

## Strategické problémy, leadership a diverzita v zahraničných firmách v Slovenskej republike<sup>1</sup>

Soňa FERENČÍKOVÁ – Rastislav CHOVANEC\*

---

### Strategic Challenges, Leadership and Diversity in FDI-invested Companies in Slovakia

#### Abstract

*The authors present a survey conducted among the biggest investors to the Slovak economy. The aim of this survey was to identify main strategic challenges they face in Slovakia, the implementation of leadership principles in the local subsidiaries and the situation in the diversity of their management. The authors also studied the level of independence of the local subsidiaries from their foreign headquarters as well as main cultural differences between the country of the origin of the investor and Slovak employees. The conclusions based on the research survey are supposed to help investors coming and being active in Slovakia.*

**Keywords:** *strategy of foreign investors, leadership, diversity, Slovakia*

**JEL Classification:** M15, M16

---

#### Úvod

V priebehu transformácie slovenskej ekonomiky postupne rástol význam Slovenska ako investičnej destinácie – významný prílev priamych zahraničných investícií (PZI) sme v SR zaznamenali najmä po roku 1998. Činnosť zahraničných investorov v našej krajine predstavuje značný prínos v mnohých oblastiach.

---

\* Soňa FERENČÍKOVÁ – Rastislav CHOVANEC, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5; e-mail: ferencik@dec.euba.sk; chovanec@dec.euba.sk

<sup>1</sup> Článok je spracovaný v rámci výskumu VEGA 1/2638/05 *Stratégie multinacionálnych korporácií na trhoch strednej a východnej Európy: trendy v uplynulom desaťročí, očakávaný vývoj a možné implikácie v hospodárskej politike cieľových krajín (s osobitým dôrazom na Slovensko)* a VEGA 01/0668/08 *Priame a nepriame efekty priamych zahraničných investícií v strednej a východnej Európe a na Slovensku.*

Hoci je často predmetom diskusií o negatívnych a pozitívnych stránkach ich aktivít pre slovenskú ekonomiku, nemožno im uprieť fakt, že prispievajú k rastu zamestnanosti, technologickej úrovne výroby, uplatňovaniu moderného manažérskeho *know-how*, vytváraniu miestnych dodávateľských sietí a emancipácii slovenskej ekonomiky všeobecne. V súčasnom období drvivá väčšina najväčších a najvýkonnejších slovenských firiem je úplne alebo čiastočne vlastnená zahraničným kapitálom, čiže ide o pobočky veľkých multinacionálnych korporácií s operáciami v desiatkach krajín, a tak diskusie o vplyve zahraničného kapitálu začínajú mať, prirodzene, menšiu váhu. Pozornosť sa sústreďuje skôr na to, ako zabezpečiť, aby tieto firmy v SR boli naďalej úspešné (t. j. aby nedeinvestovali a neprechádzali do destinácií s nižšími nákladmi), a zároveň, ako zabezpečiť čo najrýchlejšie a najefektívnejšie šírenie priaznivých efektov ich pôsobenia aj na iné, v najlepšom prípade miestne firmy.

## 1. Teoretické východiská

Výskum stratégie a strategických problémov firiem podnikajúcich v zahraničí je prezentovaný v rade prác, z ktorých najvýznamnejšie pochádzajú od Hymera [18]; a Vernona [29]. Neskôr sa výskum zamerl na skúmanie stratégie a lokalizácie výroby multinacionálnych korporácií (napr. Bartlett a Ghoshal [5]; Birkinshaw a Hood [8]; Doz [11]; Dunning [9; 10]; Ghoshal [19]; Pitelis [24]; Prahalad a Hamel [25]; Kogut a Zander [20]; Schlie a Yip [28]). Tieto práce sa zameriavajú na vysvetlenie a pochopenie existencie multinacionálnych korporácií a implementáciu rôznych stratégií a postupov v ich zahraničných operáciách s cieľom realizácie ich strategických cieľov.<sup>2</sup>

Vo vzťahu k strednej a východnej Európe (ďalej len SVE) sa vyskytuje viacerorelevantnej literatúry zameranej na úlohu zahraničných investícií a multinacionálnych korporácií v tomto regióne (napr. Akbar [1]; Bevan a Estrin [6]; Estrin *et al.* [12]; Estrin *et al.* [13]; Hunya [17]; Konings [21]; Meyer [23]; Pye [27]; Radosevic [28]; Zemplerová [31] atď.). Uvedení autori skúmali príčiny investovania v krajinách SVE, vplyv investorov na miestnu ekonomiku a *spillover* efekty (niekedy v slovenskej literatúre označované aj ako nepriame efekty alebo efekty z prelievania) medzi zahraničnými a miestnymi firmami. Podľa týchto zdrojov multinacionálne korporácie sú pritáňované do SVE kombináciou viacerých faktorov, ako je lacná a kvalifikovaná pracovná sila, relatívna blízkosť k hlavným trhom korporácií, privatizáciou, investičnými stimulmi, vstupom

---

<sup>2</sup> Kvôli stručnosti tento príspevok neposkytuje detaily o uvedených, často rozsiahlych dielach, avšak čitateľ ich v prípade jeho záujmu môže nájsť podľa zoznamu použitej literatúry.

krajín SVE do EÚ a následnou politickou a ekonomickou stabilitou a pod. Ďalší záver z uvedených prác je, že vplyv zahraničných investorov na ekonomický rozvoj regiónu je rôznorodý: niektorí autori vyzdvihujú ich prínos, niektorí poukazujú na to, že *spillover* efekt a pozitívny efekt na domáce ekonomiky je nedostatočný. V oblasti stratégií uvedená literatúra poukazuje na fakt, že v SVE sa ocitli najmä *cost-seekers*, t. j. firmy hľadajúce nákladové výhody, a v určitých oblastiach *market-seekers*, t. j. firmy hľadajúce trhy. Výskum zahraničných investícií v SVE sa zatiaľ nevenoval strategickým problémom, ktoré investori riešia na lokálnych trhoch, a otázkam ich ďalšieho úspešného smerovania. Ambíciou nášho výskumu bolo aspoň čiastočne pokryť toto biele miesto, posunúť danú problematiku na firemnú úroveň a skúmať ju na príklade SR, a to v kombinácii s uplatňovaním princípov *leadershipu* (vodcovstva) a diverzity v slovenských pobočkách zahraničných firiem, ktoré podľa autorov môžu mať určitý vplyv na riešenie strategických problémov. Otázky *leadershipu* (niekedy v slovenskej literatúre označovaného aj ako líderstvo či vedenie ľudí) a diverzity vo firmách v SVE autori považujú za veľmi dôležité, treba však podotknúť, že tak tiež ešte nie sú predmetom sústredeného vedeckého skúmania.

## **2. Výskum zameraný na strategické problémy zahraničných investorov na Slovensku a uplatňovanie princípov *leadershipu* a diverzity v ich firmách**

V rokoch 2004 – 2006 sme uskutočnili výskum medzi predstaviteľmi vrcholového manažmentu firiem so zahraničnou účasťou pôsobiacich na Slovensku. Naším cieľom bolo najmä zistiť, ako tieto zahraničné firmy vnímajú slovenské podnikateľské prostredie, s akými strategickými problémami sa stretávajú a ako materská spoločnosť ovplyvňuje chod slovenskej pobočky. Kritériom zaradenia do vzorky bolo, aby zahraničná investícia dosiahla úroveň aspoň 10 mil. Sk. Názory cieľovej skupiny – top manažmentu – sme skúmali dotazníkovou formou pomocou piatich otvorených otázok.

