



# DOCTOR HONORIS CAUSA EKONOMICKEJ UNIVERZITY V BRATISLAVE



## CLAUDE MARTIN

9. MAREC 2010



**Vážení členovia Vedeckej rady Ekonomickej univerzity v Bratislave,  
vážení členovia Vedeckej rady Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave,  
vážení hostia, účastníci dnešného slávnostného zasadnutia,  
milé dámy, vážení páni,**

Ekonomická univerzita v Bratislave v minulom období udelila vedeckú hodnosť doctor honoris causa viacerým významným osobnostiam zo zahraničia. Som rád a s potešením Vám oznamujem, že dnes túto hodnosť udeľujeme pánovi prof. Dr. Claudovi MARTINOVI, jednému z najvýznamnejších odborníkov z obchodu a marketingu Univerzity Pierre Mendès France v Grenobli.

Prof. Dr. Claude Martin je všeobecne uznávaná a výrazná pedagogická a vedecká osobnosť vo Francúzsku a na Slovensku. Výsledky jeho činnosti majú rozsiahly medzinárodný ohlas. Obdivuhodné je jeho pedagogické majstrovstvo, ako aj popularizačná a organizátorská práca v oblasti medzinárodných pedagogických a vedeckých aktivít v Európe.

Významne sa zaslúžil aj o rozvoj frankofónneho vzdelávania na Ekonomickej univerzite v Bratislave a frankofónnej univerzitnej vedeckovýskumnej sieti krajín Vyšehradskej skupiny. Je organizátorom medzinárodných aktivít, ktoré pozitívne ovplyvňujú rozvoj vedeckej spolupráce slovenských univerzít nielen s francúzskymi, ale i ďalšími európskymi univerzitami.

Udelením čestnej vedeckej hodnosti doctor honoris causa vyjadruje Ekonomická univerzita v Bratislave úctu k celkovej činnosti a práci prof. Dr. Clauda MARTINA, k jeho osobným vlastnostiam, ako aj k rozvoju spolupráce medzi Ekonomickou univerzitou v Bratislave a Univerzitou Pierre Mendès France v Grenobli.

Bratislava 9. marca 2010



Dr. h. c. prof. Ing. Rudolf Sivák, PhD.  
rektor Ekonomickej univerzity v Bratislave

**Mesdames et Messieurs les Membres du Conseil scientifique de l'Université d'économie de Bratislava,**  
**Mesdames et Messieurs les Membres du Conseil scientifique de la Faculté de commerce de l'Université d'économie de Bratislava,**  
**Mesdames et Messieurs présents à la session solennelle d'aujourd'hui,**  
**Mesdames et Messieurs, chers invités, respectable assemblée,**

L'Université d'économie de Bratislava a décerné le grade scientifique honorifique de docteur honoris causa à plusieurs personnalités étrangères. J'ai le plaisir et l'honneur de vous dire que, aujourd'hui, nous décernons ce grade au Professeur Docteur Claude MARTIN de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble, qui est l'un des professionnels les plus reconnus dans le domaine de la gestion et du marketing.

Le Professeur Docteur Claude MARTIN est une personnalité pédagogique et scientifique jouissant d'une grande renommée tant en France qu'en Slovaquie. Les résultats de ses activités connaissent un vaste écho international. Admirable est sa maîtrise pédagogique ainsi que ses travaux de propagation scientifique et d'organisation dans le domaine des activités pédagogiques et scientifiques internationales en Europe.

Il a contribué considérablement au développement de la formation francophone à l'Université d'économie à Bratislava et du réseau de la recherche scientifique universitaire des pays du groupe de Vysegrad. Il est organisateur d'activités internationales qui influencent d'une manière positive le développement de la coopération scientifique des universités slovaques non seulement avec des universités de France, mais aussi avec d'autres établissements universitaires en Europe.

L'Université d'économie de Bratislava, par l'attribution du grade scientifique honorifique de docteur honoris causa, exprime son respect envers l'activité et le travail du Professeur Docteur Claude MARTIN, ses qualités personnelles ainsi que sa contribution au développement de la coopération entre l'Université d'économie de Bratislava et l'Université Pierre Mendès France de Grenoble.

A Bratislava, le 9 mars 2010



Dr. h. c. prof. Ing. Rudolf Sivák, PhD.

# LAUDÁCIA

***Vaša Magnificencia rektor Ekonomickej univerzity v Bratislave Dr. h. c. prof. Ing. Rudolf Sivák, PhD.,  
vážený pán prof. Dr. Claude Martin,  
Vaše Magnificencie, Vaše Spektability, Vaše Honorability,  
vážené dámy, vážení páni, vážené slávnostné zhromaždenie,***

udeľovanie čestnej vedeckej hodnosti doctor honoris causa patrí medzi najvýznamnejšie akademické slávnosti, ktoré sa uskutočňujú na každej univerzite.

Dnes všetci prežívame na našej alma mater práve takúto situáciu a chvíľu.

Je mi veľkou čťou predstaviť Vám na dnešnom slávnostnom rozšírenom zasadnutí Vedeckej rady Ekonomickej univerzity v Bratislave a Vedeckej rady Obchodnej fakulty EU pána prof. Clauda Martina z Univerzity Pierre Mendès France v Grenobli, ktorému Ekonomická univerzita v Bratislave udeľuje čestnú vedeckú hodnosť doctor honoris causa Ekonomickej univerzity v Bratislave.

Pán prof. Dr. Claude Martin z Univerzity Pierre Mendès France v Grenobli patrí k uznávaným vedeckým a pedagogickým osobnostiam z oblasti obchodu a marketingu schopnej synergicky integrovať európske výzvy do rozvoja medzinárodných pedagogických aktivít a do nových oblastí skúmania, akými sú spravovanie a riadenie a medzinárodné vzťahy.

Jeho vedecké kvality sú dostatočne známe slovenskej, ale i medzinárodnej vedeckej a odbornej verejnosti v rámci SR, ale aj v zahraničí vďaka množstvu vedeckých publikácií, aktívnemu pôsobeniu v profesijných, poradných a vo vedeckých orgánoch a komisiách vo Francúzsku, organizovaniu pravidelných medzinárodných vedeckých konferencií frankofónnej univerzitnej vedeckovýskumnej siete krajín Vyšehradskej skupiny, ako aj členstvu v redakčných radách viacerých vedeckých časopisov.

Významné sú aj jeho medzinárodné pedagogické aktivity. Patrí k tvorcom programov spolupráce medzi Francúzskom a krajinami strednej Európy.

Je priekopníkom rozvoja frankofónneho vzdelávania na Ekonomickej univerzite v Bratislave a zakladateľom frankofónnej univerzitnej vedeckovýskumnej siete krajín Vyšehradskej skupiny.

Je organizátorom medzinárodných aktivít, ktoré pozitívne ovplyvňujú rozvoj vedeckej a pedagogickej spolupráce nielen s francúzskymi, ale i ďalšími európskymi univerzitami.

Prof. Claude Martin začal svoju univerzitnú činnosť v roku 1967 na Univerzite Dijon, kde na fakulte práva a ekonomických vied vykonával funkciu asistenta.

Prof. Claude Martin počas svojej univerzitnej kariéry na Univerzite Pierre Mendès France zastával v rokoch 1982 – 1987 funkciu viceprezidenta pre vedu a výskum a rokoch 2006 až 2007 funkciu viceprezidenta

# LAUDATIO – ALLOCUTION LAUDATIVE

***Votre Magnificence le recteur de l'Université d'économie de Bratislava Dr. h. c. prof. Ing. Rudolf Sivák, PhD.,  
Monsieur le professeur Docteur Claude Martin,  
Vos Magnificences, Madame la Doyenne, Messieurs les Doyens, Honorabilités,  
Mesdames, Messieurs, respectable assemblée,***

Décerner le grade scientifique honorifique de doctor honoris causa est un évènement des plus solennels dans la vie d'une Université. Or, c'est précisément ce jour-ci que nous vivons cet évènement au sein de notre alma mater.

C'est un grand honneur pour moi que de pouvoir vous présenter, à cette session solennelle et élargie du Conseil scientifique de l'Université d'économie et du Conseil scientifique de la Faculté de commerce, Docteur Claude Martin, professeur de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble, à qui l'Université d'économie de Bratislava décerne le grade scientifique honorifique de doctor honoris causa de l'Université d'économie à Bratislava.

Docteur Claude Martin, professeur de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble, compte parmi les personnalités scientifiques et pédagogiques les plus renommées dans le domaine de gestion et de marketing, sachant intégrer d'une manière synergétique les enjeux européens en vue du développement des activités pédagogiques internationales et de nouveaux domaines de recherche, tels que l'administration et les relations internationales.

Ses qualités scientifiques sont suffisamment connues du public slovaque et international professionnel et scientifique, non seulement dans le cadre de la République slovaque, mais aussi à l'étranger grâce à ses nombreuses publications scientifiques, à ses activités dans les organes et commissions professionnelles, de conseil et de recherche en France, grâce, aussi, à l'organisation de conférences scientifiques internationales, régulièrement tenues, du réseau francophone de recherche scientifique universitaire des Pays du Groupe de Vysegrad, ainsi qu'à sa participation en tant que membre de conseils de rédaction de plusieurs périodiques scientifiques.

Importantes sont ses activités pédagogiques internationales. Il compte parmi les créateurs des programmes coopératifs entre la France et les pays d'Europe centrale. Il est l'instigateur du développement de la formation francophone à l'Université d'économie à Bratislava et fondateur du réseau francophone de recherche scientifique universitaire des Pays du Groupe de Vysegrad. Organisateur d'activités internationales, il influence d'une manière positive le développement de la coopération scientifique et technique non seulement avec les universités françaises, mais aussi avec les établissements universitaires européens.

Docteur Claude Martin a débuté sa carrière universitaire en 1967 à l'Université de Dijon, Faculté de droit et des sciences économiques où il a travaillé en qualité d'assistant.

pre pedagogiku a univerzitný život. V septembri 1979 ho Ministerstvo školstva Francúzskej republiky vymenovalo za univerzitného profesora Univerzity spoločenských vied v Grenobli. V roku 1991 získava titul univerzitného profesora I. triedy.

Je riaditeľom Strediska pre výskum a štúdie riadenia (GREG) Univerzity Pierre Mendès v Grenobli a prezidentom medzinárodnej univerzitnej vedeckovýskumnej siete krajín Vyšehradskej skupiny (Réseau PGV).

Vykonáva funkciu manažéra Francúzsko-poľských zošitov pre výskum v oblasti riadenia, je spoluzakladateľom Revue pre manažment a spravovanie, od roku 1990 rozvíja výskum o podnikoch v krajinách Vyšehradskej skupiny. Pôsobí tiež ako expert Štátneho výboru pre evaluáciu francúzskych univerzít (CNE), je konzultantom Svetovej banky, je čestným členom Poľskej akadémie vied.

Pedagogicky pôsobí na Technickej univerzite v Lodži a Ekonomickej univerzite v Bratislave v rámci štúdia vo francúzskom jazyku.

V roku 1994 mu bolo udelené francúzske štátne vyznamenanie Rytier rádu akademických paliem.

Bolo mu udelené aj štátne poľské vyznamenanie Medaila za výchovu.

Dôležitou etapou vedeckej dráhy prof. Clauda Martina je rok 1994, keď sa začína rozvíjať inštitucionálna vedecká spolupráca s Ekonomickou univerzitou v Bratislave.

Táto spolupráca napomáha spolu s francúzsko-poľskými vzťahmi tvorbu prúdu, ktorý vedie k vzniku medzinárodnej vedeckej štruktúry, ktorá nesie názov Sieť krajín Vyšehradskej skupiny.

O šesť rokov neskôr sa v spolupráci s Ekonomickou univerzitou v Bratislave realizuje projekt Reštrukturalizácia slovenských podnikov.

Tento projekt je podporovaný Ministerstvom zahraničných vecí Francúzskej republiky v rámci štvorročného programu orientujúceho sa na podporu čiastočne frankofónneho štúdia na Ekonomickej univerzite v Bratislave.

V roku 1997 bol Claude Martin pozvaný na Ekonomickú univerzitu v Bratislave v súvislosti s výučbou predmetu strategický marketing pre študentov druhého ročníka čiastočne frankofónneho štúdia, ktoré vzniklo na Ekonomickej univerzite v roku 1994.

Claude Martin sa stáva koordinátorom výmeny z francúzskej strany medzi obidvomi inštitúciami.

V Grenobli prijíma slovenských študentov a vysiela na stáže do Bratislavy a ďalších slovenských miest francúzskych študentov.

V roku 1998 sa v spolupráci s Ekonomickou univerzitou v Bratislave uskutočnila štvrtá medzinárodná konferencia Siete krajín Vyšehradskej skupiny Skúsenosti Slovenskej republiky a iných krajín strednej Európy v období prechodu k trhovej ekonomike.

Vzťahy medzi Grenoblom a Bratislavou sú dlhodobé a boli hodnotené zodpovednými pracovníkmi Ministerstva zahraničných vecí Francúzskej republiky počas seminára zástupcov diplomatických zborov pre interuniverzitnú spoluprácu v roku 2005 Bratislave, ako príkladné pre rozvoj spolupráce aj pre iné štáty.

