúdie zastávať úlohy, ktoré d'aleko prevyšujú ich predchádzajúce skúsenosti alebo schopnosti. Často sú stavaní do pozície manažérov tímov alebo celých organizácií v neznámom prostredí. "Čo by ste robili, keby ste boli hlavným hrdinom?" je najčastejšou otázkou v diskusiách o jednotlivých prípadoch. Aj keď sú imaginárne a dočasné, tieto úlohy zvyšujú sebavedomie študentov, že dokážu čeliť výzve.

Pre náborových pracovníkov a zamestnávateľov môže byť rozpoznanie dlhodobého prínosu, ktoré štúdium prostredníctvom metódy prípadovej štúdie prináša, cennou perspektívou pri hodnotení kandidátov a vykresľovaní ich potenciálnej kariérnej cesty.

Výskum je pritom zameraný na kvalitatívne zisťovanie názorov vedúceho manažmentu a zamestnancov vybraných spoločností Notino a Eyerim s cieľom získať reprezentatívne informácie o riadení ľudských zdrojov v organizácii, prípadne o problematických oblastiach, ktorým je potrebné venovať väčšiu pozornosť. Na základe dvoch prípadových štúdií priblížime aktuálne postavenie týchto spoločností na trhu, ich vízie a podnikové ciele a v neposlednom rade uvedieme výzvy, ktorým pri expandovaní na zahraničné trhy čelili. Zhodnotíme, či v súčasnosti tieto spoločnosti presadzujú nejaké zmeny v personálnych stratégiách v snahe naplniť stanovené ciele a ako sa celková stratégia premieta do stratégie personálnej.

Pri popise motívov a stratégií, ktoré skúmané spoločnosti uplatňujú pri podnikaní na zahraničnom trhu som aplikovala vedecké metódy ako analýza a syntéza získaných informácií a poznatkov z teórie. V závere praktickej časti diplomovej práce som využila metódu komparácie, ktorá mi umožnila porovnať jednotlivé prístupy k personálnemu riadeniu rozobrané v prípadových štúdiách. Pomocou metódy indukcie som sa na koniec pokúsila

vyvodiť závery a odporúčania pre analyzované spoločnosti ako aj spoločnosti vo všeobecnosti podnikajúce na zahraničnom trhu. Zámerom je posúdiť súlad vykonávaných personálnych činností s cieľmi a stratégiami spoločnosti a tiež o zhodnotenie týchto jednotlivých stratégií, ako aj postupov personálnej práce, ktoré sú uplatňované v rámci riadenia ľudských zdrojov.

2.2 Zber dát

Pre zodpovedanie čiastkových otázok a hlavnej výskumnej otázky som si zvolila viaceré metódy zberu dát. Výskum sa opiera jednak o štúdium interných dokumentov a podnikových materiálov vzťahujúcich sa na vybrané firmy a rovnako o kvalitatívne rozhovory s reprezentantmi podniku. Tieto mi umožnia priblížiť predmet podnikania, históriu, firemnú kultúru a postavenie na trhu každej firmy. Konkrétnejšie som sa v rámci dokumentov organizácie zamerala na jej webové stránky, oficiálne katalógy slúžiace na propagáciu spoločnosti, ktoré obsahujú cenné informácie o samotnej spoločnosti, jej zameraní, deklarovaných cieľoch, prípadne stratégiách. Tiež som čerpala finančné ukazovatele a dáta z finančnej databázy Finstat.

Na základe publikovaných rozhovorov a audio rozhovorov s vedúcim manažmentom daných spoločností, ktoré sú prístupné z internetových zdrojov, som dokázala rozobrať ciele, zábery a stratégie vybranej spoločnosti. Pomocou analýzy rozhovorov a zverejneného prieskumu spokojnosti zamestnancov som zhodnotila aj súčasnú prax personálneho riadenia a jednotlivých personálnych činností, ktoré v rámci spoločnosti prebiehajú. Zozbierané dáta poskytujú náležité poznatky potrebné na zodpovedanie stanovených čiastkových otázok, ako aj hlavnej výskumnej otázky, bez čoho by nebolo možné naplniť cieľ diplomovej práce.

3. Výsledky práce a diskusia

Z predchádzajúcej teoretickej kapitoly a z výskumov, ktoré boli v kontexte tejto problematiky uskutočnené, vyplynula pre spoločnosti jasná potreba riadenia ich ľudského kapitálu. Ak chce spoločnosť efektívne fungovať, produkovať hodnotu a ďalej sa rozvíjať, musí dokázať aj efektívne využívať svoje ľudské zdroje, ktoré sú pre jej ďalší rozvoj kľúčové. Samotná personálna práca s ľuďmi v rámci fungovania podniku má už dlhú históriu. Postupne sa vyvíjala rôznymi smermi a prechádzala rôznymi etapami, až sa nakoniec v súčasnej dobe transformovala do podoby strategického riadenia ľudských zdrojov. Jeho prínos pre dosahovanie podnikových cieľov zobrazíme na príklade nasledujúcich dvoch prípadových štúdií.

3.1 Prípadová štúdia č. 1 – Eyerim s.r.o.

Eyerim, s. r. o. je úspešný slovenský startup, ktorý pôsobí na zahraničných trhoch už od roku 2014. Je to jednoducho ovládateľný internetový obchod, ktorý predáva tisíce autentických značkových modelov slnečných, dioptrických a lyžiarskych okuliarov. Tradičné predajne nedokážu ponúknuť taký široký sortiment, aj najväčšie z nich predávajú maximálne 500 modelov okuliarov. Kúpou dioptrických a slnečných okuliarov na Eyerim možno ušetriť až 60 % v porovnaní s bežnými maloobchodnými cenami a všetky produkty sú 100 % originálne. Na sklade sú všetky najpopulárnejšie modely okuliarov a Eyerim ich odosiela vždy v priebehu 24 hodín. Na webovej stránke si možno vyskúšať pomocou služby Magic Mirror, ako nové okuliare ladia s tvárou zákazníka. Portálov s nekompromisne kvalitným zákazníckym servisom, na ktorých zákazník nájde všetko od dizajnerských novinek až po kvalitu za primeranú cenu, je v Európe len zopár a medzi nimi Eyerim dominuje cenou. Snaží sa adekvátne implementovať nové strategické postupy a využívať disponibilné zdroje, s cieľom dosahovať neobyčajné výsledky.

Medzinárodný až globálny trh je prvou príčinou jeho rýchleho rastu, pretože domáci trh je pre takmer akýkoľvek startup príliš malý. Ak zakladateľ formuluje podnikateľský nápad v lokálnom či národnom rozmere s tým, že ho neskôr podľa potreby bude adaptovať na medzinárodné podmienky, tak zbytočne stráca čas a predstih pred konkurentmi, ktorý neskôr už nemusí získať. Schopnosť rozmyšľať o nápade v medzinárodnom podnikateľskom priestore musí byť príznačná pre celý tím, je to prirodzená súčasť jeho kvalifikácie vrátane odvahy, ochoty a ambície byť prítomný na medzinárodnom trhu ihneď od vzniku startupu. Prienik do svetového diania je náročný, a preto by mal byť sprevádzaný a podporovaný silným partnerom,

svetoznáma značkou, o ktorú sa možno oprieť a zviditeľniť. Druhým aspektom úspechu startupu je dostupnosť veľkých investícií v rozsahu, aspoň niekoľko miliónov eur, ktoré výrazne pomôžu rozbehnúť podnikanie. Tretím aspektom je originalita produktu, služby, riešenia, ponuka niečoho, čo je nevšedné, alebo všedné, no v mimoriadnej kvalite.

Zisk nebýva zvyčajne hlavným kritériom výkonu startupu, pretože strmý rast tržieb je vzhľadom na mohutné cudzie investície takmer vždy stratový. Zadlženosť je spočiatku prirodzený stav. Zisk, často enormný, sa očakáva až vo fáze zrelosti podniku. (Hyránek – Slávik, 2020)

Finančné ukazovatele spoločnosti Eyerim s.r.o. sú zobrazené v nasledujúcich grafoch. Spoločnosť v roku 2021 znížila stratu na -1,219 mil. € a tržby jej narástli o 51 % na 9,338 mil.

Graf č.1 : Tržby spoločnosti Eyerim s.r.o.



Zdroj : Finstat. [online] Dostupné na: <https://www.finstat.sk/47970006>

Graf č.2 : Zisk spoločnosti Eyerim s.r.o.



Zdroj : Finstat. [online] Dostupné na: <https://www.finstat.sk/47970006>

Počiatky spoločnosti Eyerim s.r.o.

Príbeh značky Eyerim sa začal písať už počas obdobia keď jej spoluzakladateľ Martin Zahuranec pracoval v malajskej firme *GlassesGroupGlobal*, kde spoznal kolegyniu Yassaman. S ňou ho už od počiatku spojili predovšetkým rovnaké záujmy a veľká chuť podnikat'. Po návrate domov bol motivovaný jeho ázijskou skúsenosťou s charakteristickým prístupom „*všetko je možné*“, a preto začal s kamarátmi uvažovať nad vlastným podnikaním. Nápad bol inšpirovaný práve jeho pracovnou skúsenosťou pre online obchod zameraný na očné optiku. Koncept firmy, v ktorej pracovali, vychádzal z biznis modelu zameranom na import značkových talianskych okuliarov do juhovýchodnej Ázie. Online predaj okuliarov bol v tej dobe ako jeden z posledných segmentov vnímaný skôr ako „čierny trh“ s falzifikátmi. Rozhodli sa preto zmeniť toto chápanie sveta zameraním na logisticky dobre prístupný európsky trh. Ideou zakladateľov bolo vytvoriť obrovský e-shop, ktorý zastreší všetky svetovo známe značky od slnečných okuliarov cez dioptrické až po lyžiarske. Konceptom bol v podstate výlučne reseller biznis model.

Tím posilnili o jeho sestru Andreu a kamaráta Braňa, ktorí na Slovensku založili firmu a pripravili všetko potrebné na štart podnikania. Martin začal o niekoľko mesiacov neskôr po svojom návrate domov s nadväzovaním prvých spoluprác s dodávateľmi. Pri budovaní základu jeho tímu veril ľuďom v jeho bezprostrednom okolí. Pritom si uvedomoval odlišné osobnosti vybraného „štvorlístku“ spoluzakladateľov, ktorých však spájalo predovšetkým morálne dobro a hlavná myšlienka, že „*nejde o peniaze, ale o novú skúsenosť*.“

Biznis model Eyerimu sa neustále menil a prispôboval novým vplyvom. Začiatok e-shopu bol postavený na čo najširšom predaji svetovo známych značiek a na čo najrýchlejšom raste. Vo svojej podstate teda predávali produkty všetkým ľuďom na trhu bez akýchkoľvek obmedzení. Zákazník si tak mohol vybrať zo širokých možností značkových okuliarov, vrátane najnovších modelov, ktoré kamenné prevádzky neponúkali. S tým súviseli aj *transparentné a proklientske podmienky* ako doručenie zdarma, či možnosť vrátenia tovaru na dovtedy nevídaných 30 dní. Ich dobrými partnermi sú top svetoví dodávatelia ako Luxotika a Safilo, ktorí sú najväčšími dodávateľmi pravých okuliarov značky ako sú Ray-ban alebo Oakley. Aktuálne sa snažia *odlíšiť od konkurencie* ich doplnkovými službami s vlastným know-how, inovatívnymi procesmi a prinášaním nových technológií.

Cesta za investíciami

Eyerim si za 8 rokov existencie prešiel niekoľkými investičnými kolami a spoluprácou so siedmimi investormi. Ich prvého investora sa im podarilo objaviť cez ich vlastný prieskum. Následne ďalších vďaka postupne budovanej sieti kontaktov v biznise a pravidelnej účasti na konferenciách.

V rozhovore pre časopis Forbes (2020), zakladateľ a CEO Martin Zahuranec hovorí: „Prostriedky z predchádzajúcich investičných kôl boli určené primárne na rapidnú geografickú expanziu a odvážny marketing. Teraz chceme na kvalitných základoch rozširovať povedomie o značke a budovať služby, ktoré zákazníkom prinesú ešte viac hodnoty, ako sa nám darilo doposiaľ. Chceme posúvať skostnatený eyewear segment ešte výraznejšie do 21. storočia a do online sféry.“ Do jedného z najrýchlejšie rastúcich slovenských startupov zainvestoval 1,5 miliónov eur fond Eterus Capital, ktorý má súkromného správcu, spoločnosť Wood & Company. Pri posudzovaní investície zohrala podľa jeho riaditeľa Borisa Kostíka úlohu kvalita, kompetentnosť a motivácia kľúčového manažérskeho tímu a zakladateľov, no aj pozícia startupu na trhu, škálovateľnosť biznisu, dobrý produkt a ich rastový potenciál. (Matusčáková, 2020)

Internacionalizácia a prienik na nové trhy

Stratégia podniku bola od začiatku jasná a veľmi dobre vypočítaná. Eyerim sa nikdy nesnažil tlačiť do veľkých západných krajín ako Nemecko, Francúzsko, Španielsko. Idea bola okamžite obsadiť všetky periférne krajiny od Škandinávie skrz strednú Európu až na Balkán. Tieto trhy sú veľmi perspektívne lebo tam rastie stredná trieda, ale nie sú dosť veľké na to, aby ich už obsadil iný veľký konkurent a lokalizoval ich.