Napriek tomu, že veľká väčšina zahraničných investorov v SR je nadmieru, úplne, alebo aspoň čiastočne spokojná s podnikaním v SR, tieto firmy riešia a musia prekonávať množstvo problémov. V prvej otázke nášho dotazníka sme sa zamerali na *identifikáciu základných strategických problémov*, ktoré tieto firmy musia v SR riešiť, aby boli dlhodobo úspešné. V druhej otázke nás zaujímalo, ako sa pri riešení strategických problémov využívajú princípy *leadershipu* (t. j. formulácia vízie, hodnôt, podpora iniciatívy, nových nápadov, preberania zodpovednosti, rizika a pod.). *Leadership* je do určitej miery „mantrou“, ktorú na Slovensko priniesli práve zahraniční investori, keďže však množstvo procesov,

najmä vo veľkých nadnárodných firmách, je prísne štandardizovaných a centralizovaných, zaujímalo nás aj to, aká je vo firmách pôsobiacich v SR *úloha centrála a miestneho manažmentu*, a či je teda vôbec možné hovoriť o *leadershipu* a uplatňovaní jeho princípov v nich, čo bolo obsahom tretej otázky. Pretože uplatňovanie princípov *leadershipu* súvisí s kultúrnym prostredím, zaujímali sme sa aj o fakt, či podľa názorov respondentov jestvujú *kultúrne rozdiely* medzi krajinou pôvodu investora a Slovenskom, ktoré by negatívne ovplyvňovali podnikanie v SR. Posledná otázka má aj kultúrne pozadie a bola inšpirovaná faktom, že v strednej a vo východnej Európe ženy zvyčajne zohrávajú dôležitejšiu úlohu v manažmente zahraničných firiem než v západnej Európe, USA či Ázii – preto sme sa pýtali, *aký je podiel žien vo vrcholovom a v strednom manažmente* v skúmaných firmách, ako aj na to, či sa respondentom javí ako dostatočný alebo nedostatočný. Ak sa javil nedostatočný, zaujímali nás názory respondentov na príčiny a možnosti riešenia.<sup>3</sup>

Po získaní odpovedí nás zaujímalo a testovali sme, či existuje závislosť medzi skúmanými premennými v tých oblastiach, ktoré sme považovali za logické, a či sa udávané odpovede budú líšiť napríklad v závislosti od pôvodu alebo pohlavia respondenta, krajiny pôvodu investície alebo odvetvia, v ktorom spoločnosť pôsobí. Išlo nám pritom o identifikáciu trendov v rozhodovacích procesoch a postupoch vo firmách so zahraničnou účasťou a možnosť vytvoriť odporúčania pre manažment týchto firiem, ale zároveň aj možnosť navrhnúť zmeny v investičnom prostredí, ak sa to ukáže ako jeden z dôvodov strategických problémov či negatívne vnímaných kultúrnych rozdielov.

## 2.1. Skúmaná vzorka

Z 300 oslovených firiem vybraných náhodným výberom na základe údajov z NBS sa do výskumu zapojilo 130 respondentov, čiže miera návratnosti bola pomerne vysoká a dosahovala 43 %. Z celkového počtu bolo 94 mužov a 35 žien, jeden riadiaci pracovník neidentifikoval svoje pohlavie. V skúmanej vzorke je 16 expatriantov, čo predstavuje podiel 12,3 % z celkového počtu opýtaných. Zaujímavosťou je, že všetci expatrianti sú muži. Respondenti odpovedali na otázky vo forme interview, výnimočne e-mailom.

Väčšina firiem zaradených do výskumu pôsobí v odvetví priemyslu, a to konkrétne 75, čo predstavuje 57 % z celkového počtu, v službách podniká 55 firiem. Vo vzorke sa nachádzajú pobočky materských firiem, ktoré investovali na Slovensku. Celkovo je vo výskume zastúpených 21 krajín (ako ukazuje tab. 1), ktoré boli kvôli prehľadnosti výskumu zlúčené do viacerých skupín. Osobitne

<sup>3</sup> Vedúca kolektívu VEGA 1/2638/05 pripúšťa, že táto otázka ju zaujímala jednak z profesionálnych i osobných dôvodov, jednak preto, že už dlhoročne viac než polovica jej študentov, potenciálnych manažérov, sú dievčatá.

ostali najväčší individuálni investori v SR, ktorí majú aj najväčšie zastúpenie vo vzorke, a to *Nemecko* s 35 a *Rakúsko* s 21 firmami. Do skupiny *západná Európa* boli zaradené pobočky, ktorých materské spoločnosti pochádzajú zo štátov: Dánsko, Fínsko, Švédsko, Nórsko, Francúzsko, Holandsko, Luxembursko, Belgicko, Švajčiarsko, Taliansko a Veľká Británia. Skupina krajín západnej Európy dosahuje 36 % podiel z celkového počtu. Maďarsko, Rumunsko, Česko a Rusko boli zlúčené do skupiny *stredná a východná Európa*. Aj keď ide o početne najslabšiu skupinu, vďaka geografickej a kultúrnej blízkosti, ako aj osobitným črtám v porovnaní s inými krajinami vo vzorke, boli vytvorené ako samostatná jednotka. Mimoeurópske krajiny – USA, Južná Afrika, Libanon a Japonsko tvoria skupinu *svet*. Má 25 členov.

T a b u ľ k a 1

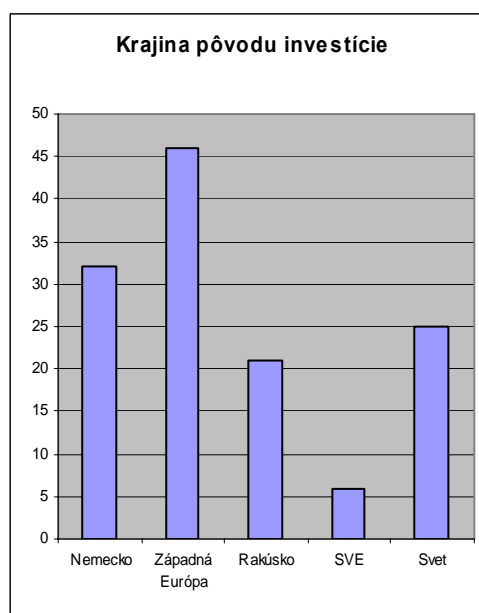
**Rozdelenie firiem podľa krajiny investície**

Dánsko	4
Fínsko	1
Francúzsko	16
Holandsko	6
Japonsko	2
JAR	1
Luxembursko	1
Maďarsko	2
Nemecko	32
Nórsko	3
Rakúsko	21
Rumunsko	1
Švajčiarsko	4
Švédsko	1
Taliansko	6
USA	21
Belgicko	2
Česko	2
Veľká Británia	2
Libanon	1
Rusko	1

*Prameň:* Vlastný výskum.

G r a f 1

**Krajina pôvodu – segmenty**



*Prameň:* Vlastný výskum.

## 2.2. Strategické problémy firiem

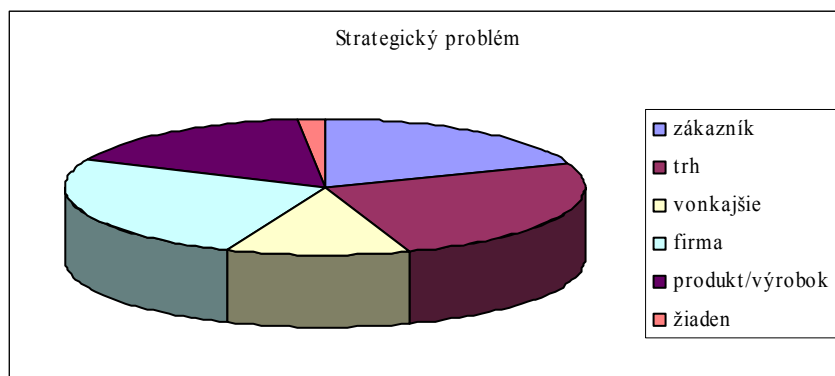
Respondenti odpovedali na otázku: *Čo je podľa Vás základným strategickým problémom, ktorý musí firma riešiť, aby bola dlhodobo úspešná?* Firmy celkovo definovali 21 strategických problémov, ktoré majú v podnikaní na Slovensku. Kvôli lepšiemu štatistickému vyhodnocovaniu sme ich rozdelili do 6 skupín (uvádzame aj odpovede respondentov, ktoré boli zahrnuté do danej kategórie).