V roku 2006 Ekonomická univerzita začala v rámci Európskeho sociálneho fondu riešiť projekt Manažment predaja vo francúzskom jazyku, s cieľom vypracovať študijný program druhého stupňa vysokoškolského štúdia.

Au cours de sa carrière universitaire à l'Université Pierre Mendès France, Claude Martin est chargé, de 1982 à 1987, de la fonction de vice-président à la science et à la recherche, et de 2006 à 2007, de la fonction de vice-président à la pédagogie et à la vie universitaire. En septembre 1979, il est nommé par le Ministère de l'Education Nationale Française, professeur titulaire auprès de l'Université des sciences sociales de Grenoble. En 1991, il lui est décerné le titre de professeur universitaire de 1ère classe.

Directeur du Groupe de recherche et d'études en gestion (GREG) de l'Université Pierre Mendès France à Grenoble et président du réseau international de recherche scientifique universitaire des Pays du Groupe de Vysegrad, (Réseau PGV) il exerce aussi la fonction de manager des Cahiers franco-polonais pour la recherche dans le domaine de la gestion. Cofondateur de la Revue Management&Gouvernance, il développe, depuis 1990, la recherche sur les entreprises dans les pays du Groupe de Vysegrad. Il est également actif en tant qu'expert du Comité national pour l'évaluation des universités en France (CNE), consultant de la Banque mondiale, membre honoraire de l'Académie polonaise des sciences. On lui connaît les activités pédagogiques à l'Université technique de Łódź et à l'Université d'économie à Bratislava dans le cadre des études en langue française. En 1994, il s'est vu décerner la distinction nationale française de Chevalier dans l'ordre des palmes académiques. L'ordre national polonais de la Médaille de l'Education lui a également été décerné.

L'année 1994 représente une étape importante dans la carrière scientifique de Claude Martin, lorsque commence à se développer une coopération institutionnelle et scientifique avec l'Université d'économie à Bratislava. Cette coopération, menée de concert avec les relations franco-polonaises, aide la formation d'un courant aboutissant à la création d'une structure scientifique internationale dénommée Réseau des Pays du Groupe de Vysegrad. Six années plus tard, en coopération avec l'Université d'économie de Bratislava et avec le soutien du Ministère des affaires étrangères de la République française dans le cadre d'un programme quadriennal visant la promotion des études partiellement francophones au sein de l'Université d'économie à Bratislava, le projet de Restructuration des entreprises slovaques est réalisé.

En 1997, Claude Martin est invité à l'Université d'économie de Bratislava pour enseigner la matière Marketing stratégique aux étudiants en deuxième année dans le cadre des études partiellement francophones, créées à l'Université d'économie en 1994. En accueillant, à Grenoble, des étudiants slovaques et en envoyant des étudiants français en stages à Bratislava et dans d'autres villes slovaques, il devient coordinateur des échanges du côté français entre les deux institutions.

En coopération avec l'Université d'économie de Bratislava, une quatrième conférence internationale du réseau des Pays du Groupe de Vysegrad s'est tenue en 1998, avec pour sujet "Expériences de la République slovaque et d'autres pays de l'Europe centrale en transition vers une économie de marché".

Les relations entre Grenoble et Bratislava ont une longue tradition et elles ont été appréciées par des hauts responsables du Ministère des affaires étrangères de la République française au cours du séminaire des représentants des corps diplomatiques pour la coopération interuniversitaire en 2005 à Bratislava comme exemplaires et dignes d'être suivies par d'autres pays dans le domaine de la coopération.

Študijný program bol otvorený v spolupráci s Univerzitou Pierre Mendès France v Grenobli v septembri 2008. Claude Martin organizoval misie francúzskych vyučujúcich pre daný medzinárodný celouniverzitný študijný program a pripravuje v spolupráci s riadiacimi pracovníkmi a s prezidentom Univerzity Pierre Mendès France transformáciu slovenského študijného programu na dvojité francúzsko-slovenský diplom.

Počas 15. medzinárodnej vedeckej konferencie frankofónnej univerzitnej siete krajín Vyšehradskej skupiny (PGV) v Bratislave na tému Výzvy trvalo udržateľného rozvoja: priemyselné a obchodné politiky Európskej únie bola podpísaná dohoda o dvojitém diplome medzi Ekonomickou univerzitou v Bratislave a Univerzitou Pierre Mendès France v Grenobli pre spoločný celouniverzitný študijný program manažment predaja.

Všetky uvedené skutočnosti sú jednoznačným dokladom mimoriadneho a medzinárodne uznávaného postavenia Clauda Martina.

Jeho vysoká profesionalita podložená rozsiahlymi teoretickými i praktickými medzinárodnými skúsenosťami jednoznačne potvrdzuje, že patrí k popredným všeobecne uznávaným osobnostiam nielen v zahraničí, ale aj na Slovensku.

Na jednej strane stojí jeho vysoká osobná prestíž i odborná autorita, na strane druhej jeho už každodenným životom potvrdený záujem pomáhať v rozvoji a podpore slovenskej ekonomiky, slovenských vysokých škôl a univerzít.

Profil profesora Clauda Martina vychádza z kompetenčného portfólia osobnosti, ktorá podstatným spôsobom prispela k šíreniu myšlienok humanizmu, demokracie a porozumenia medzi národmi. Jeho osobnosť bola systematicky formovaná a rozvíjaná v smeroch profesionálneho, osobného a vedecko-pedagogického rastu a rozvoja, na báze najnovších poznatkov vedy, moderných pedagogických aplikácií, individuálnym a unikátnym prístupom, sprostredkovaným všetkým relevantným poslucháčom a auditóriám na Slovensku a v ďalších krajinách Európy.

Vedecká rada Obchodnej fakulty EU v Bratislave na zasadnutí 3. mája 2009 schválila návrh na udelenie čestnej vedeckej hodnosti doctor honoris causa Ekonomickej univerzity v Bratislave pánovi prof. Dr. Claudovi Martinovi a Vedecká rada Ekonomickej univerzity v Bratislave schválila tento návrh na zasadnutí dňa 22. októbra 2009.

**Vaša Magnificencia, prosím Vás, aby ste na základe predloženej charakteristiky osobnosti pána profesora Clauda Martina a tiež na základe rozhodnutí Vedeckej rady Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave a Vedeckej rady Ekonomickej univerzity v Bratislave vykonali slávnostný akt udelenia čestnej vedeckej hodnosti**

## DOCTOR HONORIS CAUSA

En 2006, l'Université d'économie a commencé à travailler sur le projet Management de la vente en langue française dans le cadre du Fonds social européen, avec pour objectif d'élaborer le programme d'études pour le deuxième cycle d'études supérieures. Ce programme d'études a été ouvert en coopération avec l'Université Pierre Mendès France de Grenoble en septembre 2008. Claude Martin organise les missions d'enseignants français pour assurer le programme d'études universitaire international et prépare, en coopération avec les fonctionnaires et le président de l'Université Pierre Mendès France, la transformation du programme d'études slovaque en un double diplôme franco-slovaque.

A l'occasion de la 15e conférence scientifique francophone internationale du réseau universitaire des Pays du Groupe de Vysehrad (PGV) tenue à Bratislava sur le thème "Les défis du développement durable: politiques industrielles et commerciales dans l'Union européenne", une convention de double diplôme ayant pour objet le programme d'études universitaire commun Management de la vente est signée par l'Université d'économie de Bratislava et l'Université Pierre Mendès France de Grenoble.

Toutes les activités précitées témoignent de la renommée internationale exceptionnelle de Claude Martin. Son professionnalisme, s'appuyant sur ses vastes expériences internationales théoriques et pratiques, atteste de son appartenance à des personnalités jouissant d'une grande renommée tant en Slovaquie qu'à l'étranger. D'un côté nous constatons son grand prestige personnel accompagné de son autorité professionnelle, de l'autre côté nous apprécions son intérêt à aider constamment le développement et le soutien de l'économie slovaque, des écoles supérieures et universités slovaques.

Le profil du Docteur Claude Martin se fonde sur un portefeuille de compétences et sur une personnalité qui a contribué d'une manière essentielle à la propagation des idées d'humanisme, de démocratie et d'entente entre les peuples. Sa personnalité a été systématiquement formée et développée dans le sens d'une progression professionnelle, personnelle, scientifique et pédagogique, tout ceci sur la base des acquis les plus récents de la science, des applications pédagogiques modernes, par une approche individuelle et unique dispensée à tous les étudiants présents dans les salles de ses cours en Slovaquie et dans d'autres pays européens.

A sa session du 3 mai 2009, le Conseil scientifique de la Faculté de commerce a approuvé la proposition de décerner le grade scientifique honorifique de doctor honoris causa de l'Université d'économie de Bratislava à Claude Martin, et qui a précédé l'approbation de la même proposition par le Conseil scientifique de l'Université d'économie à Bratislava à sa session du 22 octobre 2009.

***Vu la caractéristique présentée de la personnalité du Docteur Claude Martin, professeur de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble, ainsi que les décisions du Conseil scientifique de la Faculté de commerce de l'Université d'économie de Bratislava et du Conseil scientifique de l'Université d'économie de Bratislava, je vous prie, Votre Magnificence, de procéder à l'acte solennel de décernement du grade scientifique honorifique de***

## DOCTEUR HONORIS CAUSA

# MARKETING, GLOBALIZÁCIA A POSILŇOVANIE EURÓPY

## VÝZVY ZAJTRAJŠKA

### ÚVOD

Marketing je relatívne mladou univerzitnou disciplínou, hoci je často kontroverznou, inšpirovanou buržoáznou ideológiou, je faktorom zamestnanosti a reálnym zdrojom zmeny ekonomických vzťahov.

Ťažkosti s pochopením tejto disciplíny (vedy, umenia a praxe) sú vyvolané jej schopnosťou reagovať na zložité a neisté situácie. Marketing historicky súvisí so špecifickou etapou formovania podmienok výmeny, v ktorej dominantnú úlohu má spotrebiteľ. Má miesto v manažérskej filozofii a integroval prúdy manažérskeho myslenia, najmä pokiaľ ide o systémový prístup. S globalizáciou sa stal medzinárodným a svetovým pre jeho adaptáciu konkurenčnému kontextu a medzinárodnej dimenzii ekonomík.

Jeho pozícia na rozhraní podniku a prostredia robí z neho nástroj rastu a konkurencieschopnosti, ktorého efekt v dôsledku absencie regulácie môže spochybníť obchodné modely a vyvolať systematickú nerovnováhu zdôvodňujúcu návrat k intervencionizmu. Napriek tomu je spolu s produktívnym systémom jednou z dvoch základných funkcií podniku. Tým, že je orientovaný na nové ciele a zameraný na podstatu podniku, mohol by byť jedným z prvkov reakcie na svetovú krízu. Je tiež nositeľom transferu znalosti v službách rozvoja. Všeobecne povedané, patrí k disciplínam, ktorých poslaním je vzdelávanie a prax riadenia a ktoré napomáhajú integráciu podniku do výchovno-vzdelávacích systémov.

## 1 MARKETING. HISTORICKÁ, MANAŽÉRSKA A INTERNACIONÁLNA KONCEPCIA

### 1.1 MARKETING: VÝSLEDOK HISTORICKÉHO PROCESU TRANSFORMÁCIE PODMIENOK VÝMENY

Marketing sa definuje svojím objektom skúmania, trhom a varetou znalostí, ktoré vyžaduje. V manažérskej oblasti je marketing zvlášť privilegovaným nástrojom výchovy riadiacich pracovníkov, pretože predstavuje podnik v kontexte zložitej súčasnej reality a umožňuje pochopiť vzájomnú závislosť jej zložiek a vzťahov s prostredím.

Výučba marketingu ako univerzitetnej disciplíny sa datuje od druhej polovice 20. storočia.

Jej aplikácia v podnikoch a v univerzitných programoch štúdia súvisí s podmienkami hospodárskeho rastu v povojnovom období a rozmachom liberalizmu v západoeurópskych štátoch a najmä v USA.

Z evidentne kultúrnych dôvodov sa marketingová koncepcia najskôr rozšírila najmä v anglosaských krajinách (Veľká Británia, škandinávské krajiny) a neskôr vo Francúzsku a v ostatných krajinách.

Až po vydaní diela Philipa Kotlera vo francúzskom jazyku mohla nová doktrína vstúpiť do manažérskeho školstva vo Francúzsku a frankofónnych krajinách. Veľké podniky uvádzali marketing v ich organizačných schémach bez toho, aby skutočne diferencovali riadenie obchodných aktivít a predaja, čo bolo počas dlhého obdobia zdrojom nedorozumení, ba dokonca konfliktov na úrovni manažmentu útvarov.