Celý internetový obchod je vybudovaný tak, že síce funguje na jednej databáze, ale vystupuje navonok v každej krajine ako separátne lokalizovaná verzia webu, čím sa do veľkej miery snaží prispôbovať danému trhu. Tým, že pôsobia v 19 krajinách Európy stretávajú sa s rôznymi národnosťami a faktormi, od ktorých záleží povaha zákazníka a jeho nákupné správanie.

V Eyerime sa snažia prienik na trh novej krajiny realizovať tými najrýchlejšími možnými cestami. Podľa Martina Zahuranca, je prvým nevyhnutným krokom prieskum trhu spojený s performance marketingom. V závislosti od toho, ako tento test začne fungovať a ukáže sa potenciál na rast, začnú zapájať čoraz viac in-house aktivít, ako je tvorba kreatívneho obsahu, kontaktovanie blogerov a zverejňovanie PR článkov v snahe zvýšiť povedomie. V neposlednom rade, pri prieniku na trh prikladajú veľkú dôležitosť lokalizácii webu

a dôraznému prekladu produktového obsahu či reklamy, ktoré si najprv vytvorila vo vlastnej produkcii a následne outsourcujú preklad od tlmočníkov priamo v danej krajine. (Google Česko a Slovensko, 2019).

Na začiatku boli terčom slovenského startupu primárne škandinávske krajiny. Bolo pre nich prekvapením, keď sa po roku ukázalo, že im to v biznise lepšie funguje na Slovensku a Česku a že práve Slováci sú ochotní priplatiť si za luxusnejšie modely okuliarov. Sú to aktuálne ich najsilnejšie krajiny z pohľadu ziskov, keďže náklady na dodanie, prípadne reklamácie sú tu pochopiteľne najnižšie. *„Momentálne rozdeľujeme trhy, na ktorých podnikáme do 3 kategórií, pri tom primárna je Stredovýchodná Európa, kde sme s výnimkou Poľska, jednotka na trhu s najväčším trhovým podielom. Druhou kategóriou je Balkán, ktorý považujeme za trh s dobrým potenciálom a možným rastom, no a treťou kategóriou sú škandinávske trhy, kde síce stále podnikáme, ale už nepatria medzi primárne krajiny, v ktorých dokážeme byť jednotka na trhu so strategickou výhodou v tom, že nezápasíme s medzinárodným konkurentom. Tieto trhy sú už prevažne veľmi obsadené,“* hovorí spoluzakladateľka a kreatívna riaditeľka, Andrea Zahurancová (Google Česko a Slovensko, 2019).

Vo všeobecnosti si v Eyerime myslia, že všetko je založené na vzťahoch. Zakladajú si na tom, aby mali skvelé vzťahy so svojimi biznis partnermi, logistickou firmou, s dodávateľmi či developeri. Fakt, že ich na mítingoch oficiálne označujú za obľúbeného klienta, považujú za veľkú satisfakciu. Podľa A. Zahurancovej je to hodnota, na ktorej im naozaj záleží a snažia sa ju pretláčať do všetkých podnikových vzťahov.

ČVO1: Aké sú strategické ciele spoločnosti Eyerim a ktorým výzvam spoločnosť čelí pri ich dosahovaní?

Hlavný filozofický a strategický cieľ Eyerimu je prebudovať svoj biznis model a pretransformovať sa z módného e-shopu na autentickú online očnú optiku. Táto idea vznikla v podniku počas pandémie Covid-19 a najväčším prelomom v biznise bolo spustenie vlastnej kolekcie dioptrických okuliarov eyerim collection. Tie sú oproti klasickým okuliarom z kamenných optík lacnejšie a rovnako kvalitné.

V súčasnosti viac ako 75% obratu Eyerimu stále tvorí predaj značkových okuliarov, vo vnútri sa však snažia, aby optický biznis rástol exponenciálne. Ten tvorí hlavne vlastná značka, na mieru robené dioptrické šošovky do značkových rámov a ďalšie doplnky. Reseller biznis so značkovými okuliarmi je stabilizovaný a beží takpovediac na autopilota a druhý biznis so šošovkami je novinka, ktorá by mala v budúcnosti tvoriť gro príjmov. Podľa šéfa Eyerimu, si totiž čoskoro budú ľudia môcť diagnostikovať poruchy oka či dioptrie cez smartfón. Inovácie sú najväčšou

konkurenčnou výhodou Eyerimu. Na stránke e-shopu majú funkciu *Magic Mirror*, pomocou ktorej si zákazník môže vyskúšať okuliare na vlastnej tvári.

Strategickým cieľom podniku je dostať sa do dvoch rokov do situácie, keď bude väčšinu obratu tvoriť direct-to-customer biznis. V eyerime si však uvedomujú, že kamenným optikám sa v mnohých veciach nikdy nevyrovnajú.

3.1.1 Aktuálne výzvy pri podnikaní

Stratégiu firmy do veľkej miery ovplyvnili globálne udalosti a výzvy, ktoré so sebou priniesli. Prvé mesiace pandémie Covid-19 zmenili Eyerim ako taký. Keď ho zakladatelia pred ôsmimi rokmi štartovali, ideou bolo vytvoriť obrovský e-shop, ktorý zastreší všetky svetoznáme značky od slnečných cez dioptrické až po lyžiarske okuliare. Obrazne povedané, východoeurópsky Amazon pre značkovú optiku. Koncept bol v podstate výlučne reseller biznis model. „Covid-19 nám dal facku, za ktorú sme retrospektívne nesmierne vďační. A vďaka ktorej sme prišli na to, že ak sa chceme stať naozaj unikátnou firmou, ktorou v budúcnosti už žiadna kríza neotrasie, musíme radikálne inovovať a prebudovať náš biznis model,“ hovorí v rozhovore pre časopis Trend, zakladateľ Martin Zahuranec. Fokusom sa stali na mieru robené dioptrické produkty. (Miškerík, 2022)

Ďalšiu výzvu pre medzinárodné podnikanie firmy predstavuje vojna na Ukrajine. Počas prvých týždňov od jej vypuknutia, vo februári 2022, obraty znateľne medziročne poklesli. V druhej polovici marca sa už situácia normalizovala. Na výsledkoch v apríli ešte bolo cítiť dôsledky, podnik vykazoval len mierny medziročný rast. V máji už však Eyerim oproti minulému roku dosiahol viac ako 25% rast. A prihliadnuc na to, že veľké logistické a na e-commerce naviazané spoločnosti bijú na poplach, že prepád obchodu je alarmujúci, Eyerim vlastne signifikantne rastie na trhu, ktorý je v recesii. S vyjadrením k tomu, aký však bude mať vojna na Ukrajine konečný dosah na ich reseller biznis s luxusnými značkovými okuliarmi sú v Eyerime ešte opatrní. Logika vraví, že skôr uškodí. História však ukazuje, že luxus rastie počas kríz a recesie. Na druhej strane sú presvedčení, že ich optickému biznisu to dokáže prospieť. Podľa Martina Zahuranca sa teraz musia flexibilne adaptovať na fakt, že najmä cez rastúce ceny palív sa stanú základné potreby pre život drahšie a ľudia budú mať menej peňazí na to, aby si kupovali luxusnejšie veci. Ich úlohou a výzvou v najbližšej dobe je prísť na to, ako veci nastaviť tak, aby pozmeneným potrebám zákazníkov vykročili v ústrety a naďalej rástli. Od luxusných okuliarov po optiku. (Miškerík, 2022)

ČVO2: Aká je súčasná personálna politika spoločnosti Eyerim a do akej miery zodpovedá strategickým cieľom podniku, prípadne aké sú jej nedostatky?

Podnikateľské začiatky štyroch mladých a ešte vtedy neskúsených zakladateľov, sprevádzala najmä spoločná radosť z každého progresu a v prinášaní nového pohľadu na trh. „Keď sa teraz pozerám na naše začiatky mám pocit, že úspech Eyerimu spočíva vlastne v kombinácii našej naivity a zároveň mladíckej drzosti. My sme skutočne nevedeli do čoho ideme a celá myšlienka Eyerimu vznikla v Ázii, kde všetko pôsobí väčšie, šťavnatejšie a šialenejšie,“ hovorí CEO M. Zahuranec. Jeho sestra Andrea zo svojho šatníka musela vypratať polovicu oblečenia, aby z neho urobili sklad na okuliare a prvé objednávky, nosili na poštu v papučiach cez ulicu. Boli to pravé startupové začiatky. (SME Creative, 2020)

Podľa slov Daniela Slivku, kampaňového manažéra, práve to sa mu na Eyerime páčilo a páči aj do dnes. Tá startupová atmosféra, uvoľnená firemná kultúra a celkový pocit, že sú v tíme zladení. „Myslím, že všetci sme také dobré spojenie od začiatku - niekto je kreatívny, niekto je veľmi analytický, niekto zas veľmi dravý. V tých začiatkoch sme sa učili ako najväčší laici. Od prvého roku až doteraz, sme naozaj vyrástli aj my sami profesionálne, a rovnako rástol aj Eyerim. Je neskutočne príjemné pozeráť sa na ten rozvoj. Práve to považujem za esencia Eyerimu, na svojich chybách sme sa nestále učili a stále rátame s tým, že prídu“. (SME Creative, 2020)

Stratégia náboru nových zamestnancov

Rozdelenie úloh medzi zakladateľmi sa počas prvých troch rokov fungovania podniku formovalo postupne organicky. Už od počiatkov tvorili medzinárodný tím, keďže spoluzakladateľka Yass, pochádza z Iránu. Dá sa povedať, že spočiatku robil každý všetko, ako v správnom startupe. Trávili pri práci aj 16 hodín denne, od balenia balíčkov po chodenie na poštu a odosielanie objednávok. Len postupne sa vykryštalizovali vedúce pozície ako generálny riaditeľ (CEO), Kreatívny riaditeľ, finančný riaditeľ (CFO), marketingový riaditeľ (CMO). Oddelenie HR sa od počiatkov formovalo len intuitívne – pozostávalo z jednej zamestnankyne.

Talenty do pracovného tímu si spočiatku vyberali hlavne na základe známostí a dobrých odporúčaní. Bolo dôležité, aby fungovala chémia a človek do tímu povahovo zapadol. Musel mať chuť a zápal pre to, čo robí. Nebola prioritou škola alebo vedomosti. Uvedomovali si ale, že týmto prístupom sa nedá priniesť do firmy dostatok vedomostí, preto im na začiatku pomohol fakt, že vybudovali Eyerim ako lego. Viac menej sa všetko outsourcovalo – IT oddelenie, sklad, logistika, polovica zákazníckeho servisu. Marketing sa

riešil cez marketingovú agentúru. Cieľom bolo čo najrýchlejšie preraziť na zahraničné trhy a bez outsourcingu a investícií, by sa takto rýchlo nedostali k potrebným technológiám a službám (Google Česko a Slovensko, 2019).

Po 3 rokoch pôsobenia však počas sezóny 2018/2019 začínali spoluzakladatelia pociťovať tlak na organizačné zmeny vo fungovaní firmy. Tie súviseli najmä s odchýlením od ich základných hodnôt založených na slobodnej a otvorenej štruktúre. Zmeny prirodzene prichádzali s novými tvármi, s ich očakávaniami a s rýchlosťou rastu značky. Pre M. Zahuranca preto bolo najnáročnejšie hľadať kompromisy, ktoré uspokojia každého. V istom momente, keď sa z malého Eyerim tímu založenom najmä na kamarátskych vzťahoch stal nezastaviteľný vlak v rýchlom e-commerce svete, cítil Martin Zahuranec predovšetkým náročnú „psychologicko-politickú“ zodpovednosť voči budovaniu spokojnosti jeho kolegov aj dostatočnej informovanosti investorov.

V roku 2019 rozšírili tím z 10 na 33 zamestnancov, čo v konečnom dôsledku predstavovalo prirodzený vývoj firmy. Sformoval sa dlhodobý strategický cieľ podniku a s ním vznikali pozície, ktoré potrebovali obsadiť. Chceli pritiahnuť do podniku nové talenty a kompetentných ľudí so skúsenosťami, ktorých si nemusia sami vychovať ale naopak, prinesú do firmy svoje know-how. Práve rok 2019 bol rokom kedy sa veľa naučili, pretože to bol práve rok, kedy sa z malej organizácie Eyerim posúval k serióznej firme. Vznikali veľké tlaky na to, aby určitým spôsobom „skorporátneli“ a začali zavádzať rôzne organizačné štruktúry, rôzne levely seniority. Podľa generálneho riaditeľa M. Zahuranca, im celý tento experiment nakoniec úplne nesadol a vrátili sa o krok späť ku tomu čo je skutočne ich DNA. Podarilo sa im vytvoriť silný tím vedúcich manažérov oddelení, ktorí ľudí pod sebou vedia správne pripraviť a venovať im čas, no neupustili od priateľskej atmosféry, na ktorej je postavená ich firemná kultúra. *„Podľa mňa podnik funguje ako pyramída - pokiaľ dostaneš na vrchol tých správnych ľudí, tak ostatok pyramídy bude smerom nadol v tomto štýle pokračovať,“* (SME Creative, 2020).