1. *zákazník* – boj o zákazníka, orientácia na zákazníka, spokojnosť zákazníka;
2. *trh* – zvýšiť podiel, udržať podiel, udržať rast;
3. *vonkajšie prostredie* – infraštruktúra, legislatíva, odhad vývoja;
4. *produkt* – inovácie a kvalita;
5. *firma* – snaha adaptovať medzinárodné štandardy, byť dlhodobo úspešný, znížiť náklady, komunikácia a organizácia, reštrukturalizácia, rozhodovanie o investíciách, softvér, správna stratégia, problémy s ľudskými zdrojmi;
6. *žaden*.

Prvú skupinu tvoria *zákazníci*. Tu boli zaradené spoločnosti, ktoré definovali svoj strategický problém ako boj o zákazníka, spokojnosť zákazníkov, orientáciu na zákazníka. Celkový počet bol 25. Skupina *trh* zahŕňa všetky odpovede typu: zvýšiť podiel, udržať podiel, udržať rast. Zaznamenali sme ich 33, čo predstavuje 25 % z celkového počtu. *Vonkajšie prostredie* je najmenej početná skupina, má 15 členov. Tu boli zahrnuté problémy firiem, ktoré firma nemôže aktívne ovplyvniť, ako napríklad budovanie infraštruktúry, právne prostredie, dlhodobý odhad vývoja a pod. Skupinu *firma* tvorilo 32 odpovedí a skupinu *produkt* 22 odpovedí. Dve spoločnosti uviedli, že nemajú žiaden strategický problém. Ide o celosvetovo najúspešnejšie transnacionálne korporácie (TNK), ktoré majú aj na slovenskom trhu vedúce postavenie.

G r a f 2

### Strategický problém zahraničných investorov v SR



Prameň: Vlastný výskum.

Na základe týchto poznatkov z výskumu sme sformulovali hypotézy, ktoré sme ďalej skúmali. Zaujímala nás najmä závislosť medzi strategickým problémom a odvetvím, v ktorom firma pôsobí, v menšej miere medzi pôvodom respondenta a materskou krajinou investora.

Zistili sme, že pôvod respondenta (domáci manažér, expatriant) neovplyvnil definíciu strategického problému. Nepotvrdila sa ani závislosť medzi premennými: strategický problém a domicil investora. Môžeme teda tvrdiť, že výber problému pravdepodobne súvisí so slovenským prostredím – najväčšími problémami vznikajúcimi na slovenskom trhu sú problémy zaradené do skupín *trh* a *firma*. Firmy sa stretávajú s ťažkosťami pri adaptácii na slovenské podmienky a je pre ne náročné udržať si získané pozície na trhu.

Ďalej sme testovali nasledovnú hypotézu: *Existuje závislosť medzi definovaním strategického problému a odvetvím, v ktorom firma pôsobí.*

T a b u ľ k a 2

**Strategický problém firmy vs. odvetvie**

	Žiadny	Zákazník	Trh	Vonkajšie prostredie	Firma	Produkt	Spolu	Podiel
Služby	1	12	20	7	10	5	55	42 %
Priemysel	1	13	13	9	22	17	75	58 %
Spolu	2	25	33	16	32	22	130	100 %
Podiel	2 %	19 %	25 %	12 %	25 %	17 %	100 %	x

*Poznámka:* Hypotézu sme testovali *chi*-kvadrát testom. Na hladine alfa = 0,10 môžeme s 90 % pravdepodobnosťou tvrdiť, že skúmané premenné nie sú nezávislé (hodnota *p*-value = 0,0758), kontingenčný koeficient (0,267) však nepotvrdil významnú závislosť.

Medzi definovaním problému a odvetvím, v ktorom firma pôsobí, existuje závislosť, aj keď nie významná, nemôžeme teda tvrdiť, že tieto premenné by boli úplne nezávislé. Firmy pôsobiace v priemysle považujú slovenský trh za problémovnejší v porovnaní s firmami zaoberajúcimi sa poskytovaním služieb. Pre firmy v odvetví priemyslu sú problémovými oblasťami otázky týkajúce sa samotnej firmy a produktu, pre firmy poskytujúce služby je najväčším problémom postavenie a získanie pozícií na trhu. Firmy ponúkajúce spotrebný tovar vidia často strategický problém v uspokojení zákazníka po kvalitatívnej a kvantitatívnej stránke. Snažia sa udržať vysoký štandard pri uspokojovaní potrieb zákazníkov a neustále inovovať a rozširovať škálu poskytovaných služieb.

Žiadna zo skúmaných hypotéz nepotvrdia závislosť medzi sledovanými premennými. Iba pri skúmaní závislosti voľby strategického problému od odvetvia, v ktorom firma pôsobí, nemôžeme jednoznačne tvrdiť, že premenné sú nezávislé. Prvým dôvodom, ktorým si vysvetľujeme nezávislosť ostatných premenných, je, že nami skúmaná vzorka nie je dostatočne početná na to, aby sa dala dokázať relevantná závislosť. Druhým dôvodom je objektívne hodnotenie manažérov týkajúce sa postavenia firmy na trhu a problémov s tým spojených. Pri tomto hodnotení nie je dôležité, v akom odvetví firma pôsobí, resp. z akej krajiny pochádza investor, prípadne manažér.

### 2.3. Uplatňovanie princípov *leadershipu*

Druhá otázka v našom výskume sa týkala využívania *leadershipu* pri riadení firiem a jeho najčastejších foriem a znela: *Ako sa pri riešení strategických problémov využívajú vo Vašej firme princípy leadershipu (t. j. formulácia vízie, hodnôt, podpora iniciatívy, nových nápadov, preberania zodpovednosti, rizika a pod.)?* Až 116 firiem uviedlo, že využíva „nejakú“ formu *leadershipu*. Väčšina zo štrnástich spoločností, ktoré nám dali zápornú odpoveď, podniká na Slovensku ešte len krátko.

Pri zisťovaní konkrétnych foriem *leadershipu* nás prekvapil údaj, že až 63 spoločností vôbec nemotivuje svojich pracovníkov, nepodporuje ich iniciatívu či nové nápady. Naopak, viac ako polovica (51,5 %) aktívne podporuje svojich zamestnancov v inovačnom procese, a to buď finančnými bonusmi, alebo inými formami. Je zarážajúce, že len 22 firiem kladie dôraz na ďalšie vzdelávanie svojich pracovníkov v oblasti *leadershipu*.

Veľmi častou odpoveďou týkajúcou sa konkrétnych foriem *leadershipu* bola organizácia *workshopov*, resp. projektov, v ktorých dostávajú priestor kreatívni pracovníci. Firmy tak prirodzeným spôsobom selektujú ľudí, ktorí prichádzajú s novými nápadiami a ktorí sú schopní tieto nápady ďalej rozvíjať.

V ďalšej etape výskumu sme skúmali závislosť medzi podporou princípov *leadershipu* (ocenenie nápadov, motivovanie zamestnancov) a odvetvím (nepotvrdila sa, aj keď z absolútnych čísel vyplynulo, že firmy podnikajúce v službách sa viac snažia motivovať zamestnanca ku kreativite, keďže ich úspech je viac založený na osobnom prístupe k zákazníkovi). Nepotvrdila sa ani závislosť medzi podporou princípov *leadershipu* a percentom žien vo vedení firiem.