# LE MARKETING, LA MONDIALISATION ET LE RENFORCEMENT DE L'EUROPE

## LES DÉFIS DE DEMAIN

### INTRODUCTION

Le Marketing est une discipline universitaire récente, souvent controversée car connotée à une idéologie capitaliste et, cependant, porteuse d'emplois et source d'un réel changement dans les rapports économiques. Les difficultés à comprendre cette discipline (science, art ou pratique) s'expliquent par son aptitude à répondre à des situations complexes et incertaines. Le Marketing correspond historiquement à une étape particulière de formation des conditions de l'échange, celle du consommateur dominant. Elevé au rang de doctrine managériale, il a intégré les courants de pensée du Management et, en particulier, le dernier en date, l'approche systémique. Avec la mondialisation, il est devenu international et mondial, en raison de son adaptation au contexte concurrentiel et à la dimension internationale des économies. Sa position à l'interface de l'entreprise et de l'environnement en fait un outil de croissance et de compétitivité dont le succès, en l'absence de régulation, peut remettre en cause les modèles d'affaires et provoquer des déséquilibres systémiques justifiant un retour à l'interventionnisme. Et pourtant, il constitue, avec le système productif, l'une des deux fonctions de base de l'entreprise. Réorienté vers de nouveaux objectifs, recentré au cœur de l'organisation, il pourrait être un élément de réponse à la crise mondiale. Il est aussi un vecteur de transfert de savoir au service du développement. Plus généralement, il appartient à ces disciplines qui ont pour vocation l'enseignement et la pratique de la gestion et contribuent à introduire l'entreprise dans les systèmes éducatifs.

## 1 LE MARKETING. CONCEPT HISTORIQUE, MANAGÉRIAL ET INTERNATIONAL

### 1.1 LE MARKETING: RÉSULTAT D'UN PROCESSUS DE TRANSFORMATION HISTORIQUE DES CONDITIONS DE L'ÉCHANGE

Le Marketing se définit par son objet, le marché et par la variété des savoirs qu'il exige. Domaine managérial par excellence, le Marketing est privilégié dans la formation des cadres de haut niveau car il présente l'entreprise dans sa réalité complexe et contemporaine et permet de comprendre l'interdépendance de ses composantes et ses relations à l'environnement. L'introduction du Marketing comme discipline universitaire date de la deuxième moitié du XX siècle. Son apparition dans les entreprises et dans les programmes universitaires est liée au contexte de croissance des années d'après-guerre et au libéralisme des Etats occidentaux, notamment, américains. Le concept s'est rapidement diffusé dans les pays anglo-saxons (Grande Bretagne, Pays scandinaves), pour des raisons culturelles évidentes, plus tardivement en France et dans les pays d'Europe du sud. Il a fallu attendre la publication en langue française de l'ouvrage de Philip Kotler pour que la nouvelle doctrine fasse son entrée dans les écoles de gestion en France et dans les pays francophones. Les grandes entreprises affichaient bien le terme de Marketing dans leur organigramme, mais sans le différencier véritablement des activités de gestion commerciale et de vente, ce qui, pendant longtemps, fut à l'origine de malentendus, voire de conflits au niveau des directions

Presnejšie, oneskorený príchod a uvedenie marketingu a najmä jeho aplikácia sa vysvetľujú francúzskou priemyselnou sieťou charakterizovanou od polovice 19. storočia, nedostatočnou veľkosťou podnikov, ich rodinnou dynamikou a trhom limitovaným v rámci hraníc krajiny v kontexte politiky, ktorá sa vyznačovala až do roku 1930 nezasahovaním štátu do ekonomiky.

Kríza v roku 1930 spochybnila liberálne spôsoby rastu produktívneho systému bez posilnenia integrácie priemyselnej siete. Napriek tomu určitý počet faktorov inštitucionálneho charakteru (úloha štátu), technologického (rastúca úloha inžinierov) a finančného (reorganizácia bankového systému) napomáha hlbokú transformáciu priemyselnej siete v zmysle masovej výroby. Paralelne nastáva presadzovanie foriem horizontálnej a vertikálnej integrácie, ktoré pokračuje až do súčasnosti a poznamenáva francúzsku priemyselnú situáciu. Dominantným modelom sa stal model ponuky málo diferencovaných produktov určených na prienik masových trhov, ktoré sú nedostatočne segmentované, a spočívajúci na organizácii práce uprednostňujúcej špecializáciu jednotlivcov a zariadení zameranú na plnenie úzkych a opakovaných činností. Táto etapa s dominantným postavením výrobcu charakterizovala francúzsku spoločnosť do 60. rokov.

Francúzsko a ostatné západoeurópske krajiny zaznamenávali neprestajný hospodársky rast až do prvého ropného šoku. Podniky získavali z výhody rastúceho kúpyschopného dopytu spotrebiteľov a rastu produktivity práce v priebehu predchádzajúcich rokov. Poznávajú nový diferencovanejší dopyt, ale tiež novú konkurenciu v dôsledku rozšírenia Spoločného trhu. Výrobný model prestáva byť dominantný a je nahradený modelom spotreby. Uvedené obdobie je približne charakterizované rokmi 1960 – 1975 a zhoduje sa s príchodom koncepcií potrieb a spokojnosti zákazníka šírených marketingom ako filozofiou, ktorá prišla z druhej strany Atlantiku. Problémom nie je viac vyrábať, ale identifikovať potreby a potenciálnych zákazníkov, tzn. trh.

Vôľa uspokojiť potreby napomáha rýchle obnoviť produkty, zatiaľ čo finančná logika vyžaduje zo strany podnikov striktné riadiť produkty. Súčasne technologické a organizačné opatrenia sa orientujú na väčšiu flexibilitu výrobného aparátu s cieľom prispôsobiť sa zmenám v objeme na rozšírených trhoch, zatiaľ čo sa objavujú nové snahy, ktoré čoraz viac odmietajú taylorovský model separácie úloh od koncepcie a vykonávania tým, že pozornosť venujú decentralizovanejším formám riadenia. Obdobie rastu západných krajín sa končí prvými ropnými šokmi v rokoch 1973 – 1978 a s fenoménom globalizácie výmeny, ktorá charakterizuje prechod ekonómie spotreby k formám charakterizovaným komplexnosťou a neistotou.

## 1.2 MARKETING: SYSTÉMOVÁ KONCEPCIA ZÍSKANÁ Z MANAŽMENTU

Obdobie, ktoré nasleduje po ropných šokoch, je charakterizované dominantným postavením technickej inovácie. Popri štandardných produktoch na stabilných trhoch existujú inovatívne produkty na meniacich sa trhoch. Nové technológie vyvolali v informačnej a komunikačnej oblasti radikálnu zmenu organizácie podnikov. Podniky zvykli decentralizovať s cieľom lepšie reagovať na dopyt, avšak v 70. rokoch sa snažia uspokojiť požiadavky kladené na flexibilitu rôznymi formami štruktúr, najmä maticovej a neskôr sieťovej. V podnikoch dochádza k fenoménu sieťových štruktúr, ktoré uľahčujú výmenu. Priestor a čas nie sú už viac obmedzujúcimi faktormi organizácie práce. Podniky vytvárajú prostredníctvom zmlúv o spolupráci strategické vzťahy s externým prostredím,

de départements. Précisément, le caractère tardif de l'apparition du Marketing et surtout de sa mise en œuvre, s'explique par le tissu industriel français caractérisé depuis la fin du XIX siècle, par la dimension modeste des entreprises, leur dynamique familiale et leur marché limité aux frontières du pays, dans un contexte politique marqué, au moins jusqu'en 1930, par la non intervention de l'Etat.

La crise de 1930 devait remettre en cause les modalités libérales d'une croissance du système productif sans renforcer l'intégration du tissu industriel. Cependant, un certain nombre de facteurs d'ordre institutionnel (rôle de l'Etat qui cesse d'être contesté), technologique (rôle croissant des ingénieurs) et financier (réorganisation bancaire) contribuent à transformer profondément le tissu industriel dans le sens d'une production à grande échelle. Parallèlement, le secteur met en place, de façon progressive, des formes d'intégration horizontale et verticale qui continuent, de nos jours, à marquer le paysage industriel français. Le modèle dominant est celui d'une offre sur des marchés non segmentés, de produits peu différenciés destinés à pénétrer des marchés de masse et reposant sur une organisation du travail privilégiant la spécialisation des personnels et des équipements sur des tâches étroites et répétitives.

Cette phase du producteur dominant caractérisera la société française jusqu'aux années 1960.

Jusqu'au premier choc pétrolier, la France et d'autres pays occidentaux connaissent une croissance soutenue.

Les entreprises bénéficient de l'augmentation du pouvoir d'achat des consommateurs et des gains de productivité réalisés au cours des années précédentes. Elles font connaissance avec de nouvelles demandes plus différenciées mais aussi avec de nouvelles concurrences, par suite de l'élargissement du Marché Commun. Le modèle dominant cesse d'être celui de la production pour devenir, celui de la consommation. Cette période qui va, approximativement, de 1960 à 1975, coïncide avec l'arrivée des concepts de besoins et de satisfaction de la clientèle, véhiculés par le Marketing, doctrine importée d'outre-Atlantique. Le problème n'est plus de produire mais de découvrir un besoin et une clientèle potentielle, c'est-à-dire, un marché.

La volonté de satisfaire les besoins favorise le renouvellement rapide des produits, tandis que la logique financière exige, de la part des entreprises, une gestion rigoureuse des produits.

Parallèlement, les efforts technologiques et organisationnels s'orientent vers une plus grande flexibilité de l'appareil de production de manière à s'adapter à des variations de volume sur des marchés élargis alors que de nouvelles aspirations se font jour qui refusent de plus en plus le modèle taylorien de séparation des tâches de conception et d'exécution pour se tourner vers des formes plus décentralisées. Le contexte de croissance des pays occidentaux prend fin avec les deux chocs pétroliers de 1973 et 1978 et avec le phénomène de mondialisation des échanges qui caractérise la transition d'une économie de consommation vers des formes marquées par la complexité et l'incertitude.

## 1.2 LE MARKETING: CONCEPT SYSTÉMIQUE HÉRITÉ DU MANAGEMENT

La période qui suit les chocs pétroliers est celle de l'innovation technique dominante. Des produits standards sur des marchés stables côtoient des produits innovateurs sur des marchés changeants. Dans le domaine de l'information et de la communication, les nouvelles technologies ont provoqué un changement radical de l'organisation des entreprises. Si les entreprises avaient pour habitude de décentraliser pour mieux répondre à la demande, elles vont chercher, dans les années 1970, à satisfaire les exigences de flexibilité à travers des formes de structure, d'abord matricielle, puis réticulaire. On observe dans les entreprises un phénomène de structuration en réseau qui facilite les échanges. L'espace et le temps ne sont plus contraints par l'organisation du travail. Pour s'adapter à l'évolution du monde des affaires, les entreprises par le biais des accords de coopération établissent

aby sa prispôbili vývoju obchodu.

Cieľom je posilniť nové schopnosti, inovovať a rozvíjať nové oblasti aktivít.

Vo Francúzsku, ako aj v iných krajinách, sa marketing, známy na začiatku 70. rokov, postupne vyvíjal v zmysle čoraz užšej diferenciácie a špecializácie. Boli vypracované prvé učebnice, ktoré relatívne funkčným spôsobom prinášali súbor vhodných odpovedí na sériu problémov (informácia, organizácia, distribúcia, inovácia, internacionalizácia a podobne).

Z historického hľadiska boli programy vzdelávania z oblasti riadenia tvorené v súlade s pridelovaním kompetencií útvarom, ktoré zodpovedali dominantnej štruktúre zo začiatku 20. storočia so špecializáciou vyplývajúcou z hlavných organizačných funkcií: nákup, marketing, účtovníctvo, financie, výroba, ľudské zdroje, výskum a vývoj a podobne.

Tradičné problémy štruktúry boli ponechané organizátorom, ktorých sa dotýkali procesy a riadiace výkony, manažérovi sa vyhradila stratégia. Moderný systémový prístup spochybnil obsahovú deľbu organizačných úloh; núti rozhodovať a tiež dávať do súvislosti úroveň analýzy s kontextom. Stratégia podniku sa nemôže zastaviť bez jasnej vízie výkonov a štruktúry systému. Núti rovnako preskúmať miesto marketingu v modernom svete.

Z hľadiska tejto perspektívy sa marketing stáva systémovou koncepciou, ktorá kladie dôraz na komplexnú realitu súčasného podniku a na neistotu, ktorá charakterizuje jeho prostredie.

Marketing je predovšetkým aktívnym systémom charakterizovaným tokom zdrojov, viac-menej zložitými procesmi a výkonnosťou aktivít, ktorého rozhodujúcim činiteľom je efektívnosť.

Marketing je účelovým systémom, ktorý je predmetom rôznych úrovní rozhodovania. Je nutne aj štruktúrovaným systémom v zmysle zabezpečenia kombinácie základných procesov.

Nakoniec, marketing nemôže byť chápaný nezávisle od svojho obchodného prostredia, ktoré sa identifikuje trhmi, partnermi a inštitucionálnymi zložkami spoločnosti a medzinárodným prostredím ovplyvneným šokmi globalizácie.

### 1.3 MARKETING: MEDZINÁRODNÁ KONCEPCIA SPOJENÁ S GLOBALIZÁCIOU VÝMENY

Nové tendencie výmeny medzinárodného obchodu, pokiaľ ide o rozširovanie Európy alebo liberalizáciu výmen, nie sú nezávislé, prekrývajú sa a spôsobujú, že svetová ekonomika je komplexnejšia a zložitejšia.