Náročnosť obsadenia kľúčových zamestnancov závisí od pozície. Napríklad v prípade IT oddelenia pokus o in-house zabezpečenie im v podniku nevyšiel a outsourcujú ho z Poľska. Podľa HR oddelenia v Eyerime, máme na Slovensku šikovných ľudí, no trendom je, že po vyštudovaní titulu na vysokej škole, hneď očakávajú vyššie pozície a nadhodnotený plat. Situácia sa pre spoločnosť však zlepšuje, tým ako postupne získava lepšie meno a povedomie o značke na trhu, ich startupový imidž dokáže pritiahnuť lepšie talenty. Ich firemná kultúra nepôsobí korporátne a hoci ponúkaný nástupný plat nie je hneď vysoký, práve ľudia, ktorí v minulosti v korporátnej spoločnosti pracovali, vedia túto hodnotu a priateľskejšiu atmosféru

firmy oceniť. „V takom prípade nám naša firemná kultúra prináša konkurenčnú výhodu pri lákaní talentov. Vieme ponúknuť flexibilnú pracovnú dobu, možnosť učiť sa a pracovať v tíme kde sa tvoria a realizujú veľké inovatívne nápady,“ (Google Česko a Slovensko, 2019).

Organizačná štruktúra a riadenie ľudských zdrojov

Pri organizácii s rýchlym rastom ako je táto, je bežné, že sa štruktúra často mení. Neraz sa stáva, že zamestnanci skáču z oddelenia do oddelenia, alebo jedno oddelenie narastie tak, že je potrebné rozdeliť ho do dvoch, či naopak v prípade, keď sa dve oddelenia spoja. Vo všeobecnosti môžeme povedať, že firma funguje akoby mala dve ruky. Jedna má za úlohu objednávky dostať – sem spadá marketing, kreatívne oddelenie, oddelenie sociálnych médií, a performance tím. Následne druhá ruka, ktorá rieši priebeh od toho momentu ako si zákazník tovar objedná, až kým ho nedrží v rukách, respektíve nesnaží sa ho vrátiť, tak aby celý tento proces prešiel v súlade s jeho spokojnosťou. Táto ruka je nazývaná *operations* a radí sa tam supply chain, zákaznícky servis, produkčný tím, správu webu.

Funkčne sú tieto pomyselné ruky podniku podkuté finančným tímom, ktorý vyhradzuje rozpočty a zbiera dokopy dáta, aby sa vyčíslil výsledok.

To všetko by však v súčasnosti nemohlo fungovať bez oddelenia HR, ktoré má za úlohu zabezpečiť, aby podnik získaval stále tých najkvalifikovanejších ľudí a prinášal spokojnosť tým, ktorých už má.

HVO: Prínos personálneho riadenia a personálnej politiky pre strategické ciele a organizačný rozvoj spoločnosti podnikajúcej na zahraničnom trhu

V roku 2019, kedy sa v Eyerime začali zavádzať prvé organizačné štruktúry, nastúpil na pozíciu marketingového riaditeľa nový talent, Pavel Kitko, už s niekoľko ročnou skúsenosťou manažéra. Práve on priniesol do firmy dôležité know-how a zaslúžil sa o posilnenie stratégie HR.

Podľa Pavla Kitku (2019), sa Eyerim vyznačuje charakteristikou inovátora, pretože jeho cieľom je snaha zmeniť nákupné správanie zákazníkov. Okuliare sú segment alebo tovar, ktorý sa ťažšie nakupuje online, zákazník si ich potrebuje vyskúšať na hlave a vidieť ako mu sedia. Eyerim sa snaží prelomiť túto bariéru a práve v tomto smere pôsobí ako startup – snaží sa prinášať aj niečo navyše. V tomto prípade je to možnosť vyskúšať si okuliare cez virtuálne zrkadlo, ktoré veľmi dobre funguje.

Ďalšou z charakteristík podniku je, že sa neustále snažia posúvať a škálovať biznis. Vo veľmi krátkom čase dokázali obsadiť 17 trhov v Európe a ich biznis model aj celý e-shop je stále postavený tak, aby vedeli rýchlo preniknúť aj do nových trhov.

Počiatočný úspech pri expandovaní na zahraničné trhy spočíval podľa P. Kitku (2019), hlavne v troch aspektoch:

1. Fundovanie investorským kapitálom, ktorý umožnil rýchly prístup k potrebným technológiám
2. Správne načasovaný príchod na tento trh. Okuliare sa online predávajú vo východnej Európe len cca v 3% obchodu, zvyšok tvoria klasické kamenné predajne. Tento trh ešte neprešiel transformáciou ako napríklad knihy, elektronika, atď. Stredovýchodná Európa je vhodným trhom, v ktorom rýchlo rastie e-commerce podiel. Zároveň je obyvateľstvo celkom zdatné a nebojí sa nakupovať online. Je ochotné zaplatiť za kvalitné produkty.
3. Správna voľba odvetvia - 70% populácie, trpí nejakou poruchou zraku a zároveň starne, čo znamená, že dopyt po okuliaroch je vysoký. Je isté, že sa produkty budú predávať.

Formovanie dlhodobých strategických cieľov si však vyžaduje komplexnejší prístup naprieč všetkými oddeleniami podniku a v riadení ľudských zdrojov.

Keď Pavel Kitka do firmy nastúpil, vekový priemer v Eyerime bol 24 rokov, on sám mal vtedy 32 rokov a bol najstarší, čo bola preňho doposiaľ nová skúsenosť. Síce sa v podniku stretol s mladými, šikovnými ľuďmi, predsa len bolo zjavné, že im chýbala skúsenosť. Chceli robiť veľké veci ale nedisponovali vedomosťami ako ich dosiahnuť. Kolegovia prichádzali na marketingové stretnutia s kopou nápadov, chceli zaviesť novinky, kampane, reklamy ale nikto z nich nevedel odmerať, aký by mal daný krok zmysel a určiť priority na základe sledovaných štatistických dát.

„Myslím si, že stavebný pilier, ktorý si sa v podnikoch najviac podceňuje, je HR. Pokladám práve túto funkciu za najpodstatnejšiu, hoci sa veľmi často stáva, že jej podniky na čele s manažérmi neprikladajú veľkú dôležitosť. Je to chyba, pretože toto oddelenie rieši akých ľudí firma najíma a ako sú nastavené procesy,“ vysvetľuje Kitka (2019). Keď nastúpil do Eyerimu, nefungovalo tam žiadne rozdelenie zodpovedností, „všetci robili všetko a zároveň nikto nič“. Prínos stratégie HR pri dosahovaní cieľov podniku, môžeme podľa neho zhrnúť do nasledujúcich bodov:

1. *Stratégia HR* - prvý krok, ktorý sa Kitka rozhodol urobiť, bolo posilnenie stratégie riadenia ľudských zdrojov a efektívne rozdelenie úloh. Dôležité bolo určenie

projektových manažérov spomedzi marketingových špecialistov. Pokiaľ dostali na zodpovednosť nejaký projekt, museli sa naučiť efektívne komunikovať so všetkými zainteresovanými stranami – zákaznícky servis, logistika, IT, web development. Začalo sa viac pracovať na stanovení konkrétnych cieľov a plánov, tzv. OKRs. Je to proces pozostávajúci zo stanovenia určitého *objektívu* a priradenia k nemu príslušného *klúčového výsledku*. Plánujú sa na kvartálnej báze, čo zefektívnilo merania výsledkov pre jednotlivých zamestnancov a ich nadriadených.

2. *Čas* - nadväzujúci a významný faktor pre personálne riadenie. „*Vedel som, že musím mladším podriadeným venovať veľa času, viesť pravidelné stretnutia, tak ako to v minulosti robil môj mentor. Snažil som sa ich čo najlepšie usmerniť, no zároveň ponechať aj určitú voľnosť. Bez toho venovaného času to nejde,*“ hovorí P. Kitka (2019).

3. *Analýza dát* – významnú úlohu pri dosahovaní úspechu pri podnikaní s tovarom na zahraničných trhoch zohráva kvalitná analýza dát. Dát je v súčasnosti neskutočné množstvo, preto ich správne čítanie prináša silnú konkurenčnú výhodu. V tomto prípade sa preto rozhodli využiť externý nábor na pozíciu dátového analytika a podarilo sa im zamestnať šikovný talent so štatistickým zameraním.

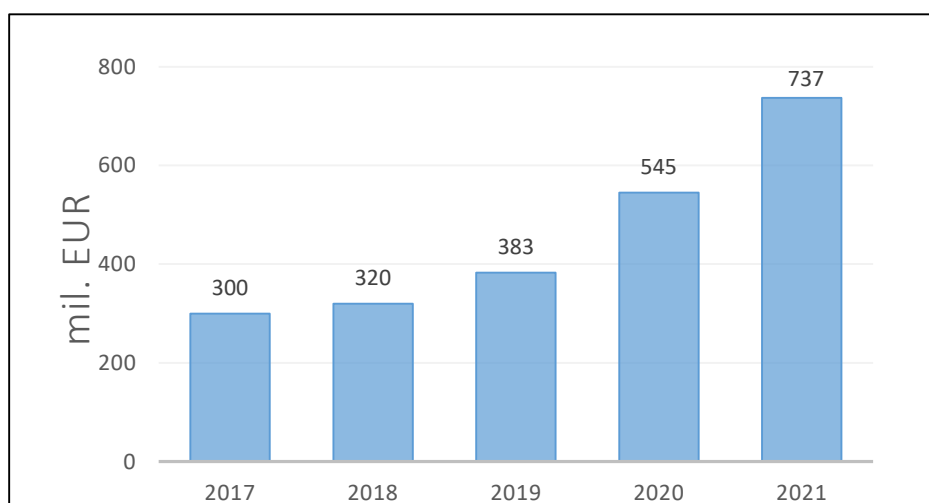
4. *Orientovanie na zákazníka* – častou chybou marketingu bývajú zle komunikované kampane. Je dôležité klásť si otázku, do akej miery bude obyčajný zákazník posolstvo kampane vedieť pochopiť. Zákazník musí byť vždy prioritou pri tvorbe rozhodnutí a produktového obsahu.

3.2 Prípadová štúdia č. 2 – Notino

Notino, úspešná medzinárodná spoločnosť obchodujúca s kozmetikou, začala písať svoj podnikateľský príbeh v roku 2004. Spoločnosť od svojho počiatku fungovala ako internetová parfuméria s pôvodným názvom *Parfums.cz*, dokým si v roku 2016 nezmenila názov v snahe zjednotiť značku vo všetkých krajinách, kde do tej doby pôsobila pod rôznymi obchodnými názvami. Jej cesta sa začala v Českej republike a za 17 rokov svojho pôsobenia sa stala najväčším internetovým obchodom s parfumami a kozmetikou v Európe. Dnes sa ich portfólio skladá z unikátnych produktov od 1 500 svetových aj menších lokálnych značiek. Je autorizovaným partnerom najväčších svetových beauty značiek ako je DIOR, Lancôme, Gucci, Yves Saint Laurent, Jean Paul Gaultier, Chloé, Hugo Boss, Estée Lauder a mnoho ďalších.

Už dávno však nie je len e-shopom. Postupne rozširuje sieť kamenných predajní, kde ich konzultantky v starostlivosti o krásu zákazníkom vždy poradia s výberom a predstavia im bestsellery aj novinky. Od začiatku sa spoločnosť snaží držať krok s dobou v spojení s novými technológiami, ktoré dnes využíva aj na predajniach a prepája tak svet online nakupovania s osobným zážitkom. Notino predajne sa nachádzajú v hlavných a veľkých mestách na Slovensku, v Česku, Poľsku, Maďarsku, Rakúsku, Rumunsku, Bulharsku a na Ukrajine (O nás, 2022).

Graf č. 3 Obrat firmy v posledných rokoch



Zdroj: *Vlastné spracovanie podľa internetových zdrojov*

Notino, európska jednotka v predaji parfumov a kozmetiky, zvýšilo v roku 2021 svoj obrat o 35 %. Kým v roku 2020 dosahoval obrat spoločnosti 545 miliónov eur, v roku 2021 sa zdvihol na 737 miliónov. Slovenská republika sa na výsledku podieľala 6 %.

Spoločnosť ročne predá viac ako 75 miliónov produktov a vybaví 16 miliónov objednávok. V porovnaní s rokom 2020 významne narástol aj obrat kozmetických kategórií: líčenie (o 51 %), starostlivosť o pleť (o 45 %) a vlasová kozmetika (o 44 %). Ide o kľúčové kategórie spoločnosti, ktoré buď presahujú alebo sa blížia k obratu 80 miliónov eur. Tieto čísla potvrdzujú, že nárast dopytu po kozmetike a prípravkoch osobnej starostlivosti, ktorý spustila pandémia Covid-19, stále trvá. Zákazníci sú pri nákupe motivovaní snahou cítiť sa lepšie.