Zaujímavejšie výsledky priniesla nasledovná hypotéza:

*Existuje závislosť medzi ocenením nápadov a strategickým problémom firmy.*

T a b u ľ k a 3

#### Strategický problém firmy vs. oceňovanie nových nápadov

	Áno	Nie	Spolu	Podiel
Žiadny	2	0	2	2 %
Zákazník	13	12	25	19 %
Trh	22	11	33	25 %
Vonkajšie prostredie	4	12	16	12 %
Firma	11	21	32	25 %
Produkt	15	7	22	17 %
Spolu	67	63	130	100 %
Podiel	52 %	48 %	100 %	x

*Poznámka:* Hypotézu sme testovali *chi*-kvadrát testom. Na hladine alfa = 0,01 môžeme s 99 % pravdepodobnosťou tvrdiť, že skúmané premenné nie sú nezávislé (hodnota *p*-value = 0,0080), kontingenčný koeficient (0,3276) však nepotvrdil významnú závislosť.



Môžeme tvrdiť, že medzi sledovanými premennými existuje závislosť, aj keď nie je veľmi významná. Oceňovanie nápadov je najvýraznejšie pri strategických problémoch týkajúcich sa trhu a firmy. Domnievame sa preto, že spoločnosti oceňujú najviac nápady týkajúce sa zlepšenia pozícií na trhu alebo vnútrofirémnych procesov.

Ďalej sme skúmali hypotézu: *Existuje závislosť medzi ocenením nápadov a stupňom samostatnosti pobočky.*

T a b u ľ k a 4

**Stupeň samostatnosti pobočky vs. oceňovanie nových nápadov**

	Áno	Nie	Spolu	Podiel
A	7	18	25	19 %
B	19	13	32	25 %
C	22	18	40	31 %
D	9	9	18	14 %
E	9	5	14	11 %
n/a	1	0	1	1 %
Spolu	67	63	130	100 %
Podiel	52 %	48 %	100 %	x

*Poznámka:* Hypotézu sme testovali *chi*-kvadrát testom. Na hladine alfa = 0,01 môžeme s 99 % pravdepodobnosťou tvrdiť, že skúmané premenné sú nezávislé (hodnota *p*-value = 0,1359).

Nepotvrdila sa závislosť medzi premennými. Oceňovanie nápadov nezávisí od stupňa samostatnosti pobočky. Podľa tabuľky však vieme rozpoznať, že firmy, ktoré nemajú žiadnu možnosť prispôbiť svoju stratégiu miestnym podmienkam, sú pasívnejšie aj v odmeňovaní zamestnancov (skupina A, kde až 18 negatívnych odpovedí z celkových 25). Len čo slovenská pobočka môže robiť nejaké rozhodnutia samostatne, stúpa aj počet spoločností, ktoré oceňujú nápady zamestnancov.

Skúmanie hypotézy, či existuje závislosť medzi motivovaním zamestnancov a stupňom samostatnosti pobočky, nám prinieslo prakticky rovnaký výsledok ako pri predchádzajúcej hypotéze. Motivácia zamestnancov k iniciatíve závisí od stupňa samostatnosti pobočky, čo len potvrdzuje domnienku, že čím má slovenská pobočka viac právomocí, tým viac manažéri využívajú rôzne formy *leadershipu* na dosiahnutie lepších výsledkov.

Viacere odpovede manažerov potvrdili, že úloha materskej centrály je koordinačná, konečné rozhodnutia a zodpovednosti za identifikáciu rizík a príležitostí sú na miestnom manažmente, pričom využívajú synergiu a *know-how* nadnárodnej spoločnosti.

Analýza ukázala, že používanie prostriedkov *leadershipu* ako motivovanie, odmena za iniciatívu, resp. ďalšie vzdelávanie nie je v žiadnej závislosti od skúmaných faktorov. V dvoch prípadoch však vznikla situácia, ktorá by možno pri

väčšej vzorke dokázala potvrdiť závislosť. Pri skúmaní vzťahu medzi oceňovaním nápadov ako podporou riadenia a definovaním strategického problému firmy vidieť, že najvýraznejšie sa disparita ukazuje práve pri strategických problémoch týkajúcich sa danej spoločnosti (odpoveď „firma“). Z toho vyplýva, že firma by sa mala snažiť motivovať zamestnancov, aby sami iniciatívne hľadali možnosti na zlepšenie činnosti spoločnosti.

Výskum nám ukázal aj častejšiu motiváciu zamestnancov v sektore služieb ako v priemysle. Vysvetľujeme si to ako snahu manažmentu o zabezpečenie ústretovjšieho prístupu pracovníkov k zákazníkom práve v odvetví služieb, kde dochádza oveľa častejšie k osobnému kontaktu ako v sektore priemyslu. Potvrdzujú to aj slová manažérky logistickej firmy, ktorá hovorí: „Základom všetkého je absolútna orientácia na zákazníka. Firma podporuje nové nápady zamestnancov, má prepracovaný systém finančnej motivácie, organizuje školenia, semináre a zabezpečuje profesionálny rast pracovníkov.“

#### 2.4. Úloha centrály a úloha miestneho manažmentu

Skúmali sme aj pozíciu a možnosti strategického rozhodovania slovenských pobočiek. Firiem sme sa pýtali: *Aká je úloha Vašej centrály a úloha miestneho manažmentu? Možno teda hovoriť o leadershipe aj u nás, keď väčšina procesov v nadnárodných firmách je standardizovaná?*

Podľa našich zistení, materské spoločnosti preferujú vlastné rozhodovanie o stratégii a aj o spôsoboch uplatňovania v jednotlivých dcérskych spoločnostiach. Až 25 firiem nemá žiadne možnosti na ovplyvňovanie rozhodnutí (vo väčšine prípadov sú to pobočky zahraničných bánk, resp. firiem v odvetví služieb, kde sa materská spoločnosť snaží o celkovú štandardizáciu), 32 môže poskytnúť materskej firme svoje stanovisko k predkladanej stratégii, ale záverečné rozhodnutie spraví investor. Štyridsať organizácií, čo je 30 % vzorky, dostane nariadené hlavné ciele a stratégiu, ale samy rozhodujú o spôsobe a realizácii plánov. Iba 14 firiem je nezávislých pri určovaní cieľov, strategickom rozhodovaní a v otázkach *leadershipu*.

Možnosť slovenskej pobočky vstupovať do rozhodovania a *leadershipu* a ovplyvniť ich sme zaradili do týchto podskupín:

- A – materská spoločnosť diktuje všetky podmienky;
- B – materská firma si vypočuje názory domácich manažérov, ale rozhodne podľa seba;
- C – materská firma len určí ciele, aplikáciu necháva na domáci subjekt, ktorý má lepšie znalosti trhu;
- D – materská firma len načrtne svoje predstavy;
- E – slovenská pobočka je absolútne samostatná pri vypracúvaní stratégie a v oblasti vedenia – v *leadershipe*.

Skúmali sme hypotézu: *Existuje závislosť medzi stupňom samostatnosti firmy a odvetvím, v ktorom podniká.*

Tabuľka 5

**Odvetvie vs. stupeň samostatnosti**

	A	B	C	D	E	n/a	Spolu	Podiel
Služby	10	13	17	7	7	1	55	42 %
Priemysel	15	19	23	11	7	0	75	58 %
Spolu	25	32	40	18	14	1	130	100 %
Podiel	19 %	25 %	31 %	14 %	11 %	1 %	100 %	x

*Poznámka:* Hypotézu sme testovali *chi*-kvadrát testom. Na hladine alfa = 0,01 môžeme s 99 % pravdepodobnosťou tvrdiť, že skúmané premenné sú nezávislé (hodnota *p*-value = 0,8653).