V 90. rokoch krajiny strednej a východnej Európy opustili princíp centralizovanej ekonomiky s cieľom vyvíjať sa smerom k ekonomike založenej na voľnej konkurencii. Hlboké zmeny realizované mimo Európy spôsobili modifikáciu medzinárodnej výmeny. Nestabilita procesov výmeny, neistota spojená s investíciami a objavenie sa nových priemyselných krajín modifikovali pôvodné hranice medzinárodného obchodu.

Adaptácia marketingu konkurenčnému kontextu a medzinárodnej dimenzii ekonomík sa realizuje pod dvojakým vplyvom ekonomického a technologického vývoja. Ekonomické zmeny spochybňujú úlohu marketingu v organizácii tak, ako sa rozširujú oblasti jeho vplyvu. V obidvoch prípadoch sa marketing vyvíja v zmysle efektívnosti a flexibility. Stručne povedané, problém spočíva v prechode od uzavretého marketingu k marketingu otvorenému, buď na základe integrácie, buď prostredníctvom zmeny štruktúry. V obidvoch prípadoch ide o zmenu mentality. V prvom prípade

des liens stratégiques avec l'extérieur. L'objectif est de renforcer les nouvelles capacités d'innover et de développer les domaines d'activité.

En France comme dans d'autres pays, le Marketing tel que nous l'avons connu au début des années 1970, a progressivement évolué dans le sens d'une différenciation et d'une spécialisation de plus en plus étroite.

Les premiers ouvrages d'enseignement étaient conçus de façon relativement fonctionnelle, apportant un ensemble de réponses appropriées à une série de problèmes (information, organisation, planification, distribution, innovation, internationalisation...).

Historiquement, les programmes d'enseignement de gestion ont été conçus de façon départementalisée, conformément au mode de structure dominant depuis le début du XX siècle, avec l'introduction de spécialisations qui sont toujours à la base des grandes fonctions organisationnelles: Achat, marketing, comptabilité, finance, production, ressources humaines, R&D...

Traditionnellement, les problèmes de structure étaient laissés aux organisateurs, ceux concernant les processus et les performances au gestionnaire, le manager se réservant la stratégie. L'approche systémique moderne remet en cause la division sommaire des tâches organisationnelles; elle oblige à choisir mais aussi à relativiser le niveau d'analyse. Ainsi, la stratégie d'entreprise ne peut se concevoir sans une vision claire des performances et de la structure du système. Elle oblige également à réexaminer la place du Marketing dans le monde moderne. Dans cette perspective, le Marketing devient un concept systémique qui met l'accent sur la réalité complexe de l'entreprise contemporaine et sur l'incertitude qui caractérise son environnement.

Le Marketing est d'abord un système actif caractérisé par des flux de ressources, des processus plus ou moins complexes et, en définitive, des performances d'activité dont l'efficacité constitue l'opérateur fondamental.

Le Marketing est un système finalisé qui fait l'objet de différents niveaux de décision. Enfin, il est, nécessairement, un système structuré dans le sens où il assure une combinaison de processus fondamentaux.

Enfin, le Marketing ne peut être compris indépendamment d'un environnement commercial qui s'identifie aux marchés, aux partenaires et aux composantes institutionnelles des sociétés et d'un environnement international soumis aux chocs de la mondialisation.

### 1.3 LE MARKETING: CONCEPT INTERNATIONAL LIÉ À LA MONDIALISATION DES ÉCHANGES

Les nouvelles tendances du commerce international, qu'il s'agisse de l'élargissement de l'Europe ou de la libéralisation des échanges, ne sont pas indépendantes. Elles interfèrent et rendent plus complexe et plus incertaine l'économie mondiale. En Europe, depuis 1990, les pays d'Europe Centrale et Orientale ont abandonné le principe de l'économie centralisée pour évoluer vers une économie de libre concurrence. Au-delà de l'Europe, de profonds changements se sont fait jour qui ont entraîné une modification des échanges internationaux. L'instabilité des courants d'échange, l'incertitude liée à l'investissement et l'émergence de nouveaux pays industriels ont modifié les anciennes frontières du commerce international.

L'adaptation du Marketing au contexte concurrentiel et à la dimension internationale des économies se fait sous la double influence des évolutions économique et technologique.

Le changement économique introduit une remise en cause de la fonction Marketing dans l'organisation en même temps qu'une extension de ses domaines d'intervention.

Dans les deux cas, le Marketing évolue dans le sens de l'efficacité et de la flexibilité.

(integrácie) sa marketing stáva spôsobom manažmentu podniku, čo naznačuje anglosaský termín marketingový manažment. Táto skutočnosť predpokladá implikáciu vedenia podnikov, čoho výrazom je rozširovanie úloh marketingu a následkom toho zmena ich štruktúry v dôsledku rozvoja nákupu a služieb. Rozvoj marketingu nákupu sa stal už realitou, ktorú zdôrazňuje značný význam centrál nákupu a najmä megacentrál v oblasti distribúcie. Rozvoj marketingu služieb v dôsledku rozmachu terciárneho sektora je druhou skutočnosťou, ktorá musí zohľadniť špecifické charakteristiky služby (nemateriálny charakter, ktorého výkonnosť je ťažké hodnotiť). Oblasť stravovania (fast-food, reštaurácie s obedovým menu za jednotnú cenu, špičková gastronómia) je vhodným príkladom prispôsobovania stratégie služieb novému kontextu dopytu.

Racionalizácia obchodného riadenia je priamym dôsledkom zmeny techniky a najmä úspechu informačných a komunikačných technológií. Požiadavky rentability a absencia regulácie finančných systémov, ktoré viedli ku kríze v roku 2007, spochybňujú obchodné modely a úlohu marketingu vo svetovej ekonomike.

## 2 GLOBALIZÁCIA A SPOCHYBNENIE OBCHODNÝCH MODELOV

Globalizácia je jav podporovaný revolúciou informatiky, pádom berlínskeho múra a voľným pohybom kapitálu. Je spojená s históriou Svetovej organizácie obchodu a Európskej únie.

Prejavuje sa zblížovaním ekonomických systémov z technických a obchodných dôvodov (spájanie podnikov a trhov, satelity, internet a podobne), politických systémov (význam medzinárodných organizácií) a kultúrnych systémov.

Globalizácia predstavuje tiež prechod jednej časti planéty k trhovej ekonomike a k liberalizmu. Svetový dosah finančnej krízy dokumentuje rozsah a rýchlosť vzájomného prepojenia rozličných sietí.

### 2.1 SVETOVÁ FINANČNÁ KRÍZA

Prvá kríza vyvolaná v auguste 2007 je krízou týkajúcou sa sektora hypotekárnych úverov, ktorá sa prejavuje prepadom svetových búrz. V septembri 2008 kríza zúri nielen na Wall Street.

Bankový a finančný systém stratil všade svoju prvú funkciu, ktorou je podporovať reálnu ekonomiku a realizovať pôžičky, aby podniky mohli investovať, inovovať, vytvárať pracovné miesta a produkovat' výrobky a služby.

Kríza tvrdo dolieha na niektoré odvetvia: automobilový priemysel, cestovný ruch, financie, služby, nehnuteľnosti, avšak experti sa zhodujú na konštatovaní o existencii všeobecnej recesie.

Svetový obchod sa zmenšuje a prudký šok zažívajú ekonomiky orientujúce sa na export.

Západoeurópske a východoeurópske ekonomiky sú oslabené. Ekonomickí giganti, akými sú Brazília, Rusko, India a Čína, sú viac, resp. menej zasiahnutí krízou. V Číne sa zvyšujú bankroty a očakáva sa spomalenie rastu na úrovni 7 %.

Časový horizont východiska z krízy je neistý. Situácia vyžaduje rýchly koordinovaný zásah vlád, aby sa vyšlo vážnej sociálnej, trvalej a svetovej kríze. Nemecko, ktoré bolo na začiatku krízy rezervované, sa v roku 2009 rozhodlo realizovať druhý plán oživenia, ktorý znamená vyššie rozpočtové náklady, než má Francúzsko.

En bref, le problème consiste à passer d'un Marketing fermé à un Marketing ouvert, soit par intégration, soit par changement de structure, dans tous les cas par changement de mentalités. Dans le premier cas, (intégration) le Marketing devient un mode de management de l'entreprise ce que laisse entendre le terme anglo-saxon Marketing-Management. Cette éventualité suppose une implication de la Direction Générale des entreprises. Par ailleurs, on observe une extension des rôles du Marketing, et par conséquent un changement de structure, à travers l'achat et les services. Le développement du Marketing Achat est déjà une réalité, avec l'importance considérable prise par les centrales d'achat et, particulièrement, les Méga-centrales en distribution. Le développement du Marketing des services, conséquence de la tertiarisation des économies, est une autre réalité qui doit tenir compte des caractéristiques spécifiques du service (immatériel, dont les performances sont difficiles à évaluer). Le secteur de la restauration (fast-food, formules, haute gastronomie) est un bon exemple de l'adaptation des stratégies de services au nouveau contexte de la demande.

La rationalisation de la gestion commerciale est une conséquence directe du changement technique et, notamment, du succès des technologies d'information et de communication.

Les impératifs de rentabilité et l'absence de régulation des systèmes financiers qui conduiront à la crise mondiale de 2007, vont remettre en cause les modèles d'affaires et le rôle du Marketing dans l'économie mondiale.

## 2 LA MONDIALISATION ET LA REMISE EN CAUSE DES MODÈLES D'AFFAIRES

La mondialisation est un phénomène facilité par la révolution de l'informatique, la chute du mur de Berlin et la libéralisation des mouvements de capitaux. Elle est liée à l'histoire de l'Organisation Mondiale du Commerce et à celle de l'Union Européenne. Elle se manifeste par le rapprochement des systèmes économiques, pour des raisons techniques et commerciales (connexion des entreprises et des marchés, satellites, Internet...), des systèmes politiques (importances des organisations internationales) et des systèmes culturels.

La mondialisation c'est aussi le basculement d'une partie de la planète dans l'économie de marché et le triomphe du libéralisme. L'impact mondial des crises financières illustre bien l'étendue et la rapidité des interconnexions entre divers réseaux.

### 2.1 LA CRISE FINANCIÈRE MONDIALE

La première crise déclenchée en août 2007 est celle des subprime, c'est une crise du crédit qui se traduit par un effondrement des bourses mondiales dans le monde. En septembre 2008, la crise ne sévit pas seulement à Wall Street.

Partout, le système bancaire et financier a perdu sa fonction première qui est de promouvoir l'économie réelle et prêter de manière à ce que les entrepreneurs puissent investir, innover, créer des emplois et produire des biens et des services.

La crise frappe durement certains secteurs: automobile, tourisme, finance, services, immobilier, mais les experts s'accordent sur le constat d'une récession générale. Le commerce mondial se contracte et le choc est violent pour les économies exportatrices.

Les économies occidentales et Est-européennes sont fragilisées. Les géants émergents tels que le Brésil, la Russie,

Európska únia – 27 členských štátov sa dohodlo vynaložiť až 1,5 % hrubého európskeho domáceho produktu. V USA prezident Barack Obama stavia na obnovenie dopytu. V Ázii sa podporuje zmena modelu. Zatiaľ čo čínsky a japonský model sa rúca, obidve krajiny chcú reorientovať investície a výrobu na regionálnu spotrebu. Rozsiahle finančné rezervy investované do amerických štátnych pokladničných poukázok by mohli byť orientované na rozvoj najchudobnejších krajín. Vzhľadom na rast nezamestnanosti a početnosti sociálnych plánov, situácia sponchýbňuje charakter spravovania podnikov. Manažéri sú konfrontovaní s početnými výzvami: komunikovať s cieľom dodávať dôveru, preformulovávať stratégie a predchádzať rizikám degradácie sociálnej klímy. Firmy z Juhovýchodnej Ázie, čínske, indické, japonské, pochopili, že treba prepracovať obchodné modely podniku. Japonci investujú do ekonomického rozvoja.

Vo Francúzsku sú malé a stredné podniky značne závislé od veľkých podnikov, ktoré im zabezpečujú trh prostredníctvom subdodávok, avšak nepredstavujú privilegovaný ekonomický nástroj vlády a finančného systému. Naproti tomu Nemecko sa vyznačuje veľmi rozdielnym systémom, v ktorom malé a stredné podniky majú prospech zo stimulovania a veľmi silnej koexistencie inštitúcií a bánk. Intra- a interpodniková variabilita európskych malých a stredných podnikov a politika kvality môžu zohrať v budúcnosti pozitívnu úlohu.

## 2.2 KRÍZA V NOVÝCH ČLENSKÝCH ŠTÁTOCH

Kríza rúca tradície, kultúry a správanie. Možno sa obávať, že podniky nových členských štátov Európskej únie, ktoré ukončili ťažký proces prechodu k trhovej ekonomike, budú viac kríze vystavené než skúsené a manažmentom lepšie vybavené západné firmy. Problém si zasluhuje osobitnú pozornosť rôznych krajín, ktoré boli pričlenené k Európskej únii v rokoch 2004 až 2007.