Počet unikátnych produktov spoločnosti sa zvýšil z pôvodných 55-tisíc na 83-tisíc. Pri tradičnom sortimente rozšírilo Notino portfólio svojich produktov a zameralo sa na segment starostlivosti o zdravie. Najnovšie tak slovenskí a českí zákazníci môžu v Notine nakúpiť voľnopredajné lieky, vitamíny, minerály a iné doplnky stravy, rovnako aj zdravú a športovú výživu alebo produkty pre matku a dieťa. (SITA, 2022)

Internacionalizácia a prienik na nové trhy

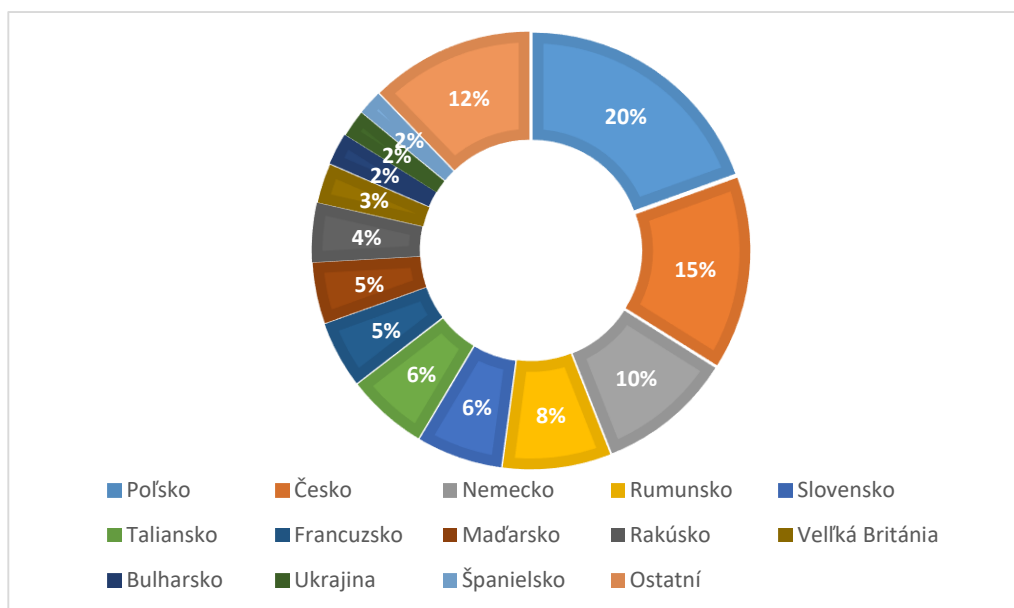
Prvým zahraničným trhom, na ktorý v roku 2005 spoločnosť Notino vstúpila, bol práve slovenský trh. Firma sa však rýchlo začala meniť na jedného z najsilnejších hráčov na poli krásy a e-commerce a významne expandovala v zahraničí, kde zaznamenáva najväčší úspech. K dnešnému dňu Notino pôsobí na 28 európskych trhoch. Spoločnosť naposledy v roku 2021 expandovala do Írska, Lotyšska, Litvy a Estónska. Najvzdialenejším miestom doručenia bol Anadyr, najvýchodnejšie mesto Ruska, ktoré lemuje Tichý oceán.

Tabuľka č.1 Vstup na zahraničné trhy

Rok vstupu na trh	Krajina	Rok vstupu na trh	Krajina
2004	Česko	2013	Slovinsko, Španielsko
2005	Slovensko	2014	Portugalsko
2006	Poľsko	2015	Veľká Británia
2007	Nemecko, Rakúsko	2017	Francúzsko, Taliansko, Belgicko,
2008	Maďarsko	2017	Fínsko, Chorvátsko, Holandsko,
2009	Rumunsko	2017	Dánsko, Švédsko, Grécko
2010	Ukrajina	2019	Švajčiarsko, Rusko
2012	Bulharsko	2021	Estónsko, Litva, Lotyšsko, Írsko

Zdroj: O nás. 2022. [online] Dostupné na: <https://www.notino.sk/o-nas/>

Graf č. 4 Obrat firmy v roku 2020 podľa krajín



Zdroj: *Vlastné spracovanie podľa internetových zdrojov*

Notino zaznamenalo v roku 2021 rast vo všetkých krajinách, kde pôsobí. Najsilnejšími krajinami sa stali Poľsko, Nemecko a extrémne sa mu darilo vo Veľkej Británii, kde zvýšilo rast o 106 %, v Taliansku o 72 %, v Bulharsku o 70% a vo Francúzsku o 47 %. V Slovenskej republike rástla spoločnosť o 25 %. Nadpriemerne sa e-shopu darilo aj doma v Českej republike, kde zaznamenal 30 % nárast.

Podľa generálneho riaditeľa Zbyňka Kociána, Notino okrem toho plánuje ďalšiu zahraničnú expanziu v podobe nového distribučného centra a spoločnosť nevyklúčuje ani vstup na nové trhy. „*Neustále rozširujeme portfólio a pracujeme na vývoji nových a inovatívnych služieb. Ľuďom tým ešte viac zjednodušíme nákup u nás, aby sme boli voľbou číslo jeden nielen pre nových, ale aj stálych zákazníkov.*“ Primárne sa teraz chce spoločnosť zamerať na Európu. Pred dvoma rokmi opustila USA, kde pôsobila štyri roky, a neplánuje sa vrátiť. (SITA, 2022)

Radek Ondrášík, dlhoročný marketingový riaditeľ Notina prirovnáva stratégiu expandovania na zahraničné trhy k stratégii lokálneho hráča. Lokalizáciu vníma ako kľúč k expanzii do ďalších krajín. Komunikácia sa prispôbuje týmto trhom v jazyku, formulovaní textov a v témach, z ktorých niektoré sú citlivejšie na rôzne národy. Musí byť nielen preložený, ale aj lokalizovaný. Často nestačí použiť a preložiť idióm alebo českú metaforu. Napríklad slogan "Máme zmrazené ceny" nemusia pochopiť zákazníci pochádzajúci z polovice Európy.

Lokalizácia pre spoločnosť Notino znamená, že zamestnanec, ktorý pozná zahraničnú krajinu, sedí nad obsahom a navrhuje iný text, ktorý bude fungovať v tomto jazyku. Zvažuje, ako prezentovať myšlienku v konkrétnej krajine. V niektorých krajinách môže škodiť aj dobre mienená komunikácia. Veľké kampane, ako napríklad Vianoce, prispôbujú životnému prostrediu. Napríklad sa zaoberajú tým, ako vyzerajú Vianoce v každej krajine, pretože niekde figuruje Ježiš, niekde Santa, niekde dedko Frost. Vždy sa snažia nájsť niečo, čo je aktuálne v každej kultúre, aby mali spoločný základ pre komunikáciu. Následne sa zaoberajú formou dekorácií, dizajnom balenia a pod. Niekedy sa vytvoria dva alebo tri návrhy a podľa preferencií sa upravujú. Dôležitú úlohu zohráva aj načasovanie komunikácie, napríklad v krajinách s pravoslávnu vierou, kde sa darčeky rozdeľujú na Silvestra. V niektorých krajinách existujú veľké moslimské komunity, ktoré je potrebné vziať do úvahy. Globálna značka si môže dovoliť globálnu kampaň s jednotnou komunikáciou, ale menej známa značka musí premyslieť stratégiu dôkladnejšie. Príbeh kampane môže byť rovnaký, no pomocou prieskumu je prínosné zistiť, akú vhodnú formuláciu zvoliť (Grygarová, 2022).

Pre expanziu podniku je dôležitá aj skutočnosť, či je spoločnosť v podnikateľských procesoch úspešná aj na domácom trhu. To neznamená, že musí byť najväčšia, ale ak nie je schopná uspieť ani vo svojej rodnej krajine, ku ktorej má kultúrne najbližšie, bude ťažké dosiahnuť úspech na zahraničnom trhu.

ČVO1: Aké sú strategické ciele spoločnosti Notino a ktorým výzvam spoločnosť čelí pri ich dosahovaní?

Jedným z významných strategických cieľov spoločnosti bol *rebranding* z internetovej parfumérie *Parfums.cz* na medzinárodne známu značku Notino. Rozhodnutie o zmene názvu na Notino bolo založené na niekoľkých dôvodoch. Hlavným motívom tejto zmeny bolo zjednotenie názvu naprieč všetkými trhmi a tiež potreba vyplývajúca z rozšíreného sortimentu. Okrem parfumov totiž spoločnosť už dlho ponúkala komplexný sortiment produktov určených na starostlivosť o telo. Pred rebrandingom mala spoločnosť 10 mien v 14 krajinách. Okrem celkového zjednodušenia bolo cieľom mať názov, ktorý by bol nielen originálny, nezabudnuteľný, ale aj ľahko vysloviteľný. S globálnou prítomnosťou je jednoduchšie vybudovať jednu značku ako desiatky rôznych. Podľa prieskumu medzi zákazníkmi by rebranding nemal mať negatívny vplyv. Na českom, slovenskom aj zahraničnom trhu Notino podporilo zmenu masívnymi kampaniami prostredníctvom všetkých dostupných typov médií. Na celom projekte sa podieľalo viac tímov, samotná identita bola vytvorená z interných

návrhov v spoločnosti. Tento proces si vyžadoval podrobne pripravenú stratégiu, aby sa medzi zákazníkmi stalo nové meno rovnako známym ako predchádzajúca značka.

Dnes je už Notino číslo jedna v online obchode na európskom trhu. „*Pre mňa je cieľom zaútočiť na číslo jeden celkovo, vrátane maloobchodu. Chceme byť lídrami a inovátormi vo svete krásy. Ambície sú veľké, konkurencia je tvrdá. Chceme ponúkať služby, ktoré Európania predtým nemali,*“ vysvetľuje generálny riaditeľ Zbyněk Kocián. Virtuálny svet a mobilná transformácia je zaujímavý fenomén, ktorý prináša mnoho podnetov pre nápady a formovanie strategických cieľov. Vytvára sa veľa zaujímavých príležitostí na ponuku zákazníckych služieb, ktoré mu ešte viac uľahčujú život. Všeobecne platí, že pripojenie offline a online sveta nemôže prebiehať inak ako prostredníctvom mobilného telefónu a aplikácií. Napríklad, ak sa zákazník prechádza po ich kamennej predajni, aplikácia mu môže oznámiť, že dnes ponúkajú jeho obľúbený parfum za špeciálnu cenu. (Mazúchová, 2020)

S inováciami plánuje spoločnosť zmeniť zaužívané štandardy nakupovania, a to aj prostredníctvom zavedenia technológií, ktoré dokážu poskytnúť diagnózu pokožky. Zákazník si bude môcť odfoťiť svoju tvár, odpovie na niekoľko otázok a technológia vyhodnotí, aké kožné problémy má, či je tvár dostatočne hydratovaná, atď. Stručne povedané, jeden z cieľov spoločnosti, na ktorý sa pripravuje, je dostať virtuálnych poradcov do života zákazníkov, pomôcť zákazníkovi s výberom a ponúknuť mu niečo navyše.

3.2.1 Aktuálne výzvy pri podnikaní

1. Partnerská spolupráca s dodávateľmi

Aby mohla spoločnosť dosiahnuť spomínané strategické ciele, niekoľko rokov pracuje na skrátení cesty medzi výrobcami a zákazníkmi. S týmto úmyslom strávil generálny riaditeľ Kocián posledné roky v Paríži a Ženeve, vyjednávaním o priamych partnerstvách s poprednými svetovými značkami. Dnes sú jediní v Európe, ktorí spolupracujú priamo s centrálou globálnych značiek ako Dior, Armani alebo Gucci. Tradiční hráči, ktorými sú rôzne siete kamenných parfumerií, nakupujú skôr od lokálnych distribútorov. Vďaka ich prístupu dokážu v Notine pripravovať ponuky pre celú Európu z jedného miesta. Majú flexibilnejšie dodávky a širší sortiment výrobkov určených nielen pre jednotlivé krajiny, ale pre celú Európu. Vnímajú ju ako jednotný trh. Nebolo však ľahké presvedčiť veľkých hráčov ako L'oreal o ich vízii a nájsť si s nimi cestu, logisticky na to neboli pripravení. Vyžadovalo si to veľa diskusií a energie, no pre veľké značky sú teraz významným partnerom, ktorý pozná zákazníkov v celej Európe (Mazúchová, 2020).

Ak zákazník pozná produkt, ktorý kupuje, nákup na internete je jednoduchší a zvyčajne lacnejší ako v kamennom obchode. Ťažšie je pre zákazníka objavovať nové produkty, preto spolu s partnermi rozposlali zákazníkom milióny vzoriek. Chýbala im totiž možnosť vyskúšať si produkt v kamennom obchode. Podobnú bariéru predstavuje make-up. Notino ako prvé vyvinulo virtuálne zrkadlo v rámci mobilnej aplikácie, kde si môže zákazník vyskúšať svoj odtieň a uskutočniť online nákup z pohodlia domova.

2. Pandémia Covid-19

Každý rok spoločnosť rastie o desiatky percent a pandémia Covid-19 urýchlila jej úspech. Prvá vlna však so sebou priniesla aj množstvo negatívnych účinkov. V podniku nevedeli ako sa situácia na trhu bude vyvíjať a fakt, že museli v okamihu hľadať veľké množstvo nových zamestnancov, priniesol so sebou veľké náklady.