Nepotvrdila sa závislosť medzi premennými. Stupeň samostatnosti pobočiek nezávisí od odvetvia, v ktorom podnikajú. Relatívne malé percento pobočiek (11 %) je absolútne nezávislé od materskej spoločnosti pri tvorbe a implementácii svojej stratégie. Až 31 % oslovených firiem má samostatnosť pri adaptácii stratégie v podmienkach slovenského trhu, zatiaľ čo 19 % plne závisí od rozhodnutí materskej spoločnosti.

Ďalšia hypotézou bola: *Existuje závislosť medzi stupňom samostatnosti firmy a pôvodom manažéra.*

Tabuľka 6

**Stupeň samostatnosti firmy vs. pôvod respondenta**

	A	B	C	D	E	n/a	Spolu	Podiel
Miestny	25	26	34	16	11	1	113	87 %
Expatriant	0	5	6	2	3	0	16	12 %
n/a	0	1	0	0	0	0	1	1 %
Spolu	25	32	40	18	14	1	130	100 %
Podiel	19 %	25 %	31 %	14 %	11 %	1 %	100 %	x

*Poznámka:* Hypotézu sme testovali *chi*-kvadrát testom. Na hladine alfa = 0,01 môžeme s 99 % pravdepodobnosťou tvrdiť, že skúmané premenné sú nezávislé (hodnota *p*-value = 0,5783).

Nepotvrdila sa závislosť medzi premennými. Stupeň samostatnosti nezávisí od pôvodu manažéra, čo je trochu prekvapivá skutočnosť, keďže pri spoločnostiach, ktoré sú plne závislé od rozhodnutí materskej spoločnosti, by sme mohli očakávať viac expatriantov, a teda závislosť medzi sledovanými veličinami.

Nasleduje hypotéza: *Existuje závislosť medzi stupňom samostatnosti firmy a krajinou investora.*

Má takéto riešenie: Nepotvrdila sa závislosť medzi premennými. Stupeň samostatnosti nezávisí od domicilu investora. Z tabuľky 6 môžeme vidieť, že najnižšiu samostatnosť majú pobočky, ktorých materská spoločnosť pochádza z krajín tvoriacich skupinu *svet*. Naopak, transnacionálne spoločnosti z krajín západnej Európy nechávajú

slovenským pobočkám najväčšiu samostatnosť. Je zaujímavé, že nemecké a rakúske materské spoločnosti volia veľmi podobný prístup k slovenským pobočkám.

T a b u ľ k a 7

**Stupeň samostatnosti firmy vs. pôvod materskej firmy**

	A	B	C	D	E	n/a	Spolu	Podiel
Nemecko	6	8	10	2	6	0	32	25 %
Západ EU	9	8	13	11	4	1	46	35 %
Rakúsko	4	7	5	3	2	0	21	16 %
SVE	1	1	1	1	2	0	6	5 %
Svet	5	8	11	1	0	0	25	19 %
Spolu	25	32	40	18	14	1	130	100 %
Podiel	19 %	25 %	31 %	14 %	11 %	1 %	100 %	x

*Poznámka:* Hypotézu sme testovali *chi*-kvadrát testom. Na hladine alfa = 0,01 môžeme s 99 % pravdepodobnosťou tvrdiť, že skúmané premenné sú nezávislé (hodnota *p*-value = 0,4237).

Výsledky analýz nám potvrdili, že neexistuje vôbec žiadna závislosť medzi sledovanými premennými a možnosťou slovenských pobočiek vstupovať do rozhodovania o stanovení a aplikácii strategických cieľov. Vo všetkých skúmaníach sa potvrdila takmer úplná nezávislosť tohto vzťahu, z čoho usudzujeme, že rozhodovania o stupni autonómnosti pobočky sú averzné voči akýmkoľvek iným faktorom a robia sa v súlade s plánmi a filozofiou celej korporácie.

## 2.5. Kultúrne rozdiely medzi Slovenskom a krajinou investora a ich vplyv na podnikanie v Slovenskej republike

Ďalšia otázka výskumu znela: *Existujú podľa Vás kultúrne rozdiely medzi krajinou pôvodu investora a Slovenskom, ktoré by zhoršovali podnikanie na Slovensku?* Zisťovali sme, či a v čom vidí materská spoločnosť odlišnosti a či prispôbuje svoju firemnú kultúru a pravidlá slovenským podmienkam a zvykom. Naše poznatky naznačovali možné ťažkosti v prispôbovaní sa slovenských zamestnancov korporátnym pravidlám bežným v materskej krajine, čo často vedie k zhoršeniu vzťahov medzi majiteľmi spoločností a domácimi zamestnancami. Preto cieľom tejto časti výskumu bolo definovať hlavné odlišné faktory.

Viac ako polovica opýtaných (73) si nemyslí, že na Slovensku je iné kultúrne prostredie. Až 43 respondentov ale uvádza, že existujú rozdiely medzi materskou krajinou a Slovenskom. Najčastejšie menovaným negatívnym rozdielnym faktorom, až u jednej tretiny opýtaných, je iná morálka či iné zmýšľanie zamestnancov. Konkrétne jeden manažér uviedol ako významný konflikt kultúr vznikajúci na Slovensku problém osobnej zodpovednosti: „Mám skúsenosť, že na Slovensku zamestnanci hlavne na nižších pozíciách riešia problémy len do výšky svojho platu. Neuvedomujú si, že úlohy majú zodpovedajúcim spôsobom riešiť, a nie presúvať.“ Druhá najfrekvencovanejšia odpoveď (12) bol rozdielny historický

vývoj krajín. Ostatné odpovede sme zhrnuli do troch podskupín, a to rozdielna komunikácia sa zamestnancami, iná mentalita Slovákov a pozícia lídra. Až 68 respondentov neuviedlo žiadnu odlišnosť.

Niektorí manažéri vidia problém aj u slovenských manažérov, pričom za najväčšiu prekážku považujú nepriznávanie si problémov, nedostatočné riešenie konfliktov a v prípade výskytu konfliktu ho neriešia s osobou, s ktorou ho majú. Uvedené problémy pripisujú určitej bojazlivosti či alibizmu slovenských manažérov.

V našom výskume sme skúmali hypotézu: *Existuje závislosť medzi kultúrnymi rozdielmi a krajinou pôvodu investora.*

T a b u ľ k a 8

**Kultúrne rozdiely vs. krajina pôvodu investora**

	História	Komunikácia	Mentalita	Morálka	Pozícia lídra	n/a	Spolu	Podiel
Nemecko	5	2	4	6	3	12	32	25 %
západ EU	3	2	2	6	5	28	46	35 %
Rakúsko	2	1	1	0	3	14	21	16 %
SVE	0	1	1	2	1	1	6	5 %
Svet	2	2	2	6	1	12	25	19 %
Spolu	12	8	10	20	13	67	130	100 %
Podiel	9 %	6 %	8 %	15 %	10 %	52 %	100 %	x

*Poznámka:* Hypotézu sme testovali *chi*-kvadrát testom. Na hladine alfa = 0,01 môžeme s 99 % pravdepodobnosťou tvrdiť, že skúmané premenné sú nezávislé (hodnota *p*-value = 0,5542).

Nepotvrdila sa závislosť medzi premennými. Môžeme tvrdiť, že definovanie kultúrneho rozdielu nezávisí od toho, aká je krajina pôvodu materskej spoločnosti. Po tomto výsledku sme skúmali hypotézu, či existuje závislosť medzi kultúrnymi rozdielmi a odvetvím, v ktorom firma pôsobí, ktorá sa síce nejaví ako príliš logická, ale priniesla zaujímavý výsledok: aj keď sa závislosť nepotvrdila, v absolútnych číslach sme zistili, že pre firmy pôsobiace v priemysle je najväčším problémom morálka, pričom tento problém uvádzali trikrát častejšie ako v prípade firiem v službách.