Na základe troch argumentov všeobecného charakteru možno usudzovať, že tieto krajiny disponujú prostriedkami, ktoré umožňujú čeliť turbulenciám finančnej krízy a recesie. Týkajú sa priemyselnej siete, medzinárodného obchodu a podnikovej kultúry.

Od roku 1990 po polstoročí centralizovanej ekonomiky sa východoeurópska priemyselná situácia komplexne zmenila. V odvetví obchodu došlo k rapídne rozvoju mikropodnikov. Tradičný podnik riadený svojím vlastníkom sa nikdy úplne nestratil, ale zaznamenal nízku obchodnú dynamiku spôsobenú čoraz menej a menej chráneným prostredím meniacimi sa trhmi. Veľký podnik (verejný) sa privatizuje a niekedy rozdeľuje, resp. transformuje na finančné operácie, ktoré vedú k vzniku novej triedy zbohatlíkov. Nové členské štáty majú priemyselnú sieť tvorenú predovšetkým z malých a stredných podnikov a možno dúfať, že krajiny, v ktorých dominuje táto štruktúra, budú mať výhody z vyššej flexibility a budú odolávať lepšie kríze než globálne podniky. Okrem toho regionálna koncentrácia zdrojov krajín strednej Európy, tradične vystupujúca ako faktor nerovnováhy, by sa mohla prejavovať ako silný článok.

Obchodný argument je spojený s rozširovaním Európy. Po období prudkého poklesu na začiatku 90. rokov vnútorný obchod strednej Európy zaznamenal opätovné oživenie vďaka spojeniu voľnej výmeny a stratégiám multinacionálnych

L'Inde et la Chine, sont plus ou moins touchés par la crise. En Chine, où les faillites se multiplient, on s'attend à un ralentissement de la croissance au niveau de 7 %.

L'horizon de sortie de crise est incertain. La situation appelle une action rapide et coordonnée des gouvernements pour éviter une crise sociale sévère, durable et mondiale. L'Allemagne, au départ réticente, a décidé de lancer en 2009 un deuxième plan de relance qui représente un effort budgétaire supérieur à celui de la France. L'UE 27 a convenu d'engager jusqu'à 1,5 % du PIB européen. Aux USA, le nouveau Président Barack Obama, parie sur une relance par la demande. En Asie, on assiste à un changement de modèle. Tandis que le modèle chinois et japonais s'effondre, ces deux pays veulent réorienter les investissements et la production vers la consommation de la région.

Les immenses réserves financières investies en bons du Trésor américains pourraient être orientées vers le développement des pays les plus pauvres de la zone.

Devant la montée du chômage et la multiplicité des plans sociaux, la conjoncture fait douter de la pertinence des gouvernances d'entreprises. Les dirigeants sont confrontés à plusieurs défis: communiquer pour rassurer, dessiner un scénario de sortie de crise, jouer la proximité avec leurs équipes, reformuler les orientations stratégiques et prévenir les risques de dégradation du climat social. Les firmes du sud-est asiatique, chinoises, indiennes, japonaises, ont compris qu'il fallait réinventer le modèle d'affaires de l'entreprise. Les Japonais investissent dans le co-développement économique.

En France, la PME est très largement dépendante de la Grande entreprise qui lui assure un débouché par le biais de la sous-traitance mais ne représente pas un instrument économique privilégié pour le gouvernement et le système financier. En Allemagne, le système est très différent et la PME bénéficie d'un encouragement et d'un accompagnement très fort de la part des institutions et des banques. Dans les PME européennes, la mobilité intra et inter entreprise et les politiques de qualité totale peuvent jouer un rôle positif.

## 2.2 LA CRISE DANS LES NOUVEAUX ETATS MEMBRES

La crise bouscule les traditions, les cultures et les comportements. On peut craindre que les entreprises des nouveaux Etats de l'UE, sortant d'une transition difficile, soient plus exposées que les firmes occidentales plus expérimentées et mieux encadrées. Le problème mérite un examen attentif des différents pays qui ont adhéré, entre 2004 et 2007, à l'Union européenne.

Trois observations d'ordre général permettent de penser que ces pays disposent de moyens pour affronter les turbulences de la crise financière et de la récession. Elles concernent le tissu industriel, le commerce international et la culture d'entreprise.

Depuis 1990, au terme d'un demi siècle d'économie centralisée, le paysage industriel est-européen a changé en complexité. La micro-entreprise s'est développée très rapidement dans le secteur commercial. L'entreprise traditionnelle dirigée par son propriétaire, n'a jamais totalement disparu, mais connaît un faible dynamisme commercial dû à un environnement de moins en moins protégé et à des marchés fluctuants. La grande entreprise (publique) se privatise et parfois se morcèle ou se transforme en opérations financières qui aboutissent à l'émergence d'une classe de nouveaux riches. Les nouveaux Etats membres ont un tissu industriel constitué, majoritairement de petites et moyennes entreprises et l'on peut espérer que les pays où domine cette structure bénéficieront d'une flexibilité supérieure et résisteront mieux à la crise que les entreprises globales. En outre, la concentration

firiem. Všeobecne, podiel Európskej únie s 27 členskými štátmi na svetovom obchode produktov a služieb mierne zoslabol vo vzťahu k Európskej únii s 15 členskými štátmi vzhľadom na to, že obchod medzi pôvodnými 15 a 12 novými členskými štátmi sa stal obchodom intraeurópskym.

To znamená, že budúcnosť východoeurópskych podnikov je spojená s Európskou úniou a všeobecnejšie s Európou ako celkom. Ale to tiež znamená, že tieto podniky majú externé prepojenie slabšie než západoeurópske podniky a z tohto dôvodu budú menej vystavené šokovej vlne.

Diagnostika sa však musí odlišovať podľa jednotlivých krajín a podľa odvetví. Takisto bankový sektor so silnou zahraničnou kapitálovou účasťou a slabosť národných mien tvrdo zasahujú krajiny ako Maďarsko a Lotyšsko.

Obchodná orientácia pôsobí určitou váhou ako faktor umožňujúci vzdorovať, odolávať kríze.

Dokonca, i keď všetky krajiny sú zasiahnuté krízou, kríza v každej z nich sa prejavuje iným stupňom.

Je pravdepodobné, že krajiny patriace do nemeckej zóny vplyvu reagujú lepšie než tie, ktoré sú spojené s Veľkou Britániou a južnou Európou.

Kultúrny argument sa týka rezistencie vo vzťahu k anglosaskému modelu zvlášť v nových členských štátoch.

V rokoch 2004 a 2007 Európska únia integrovala 12 nových členských štátov, z ktorých 10 je stredoeurópskych.

Variabilita členských štátov sa značne zvýšila a došlo k akcelerácii zmiešavania kultúr. Podniky sa stávajú postupne multikultúrnymi organizáciami podporované migračnými tokmi. Príchod zahraničných akcionárov a rozvoj zmiešaných spoločností napomáhajú vznik logiky manažmentu inšpirovanej anglosaským modelom, ale ktorá naráža na kultúrne kontexty. Manažéri vo východnej Európe sa naučili konať v kontexte veľmi meniaceho sa prostredia a prispôbovať sa rýchlo zmenám. Priemyselná a obchodná sieť sa koncentrovala na tvorbu novej triedy podnikateľov. V zmiešaných spoločnostiach je zodpovednosť čoraz viac delegovaná na lokálnych manažérov, zahraniční manažéri sú postupne nahradzovaní lokálnymi. V univerzitnej oblasti sa rozvíja výmena a dochádza k zblížovaniu kultúr.

### 3 POSILŇOVANIE EURÓPY A ZBLIŽOVANIE KULTÚR

#### 3.1 INŠTITUCIONÁLNE RIEŠENIA KRÍZY

Na prvé prejavy krízy Európa reagovala viac, resp. menej koordinovaným spôsobom už v mesiacoch september/október 2008. Plány obnovenia dočasne ukončili obavy z dezintegrácie bankového systému.

Treba však zdôrazniť dve hrozby, ktoré by mohli zhoršiť situáciu: na jednej strane je to absencia a nedostatočná koordinácia na medzinárodnej úrovni prejavujúca sa neschopnosťou definovať a realizovať princípy regulácie kapitalizmu, na druhej strane je to podnecovanie protekcionizmu.

Zatiaľ čo USA prejavujú odvahu v ich rozhodnutiach, Európa vyjadruje disharmonické názory.

Predstavitelia najsilnejších ekonomík sveta, ktorí sa stretli 1. apríla 2009 v Londýne, sa pokúšali nájsť východiská z anglosaského modelu a načrtnúť pravidlá nového kapitalizmu.

Prejavená jednomyselnosť zdôrazňuje nutnosť posilniť významné medzinárodné inštitúcie poverené dohľadom nad makroekonomickou rovnováhou a pomocou štátu pri hľadaní východísk z kritických situácií.

O východiskách z krízy a regulácii kapitalizmu sa však bude rozhodovať mimo podniku.

Navyše treba zvážiť spôsoby ich spravovania. Postoj usilujúci sa o dosahovanie maximálneho zisku (a okamžitého)

régionale des ressources dans les pays de la zone Europe centrale, traditionnellement présentée comme un facteur de déséquilibre, pourrait bien apparaître comme un point fort.

L'argument commercial est lié à l'élargissement de l'Europe. Après l'effondrement du début des années 90, le commerce intérieur de l'Europe centrale a connu une reprise grâce à la conjugaison du libre-échange et des stratégies des firmes multinationales. Globalement, la part de l'Union à 27 dans le commerce mondial des biens et des services a décliné légèrement par rapport à l'UE 15 pour la raison que le commerce entre les 15 et les 12 nouveaux membres est devenu un commerce intra-européen. Cela signifie que le destin des entreprises Est-européennes est lié à celui de l'Union et, plus généralement, de l'Europe dans son ensemble. Mais cela signifie également que ces entreprises ont des connexions extérieures plus faibles que les entreprises occidentales et, de ce fait, seront moins exposées à l'onde de choc. Le diagnostic doit, naturellement être nuancé selon les pays et selon les secteurs. Ainsi, le secteur bancaire, à forte capitalisation étrangère, et la faiblesse des monnaies, frappent durement des pays comme la Hongrie et la Lettonie. L'orientation commerciale pèsera d'un certain poids dans la résistance à la crise. Même si tous les pays sont touchés par la crise, ils le sont à des degrés divers. Il est probable que les pays de la zone Allemagne réagissent mieux que ceux liés à la Grande-Bretagne ou l'Europe du Sud.

L'argument culturel concerne la résistance au modèle de management anglo-saxon, particulièrement dans les nouveaux Etats membres. Entre 2004 et 2007, l'UE a intégré 12 nouveaux membres dont 10 appartiennent à la zone Europe Centrale. La mobilité des équipes s'est fortement accrue et le mélange des cultures s'accélère. Les entreprises deviennent progressivement des organisations multiculturelles facilitées par des flux migratoires. L'arrivée des actionnaires étrangers et le développement des sociétés mixtes favorise l'émergence d'une logique de management, certes inspirée du modèle anglo-saxon, mais qui va se heurter aux contextes culturels. A l'Est de l'Europe, les dirigeants ont appris à agir dans un contexte d'environnement très mouvant et s'adaptent rapidement au changement. Le tissu industriel et commercial s'est concentré sur la création d'une nouvelle classe d'entrepreneurs. Dans les sociétés mixtes, les responsabilités sont de plus en plus déléguées aux managers locaux, les expatriés étant progressivement remplacés par des responsables locaux. Dans le monde universitaire, les échanges se développent et les cultures se rapprochent.

### 3 LE RENFORCEMENT DE L'EUROPE ET LE RAPPROCHEMENT DES CULTURES

#### 3.1 LES RÉPONSES INSTITUTIONNELLES À LA CRISE

L'Europe a réagi de manière plus ou moins coordonnée aux premiers effets de la crise ressentis dès septembre-octobre 2008. Les plans de relance ont provisoirement mis un terme aux craintes de désintégration du système bancaire. Il faut, cependant, souligner deux menaces qui ne feraient qu'aggraver la situation: d'une part, l'absence ou l'insuffisance de coordination au niveau international, se traduisant par une incapacité à définir et mettre en œuvre des normes de régulation du capitalisme, d'autre part, la tentation du protectionnisme. Alors que les Etats-Unis font preuve d'audace dans leurs décisions, l'Europe fait entendre des voix discordantes. Réunis à Londres depuis le 1er avril, les dirigeants des vingt principales économies de la planète, ont tenté de sortir du modèle anglo-saxon et d'esquisser les règles d'un nouveau capitalisme. L'unanimité paraît acquise sur la nécessité

patrí k prekonanej koncepcii. Kríza ukázala, že treba obnoviť historické poslanie manažmentu a ochrániť ho od nedodržania vytýčeného smeru akcionármi, aby sa mohli prejavíť dlhodobé inovujúce stratégie. Reforma svetového kapitalizmu vedie k uznaniu podniku ako inštitúcie, ktorá disponuje právami a povinnosťami, ktoré prevyšujú stakeholderov.