Po pandémií môžeme pozorovať trend zvýšeného nákupu online. Česi, ale aj celá Európa, sú pokročilí v online nakupovaní, takže situácia pre internetové obchody nebola taká nepriaznivá, ako by sa mohla javiť pred niekoľkými rokmi. So zreteľom na to ako vývoj pandémie ovplyvnil hospodárstvo, nikto nie je víťazom. Online biznis nebol vystavený otázke prežitia v tom zmysle, že podnikom rástli náklady a zároveň nemali žiadne tržby. Išlo skôr o prežitie v inom kontexte. Spoločnosť Notino musela čo najrýchlejšie zaobstarat' dostatočné množstvo zdrojov, aby bola schopná reagovať a uspokojiť zvyšujúce potreby zákazníkov.

V tomto zmysle bol marec 2020 najnáročnejší, keď sa priemerných 30 000 objednávok denne zrazu zvýšilo na 80 000 a chýbali zamestnanci. Prvá vlna bola typická tým, že ľudia začali kupovať predmety každodennej potreby, ako sú mydlá, šampóny alebo zubná pasta. Predaj bežných vecí enormne vzrástol. Keďže však spoločnosť vlastní obrovské sklady, má veľké zásoby a širokú sieť dodávateľov, dokázali na to dostatočne rýchlo reagovať. Okrem toho mali výrobcovia prebytok tovaru kvôli zatvoreným kamenným obchodom. Vďaka priamym zmluvám v centrálnych značkách mohli tieto prebytky distribuovať k nim.

Keď bolo zrejmé, že prichádza druhá vlna pandémie, potrebovali naverbovať viac zamestnancov ako zvyčajne. Najhorší bol šok na začiatku, keď sa objednávky zrazu zdvojnásobili a spoločnosť nechcela, aby zákazníci čakali dlhšie na balíky. V Notine si zakladajú na tom, aby si zachovali vysokú úroveň včasnosti. (Mazúchová, 2020)

Ziskovosť v dôsledku pandémie nebola ideálna. V časoch neistoty, keď je náročné odhadnúť koľko objednávok príde, je lepšie urobiť väčší vankúš. Preto uprednostnili väčší počet zamestnancov a náklady vynaložené na ich nábor prirodzene rástli. Okrem toho sa musela navýšiť kapacita dopravcov, a to sa odrazilo na logistike a cenách prepravy. Nedá sa preto

hovoríť o období šialených prebytkových ziskov. Obrovský problém predstavoval aj výmenný kurz českej meny, ktorý voči euru výrazne klesol.

Po pandémie bolo otázne či sa nákupy zákazníkov nepresunú späť do kamenných obchodov. Toto obdobie prinieslo približne tri milióny nových zákazníkov, ktorí s nimi doposiaľ nemali skúsenosť. Prvé čísla ukazujú, že noví zákazníci sa správajú úplne rovnako ako klasický klient, to znamená, že sa k nákupu vracajú. Je preto dôležité, aby prvá skúsenosť zákazníka s e-shopom bola pozitívna. Spoločnosť v dôsledku toho začala tlmiť predaj, aby boli objednávky dodané v sľúbenom čase.

3. Logistika

Hlavnou prioritou spoločnosti Notino je spokojný zákazník, na čom je založená aj marketingová stratégia. Chcú si udržať zákazníkov, ktorí sa k nákupu vrátia. Logistickú výhodu predstavuje fakt, že predávajú len tovar, ktorým disponujú na sklade a nespoliehajú sa na sklady externé. Vďaka tomu je firma schopná dodať objednávku rýchlo a spoľahlivo prostredníctvom externých dopravcov. V každej krajine je prioritou vybrať dopravcov, ktorí sú najlepší na trhu.

Notino je v rámci Európy veľmi diverzifikované a neplánuje zamestnávať vlastných kuriérov. Česká republika predstavuje len 15 % ich obratu. Značka pôsobí v 24 krajinách a aby zaviedli vlastného kuriéra, žiadala by sa centralizácia v jednej krajine. Snažia sa v tomto smere zaujať trochu iný prístup a v rámci svojej podnikovej stratégie, pred tromi rokmi vstúpil Notino do spoločnosti Zásilkovna. V rámci ďalších logistických cieľov sa podniku podarilo v Rumunsku otvoriť nové logistické centrum v rekordnom čase. Odtiaľ distribuuujú balíky aj do Bulharska a Grécka. Druhý sklad sa rozhodli otvoriť už počas prvej vlny pandémie v obave, že vláda úplne zatvorí ekonomiku, čo by predstavovalo pre firmu, ako vývoznú spoločnosť, veľký problém. Preto bolo cieľom túto prekážku v budúcnosti odstrániť a pripraviť sa lepšie na druhú vlnu. Vďaka skúseným pracovníkom v oblasti IT a logistiky dodávajú tovar zákazníkom z rumunského centra od začiatku októbra 2020. Dôvodom bol aj fakt, že v Rumunsku má spoločnosť vysoký podiel na trhu. Okrem toho dopravná infraštruktúra tam nie je dostatočne kvalitná, v dôsledku pandémie sa predĺžili dodacie lehoty, pridali sa hraničné kontroly a nákladné vozidlá stáli v radoch. Zákazníci v Rumunsku by tým pádom prišli o kvalitu, na ktorú boli zvyknutí (Mazúchová, 2020).

ČVO2: Aká je súčasná personálna politika spoločnosti Notino a do akej miery zodpovedá strategickým cieľom podniku, prípadne aké sú jej nedostatky?

Spoločnosť Notino sa označuje za moderného zamestnávateľa, ktorého charakterizujú vlastnosti ako rýchlosť, dynamika, priestor na rozhodovanie, možnosť meniť veci a počúvať názory ostatných, pracovať tímovo. Sledujú trendy, zavádzajú inovatívne riešenia nielen smerom k zákazníkom, ale aj dovnútra firmy a stále sa snažia zlepšovať vo všetkom, čo robia. Na druhú stranu Notino v posledných rokoch závratne rástlo, ako z hľadiska biznisu, tak aj v počte kolegyň a kolegov, čo si vyžaduje skvalitnenie napríklad aj v oblasti systémovej podpory.

Sledujú trh, globálne aj lokálne trendy a čerpajú inšpiráciu z rôznych zdrojov. Koniec koncov, dnes sú už najväčšia e-commerce firma v oblasti zdravia a krásy v Európe a nehodlajú svoje postavenie opustiť. Výrazne inovujú, tento rok napríklad zaviedli nový benefit Advanto, systém vyplácania takmer kedykoľvek. Budúci rok majú v pláne vypustiť novinku, zamestnaneckú aplikáciu, ktorá na českom trhu nemá obdobu. Navyše fungujú skutočne rýchlo. To, čo inde trvá mesiace len schváliť, sú schopní realizovať počas týždňa.

Stratégia náboru nových zamestnancov

Pre spoločnosť Notino, je kľúčové pracovať rýchlo, s intenzívnou komunikáciou naprieč firmou a mať motivovaných, vysoko výkonných zamestnancov, bez ohľadu na typ spolupráce. Ponúkajú kratšie úväzky, možnosť práce mimo kancelárie a ďalšie formy spolupráce, ktoré vyhovujú kultúre firmy a podpore biznisu.

Notino, rovnako ako celý e-commerce, v čase pandémie závratne rástlo a sú jednou z mála spoločností, ktorým sa podarilo nastavený trend stále držať. Pre nich je zákazník skutočne na prvom mieste a snaha zrýchliť celý proces nákupu, vrátane doručenia, znamenal nielen výrazné investície do automatizácie, ale predovšetkým do náboru a udržiavania nových kolegov. Využili množstvo kanálov, hľadali nové cesty a okrem iného ponúkli uplatnenie mnohým ľuďom z pandémie postihnutých oblastí, predovšetkým z reštauračného či hotelového sektora. Jiří Havel, HR manažér v Notine, označil toto obdobie za skutočne náročné, vrátane zavádzania nových náborových kampaní a procesov. Zároveň vyzdvihuje fakt, že ich samých táto skúsenosť naučila množstvo nových vecí. (Kotková, 2022)

Oddelenie ľudských zdrojov pripravilo špeciálne programy, v rámci ktorých mohli ľudia pracovať len tri mesiace, ktorýkoľvek deň v týždni chceli, kým sa ekonomika zase neotvorila. Nábor zamestnancov do skladov bol enormný, počet zamestnancov sa zvýšil na 1700, zatiaľ čo v rámci klasického obdobia je týchto ľudí 700.

Prudký nárast muselo personálne oddelenie zvládnuť v pomerne rýchlom tempe, čo si vyžadovalo dôkladný prístup pri:

- analýze potrieb,
- naplánovaní celého procesu vrátane kapacít členov tímu,
- nastavení systémov,
- koordinácii rôznych oddelení.

Jedna vec je samotný nábor a druhá postarať sa o nových kolegov, tak aby aj oni sami nové prostredie zvládli hladko a bez problémov. Zároveň sa opäť posunuli v tímovej spolupráci, tá bola pre úspešné zvládnutie kampaní úplným kľúčom. To bola situácia, ktorá vo firme nastala počas pandémie. Na Vianoce sú zvyknutí firmu nafúknuť trikrát toľko aj za normálnych okolností (Mazúchová, 2020).

Motivácia zamestnancov

Spoločnosť Notino má v rámci organizačnej štruktúry dva ľahko odlišné svety: logistiku, teda sklady a office oddelenie spojené s obchodom. Potreby oboch prevádzok sú pomerne odlišné, rovnako ako očakávania kolegov v daných tímoch. Snažia sa nachádzať vhodné cesty a benefity, ktoré budú motivovať kolegov a zároveň pomôžu udržať hospodárenie v rastovej línii.

Rozdiely v benefitoch nie sú nijako závratné, týkajú sa predovšetkým systému odmeňovania a dĺžky dovolenky, hodnoty stravných lístkov, možnosť využívať home office. Na druhú stranu, Notino je stále silne výkonová firma a pomerne výrazná časť práce zamestnancov je manuálna, vykonávaná v skladoch. Tu vznikajú v porovnaní s kreatívnymi pozíciami isté limity pre nevšedné riešenia. Neobmedzená dovolenka, podobne ako napríklad skrátený pracovný týždeň, sú trendy budúcnosti vhodné pre určité prostredia, no HR stratégiou v Notine, je inovovať v tom, čo prináša kolegom skutočnú hodnotu. Nie len slepo zavádzať niečo, čo je aktuálne módnym trendom. *„Počúvame názory našich ľudí a snažíme sa im prispôbovať. Práve náš veľký tím s viac ako dvoma tisíckami kolegov v mnohých krajinách celej Európy je kľúčom k nášmu úspechu,“* hovorí HR manažér, Jiří Havel. Do budúcnosti plánujú v súlade s víziou a firemnou kultúrou väčšiu personalizáciu benefitov. Cieľom je zavedenie benefitového systému, personalizovanej ponuky zamestnaneckých výhod, kedy každý zamestnanec dostáva balíček bodov – respektíve peňazí – a sám si vyberá, na aké benefity svoj rozpočet vyčerpá. Niektorí preferujú viac voľna, niektorí viac stravných lístkov, voľba je na každom zo zamestnancov (Kotková, 2022).

Organizačná štruktúra a riadenie ľudských zdrojov

S neustálym rastom firmy rastie aj potreba nových pracovných síl a tvorby nových pracovných pozícií. V nasledujúcej tabuľke je popísaná aktuálna organizačná štruktúra spoločnosti, na čele ktorej sa nachádza majiteľ firmy Michal Zámec a konateľ spoločnosti Zbyněk Kocián.

Tabuľka č.2 : Oddelenia organizačnej štruktúry v počte zamestnancov

Oddelenie	Počet zamestnancov
<i>Logistika</i>	730
<i>Komerčné oddelenie</i>	125
<i>Marketing</i>	90
<i>IT</i>	160
<i>Predajne</i>	270
<i>HR</i>	30
<i>Financie</i>	30
<i>Starostlivosť o zákazníka</i>	155

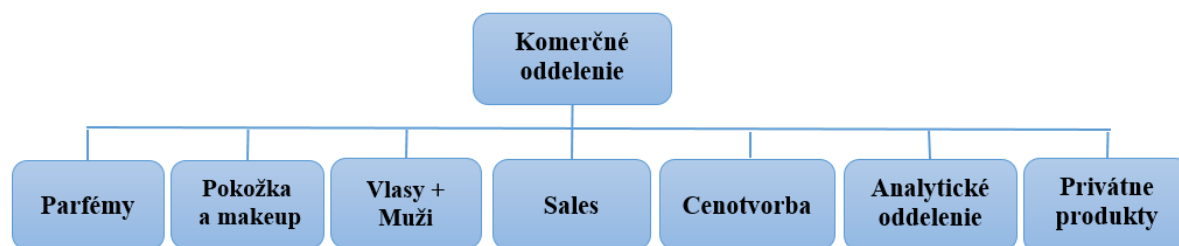
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa internetových zdrojov

Top manažment firmy sa skladá z predstaviteľov jednotlivých oddelení spoločnosti, ktorí rozhodujú o strategických otázkach a smere uberania firmy. V ďalšom členení sa nachádzajú jednotlivé oddelenia spoločnosti, ktoré majú na starosti rôzne odvetvia, ktoré sú pre fungovanie spoločnosti nevyhnutné. Oddelenie financií sa zaoberá zadávaním a platbou dodávateľských faktúr, kontrolou dát a riešením dodávateľských reklamácií, oddelenie marketingu má na starosti propagáciu spoločnosti, HR oddelenie sa stará o súčasných zamestnancov a výber nových zamestnancov. IT oddelenie zaisťuje chod informačných systémov a zaisťuje technickú podporu zamestnancom. Oddelenie logistiky zaisťuje prepravu tovaru od dodávateľov do skladu a následne zo skladu k zákazníkovi. Call centrum zaisťuje pomoc a rady zákazníkovi prostredníctvom telefónnych hovorov a predajne slúžia na prezentáciu a predaj produktov prezentovaných na webových stránkach. Právne oddelenie dopomáha pri prebiehajúcich vyjednávaniach s partnermi a pri uzatváraní zmlúv, prípadne zastupuje firmu v právnom konaní. Komerčné oddelenie bude ďalej popísané na obrázku č.1.