Ďalšia hypotéza, ktorú sme vytvorili, bola: *Existuje závislosť medzi kultúrnymi rozdielmi a pôvodom manažéra.*

T a b u ľ k a 9

**Kultúrne rozdiely vs. pôvod respondenta**

	História	Komunikácia	Mentalita	Morálka	Pozícia lídra	n/a	Spolu	Podiel
Miestny	11	8	8	16	10	60	113	87 %
Expatriant	1	0	1	4	3	7	16	12 %
n/a	0	0	1	0	0	0	1	1 %
Spolu	12	8	10	20	13	67	130	100 %
Podiel	9 %	6 %	8 %	15 %	10 %	52 %	100 %	x

*Poznámka:* Hypotézu sme testovali *chi*-kvadrát testom. Na hladine alfa = 0,10 môžeme s 90 % pravdepodobnosťou tvrdiť, že skúmané premenné nie sú nezávislé (hodnota *p*-value = 0,0964), kontingenčný koeficient (0,3321) však nepotvrdil významnú závislosť.

Možno povedať, že pôvod manažéra ovplyvňuje vnímanie kultúrnych rozdielov na Slovensku, aj keď uvedená závislosť nie je významná. Najväčším problémom je morálka pracovnej sily, čiže môžeme potvrdiť, že ľudské zdroje významne vplyvajú na úspešnosť podnikania.

Naše výsledky opäť nepotvrdili závislosť medzi sledovanými faktormi. Najčastejšie uvádzaným faktorom odlišnosti bola morálka. Keďže ale pri definovaní strategického problému odpoveď „zamestnanci“ dosiahla nízke percento, môžeme predpokladať, že manažéri síce nie sú nespokojní s pracovnou disciplínou slovenských zamestnancov, resp. nepovažujú ju za hlavný problém, ale v kontexte kultúrnych rozdielov sa už javí tento problém oveľa vypuklejšie.

## 2.6. Podiel žien na riadení firiem

Posledná skupina otázok: *Aký je podiel žien vo vrcholovom a strednom manažmente vo Vašej firme? Je podľa Vás dostatočný alebo nedostatočný? Ak sa Vám javí ako nedostatočný, v čom vidíte základné príčiny a možnosti riešenia?* sa týkala postavenia a počtu žien vo vrcholovom manažmente. Zisťovali sme, či opýtaný považuje tento počet vo vlastnej firme za dostatočný a prečo. Nebrali sme do úvahy, či respondent uviedol kladné, resp. záporné zdôvodnenie svojej odpovede, ale zaujímali nás len konkrétne faktory.

Respondenti sa často uchýlili k názoru, ktorý považujeme skôr za zdvorilostný než za naozaj vyjadrujúci názor respondenta, čo bolo možné zistiť z tónu, prístupu, poznámok a podobne. Až 30 % opýtaných na tieto otázky neodpovedalo, pretože ich považovali za „zbytočné“, resp. preto, lebo v ich firme neexistuje štatistika ukazujúca tieto podiely s odôvodnením, že existuje rovnaká príležitosť pre obidve pohlavia (čo tiež do určitej miery možno považovať za odpoveď či vyjadrenie názoru). Takúto odpoveď uviedlo až 19 firiem. Niektorí manažéri uviedli, že podľa nich nemá pohlavie žiaden vplyv na kompetentnosť manažéra, a preto si pomer žien vo vedení nevšímajú. Napriek zmenšeniu skúmanej vzorky sme vytvorili 3 skupiny, do ktorých sme zaraďovali odpovede.

Až v 49 firmách je podiel žien nižší ako 20 %, v 38 je tento podiel medzi 20 – 40 % a len v 19 spoločnostiach je vyšší manažment tvorený aspoň v 40 % ženami. Je tu jasne vidieť klesajúci trend počtu žien pôsobiacich vo vrcholovom manažmente.

V ďalšom výskume sme chceli overiť hypotézu: *Existuje závislosť medzi pohlavím respondenta a uvedením dôvodov o dostatočnom (nedostatočnom) podiele žien v manažmente.*

Závislosť medzi týmito premennými sa nepotvrdila. Dôvody zastúpenia žien v manažmente nezávisia od pohlavia respondentov. Podobne sa nepotvrdila ani závislosť medzi pôvodom manažéra a podielom žien v manažmente.

Zaujímavý výsledok bol, že až 26 miestnych manažérov (vs. 2 expatrianti) tvrdili, že zameranie firmy (napr. výroba) spôsobuje nižší počet žien v manažmente. O rovnosti príležitostí v ich firmách však bolo presvedčených 32 miestnych manažérov a 9 expatriantov.

T a b u ľ k a 10

**Dôvody podielu žien v manažmente vs. pohlavie respondenta**

	<b>Chyba žien</b>	<b>Slabá migrácia</b>	<b>Tradícia</b>	<b>Zameranie firmy</b>	<b>Rovnosť príležitostí</b>	<b>n/a</b>	<b>Spolu</b>	<b>Podiel</b>
Muž	6	0	4	21	27	35	93	72 %
Žena	0	1	1	7	14	13	36	28 %
n/a	0	0	0	0	0	1	1	1 %
Spolu	6	1	5	28	41	49	130	100 %
Podiel	5 %	1 %	4 %	22 %	32 %	38 %	100 %	x

*Poznámka:* Hypotézu sme testovali *chi*-kvadrát testom. Na hladine alfa = 0,01 môžeme s 99 % pravdepodobnosťou tvrdiť, že skúmané premenné sú nezávislé (hodnota *p*-value = 0,6581).

Ďalej sme skúmali hypotézu: *Existuje závislosť medzi percentom žien podieľajúcich sa na riadení a uvedením dôvodov o dostatočnosti podielu žien v manažmente.*

T a b u ľ k a 11

**Dôvody podielu žien v manažmente vs. zastúpenie žien v manažmente**

	<b>Chyba žien</b>	<b>Slabá migrácia</b>	<b>Tradícia</b>	<b>Zameranie firmy</b>	<b>Rovnosť príležitostí</b>	<b>n/a</b>	<b>Spolu</b>	<b>Podiel</b>
do 20 %	4	1	3	19	11	11	49	38 %
20 – 40 %	2	0	2	6	12	16	38	29 %
nad 40 %	0	0	0	3	8	13	24	18 %
n/a	0	0	0	0	10	9	19	15 %
Spolu	6	1	5	28	41	49	130	100 %
Podiel	5 %	1 %	4 %	22 %	32 %	38 %	100 %	x

*Poznámka:* Hypotézu sme testovali *chi*-kvadrát testom. Na hladine alfa = 0,05 môžeme s 95 % pravdepodobnosťou tvrdiť, že skúmané premenné nie sú nezávislé (hodnota *p*-value = 0,0148), kontingenčný koeficient (0,4287) však nepotvrdil významnú závislosť.

Dôvody o dostatočnosti zastúpenia žien v manažmente závisia od ich podielu na celkovom počte zamestnancov. Firmy, kde podiel žien je nižší ako 20 %, najčastejšie uvádzajú dôvod, že spoločnosť pôsobí v odvetví, kde nepracuje mnoho žien. S rastom zastúpenia žien v manažmente rastie aj percento odpovedí, že firma ponúka rovnaké príležitosti pre obidve pohlavia, a preto ženy majú možnosť pôsobiť v riadiacich funkciách.