S rozširovaním Európy podniky objavili nové trhy, výchovno-vzdelávacie systémy a nové kultúry.

Podnik našiel svoje miesto v programoch vzdelávania a výskumu v dynamike výmeny.

Ekonomická univerzita v Bratislave rovnako ako ostatné univerzity strednej a západnej Európy veľmi rýchlo pochopili záujem európskych partnerov.

### 3.2 MIESTO PODNIKU VO VÝCHOVNO-VZDELÁVACÍCH SYSTÉMOCH. PRÍKLAD SIETE PGV

V priebehu 90. rokov vo všetkých krajinách strednej Európy sa podnik stal hlavným činiteľom procesu prechodu k trhovej ekonomike. Transformácia zastaraných podnikov spotrebujúcich pracovnú silu, energiu a suroviny je sprevádzaná deštrukciou štátnych podnikov a likvidáciou odvetví. Všetky podniky musia vynaložiť značné racionalizačné úsilie (zvládnutie nákladov, technologickú modernizáciu, prispôsobenie trhom, marketingové a kapitálové stratégie). Táto racionalizácia vyžaduje nové znalosti z manažmentu a marketingu.

Skutočnosť, že podnik sa stal predmetom záujmu, je stimulom pre vedy o riadení, ktoré až doposiaľ boli považované vo východoeurópskych krajinách za čisto univerzitné disciplíny.

Vysokoškolskí učitelia a vedeckí pracovníci strednej Európy, konfrontovaní so zložitou sociálno-ekonomického procesu a aktivizovaní realizáciou programov výmeny Tempus a Erasmus, sa obracajú k svojim kolegom z Európskej únie s cieľom nájsť nové poznatky k ich často príliš teoretickým vedomostiam a nové adekvátne nástroje analýzy.

V tomto kontexte dôležitých zmien východnej Európy sa vytvára univerzitná sieť krajín Vyšehradskej skupiny (PGV). Všeobecne je sieť štruktúrovaná na základe personálnych, vedeckých a inštitucionálnych vzťahov.

Podstata týchto vzťahov napomáha formovať spoluprácu. Vedecká spolupráca sa vyvíja smerom k pedagogickej spolupráci (Grenoble-Bratislava), k transferu podnikateľských znalostí (Grenoble-Perugia), strategickému dohľadu, spoločným publikáciami a k expertízam. Vedecká spolupráca a publikácie sú základom individuálnych, spoločných projektov a priateľstva okrem formálnych výmen.

V rámci siete majú privilegované postavenie štyri centrá: Grenoble vo Francúzsku, Bratislava na Slovensku, Lodž a Katovice v Poľsku.

K novovznikajúcim centrám patria: Iași v Rumunsku, Perugia v Taliansku. Postupne sa tradičná os Východ-Západ dopĺňa osou Sever-Juh, ktorá postupuje aj mimo krajín Európskej únie: Sviščov v Bulharsku a Tirana v Albánsku. Prítomnosť talianskych kolegov, odporúčaných rumunskými partnermi, prispieva k rovnováhe výmeny v rámci siete.

Predmetom výmeny sú tri hlavné a navzájom prepojené problematiky: riadenie podniku v kontexte zmien, regionálne ekonomické transformácie podmienené ekonomicko-politickou transformáciou a výmena kompetencií.

de renforcer les grandes institutions internationales chargées de surveiller les équilibres macro-économiques et d'aider les Etats à sortir de situations critiques. Mais c'est autour de l'entreprise que se décideront la sortie de crise et la régulation du capitalisme. Encore faut-il repenser les modes de gouvernance. L'attitude consistant à rechercher un profit maximum (et immédiat) relève d'une conception dépassée.

La crise a montré qu'il fallait restaurer la mission historique du management et le protéger des dérives de l'actionnariat pour voir émerger des stratégies innovantes à long terme. La réforme du capitalisme mondial passe par la reconnaissance de l'entreprise comme une institution à part entière qui dispose de droits et d'obligations qui transcendent ceux des parties prenantes.

Avec l'élargissement, les entreprises ont découvert de nouveaux marchés et les systèmes éducatifs, de nouvelles cultures. L'entreprise a trouvé sa place dans des programmes d'enseignement et de recherche mis en place dans les dynamiques d'échange. L'Université d'économie de Bratislava, mais aussi d'autres universités d'Europe centrale et occidentale ont compris très vite, l'intérêt des partenariats européens.

### 3.2 LA PLACE DE L'ENTREPRISE DANS LES SYSTÈMES ÉDUCATIFS. L'EXEMPLE DU RÉSEAU PGV

Au cours de la décennie 1990, dans tous les pays de l'Europe centrale, l'entreprise devient l'acteur central du processus de transition. La transformation d'entreprises obsolètes, consommatrices de main d'œuvre, d'énergie et de matières premières, s'accompagne du démantèlement des entreprises d'Etat et de la liquidation de secteurs. Toutes les entreprises doivent accomplir un effort considérable de rationalisation (maîtrise des coûts, modernisation technologique, adaptation au marché, stratégies de marketing et recherche de capitaux).

Cette rationalisation nécessite un savoir nouveau: celui du management et du marketing. Le fait que l'entreprise soit au centre des préoccupations propulse au premier plan les sciences de gestion, jusqu'à présent considérées dans les pays de l'Est comme des disciplines purement universitaires. Confrontés à la complexité du processus socio-économique qui se déroule sous leurs yeux et incités par la mise en place des accords d'échanges «Tempus» puis «Erasmus», les universitaires et chercheurs en sciences de gestion en Europe centrale se tournent vers leurs collègues des pays de l'Union pour trouver des apports nouveaux, pour réajuster leur savoir souvent trop théorique et trouver des outils d'analyse plus adéquats.

La création du réseau universitaire des Pays du groupe de Vysegrad (PGV) voit le jour dans ce contexte de changements importants à l'Est de l'Europe.

Globalement le réseau est structuré à travers des liens personnels, scientifiques et institutionnels.

La nature de ces liens favorise les formes de collaboration. Une collaboration de type scientifique évolue vers l'enseignement (Grenoble-Bratislava), le transfert de savoir entrepreneurial (Grenoble-Perugia), la veille stratégique, les publications communes et l'expertise. Les collaborations de type recherche et publications font naître des projets individuels communs et des amitiés au-delà des échanges formels. Quatre sites occupent une place privilégiée: Grenoble en France, Bratislava en Slovaquie, Łódź et Katowice en Pologne. De nouveaux centres apparaissent: Iași en Roumanie, Perugia en Italie. Progressivement, le traditionnel axe Est-Ouest est complété par un axe Nord-Sud dont les prolongements vont au-delà de l'Union Elargie: Svishtov en Bulgarie et Tirana en Albanie. La présence du partenaire italien, introduit par les Roumains, rééquilibre l'orientation des échanges au sein du réseau.

Trois problématiques majeures, très fortement liées entre-elles et en grande partie croisées, font l'objet d'échanges: la gestion de l'entreprise dans le contexte du changement, les transformations économiques régionales impulsées

### 3.3 RECIPROCITA VÝMENY: PRÍKLAD FRANKOFÓNNEHO ŠTÚDIA NA EKONOMICKEJ UNIVERZITE V BRATISLAVE

Reciprocita výmeny s Ekonomickou univerzitou v Bratislave existuje od samého začiatku spolupráce. Ak kolegovia z východnej Európy si kládli otázku, „ako to funguje v Európskej únii“, kolegovia zo západnej Európy konfrontovaní s dopytom západoeurópskych podnikov, ktoré sa snažili investovať vo východoeurópskych krajinách, chcú byť informovaní o vývoji podnikania a ekonomiky v tranzitívnych krajinách.

Kooperácia medzi Univerzitou Pierre Mendès France v Grenobli a Ekonomickou univerzitou v Bratislave je dobrým príkladom približovania výchovno-vzdelávacích systémov v oblasti marketingu.

Vzťahy spolupráce medzi Univerzitou Pierre Mendès France v Grenobli (IUT2) a Ekonomickou univerzitou v Bratislave (frankofónne štúdium) siahajú do obdobia rokov 1992 – 1993 a súvisia s vedeckovýskumnou stážou prof. Jaroslava Kítu. Na toto obdobie sa viaže vedecká spolupráca na tému reštrukturalizácia slovenských podnikov a vydávanie spoločných publikácií. V roku 1994 Stredisko pre výskum a štúdie riadenia Univerzity Pierre Mendès France v Grenobli a Ekonomická univerzita v Bratislave začínajú realizovať francúzsko-slovenský program. Vedecká spolupráca je oficiálne uzavretá v roku 1998 rámcovou zmluvou. Je zvýraznená v roku 1998 udalosťou veľkého formátu: organizáciou 3. medzinárodnej vedeckej konferencie siete PGV. Spolupráca medzi obidvomi inštitúciami sa rozširuje na oblasť vzdelávania, ktorá je podporená programom Ministerstva zahraničných vecí Francúzska v rámci štvorročného kontraktu (COCOP) zameriavajúceho sa na samostatné fungovanie čiastočne frankofónneho štúdia na Ekonomickej univerzite v Bratislave.

Organizujú sa misie vysokoškolských učiteľov na Slovensko a v rámci IUT2 Univerzity Pierre Mendès France v Grenobli sa prijímajú slovenskí študenti. Spoločné vedenie diplomových prác francúzskymi a slovenskými učiteľmi je originálnym prvkom mechanizmu spolupráce. Prejavom spolupráce v Grenobli je prijímanie slovenských učiteľov a študentov. Recipročne učители z Grenoblu prichádzajú do Bratislavy, aby participovali na výchovno-vzdelávacom procese v oblasti distribúcie, marketingovej komunikácie, strategického marketingu, informačných systémov marketingu a podobne. Na Ekonomickej univerzite v Bratislave boli vydané dve spoločné publikácie vo francúzskom jazyku. Francúzski študenti odchádzajú na Slovensko na stáže v podnikoch. V súvislosti s novým projektom COCOP orientovaným na samostatné fungovanie čiastočne frankofónneho štúdia vznikajú úvahy o spoločných videokonferenciách. Cesty francúzskych učiteľov na Ekonomickú univerzitu v Bratislave, úloha videokonferencií v mechanizme spolupráce obidvoch univerzít, obnovenie kontraktov COCOP napomáhajú štrukturalizáciu politiky výmeny a úvahy o diplomoch (ECTS, ekvivalencia diplomov a podobne), ktoré ústia až do realizácie dvojitého diplomu v rámci bolonského procesu, ktorý zjednocuje systém vysokých škôl, a do univerzitného diplomu 2. stupňa – master.

### 3.4 NOVÁ ETAPA: VÝZVY EURÓPSKEJ ÚNIE

Ročné konferencie univerzitnej siete PGV sprevádzajú proces prechodu k trhovej ekonomike a usilujú sa reagovať na otázky podnikov strednej Európy, ale tiež tých podnikov, ktoré sa snažia investovať vo východnej Európe. Tento vývoj bol možný vďaka vzniku internej kultúry siete. Momentom vzniku spoločnej vedeckej kultúry siete je rok 1998. Témy, ktoré boli predmetom predchádzajúcich konferencií, usmerňujú členov siete na špecifické problematiky, ktoré sú často veľmi konkrétne z hľadiska územných činiteľov a akademických analytikov. Postupne sa sieť stáva

par la transformation politico-économique et l'échange de compétences.

### 3.3 LA RÉCIPROCITÉ DES ÉCHANGES: L'EXEMPLE DE LA FILIÈRE FRANCOPHONE DE L'UEB

La réciprocité des échanges apparaît dès le début. Si les collègues de l'Est se posent la question «comment fait-on dans l'Union?», les collègues de l'Ouest, confrontés aux demandes des entreprises occidentales qui cherchent à investir à l'Est, souhaitent s'informer sur des évolutions entrepreneuriales et économiques dans les pays en transition.

La coopération entre l'UPMF et l'Université d'économie de Bratislava est un bon exemple du rapprochement des systèmes éducatifs autour du Marketing.

Les relations de coopération entre l'Université Pierre Mendès France (IUT2) et l'Université Economique de Bratislava (Filière francophone) remontent à l'année universitaire 1992 – 1993 et la mission à Grenoble du Prof. Jaroslav Kita. De cette période est née une coopération scientifique sur la restructuration de l'entreprise slovaque avec publications communes. Le programme franco-slovaque est lancé en 1994 par le GREG et l'Université Economique de Bratislava. La coopération scientifique est officialisée en 1998 par un accord-cadre. Elle est ponctuée en 1998 par un événement d'envergure: l'organisation à Bratislava de la 3 Conférence internationale du réseau PGV à l'issue de laquelle une convention inter universitaire est signée entre l'UPMF et l'UEB. Elargi au domaine de la formation, le programme est soutenu par le Ministère français des Affaires étrangères, dans le cadre d'un contrat quadriennal (COCOP) visant à autonomiser la filière partiellement francophone de l'Université d'économie de Bratislava.