Za slabú stránku riadenia medzinárodnej spoločnosti veľkej ako je Notino, zamestnanci označili práve nejasné vymedzenie povinností jednotlivých oddelení, čo malo za následok často nejasné pridelenie úloh. Jednotlivé oddelenia sú veľmi prepojené, ale povinnosti každého oddelenia sa líšia. Preto bolo nutnosťou pre efektívne fungovanie bližšie definovať,

ktorá pozícia je zodpovedná za ktoré činnosti. S cieľom prepojenosti a presnej definície jednotlivých pracovných miest vzniklo na začiatku roka 2019 úplne nové Komerčné oddelenie, ktoré spojilo doteraz neucelené jednotlivé oddelenia do jedného funkčného celku, ktorý spolu komunikuje a spolupracuje. Komerčné oddelenie je rozdelené na jednotlivé kategórie podľa portfólia produktov a podporných aktivít.

Obrázok č. 1 : Organizačná štruktúra Komerčného oddelenia



Zdroj: *Vlastné spracovanie*

HVO: Prínos personálneho riadenia a personálnej politiky pre strategické ciele a organizačný rozvoj spoločnosti podnikajúcej na zahraničnom trhu

Hlavnou víziou a cieľom spoločnosti je robiť krásu dostupnejšou. Dosahuje to nielen vďaka bezkonkurenčne najširšiemu portfóliu produktov, ale aj vďaka skvelým cenám a jedinečným službám, ktoré môže zákazníkom ponúkať prostredníctvom kvalifikovaných zamestnancov a ich efektívneho vedenia. Spoločnosť vyniká excelentným zákazníckym servisom, spoľahlivým a rýchlym doručením balíkov, bezpečnými a modernými platobnými metódami či prehľadným webom orientovaným na zákazníka. Práve tieto služby oceňuje viac ako 20 miliónov zákazníkov po celej Európe, čo je pre spoločnosť dôkazom, že sa ubera správny smerom. Zároveň to v Notine však vnímajú aj ako veľký záväzok. Záväzok neustále sa zlepšovať, dodávať pre zákazníkov tie najkvalitnejšie produkty, doručiť ich čo najrýchlejšie, byť neustále na príjme a robiť z nákupu príjemný zážitok.

Pracovníci na HR oddelení a vedenie podniku si uvedomuje dôležitosť efektívnej stratégie riadenia ľudských zdrojov a jej prínos. Táto funkcia totiž podporuje chod všetkých ostatných oddelení v podniku a zabezpečuje ich prepojenie. Štýl riadenia a firemnú kultúru v spoločnosti Notino by sa dalo popísať ako pomerne priateľskú a uvoľnenú. Samozrejme sa dbá na správne plnenie pracovných povinností, atmosféra tu ale nie je napätá. Nie je stanovený

žiadny dress code, ani pevná pracovná doba. V prieskume spokojnosti zamestnancov zverejnený prostredníctvom portálu Atmoskop, boli medzi zamestnancami Notina oceňované najmä nasledujúce hodnoty:

- rozmanitá práca v tíme mladých ľudí,
- neformálna pracovná atmosféra,
- príjemné pracovné prostredie v dizajnových kanceláriách,
- práca v medzinárodnom prostredí,
- príležitosť využiť cudzie jazyky,
- pružný pracovný čas,
- možnosť učiť sa novým veciam.

Ďalej medzi zamestnancami však v niektorých prípadoch vládol názor, že by spoločnosť mala venovať viac pozornosti príprave budúcich manažérov na ich úlohu, pretože schopnosť byť dobrým lídrom je pre spokojnosť podriadených dôležitá. Firma má vysoké ambície a funguje v rýchлом tempe. Môže to v zamestnancoch vyvolávať pocit, že svoje úlohy nestíhajú, sú pod stresom a neostáva im čas na budovanie vzťahov a motiváciu.

Je možné pozorovať postupný posun ku korporátnym štruktúram, no pri určitej veľkosti podniku, sa tomu len zriedka dá vyhnúť a tento jav je súčasťou jeho prirodzeného vývoja. Vytvára sa dlhodobý tlak na výkon (prúdenie tržieb), čo slabší jedinci môžu vnímať negatívne. Nastávajú situácie, keď sa pružne menia priority a smer projektov, no aj vďaka tomu firma dosahuje skvelé výsledky a zamestnanci sa nemusia báť o svoje pracovné miesta.

Aby bola stratégia personálneho riadenia efektívna a prínosná, management spoločnosti musí úzko spolupracovať s jednotlivými oddeleniami a zamestnancov včas informovať o všetkých zmenách a plánovaných inováciách, keďže je v tomto smere firma veľmi aktívna. V rámci podnikových cieľov, investuje mnoho prostriedkov do zákazníckeho oddelenia. Dnes v ňom pracuje 200-250 ľudí. Vyvíjajú automatizácie, ktoré zvyšujú efektívnosť a urýchľujú komunikáciu. Ako jedni z prvých zaviedli sedemdňovú zákaznícku podporu a predĺžili jej prevádzkovú dobu na 22 hodín, aby boli zákazníkom stále k dispozícii. Dnes nielen vďaka tomu trvá vybavenie reklamácie v priemere 1-1,5 dňa.

Notino je navyše špecializovaný e-shop so zameraním na krásu a zdravie, takže poradcovia musia byť schopní zákazníkom naozaj odborne poradiť, nepodať iba všeobecnú odpoveď. Radek Ondrášík, marketingový riaditeľ Notina uviedol, že sa značne venujú prieskumom, zisťujú svoje slabé miesta a udržiujú si až extrémne zameranie na zákaznícku

spokojnosť. Každý obchodník vie, že pre firmu nie je ziskový prvý nákup, ale že kľúčový je vracajúci sa zákazník, a na tom je postavená hlavná stratégia podniku (Grygarová, 2022).

Spoločnosť dbá na to, aby zamestnanci boli motivovaní k dobrej práci, preto ponúka niekoľko benefitov, ktoré hojne využívajú: produkty za zvýhodnenú cenu, jazykové kurzy, ktoré sú pre komunikáciu s dodávateľmi a pracovníkmi zahraničných pobočiek nevyhnutné. V rámci interného školenia je možné podstúpiť výučbu schopnosti vyjednávať či školenia asertívneho správania. To všetko sú prostriedky, ktorými podnik dosahuje strategické ciele riadenia ľudských zdrojov, a tým pádom aj strategické ciele celej spoločnosti.

3.3 Diskusia

Prostredníctvom prípadových štúdií, ktoré zobrazujú prienik spoločností Eyerim a Notino na zahraničné trhy a popisujú ich stratégie podnikového rozvoja, sme zodpovedali hlavnú výskumnú otázku: *Aký je prínos personálneho riadenia a personálnej politiky pre strategické ciele a organizačný rozvoj spoločnosti podnikajúcej na zahraničnom trhu.* V kontexte prípadových štúdií, môžeme pozorovať trend postupných zmien v riadení ľudských zdrojov v podniku. Personálna práca charakteristická primárne administratívnymi úkonmi spojenými s prácou zamestnancov, bola nahradená moderným prístupom riadenia ľudských zdrojov, ktorý považuje ľudí za najdôležitejší zdroj podnikových aktivít. Preto je riadenie ľudských zdrojov považované za strategickú otázku každého podniku.

Tabuľka č. 3: Porovnanie zmien v oblasti pracovnej sily v minulosti a v súčasnosti

Minulosť	Súčasnosť
Ľudia potrebujú podniky.	Podniky potrebujú ľudí
Stroje, kapitál a geografická poloha sú konkurenčnými výhodami.	Talentovaní zamestnanci predstavujú konkurenčnú výhodu.
Väčší talent vytvára drobné zmeny.	Väčší talent uskutočňuje obrovské zmeny
Poskytnutá práca je vzácnosťou.	Vzácní sú talentovaní jedinci.
Pracovníci sú lojálni a práca je zabezpečená	Ľudia sú mobilní a ich záväzok sa skracuje
Ľudia akceptujú štandardné podmienky, ktoré sú im ponúkané.	Ľudia požadujú od zamestnania viac ako len platové ohodnotenie.

Zdroj : Vlastné spracovanie

Podniky začínajú vnímať strategickú hodnotu talentu a fakt, že talent má dopad na ich finančné výsledky. V súčasnom období konkurenčnú výhodu tvoria práve talentovaní ľudia, a preto podniky vyhľadávajú takých zamestnancov, ktorí napomáhajú uskutočňovať obrovské zmeny. Títo zamestnanci sú vzácni a ich udržanie je omnoho náročnejšie ako v minulosti, pretože požadujú čoraz väčšie ohodnotenie. Sú mobilní a nemajú tak problém hľadať si uplatnenie s lepšími podmienkami.

Výber vhodných zamestnancov sa odporúča dopĺňať neustálym zdokonaľovaním ich zručností a schopností. Okrem finančnej formy sa motivácia prejavuje v podobe priaznivého podnecujúceho prostredia a hodnotenie pracovníkov sa stáva proaktívnejším najmä vďaka novým praktikám orientovaným na dosahovanie cieľov.

Hoci sa spoločnosti *Eyerim* a *Notino* líšia svojou veľkosťou a počtom zamestnancov, obidve firmy sa pri expanzii na zahraničné trhy stretávajú s výzvami, s ktorými sa musia manažéri ľudských zdrojov vysporiadať ak chcú dosiahnuť úspech. Medzi tieto výzvy patria:

- rýchlosť zmien v biznise a zvyšujúci sa rozsah konkurencie,
- globálne príležitosti prinášajúce zvýšené nároky na zručnosti talentov,
- kultúrna diverzita, tímový model práce,
- nové úlohy v špecializácii talentov a formovanie organizačnej štruktúry
- rozvoj líderských schopností, eskalujúca vojna a súťaž o talenty

Startup *Eyerim* bol pôvodne založený v kruhu priateľov a v podobnom duchu sa niesli aj jeho prvé roky podnikania. S organizačným rozvojom, postupnou expanziou na ďalšie zahraničné trhy a transformáciou z internetového obchodu s luxusnými okuliarmi na online očné optiku, sme však mohli pozorovať vzniknutú potrebu zdefinovať organizačnú štruktúru a presnejšie rozdeliť a zodpovednosti medzi zamestnancami. Nápomocným sa pri čiastočnej transformácii v tomto prípade stali práve znalosti a skúsenosti líniového manažéra, ktorý identifikoval nedostatky v personálnom riadení a zaviedol nové pracovné postupy a praktiky. Na jeho podnet zaviedli v *Eyerime* komparatívno-analytické nástroje hodnotenia dosahu jednotlivých kampaní, kedy kvalitatívno-quantitatívne ukazovatele zobrazujú mieru naplňovania očakávaní zamestnancov a smerujú k zvyšovaniu výkonnosti celého podniku. Do popredia kládol dôležitosť času, ktorý je venovaný rozvoju, no zároveň je potrebná určitá voľnosť pre kreativitu a realizáciu zamestnancov. Tí oceňujú uvoľnenú firemnú kultúru, ktorá panuje v podniku a označujú ju za jeden z dôvodov, prečo si vybrali práve *Eyerim* ako svojho zamestnávateľa. Podávajú v tomto prostredí očakávaný pracovný výkon, a práve ten je kľúčový pre úspech celej spoločnosti a jej medzinárodné pôsobenie na trhu. Personálna stratégia *Eyerimu* je založená na snahe pracovať s menším počtom zamestnancov, ale využiť ich potenciál v maximálnej možnej miere.