Samostatnou otázkou, ktorá nás zaujímala je, ako samotné ženy hodnotia podiel žien v manažmente. Skúmali sme nasledovnú hypotézu:

*Existuje závislosť medzi pohlavím respondenta a hodnotením dostatočnosti podielu žien vo vedení.*

T a b u ľ k a 12

**Vnímanie podielu žien v manažmente vs. pohlavie respondenta**

	Dostatočný	Nedostatočný	n/a	Spolu	Podiel
Muž	50	17	26	93	72 %
Žena	21	4	11	36	28 %
n/a	0	1	0	1	1 %
Spolu	71	22	37	130	100 %
Podiel	55 %	17 %	28 %	100 %	x

*Poznámka:* Hypotézu sme testovali *chi*-kvadrát testom. Na hladine alfa = 0,01 môžeme s 99 % pravdepodobnosťou tvrdiť, že skúmané premenné sú nezávislé (hodnota *p*-value = 0,2070).

Závislosť medzi premennými sa nepotvrdila. Tvrdenia o dostatočnosti podielu žien v manažmente nezávisia od pohlavia manažéra, ale prekvapilo nás, že viac mužov ako žien hodnotí tento stav ako nedostatočný.

Poslednou otázkou, ktorá nás zaujímala, bolo:

*Existuje závislosť medzi percentom žien podieľajúcich sa na riadení a hodnotením dostatočnosti podielu žien v manažmente.*

T a b u ľ k a 13

**Vnímanie podielu žien vs. ich zastúpenie v manažmente**

	Dostatočný	Nedostatočný	n/a	Spolu	Podiel
do 20 %	15	19	15	49	38 %
20 – 40 %	22	2	14	38	29 %
nad 40 %	21	0	3	24	18 %
n/a	13	1	5	19	15 %
Spolu	71	22	37	130	100 %
Podiel	55 %	17 %	28 %	100 %	x

*Poznámka:* Hypotézu sme testovali *chi*-kvadrát testom. Na hladine alfa = 0,01 môžeme s 99 % pravdepodobnosťou tvrdiť, že skúmané premenné nie sú nezávislé (hodnota *p*-value = 0,000), kontingenčný koeficient (0,4673) však nepotvrdil významnú závislosť.

Aj keď závislosť nie je významná, môžeme tvrdiť, že existuje závislosť medzi podielom žien na riadení a tvrdeniami o dostatočnosti tohto podielu. Pri tejto hypotéze nás zaujala distribúcia odpovedí. Pokiaľ vo firmách s podielom žien v manažmente do 20 % sa tento stav hodnotí z nadpolovičnej miery ako nedostatočný, len čo je vo vedení viac ako 20 % žien, až 43 zo 45 respondentov vníma tento podiel ako dostatočný.

Aj keď sme nedokázali žiadnu významnú závislosť, v dvoch prípadoch pozorujeme trend, ktorý naznačuje zaujímavé výsledky. Pri porovnaní dôvodov, prečo je taký podiel žien v ich firme, manažéri v spoločnostiach s podielom menším ako 20 % žien argumentovali hlavne zameraním firmy a odvetvím priemyslu, ktoré nie je typické pre ženy. Naopak, vo firmách, kde ženy majú početnejšie zastúpenie v manažmente, sme sa najčastejšie stretli s odpoveďou, že ich spoločnosť poskytuje rovnaké možnosti obidvom pohlaviam.



Pri hodnotení dostatočnosti zastúpenia žien, až 19 z 34 respondentov s podielom žien pod 20 % uviedlo tento počet ako nedostatočný. Naopak, len dvom odpovedajúcim zo skupiny nad 20 % sa podiel žien zdal nedostatočný. Zaujímavosťou je, že obidvaja manažéri boli muži.

## Záver

V našom výskume sme sa snažili nájsť odpovede na otázky, ktoré môžu byť pre firmy rozhodujúce sa o vstupe na trhy SVE veľmi dôležité. Skúmali sme, aké strategické problémy majú multinacionálne korporácie, ktoré už na trhu sú, a či existuje nejaká závislosť medzi strategickým problémom a vybranou charakteristikou firmy. Zistili sme, že najdôležitejším strategickým problémom zahraničných investorov sú faktory späté s trhom, na druhom mieste s ich vnútornou organizáciou a štruktúrou, ďalej nasleduje zákazník a produkt samotnej firmy a na poslednom mieste je vonkajšie prostredie, kam sa radí legislatíva, ekonomické prostredie, infraštruktúra a pod. Je teda potešiteľné, že na rozdiel od výskumov v 90. rokoch, keď najdôležitejšími prekážkami podnikania bolo práve prostredie, Slovensko sa posunulo medzi krajiny, kde firmy viac znepokojujú trhové faktory, zákazníci či ich vlastná reštrukturalizácia. Firmy teda zápasia s problémami vnútorného charakteru (firma, produkt) a charakteru vonkajšieho (trh, zákazník), z čoho vyplýva, že slovenské podnikateľské prostredie je absolútne štandardné, ničím sa neodlišuje od trhového prostredia vyspelých krajín a natrvalo stratilo „tranzitívny“ charakter.

Pri skúmaní aplikácie princípov *leadershipu* sme z absolútnych hodnôt zistili, že je veľmi slabo podporované ďalšie vzdelávanie zamestnancov v tejto oblasti, ich motivovanie k zodpovednosti za chod firmy a ich vlastná iniciatíva. Firmy, ktoré vynakladajú prostriedky na takúto podporu, sú úspešnejšie v podnikaní na Slovensku, a preto by sme každej zahraničnej firme odporučili, aby sa venovala tvorbe a podpore „atmosféry *leadershipu*“ t. j. zodpovednosti, kreativity, podnecovaniu nových nápadov svojich pracovníkov. Tento zdroj úspechu firiem je vlastne bez hraníc, ale na druhej strane v SR je nedostatočne stimulovaný a využívaný napriek tomu, že mnohé firmy tvrdia, že ľudia sú zdrojom ich úspechu. Zrejme majú na mysli najmä náklady s nimi späté, a nie ich kreativitu a vzdelanosť. Aplikovať uvedené princípy by sme, prirodzene, odporúčali aj každej domácej firme bez zahraničného kapitálu – v prípade zahraničných však väčšinou jestvujú prepracované postupy na „navodzovanie“ atmosféry *leadershipu* a stimuláciu pracovnej sily takým spôsobom, problémom však je, že v slovenských podmienkach sa nedostatočne využívajú. S tým, samozrejme, súvisí aj problém podriadenosti či autonómie slovenských pobočiek.

Zistili sme, že až v 44 % skúmaných prípadov zahraničná centrála značne koncentruje rozhodovanie a miestnym pobočkám prenecháva minimum samostatnosti. V ďalšej tretine má slovenská pobočka relatívnu samostatnosť a takmer úplnú samostatnosť má opäť v štvrtine prípadov. Zisťovali sme aj to, ako sa odlišuje konanie firiem podľa toho, akú samostatnosť im materská spoločnosť poskytuje, avšak štatistická analýza nám nepriniesla odpovede, ktoré by mohli byť odporúčané investorovi ako vhodný postup na slovenskom trhu. Na druhej strane, ponechanie autonómie či určitého stupňa samostatnosti je takmer vždy späté s globálnou stratégiou multinacionálnych firiem – firmy sú buď globálne, multinacionálne či lokálne a podľa toho postupujú aj v SR. Napriek znalosti týchto faktov by sme rozhodne odporúčali investorom do určitej miery decentralizovať ich operácie, pretože to je najlepšia cesta na riešenie problémov „trh – zákazník“, i na riešenie problémov typu „firma“.