Svetoznámy internetový obchod *Notino*, sa vyznačuje väčším počtom zamestnancov a rozsiahlejšou organizačnou štruktúrou v porovnaní s online očnou optikou *Eyerim*. Do personálneho oddelenia a samotných zamestnancov neustále investuje veľké množstvo peňažných prostriedkov, pretože len prostredníctvom kvalitného personálu dokáže naplňovať svoje vysoké podnikateľské ambície v medzinárodnom prostredí. Pri obrovskom nápo-

internetových objednávok, ktorý so sebou priniesla pandémia Covid-19, sa spoločnosť ocitla v situácii, ktorá takmer ohrozila jej svetoznámu povest' rýchleho a spoľahlivého dodávateľa objednaného tovaru. Práve na tejto hodnote sú založené všetky strategické ciele spoločnosti a preto bolo jej dodržanie v takejto situácii nesmierne dôležité. Podniku sa podarilo zožať úspech len vďaka flexibilnému reagovaniu personálneho oddelenia a náboru nových pracovných síl. Prínos stratégie riadenia ľudských zdrojov a jej prepojenie so strategickými cieľmi podniku zohrávalo v tomto prípade kľúčovú rolu. Z výpovedí manažéra spoločnosti Notino vyplýva, že spoločnosť chce do budúcnosti predovšetkým upevniť a stabilizovať svoje aktuálne postavenie na trhu, a to aj prostredníctvom inovácií svojich ponúkaných služieb. Z vízie spoločnosti tiež vyplýva výrazné zameranie na zákazníka, jeho potreby i požiadavky. Práve v súčasnom podnikateľskom prostredí platí viac, ako kedykoľvek predtým heslo „Náš zákazník, náš pán.“ Ak chce spoločnosť v takomto prostredí prežiť, je nútená investovať úsilie do plnenia požiadaviek svojich zákazníkov, od ktorých závisí jej úspech a výsledky. Aj svojou víziou sa chce spoločnosť približovať k zákazníkovi a jeho požiadavkám, nadobudnúť tak stabilné miesto na trhu vo svojom odvetví a zároveň zabezpečiť udržateľný organizačný rozvoj. Takto formulovaná vízia a poslanie spoločnosti sú orientované smerom k jej vonkajšiemu prostrediu, v určitých prípadoch však chýba jasné vymedzenie aj voči zamestnancom, ktoré by mohlo mať vplyv na ich motiváciu a spolupatričnosť so spoločnosťou. Práve správne komunikované informácie o tom, kam organizácia smeruje, môžu istým spôsobom motivovať pracovníkov k ďalším výkonom a umožňuje im pociťovať zmysel svojej práce.

V podmienkach turbulentných zmien podnikateľského prostredia sa zmena stáva podstatou a jadrom riadenia medzinárodného podniku. Flexibilita firiem a schopnosť neustále sa adaptovať na zmeny sa stáva významným aspektom ich konkurencieschopnosti. Prípadové štúdie o spoločnostiach Eyerim a Notino dokazujú, že sú to práve zamestnanci, ktorými sa jednotlivé spoločnosti od seba líšia a predovšetkým vďaka ich znalostiam, úsiliu a uplatnenému know-how, je možné dosahovať plánované ciele a výsledky.

Strategické ciele oboch spoločností Notino a Eyerim stavajú do centra pozornosti v prvom rade zákazníka, jeho potreby i požiadavky. Podnikateľskou stratégiou je dodávať zákazníkovi v špičkovej kvalite a zodpovedajúcej cene komplexné riešenia, spĺňajúce všetky ich požiadavky. Na túto stratégiu sú ďalej naviazané funkčné stratégie, ktoré sa vzťahujú k jednotlivým oblastiam organizačného fungovania a k jednotlivým oddeleniam. V oblasti obchodu sú to stratégie neustáleho rozširovania portfólia produktov pre zákazníkov a expanzia na nové trhy, ktorými podnik sleduje zvyšovanie zisku, a od ktorých sa potom odvíjajú ďalšie

aktivity aj v oblasti ľudských zdrojov. Personálnou stratégiou je potom neustála práca na ľudskom kapitáli tak, aby sa sformoval silný kolektív zamestnancov, ktorý bude môcť naplniť deklarované stratégie, a tým aj ciele spoločnosti. Najvyšší manažment spoločnosti sa zameriava najmä na oblasť vzdelávania a zvyšovania kvalifikácie pracovníkov, zvyšovania úrovne využitia ľudského potenciálu i pracovného času, taktiež starostlivosť o zamestnancov a ich motiváciu.

3.3.1 Odporúčania pre spoločnosti podnikajúce na zahraničnom trhu

Vzájomné prepojenie podnikovej stratégie so stratégiou ľudských zdrojov umožňuje identifikovať procesy riadenia talentov, ktoré sú pre podnik kľúčové z hľadiska naplnenia ich cieľov. Z rozhodnutí v rámci podnikového manažmentu v spoločnostiach Eyerim a Notino, možno vyvodiť nasledovné odporúčania pre efektívne prepojenie stratégie riadenia ľudských zdrojov s podnikovými cieľmi:

1. Personálnej práci je nutné venovať náležitú pozornosť a jednotlivé personálne činnosti je potrebné vykonávať vo všetkých podnikoch bez ohľadu na ich veľkosť či organizačnú štruktúru, aj keď isté odlišnosti môžu existovať v rozsahu a periodicite ich uskutočňovania. Hodnoteniu zamestnancov, ich odmeňovaniu a starostlivosti o pracovné vzťahy na pracovisku by mala byť venovaná nepretržitá pozornosť, nakoľko predstavujú významné činnosti z hľadiska výkonu organizácie a jej rozvoja.
2. Riadenie ľudských zdrojov nie je len prácou personalistov. Personalisti pri dôkladnom zabezpečovaní personálnych činností musia začať úzko spolupracovať s líniovými manažérmi, ktorí zároveň musia uznať, že riadenie ľudských zdrojov je rovnako dôležité ako finančné riadenie, stratégia a ostatné podnikové činnosti. K tomu, aby bol talent manažment úspešne implementovaný, musí zahŕňať manažérov na všetkých úrovniach, najmä na tej najvyššej, ktorá riadi celý proces.
3. S ohľadom na stratégiu podniku musia personalisti zvládnuť organizačnú diagnózu, ktorá predstavuje proces rozpoznania a určenia priorít v oblasti personálnych postupov riadenia ľudských zdrojov, vedúcich k uskutočneniu danej stratégie. Predovšetkým však musia prepojiť tieto personálne postupy s podnikovými stratégiami a priamo ich na podnikové ciele naviazať. V dôsledku toho sa stávajú strategickými partnermi v podnikaní, ktorí sa podieľajú na procese definovania podnikovej stratégie, menia stratégie v akciu a definujú personálne

postupy, ktoré sú prepojené s podnikovou stratégiou, čím prispievajú k napĺňaniu deklarovaných cieľov.

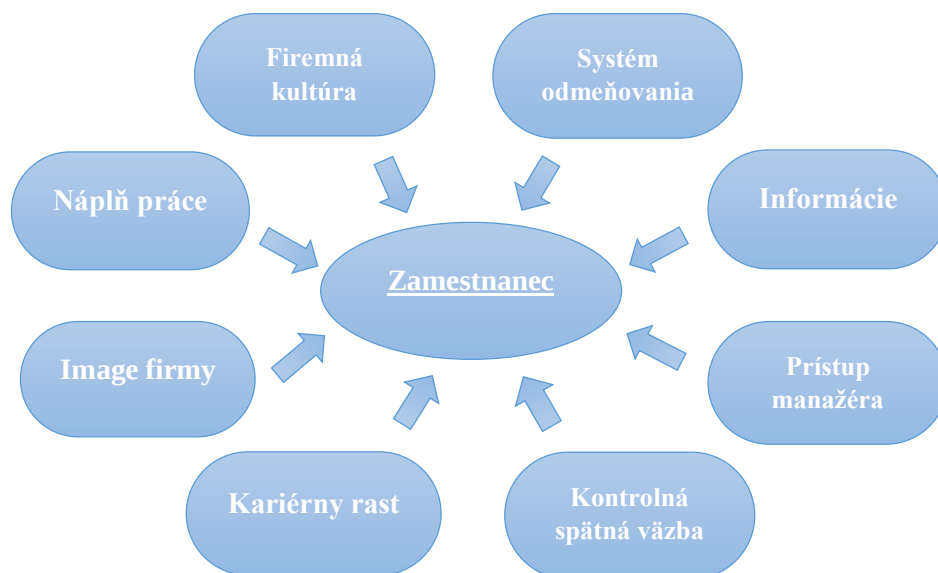
4. Personálni manažéri by mali začať prejavovať znalosti a záujem o širšie podnikové a strategické súvislosti, napr. aj v zákazníckej orientácii, a prezentovať svoje postrehy na spoločných poradách. Je odporúčaná transformácia personálnych manažérov na kľúčových hodnotu tvoriacich hráčov strategického riadenia.
5. Personálne vedenie by sa malo aktívne zúčastňovať na každom strategickom stretnutí, zapájať sa do diskusií, predovšetkým o kvantifikácii vplyvu riadenia ľudského kapitálu na finančnú výkonnosť podniku a prichádzať s konštruktívnymi návrhmi v podnikaní aj mimo riadenia ľudských zdrojov.
6. V záujme kritického postoja k podnikovým problémom by mali personalisti dokázať zaujať postoj „diablovho advokáta“, konfrontovať, vyzývať do diskusie, podporovať rôznorodosť, ale aj pomáhať a zjednodušovať komunikáciu medzi vrcholovým vedením podniku a jeho zamestnancami. Personálni manažéri môžu poskytovať vhodnú spätnú väzbu myšlienkovým pochodom vedenia podniku, a tým si budovať neformálnu autoritu ako konštruktívni kritici ich štýlu vedenia a realizovateľnosti plánov. Vedomie existencie tejto roly a podpory je dôležité pre zamestnancov, pretože v nich vzbudzuje presvedčenie, že manažmentu možno odovzdať skutočný názor na riadenie podniku a podať návrhy na zlepšenie, ktoré by inak svojim priamym nadriadeným nepovedali.
7. Personálni manažéri majú zastávať rolu strážcov tímového ducha, pozitívnej tvorivej energie, dôveryhodných kolegiálnych i medziľudských vzťahov, napriek tomu, že si to niekedy vyžaduje aj konfrontáciu rozdielnych názorov. Majú pôsobiť ako spojovací most medzi generálnym riaditeľom a výkonným manažmentom, a vo vážnych situáciách aj ako dôverníci, ktorí poznajú osudy ľudí, čo mnohokrát pomáha vysvetliť dôvody konania.

V moderných podmienkach sa na medzinárodnom trhu práce rozpútal boj o kvalitnú pracovnú silu, ktorej je v mnohých prípadoch nedostatok, zvlášť ak ide o špecializované a vysokokvalifikované pozície. Na proces získavania a nábor pracovných síl sa kladie väčší dôraz a je ponímaný oveľa aktívnejšie, čím zároveň nadobúda konkurenčný charakter. Špeciálnu pozornosť preto treba venovať kľúčovým zamestnancom - talentom, ktorí sa stávajú „rozdielovým hráčom“ v tvrdom konkurenčnom boji na trhu. Talent si však musí zdefinovať organizácia individuálne, pretože každá môže za talent považovať niečo úplne iné. Nie je to

však len jednotlivec v podniku, ktorý má na výkonnosť vplyv, no tiež firemná kultúra v samotnom podniku a prístup k ľudským zdrojom. Ide o recipročný proces, kedy ľudské zdroje vplývajú na podnik, ktorého sú súčasťou a taktiež podnik pôsobí na svoje ľudské zdroje.

Najdôležitejšie faktory vnútorného prostredia spoločnosti, ktoré ovplyvňujú výkonnosť pracovníkov sú zhrnuté v nasledujúcom obrázku:

Obrázok č. 2 : Faktory ovplyvňujúce výkon zamestnancov



Zdroj : Vlastné spracovanie

Prípadové štúdie zobrazujúce spoločnosti podnikajúce na zahraničnom trhu podporujú tvrdenie, že ľudské zdroje sa stali významným strategickým prvkom, ktorý z dlhodobého hľadiska podmieňuje úspech podniku. Na ich príklade možno poukázať na to, že vytváranie stratégie personálneho manažmentu musí byť založené na celkovej stratégii podniku, aby fungovalo ich vzájomné prepojenie a mohol byť splnený zásadný predpoklad efektívneho riadenia ľudského potenciálu. Pridaná hodnota riadenia ľudských zdrojov spočíva predovšetkým v efektívnom riadení návratnosti investícií do ľudského kapitálu a jeho premena na konkurencieschopný kapitál, prostredníctvom ktorého podnik navyšuje ziskovosť a naplňa svoje strategické ciele.

Záver

Globálne problémy, novodobé trendy ale aj kultúrne rozdiely podmieňujú vznik aktuálnych výziev pri podnikaní na zahraničnom trhu. Okrem iných, sú nimi zvýšené nároky na plánovanie a zvýšená konkurencia kvalifikovanej pracovnej sily, ktoré si vyžadujú nový prístup k dosiahnutiu podnikateľskej úspešnosti. Tieto faktory, spolu s mierou stotožnenia zamestnancov s podnikovými cieľmi, menia postupne smer riadenia ľudských zdrojov - od politiky znižovania nákladov, cez procesy zvyšovania efektivity, k manažmentu založenom na riadení talentov v podniku. Tieto výzvy vyplývajú zo zmien, ktoré nadobúdajú stále väčší rozmer v podnikateľskom svete. Zmeny v pôrodnosti, ale aj vo veku odchodu do dôchodku, pokrok v inováciách, neustále požiadavky na zvyšovanie produktivity sprevádzané znižovaním počtu zamestnancov, a mnohé ďalšie faktory prinášajú so sebou zvýšené nároky a zmeny v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Vďaka správne zvolenej stratégii a vhodne nastaveným postupom v oblasti ľudských zdrojov, môže spoločnosť zvýšiť pravdepodobnosť úspechu v plnení svojich cieľov a podnikových stratégií. Z pohľadu organizačného rozvoja je preto dôležité efektívne strategické riadenie, ale aj rozvoj ľudského kapitálu. Prípadové štúdie z oblasti strategického riadenia ľudských zdrojov pritom dokazujú, že takéto riadenie, ktoré je v podniku dostatočne rozvinuté, môže skutočne viesť k vyššiemu výkonu spoločnosti a môže byť zdrojom konkurenčnej výhody. Strategické riadenie sa stáva nástrojom organizačného rozvoja, nakoľko sa pri uplatňovaní strategického prístupu v rámci riadenia spoločnosti výrazne zvyšuje pravdepodobnosť jej úspechu. Ak chce teda spoločnosť získať silnú konkurenčnú výhodu, musí voľiť vhodné stratégie s ohľadom na svoje ľudské zdroje, predovšetkým v oblasti získavania pracovníkov, rozvoja svojich ľudských zdrojov a kľúčová je tiež oblasť odmeňovania, ktorá úzko súvisí s motiváciou a spokojnosťou zamestnancov.