Výsledky v oblasti kultúrnych rozdielov sú aj pozitívne, aj negatívne. Za pozitívne považujeme fakt, že viac ako polovica opýtaných si nemyslí, že na Slovensku je iné kultúrne prostredie ako v materskej krajine. Tretina respondentov však uvádza, že existujú rozdiely medzi materskou krajinou a Slovenskom, pričom najčastejšie menovaným negatívnym rozdielnym faktorom je morálka zamestnancov. Tento jav predstavuje platformu pre ďalšie vzdelávanie zamestnancov vo firmách, ale do určitej miery je výzvou aj pre všetky subjekty činné vo výchove a vzdelávaní. Pri kultúrnych rozdieloch sme očakávali, že korporácie pochádzajúce z jednej skupiny krajín budú vnímať rovnako kultúrne rozdiely medzi materským štátom a Slovenskom, čo sa však nepotvrdilo.

Posledná nami skúmaná otázka bola, či existuje rozdielny náhľad na problémy a riadenie firmy podľa toho, aké je v danej spoločnosti zastúpenie žien v manažmente. Chceli sme zistiť, či pod väčším vplyvom žien v manažmente sa firmy budú správať rozdielne, resp. či inak vnímajú a riešia strategické problémy. Snahu o získanie presvedčivejších dôkazov nám zahatala neochota firiem odpovedať na naše otázky, pretože ich považovali za nedôležité a nepodstatné, odvolávajúc sa hlavne na firemné pravidlá o nediskriminácii a nerozlišovaní medzi pohlaviami. Je ťažké nájsť oblasť, v ktorej sa respondenti správajú alibistickejšie ako v tejto. Na druhej strane, práve prístup respondentov k tejto otázke poukázal na fakt, že zastúpenie žien v manažmente je mimoriadne citlivou otázkou a určite si zaslúži ďalšie skúmanie.

Z nášho výskumu vyplýva, že v súčasnosti neexistuje žiadna „overená“ schéma, podľa ktorej by sa mali multinacionálne korporácie riadiť, aby boli úspešné pri podnikaní na Slovensku. Ich strategické problémy sú podmienené najmä oblasťou, v ktorej pôsobia. Hoci sa nám nepodarilo dokázať štatistické závislosti medzi skúmanými faktormi, dospeli sme k záveru, že pre ich úspech je

potrebné posilňovať vo väčšej miere iniciatívnosť miestnej pracovnej sily a princípy *leadershipu*, posilňovať samostatnosť slovenských pobočiek, vzdelávať pracovnú silu s cieľom zvyšovať etiku a morálku pracovníkov a venovať väčšiu pozornosť podielu žien na manažmente.

## Literatúra

- [1] AKBAR, Y.: *The Multinational Enterprise and EU Enlargement: The Effects of Regulatory Convergence*. London: Palgrave 2003.
- [2] ARNOLD, D. J. – QUELCH, J. A.: *New Strategies in Emerging Markets*. *Sloan Management Review*, 40, 1998, č.1, s. 7 – 20.
- [3] BALÁŽ, P. a kol.: *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava: Sprint 2005.
- [4] BALÁŽ, P.: *Vplyv konkurencieschopnosti na export slovenských výrobkov*. Bratislava: Sprint 1998.
- [5] BARTLETT, C. – GHOSHAL, S.: *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press 1989.
- [6] BEVAN, A. A. – ESTRIN, S.: *The Determinants of Foreign Direct Investment in Transition Economies*. [Working paper, No. 342.] Ann Arbor: WDI 2000.
- [7] BHAUMIK, S. H. – GELB, S.: *Foreign Direct Investment in Emerging Market*. London: London Business School 2003.
- [8] BIRKINSHAW, J. – HOOD, N.: *Characteristics of Foreign Subsidiaries in Industry Clusters*. *Journal of International Business Studies*, 31, 2000, č. 1, s. 141 – 154.
- [9] DUNNING, J. H.: *The Eclectic Paradigm of International Production: An Update and Some Possible Extensions*. *Journal of International Business Studies*, 19, 1988, č. 1, s. 1 – 31.
- [10] DUNNING, J. H.: *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham: Addison-Wesley Publishers 1993.
- [11] DOZ, Y.: *Strategic Management in Multinational Enterprises*. Oxford: Pergamon Press 1986.
- [12] ESTRIN, S. – HUGHES, K. – TODD, S.: *Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe: Multinationals in Transition*. London – Washington, DC: Pinter 1997.
- [13] ESTRIN, S. – RICHET, X. – BRADA, J. C. (eds): *Foreign Direct Investment in Central Eastern Europe: Case Studies of Firms in Transition*. London: M.E. Sharpe 2000.
- [14] FERENČÍKOVÁ, S. – HANSENOVÁ, H.: *Priame zahraničné investície, fúzie a akvizície v strednej a východnej Európe*. *Ekonomické rozhľady*, 2003, č. 3, s. 359 – 367.
- [15] FERENČÍKOVÁ, S. – FIFEKOVÁ, M.: *FDI Spillovers in Slovakia: Trends from the Last Decade and Recent Evidence from Automotive Industry*. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*, 54, 2006, č. 7, s. 633 – 651.
- [16] FERENČÍKOVÁ, S. – SCHUH, A.: *Regionalization in Central and Eastern Europe: A Discussion of Strategic and Organizational Aspects of Its Implementation*. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*, 51, 2003, č. 5, s. 592 – 611.
- [17] HUNYA, G.: *Central Europe Catching-up Through FDI?* In: HUNYA, G. (ed.): *Integration Through Foreign Direct Investment: Making Central European Industries Competitive*. Cheltenham – Northampton: Edward Elgar 2000, s. 8 – 27.
- [18] HYMER, S.: *La Grande Firme Multinationale*. *Revue Economique*, 19, 1968, s. 949 – 973.
- [19] GHOSHAL, S.: *Global Strategy: An Organizing Framework*. *Strategic Management Journal*, 8, 1987, č. 2, s. 425 – 440.
- [20] KOGUT, B. – ZANDER, U.: *Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation*. *Journal of International Business Studies*, 24, 1993, č. 4, s. 625 – 645.

- [21] KONINGS, J.: The Effects of Foreign Direct Investment on Domestic Firms: Evidence from Firm-level Panel Data in Emerging Economies. *Economics of Transition*, 9, 2001 č. 3, s. 619 – 634.
- [22] MEYER, K.: Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, 32, 2001, č. 2, s. 357 – 367.
- [23] MEYER, K.: *Direct Investment in Economies in Transition*. Northampton: Edgar Edward Publishing 1998.
- [24] MEYER, K. – ESTRIN, S.: *Entry Mode Choice in Emerging Market. Greenfield, Acquisition and Brownfield*. Copenhagen – London: Copenhagen Business School – London Business School 1998.
- [25] PITELIS, C.: The Resource-based Theory of the Transnational Firm: Conceptual and Empirical Issues. *Global Business and Economics Review*, 3, 2001, č. 2, s. 20 – 43.
- [26] PRAHALAD, C – HAMEL, G.: The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 90, 1990, č. 3, s. 79 – 91.
- [27] PYE, R.: Foreign Direct Investment in Central Europe, Experiences of Major Western Investors. *European Management Journal*, 16, 1998, č. 4, s. 378 – 389.
- [28] RADOSEVIC, S.: *Growth of Enterprises through Alliances in Central Europe*. [Working Paper Series, No. 36.] London: Centre for Study of Social and Economic Change in Europe 2000.
- [29] SCHLIE, E. H. – YIP, G. S.: Regional Follows Global: Strategy Mixes in the World Automotive Industry. *European Management Journal*, 18, 2003, č. 4, s. 343 – 354.
- [30] VERNON, R.: International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 1966, č. 2, s. 190 – 207.
- [31] ZEMPLINEROVÁ, A.: Impact of Foreign Direct Investment on the Restructuring and Growth in Manufacturing. *Prague Economic Papers*, 7, 1998, s. 329 – 345.