Stratégie organizácie a rovnako aj personálne riadenie pritom úzko súvisia s firemnou kultúrou, ktorá ich zároveň ovplyvňuje. Firemná kultúra ako taká, predstavuje určitý súbor hodnôt, symbolov, ale aj rituálov, ktoré majú vplyv na jednanie ľudí v rámci spoločnosti, a tým aj na jej personálne riadenie a tiež celkové stratégie organizácie. Kultúra ovplyvňuje chovanie v rámci podniku, ale tiež chovanie, ktorým sa reprezentuje voči vonkajšiemu okoliu, a tým vplýva aj na jej úspešnosť. Kultúra môže byť preto významným faktorom konkurencieschopnosti organizácie v prípade, že kladne pôsobí a podporuje jej rozvoj.

Organizačný rozvoj predstavuje určitú reakciu na rozsiahle zmeny vo vonkajšom i vnútornom prostredí organizácií, ktoré si vyžadujú flexibilitu a schopnosť sa na neustále zmeny adaptovať. S týmto rozvojom úzko súvisí rozvoj ľudských zdrojov, ktorý predstavuje implementáciu adekvátnych procesov vedúcich k pozitívnym zmenám, a to napríklad v rekvalifikácii zamestnancov, v ich postojoch či spôsoboch jednania. Organizačný rozvoj zahŕňa pritom také aspekty, ktoré sa snažia zvýšiť efektívnosť fungovania spoločnosti. Napríklad môže ísť o zmenu organizačnej štruktúry, firemnej kultúry či určitých pracovných postupov, ale tiež zmena štýlu riadenia a podobne.

Vnímanie personálneho riadenia teda nadobúda v súčasných podmienkach strategickú povahu. Z personalistov sa stávajú strategickí partneri podnikateľov, ktorí formulujú personálne praktiky s ohľadom na podnikateľské plány, ciele spoločnosti a prispôbujú riadenie ľudských zdrojov dlhodobjším potrebám. Zosúladenie a prepojenie stratégie riadenia ľudských zdrojov so stratégiami spoločností a väčšie prepojenie tohto riadenia so strategickými potrebami organizácie môžeme pritom vnímať ako najväčšiu výzvu, pred akou stoja súčasné spoločnosti.

Talent sa stal významnou súčasťou bohatstva každej podnikateľskej jednotky, ktorá je nevyhnutná pri budovaní a udržiavaní konkurenčnej výhody na trhu. To je dôvod, prečo si mnohé organizácie vo veľkom rozmere začali osvojovať procesy talent manažmentu so zámerom pritiahnuť, získať, rozvíjať, podporovať a udržať si talentovaných zamestnancov, ktorí dokážu pomôcť dosiahnuť podnikateľské ciele. Talent si však musí zdefinovať organizácia individuálne, pretože každá môže za talent považovať iné hodnoty potrebné v sfére jej podnikania.. Keďže s talentom manažmentom je spojených mnoho komplexných činností, ktoré musí podnik vykonať, je nevyhnutné tento proces efektívne riadiť.

V minulosti sa za konkurenčnú výhodu považovali najmä kapitál, stroje či geografická poloha, v súčasnosti sú to však ľudské zdroje, ktoré predstavujú strategický článok v podnikovej organizácii a zabezpečujú jej úspech. Úspešné spoločnosti podnikajúce na zahraničnom trhu si túto zmenu v konkurenčných výhodách začínajú uvedomovať a na efektívne prepojenie personálnej stratégie so stratégiou podniku kladú signifikantný dôraz.

Zdroje :

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: GRADA Publishing, 2007, 789 s. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BOBENIČ HINTOŠOVÁ, Aneta. *Medzinárodný manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008, 137 s. [7,747 AH]. ISBN 978-80-225-2582-4.
3. CEJTHAMR, Václav. - DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování 2*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
4. CULLEN, John B. – PARBOTEEAH, K. Praveen. *Multinational Management, International Edition*. South-Western College Pub; 6th edition, 2014. ISBN 978-0415800570.
5. DĚDINA, Jiří – ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.
6. FERENČÍKOVÁ, Soňa – ZÁBOJNÍK, Stanislav - PÁSZTOROVÁ, Janka – HLUŠKOVÁ, Tatiana – KRAJČÍK, Daniel. *Stratégia medzinárodného podnikania*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2021, 327 s. [18,93 AH]. ISBN 978-80-225-4898-4.
7. FOTR, Jiří - VACÍK, Emil - SOUČEK, Ivan – ŠPAČEK, Miroslav – HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: GRADA Publishing, 2012, 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
8. HANZELKOVÁ, Alena – KERKOVSKÝ, Miloslav – MATHAUSER, Milan. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013, xv, 159 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
9. JOHNSON, G. – WHITTINGTON, R. – SCHOLES, K. – ANGWIN, D. – REGNÉR P. 2017. *Exploring strategy (Text and cases)*. 12th edition. Harlow: Pearson, 2017. ISBN-13: 9781292282459.
10. LALOUX, Frederic. *Budoucnost organizací*. Praha: PeopleComm, 2016. ISBN 978-80-87917-29-
11. LESÁKOVÁ, Dagmar - ČIMO, Jozef – HANULÁKOVÁ, Eva – MARIAŠ, Miroslav – LUKAČOVIČOVÁ, Zuzana. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint vfra, 2008, 354 s. ISBN 978-80-89085-92-7.

12. MACHKOVÁ, Hana. 2009. *Medzinárodný marketing*. Praha: Grada Publishing, 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2
13. MATUŠOVIČOVÁ, Monika – PAVLIKOVÁ, Marta. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2020, 180 s. [11,287 AH]. ISBN 978-80-225-4713-0.
14. PAPULA, Jozef – PAPULOVÁ, Zuzana – PAPULA, Ján. *Strategický manažment: aktuálny koncept pre rýchlo sa približujúcu budúcnosť*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019. ISBN 978-80-7598-535-4.
15. PERLMUTTER, V. H. – HEENAN, D. A. *How multinational should your top managers be?* Boston, Mass. : Harvard business review : Harvard Business School Publ. Corp. 1974. ISSN 0017-8012, ZDB-ID 2382-6. - Vol. 52.197, 6, p. 121-132
16. PORTER, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1990, 855 s. ISBN 0-02-925361-6.
17. SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint 2, 2013, 390 s. [25 AH]. Economics. ISBN 978-80-89393-96-1.
18. ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, 2009, 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
19. THOMPSON, Jr, A. J. STRICKLAND a John E. GAMBLE. *Crafting and executing strategy: text and readings*. 17th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2010, xlv, 563 s., EN-10, I-33. Higher Education. ISBN 978-0-07-018339-1.

Online zdroje

20. ABDOW A. I. – ARIRI J. 2018 Challenges Facing the Growth and Performance of International Businesses. In *International Journal of Innovative Development & Policy Studies* 6(1):33-41, 2018 [online] [cit. 15-1-2023]. Dostupné na: <https://seahipaj.org/journals-ci/mar-2018/IJIDPS/full/IJIDPS-M-6-2018.pdf>
21. COTE, Catherine. 2020, 5 COMMON CHALLENGES OF INTERNATIONAL BUSINESS YOU SHOULD CONSIDER. In *Harvard Business School* [online]. 2020. [cit. 15-1-2023]. Dostupné na: <https://online.hbs.edu/blog/post/challenges-of-international-business>

22. ĐORDEVIĆ, Biljana. 2016. Impact of national culture on international human resource management. In *ECONOMIC THEMES* (2016) 54(2): 281-300 [online]. 2016. [cit. 25-2-2023]. Dostupné na: <https://sciendo.com/pdf/10.1515/ethemes-2016-0014>
23. Google Česko a Slovensko. (2019, 13. marec). Talks | Grow with Google - Súrodenci Zahurancovi z Eyerim. [video]. Youtube. [cit. 28-1-2023]. Dostupné na: <https://www.youtube.com/watch?v=CC3OMpfGxRg&t=1555s>
24. GRYGAROVÁ, Barbora. 2022. Kľúčový je zákazník, ktorý sa vrací, říká Radek Ondrášík, marketingový ředitel Notina | 1. část. In *Kanceláře.cz* [online]. 2022. [cit. 22-1-2023]. Dostupné na: <https://www.kancelare.cz/klicovy-je-zakaznik-ktery-se-vraci-rika-radek-ondrasik-marketingovy-reditel-notina>
25. GymBeam Košice. (2019, 2. apríl). Pavel Kitko (Eyerim) - Ako sa zo startupu Eyerim stala data-driven firma. [video]. Youtube. [cit. 20-1-2023]. Dostupné na: https://www.youtube.com/watch?v=IvhQ_cLRFQE
26. Hodnocení firmy Notino s.r.o. In *Atmoskop.cz*. [online]. [cit. 27-01-2023]. Dostupné na: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/2954525-notino-s-r-o/hodnoceni#tabs>
27. HYRÁNEK, Eduard - SLÁVIK, Štefan. 2020. Finančný výkon rýchlo rastúcich startupov. In *Časopis znalostí spoločnosti* [online]. 2020. [cit. 31-1-2023]. Dostupné na: http://jks.euin.org/sites/default/files/jks_2020_Hyranek_Slavik.pdf
28. KOTKOVÁ, Veronika. 2022. I po pandemii se nám podařilo udržet tempo růstu, říká Havel z Notina. In *Trend Watcher* [online]. 2022. [cit. 28-1-2023]. Dostupné na: <https://trendwatcher.cz/i-po-pandemii-se-nam-podarilo-udrzet-tempo-rustu-rika-havel-z-notina/>
29. MARR, Bernard. 2022. The 7 Biggest Business Challenges Every Company Is Facing In 2023. In *Forbes* [online]. 2022. [cit. 15-1-2023]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2022/11/15/the-7-biggest-business-challenges-every-company-is-facing-in-2023/?sh=63aeb62c5688>
30. MATUŠČÁKOVÁ, Zuzana. 2020. Najrýchlejšie rastúci e-shop s optikou v strednej Európe získal investíciu 1,7 milióna eur. In *Forbes Slovensko* [online]. 2020. [cit. 31-1-2023].

Dostupné na: <https://www.forbes.sk/najrychlejsie-rastuci-e-shop-s-optikou-v-strednej-europe-ziskal-investiciu-17-miliona-eur/>

31. MAZÚCHOVÁ, Sára. 2020. Češi učí Evropu, jak nakupovat online, říká šéf parfémového gigantu. In *iDNES.cz* [online]. 2020. [cit. 24-1-2023]. Dostupné na: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/notino-generalni-reditel-moderni-technologie-mobilni-aplikace-kosmetika-parfemy-logistika.A201218_154956_ekonomika_maz

32. MIŠKERÍK, Martin. 2022. Martin Zahuranec: Najväčšie zlyhanie eyerimu je to, že Slovensko je náš najsilnejší trh. In *TREND* [online]. 2022. [cit. 15-1-2023]. Dostupné na: <https://www.trend.sk/biznis/martin-zahuranec-najvacsie-zlyhanie-eyerimu-je-to-slovensko-je-nas-najsilnejši-trh>

33. NOHRIA, Nitin. 2021. What the Case Study Method Really Teaches. In *Harvard Business Review* [online]. 2021.[cit. 31-1-2023]. Dostupné na: <https://hbr.org/2021/12/what-the-case-study-method-really-teaches>

34. O nás. 2022. In *Notino* [online]. 2022. [cit. 20-1-2023]. Dostupné na: <https://www.notino.sk/o-nas/>

35. SITA. 2022. Najlepšie výsledky Notina v histórii: Objednávky za 737 miliónov eur, 4 milióny nových zákazníkov a ďalšia expanzia. In *Webnoviny* [online]. 2022. [cit. 20-1-2023]. Dostupné na: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/notino-na-rekordu-nabira-stovky-lidi-a-posila-balicky-uz-i-z-rumunska-132750>

36. SME Creative. (2020, 10. december). Slovenský startup, vďaka ktorému budete lepšie vidieť (Eyerim). [video]. Youtube. [cit. 23-1-2023]. Dostupné na: <https://www.youtube.com/watch?v=VC7LdVbymOY>

37. The social enterprise at work: Paradox as a path forward. In *2020 Deloitte Global Human Capital Trends* [online]. 2020. [cit. 15-1-2023]. Dostupné na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/human-capital/deloitte-cn-hc-trend-2020-en-200519.pdf>