Des missions d'enseignants chercheurs s'organisent et des étudiants slovaques commencent à être accueillis à l'IUT2 de Grenoble. La codirection de mémoires de maîtrise par des tuteurs français et slovaques constitue un point original du dispositif de coopération. A Grenoble, le développement du champ de la coopération se traduit par l'accueil régulier d'étudiants et d'enseignants slovaques. Réciproquement les enseignants grenoblois se rendent à Bratislava pour participer à des missions d'enseignement en distribution, négociation commerciale, marketing stratégique, systèmes économiques comparés... Deux manuels de marketing rédigés en commun par les deux responsables français et slovaque de la filière francophone sont publiés par l'UEB. Des étudiants français partent pour la Slovaquie en stage d'entreprise. Une réflexion se développe autour d'un projet de visio conférence et sur le montage, en parallèle, d'un nouveau projet COCOP destiné à l'autonomisation de la filière partiellement francophone. Plusieurs missions françaises à l'UEB, le rôle des visio conférences dans le dispositif de coopération pédagogique IUT2-UEB, le renouvellement du COCOP sur 4 ans, contribueront à structurer une politique d'échange et à engager des réflexions sur les diplômes (ECTS, équivalence de diplômes) jusqu'à aboutir à la mise en place d'un diplôme commun dans le cadre de la réforme LMD et l'ouverture sur la mastérisation.

### 3.4 UNE NOUVELLE ÉTAPE: LES DÉFIS DE L'UNION EUROPÉENNE

Les conférences annuelles du réseau PGV accompagnent de très près le processus de transition et s'efforcent d'apporter des réponses aux questions des entreprises d'Europe Centrale, mais aussi de celles qui cherchent à investir à l'Est. Cette évolution a été possible grâce à la création d'une culture interne du réseau. L'année 1998 est le moment d'acquisition d'une culture scientifique commune du réseau. Les sujets abordés lors des conférences précédentes canalisent les recherches des membres sur des problématiques spécifiques, souvent très concrètes, du point de vue des acteurs de terrain et des analystes académiques. Petit à petit, le réseau devient un véritable lieu d'appartenance

skutočným miestom akademickej príslušnosti a nielen miestom stretnutí. Spoločná produkcia znalosti sa stáva realitou. Účinky recipročných transferov znalostí a skúseností sa pociťujú na všetkých úrovniach a sprevádzajú celkové zlepšenie vedomostí vrátane progresu v oblasti frankofónie. Nemožno zabudnúť na obdivuhodný pokrok v ovládaní francúzskeho jazyka kolegami, ktorých materinským jazykom je slovenčina, rumunčina, portugálčina alebo iný jazyk. Pôvodné ciele zakladateľov univerzitnej siete boli z veľkej časti dosiahnuté. Sme členmi Európskej únie s 27 členskými štátmi, ktorá nám prirástla k srdcu. Ale pred rozšírenou Európskou úniou stoja nové výzvy: budovanie sociálnej Európy, prispôsobovanie práva na prácu novým podmienkam, koordinácia politík konkurencieschopnosti, zmeny verejného sektora a podobne. Zajtra bude musieť univerzitná sieť PGV riešiť problémy, ktoré neexistovali včera.

15. medzinárodná vedecká konferencia univerzitnej siete PGV, organizovaná v Bratislave v roku 2009, ilustruje postoj siete vyvíjať aktivity v prospech Európy. V období vážnych globálnych problémov, dialóg, etika, trvalý rozvoj ústia do všeobecného spoločenského pokroku a môžu znížiť riziká krízy a degradáciu prostredia.

Sociálno-ekonomická výkonnosť organizácií nadobúda čoraz viac na význame prostredníctvom prístupov trvalého rozvoja a stáva sa konkurenčnou výhodou. Ľudský kapitál predstavuje najdôležitejší zdroj, pretože podmieňuje inovačný potenciál, adaptáciu a vývoj. Každé premeškanie, resp. každé oneskorenie investícií do ľudského kapitálu môže spôsobiť vysoké náklady.

## ZÁVER

V rámci tejto inauguračnej prednášky, v ktorej boli premietnuté koncepcie marketingu, kooperácie, krízy, siete a reciprocity znalostí, by som nechcel zabudnúť na študentov, bez ktorých by sa nič nebolo urobilo.

Niekoľko rokov francúzski študenti v rámci medzinárodných mobilít prichádzajú do kontaktu so slovenskou kultúrou, slovenskými, resp. francúzsko-slovenskými podnikmi, Francúzsko-slovenskou obchodnou komorou, samozrejme, s Ekonomickou univerzitou v Bratislave. Osobne som vzdelával generácie slovenských študentov v prednáškových a seminárnych miestnostiach Ekonomickej univerzity v Bratislave v rámci mojich častých výchovno-vzdelávacích misií spolu s kolegami z Grenoblu. Títo študenti boli prijímaní v Grenobli počas niekoľkomesačných stáží, ktoré sa vyznačovali nielen úspešným absolvovaním prednášok a skúšok, ale aj lyžiarskych súťaží. S týmito istými študentmi sme sa občas stretávali v prítomnosti môjho kolegu a priateľa prof. Jaroslava Kitu prostredníctvom videokonferencií. Tieto skúsenosti z pedagogického pôsobenia na Slovensku sú súčasťou mojich najkrajších profesionálnych spomienok. Mal som príležitosť povedať novej veľvyslankyni Slovenska vo Francúzsku, ako slovenská študujúca mládež so svojou inteligenciou, adaptabilitou, schopnosťami, bez generačných komplexov môže byť vzorom ostatnej európskej mládeži. Česť, ktorá je mi dnes preukázaná, je zároveň prejavená aj mojej univerzite, Univerzite Pierre Mendès France v Grenobli, tradičnému partnerovi Ekonomickej univerzity v Bratislave, ktorá bude udeľovať dvojité diplom Master v oblasti marketingu a manažmentu predaja.

Táto česť je prejavená aj mojej rodine, mojej krajine a určite aj univerzitnej sieti PGV. Bol by som rád, keby všetci študenti, tí z Grenoblu, ako aj tí z Bratislavy, boli s ňou spriaznení.

9. marec 2010

Claude Martin  
emeritný profesor Univerzity Pierre Mendès France v Grenobli

académique et pas seulement un lieu de rencontres. La production commune de savoir devient possible. Les effets des transferts réciproques de connaissance et d'expériences se font sentir à tous les niveaux et s'accompagnent d'une amélioration générale des connaissances, sans oublier la progression de la francophonie. Comment ne pas souligner ici qu'un formidable progrès fut accompli dans la maîtrise de la langue française par des collègues dont la langue maternelle est slave, roumaine, portugaise, italienne ou autre?

Les objectifs initiaux des membres fondateurs ont été atteints en grande partie. Nous sommes dans l'Union à 27 qui nous tenait tellement à cœur. Mais devant l'Union Européenne Elargie se dressent de nouveaux défis: construction de l'Europe sociale, réajustement du droit de travail, coordination des politiques de compétitivité, devenir des secteurs publics... Demain, le réseau PGV sera peut-être plus capable d'analyser ces problématiques qu'il ne l'était hier.

La XV Conférence internationale du réseau PGV organisée à Bratislava en année 2009, illustre l'aptitude du réseau à œuvrer dans le sens de l'Europe. Dans une époque de graves problèmes globaux, le dialogue, l'éthique, le développement durable, se conjuguent au progrès social général et peuvent diminuer les risques de crise et la dégradation de l'environnement.

La performance socio-économique des organisations prend de plus en plus d'importance à travers les démarches de développement durable et deviendra, à terme, un avantage concurrentiel. Le capital humain représente la ressource la plus importante car il conditionne les potentiels d'innovation, l'adaptation et l'évolution. Toute perte ou tout retard dans l'investissement en capital humain entraînerait des coûts importants.

## CONCLUSION

Au terme de ce long discours où sont mêlés les concepts de marketing, de coopération, de crise, de réseau et de réciprocité des savoirs, je ne voudrais pas oublier les étudiants sans lesquels rien n'aurait pu se faire. Depuis de nombreuses années, des étudiants français ont été invités, grâce à des dispositifs de mobilité, à fréquenter la culture slovaque, les entreprises slovaques et franco-slovaques, la Chambre de Commerce Franco-Slovaque et, bien entendu, l'Université d'économie de Bratislava.

Personnellement, j'ai formé des générations d'étudiants slovaques, dans les salles de cours et de conférences de l'UEB, dans le cadre de mes fréquentes missions d'enseignement, en compagnie de collègues grenoblois.

Ces mêmes étudiants, nous les avons accueillis à Grenoble, pendant des périodes limitées à quelques mois, mais toujours marquées par la réussite, aux cours et aux examens, voire dans des compétitions de ski.

Ces mêmes étudiants, nous avons pris l'habitude de les rencontrer, en présence de mon collègue et ami le Pr. Kita, par visio conférence interposée.

Ces expériences d'enseignement en Slovaquie font partie de mes meilleurs souvenirs professionnels.

J'ai eu l'occasion de dire, une fois, à la nouvelle Ambassadrice de Slovaquie en France, combien la jeunesse étudiante slovaque, avec ses qualités d'intelligence, d'adaptabilité, de capacités, son absence de complexes générationnels, pouvait servir de modèles à d'autres jeunes européennes.

L'honneur qui m'est fait aujourd'hui rejaillit sur mon université, l'UPMF, partenaire historique de l'UEB, qui va désormais délivrer un double diplôme de Master dans le domaine du Marketing et du Management de la Vente.

Cet honneur rejaillit également sur ma famille, mon pays et très certainement sur le réseau PGV.

J'aimerais que tous mes étudiants, ceux de Grenoble et ceux de Bratislava y soient associés.

9 mars 2010

**PROF. DR. CLAUDE MARTIN, EMERITNÝ PROFESOR  
UNIVERZITA PIERRE MENDÈS FRANCE V GRENOBLI**

**PROFESIONÁLNE PRACOVNÉ ÚDAJE**

od roku 2007	Emeritný profesor Univerzity Pierre Mendès France v Grenobli
1991 – 2007	Profesor prvej triedy Univerzity Pierre Mendès France v Grenobli
1979 – 1991	Riadny profesor Univerzity Grenoble II
1978 – 1979	Zapísaný na kvalifikačnej listine vysokého školstva, Univerzita Dijon
1977	Prijatý v konkurze agregácie, Univerzita Dijon
1975	Štátny doktorát vied o riadení, Univerzita Paríž IX Dauphines
1971 – 1977	Odborný asistent Fakulty práva a ekonomických vied, Univerzita Dijon
1969 – 1971	Doktorát tretieho cyklu v ekonómii, Univerzita Dijon
1959 – 1962	Absolvent École Normale Supérieure de l'Enseignement Technique

**AKADEMICKÉ FUNKCIE**

2003 – 2008	Člen Katedry Európskej integrácie a medzinárodného marketingu Fakulty medzinárodných vzťahov Technickej univerzity v Lodži
2006 – 2007	Viceprezident pre pedagogiku Univerzity Pierre Mendès France
1998 – 2003	Člen školy doktorandov z odboru riadenia Univerzity Pierre Mendès France v Grenobli
1981 – 1987	Viceprezident pre vedu Univerzity spoločenských vied v Grenobli
1980 – 2003	Člen komisie špecialistov riadenia
1980 – 1999	Člen Vedeckej rady Univerzity Pierre Mendès France v Grenobli
1992 – 1999	Vedúci Centra manažmentu východoeurópskych krajín
1987 – 1988	Predseda štatutárnej komisie Univerzity spoločenských vied v Grenobli
1971 – 1978	Člen Vedeckej rady Univerzity Dijon
1972 – 1976	Riaditeľ Inštitútu obchodnej prípravy
1973 – 1976	Člen kolégia Fakulty práva a ekonomických vied

**FUNKCIE V EXTERNÝCH INŠTITÚCIÁCH**

1994 – 2009	Prezident Siete krajín Vyšehradskej skupiny
1999	Prezident Doktorandských dní „99“ Akadémia v Grenobli
1993 – 1996	Konzultant Svetovej banky na Madagaskare

**PROF. DR. CLAUDE MARTIN, PROFESSEUR ÉMÉRITE  
À L'UNIVERSITÉ PIERRE MENDÈS FRANCE DE GRENOBLE**

**CARRIERE PROFESSIONNELLE**

Depuis 2007	Professeur émérite à l'Université Pierre Mendès France de Grenoble
1991 – 2007	Professeur de 1ère classe de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble
1979 – 1991	Professeur titulaire à l'Université de Grenoble II
1978 – 1979	Inscrit sur la liste de qualification de l'enseignement supérieur, Université de Dijon
1977	Admis au concours d'agrégation, Université de Dijon
1975	Doctorat d'Etat en sciences de gestion, Université de Paris IX Dauphines
1971 – 1977	Maître-assistant de la Faculté de droit et de sciences économiques, Université de Dijon
1969 – 1971	Doctorat de 3e cycle en Economie, Université de Dijon
1959 – 1962	Diplômé de l'Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique

**FONCTIONS ACADEMIQUES**

2003 – 2008	Membre du Département de l'intégration européenne et du marketing international de la Faculté des relations extérieures de l'Université technique de Łódź
2006 – 2007	Vice-président à la pédagogie de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble
1998 – 2003	Membre de l'école doctorale de la discipline Gestion de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble
1981 – 1987	Vice-Président à la recherche de l'Université des Sciences Sociales de Grenoble
1980 – 2003	Membre de la commission des spécialistes en gestion
1980 – 1999	Membre du Conseil scientifique de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble
1992 – 1999	Responsable du Centre de management des pays de l'Europe de l'Est
1987 – 1988	Président de la commission des statuts de l'Université des Sciences Sociales de Grenoble
1971 – 1978	Membre du Conseil scientifique de l'Université de Dijon
1972 – 1976	Directeur de l'Institut de la préparation commerciale
1973 – 1976	Membre du Collège de la Faculté de Droit et de Sciences Economiques

**FONCTIONS INSTITUTIONS EXTERIEURES**

1994 – 2009	Président du Réseau des pays du groupe Vysegrad
1999	Président des Doctoriales 99 pour l'Académie de Grenoble
1993 – 1996	Consultant pour la Banque Mondiale à Madagascar

1982 – 1984	Viceprezident Regionálnej asociácie Rhône-Alpes pre Rozvoj výskumu v humanitných vedách (ARDESH)
1974 – 1975	Člen konzultatívneho výboru univerzít, 4. sekcia (Ekonomía)
1974 – 1975	Viceprezident Národnej asociácie odborných asistentov
1972 – 1976	Čestný člen Národnej asociácie riaditeľov inštitútov riadenia podnikov

#### **ODBORNÉ ZÁUJMY**

Marketingový manažment, marketingové analýzy, strategický marketing, cenové rozhodovanie v marketingu, ekonomická matematika, všeobecná teória systémov, správa podnikov a medzinárodné vzťahy

#### **ORGANIZÁCIA MEDZINÁRODNÝCH VEDECKÝCH KONFERENCIÍ**

Grenoble (1994), Poznaň (1995), Grenoble (1997), Bratislava (1998), Katovice (1999), Iași (2000), Lisabon (2001), Banská Bystrica (2002), Svišcov (2003), Lodž (2004), Perugia-Terni (2005), Temešvár (2006), Lisabon (2007), Poznaň (2008), Bratislava (2009)

#### **ČLENSTVO V REDAKČNÝCH RADÁCH**

od 2009	Revue pre manažment a spravovanie
1993 – 2008	Šéfredaktor bilingválnej publikácie Cahiers Franco-polonais de recherche en gestion
od 2008 – doposiaľ	Člen vedeckej rady vedeckého časopisu Obchodnej fakulty Ekonomickej Univerzity v Bratislave Studia Commercialia Bratislavensia
od 1999 – doposiaľ	Člen vedeckej rady vedeckého časopisu Ekonomickej Univerzity v Bratislave Ekonomické rozhľady
od 2005 – doposiaľ	Člen vedeckej rady vedeckého časopisu Revista Portuguesa de Management, Univerzita ISLA Lisabon
od 2000 – doposiaľ	Člen vedeckej rady vedeckého časopisu Revista de Economia e Direito, Univerzita Autonome de Lisabon
od 2007 – doposiaľ	Konzultant vedeckého časopisu Management Intercultural. Revista bianuala managerat – Universitatea Alexandru Ioan Cuza, Iași

**PUBLIKAČNÁ ČINNOSŤ** 29 kníh a monografií, 64 článkov vydaných vo Francúzsku a v zahraničí, 11 projektov

**POČET DOKTORANDOV** 21

#### **VYZNAMENANIA**

1999	Štátne vyznamenania Poľska za pedagogiku
1994	Čestný člen Poľskej akadémie vied
1984	Rytier rádu akademických paliem

**JAZYKOVÉ ZNALOSTI** anglický, nemecký, španielsky, poľský, turecký jazyk

1982 – 1984	Vice-président de l'Association régionale Rhône-Alpes pour le Développement de la Recherche dans les Sciences Humaines (ARDESH)
1974 – 1975	Membre du comité consultatif des universités, section 4 (Economie)
1974 – 1975	Vice-président de l'Association nationale des maîtres-assistants
1972 – 1976	Membre honoraire de l'Association nationale des directeurs d'Instituts de gestion des entreprises

#### **INTERETS PROFESSIONNELS**

Management de marketing, analyses de marketing, marketing stratégique, décision sur les prix dans le marketing, mathématiques économiques, organisation, théorie générale des systèmes, administration des entreprises et relations internationales

#### **ORGANISATION DE CONFERENCES SCIENTIFIQUES INTERNATIONALES**

Grenoble (1994), Poznań (1995), Grenoble (1997), Bratislava (1998), Katowice (1999), Iași (2000), Lisbonne (2001), Banská Bystrica (2002), Sviščov (2003), Łódź (2004), Perugia-Terni (2005), Timișoara (2006), Lisbonne (2007), Poznań (2008), Bratislava (2009)

#### **MEMBRE DE CONSEILS EDITORIAUX**

Depuis 2009	Revue Management&Gouvernance
1993 – 2008	Rédacteur en chef de la publication bilingue Cahiers Franco-polonais de recherche en gestion
Depuis 2008 – jusqu'à maintenant	Membre du conseil scientifique du périodique scientifique de la Faculté de commerce de l'Université d'économie de Bratislava Studia Commercialia Bratislavensia
Depuis 1999 – jusqu'à maintenant	Membre du conseil scientifique du périodique scientifique de l'Université d'économie à Bratislava Horizons économiques
Depuis 2005 – jusqu'à maintenant	Membre du conseil scientifique du périodique scientifique Revista Portuguesa de Management, Université ISLA Lisbonne
Depuis 2000 – jusqu'à maintenant	Membre du conseil scientifique du périodique scientifique Revista de Economia e Direito, Université Autonome de Lisbonne
Depuis 2007 – jusqu'à maintenant	Consultant du périodique scientifique Management Intercultural. Revista bianuala managerat – Universitatea Alexandru Ioan Cuza, Iași

**ACTIVITES DE PUBLICATIONS** 29 livres et monographies, 64 articles publiés en France et à l'étranger, 11 projets

**NOMBRE DES DOCTORANDS** 21

#### **DISTINCTIONS**

1999	Médaille de l'Education nationale polonaise
1994	Membre honoraire de l'Académie Polonaise des Sciences
1984	Chevalier dans l'ordre des palmes académiques

**COMPETENCES LINGUISTIQUES** Anglais, Allemand, Espagnol, Polonais, Turc

# DOCTOR HONORIS CAUSA EKONOMICKEJ UNIVERZITY V BRATISLAVE



21. 10. 1993  
prof. Ing. Vladimír KRÁLIČEK, DrSc.



30. 03. 1994  
Dr. Gerald HINTEREGGER



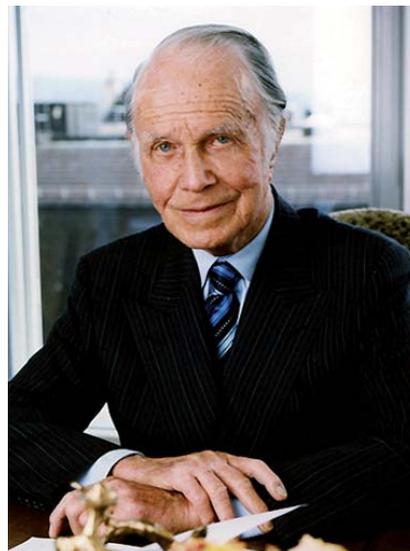
10. 10. 1995  
prof. Dr. Cornelis Johannes RIJNVOS



10. 04. 1996  
Dkfm. Dr. Franz VRANITZKY



04. 11. 1996  
prof. Klaus SCHWAB



04. 11. 1996  
Dr. Hans VONTOBEL



06. 02. 1997  
prof. Michael NOVAK



08. 12. 1999  
prof. Dr. hab. Leszek BALCEROWICZ



08. 12. 1999  
prof. Ing. RCDr. Václav HOFFMANN



08. 12. 1999  
prof. Ing. Radim VLČEK, CSc.



18. 05. 2000  
Dr. h. c. prof. Raymond BARRE



18. 06. 2001  
Donald James JOHNSTON



05. 09. 2001  
Dr. h. c. prof. Hermann SCHNABEL



05. 09. 2001  
Dr. h. c. prof. hab. Jerzy ALTKORN



16. 10. 2002  
Dr. h. c. prof. Dr. hab. Aleksander ZELIAŠ



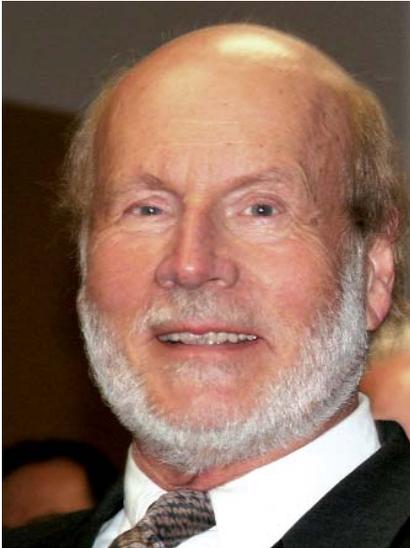
23. 01. 2003  
Dipl. Volkswirt. Wolfgang ROTH



07. 10. 2004  
Dr. h. c. prof. Ing. Václav KLAUS, CSc.



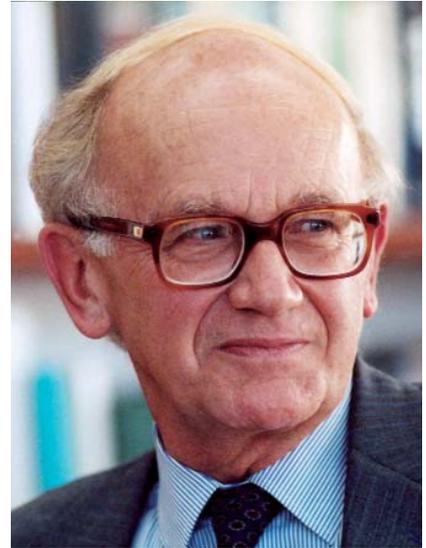
06. 12. 2004  
Georgios S. ZAVVOS



08. 02. 2006  
prof. Dr. Heiko STEFFENS



18. 10. 2006  
prof. Dr. Ralf Michael EBELING



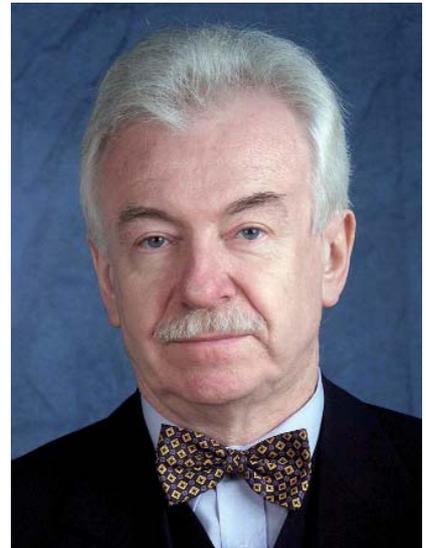
18. 01. 2007  
prof. emeritus Alexandre LAMFALUSSY



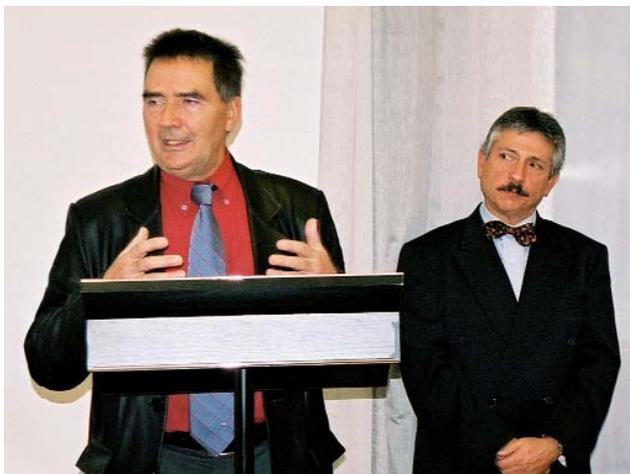
19. 04. 2007  
Dkfm. Rainer FRANZ



23. 10. 2007  
prof. zw. Dr. hab. Stanisław LIS



19. 11. 2008  
prof. Ing. Richard HINDLS, CSc.



PROF. CLAUDE MARTIN A PROF. CLAUDE BENOIT SI 14. OKTÓBRA 2004 PREVZALI ZLATÚ MEDAILU EKONOMICKEJ UNIVERZITY V BRATISLAVE, KTORÁ IM BOLA UDELENÁ PRI PRÍLEŽITOSTI 10. VÝROČIA FRANKOFÓNNEHO ŠTÚDIA NA EU V BRATISLAVE.



PREDNÁŠKA PROF. CLAUDE MARTINA 10. SEPTEMBRA 2009 V BRATISLAVE NA XV. MEDZINÁRODNEJ KONFERENCII FRANKOFÓNNEJ UNIVERZITNEJ SIETE KRAJÍN VÝŠEHRADSKÉJ SKUPINY (PGV) „VÝZVY TRVALOUDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA: PRIEMYSELNÉ A OBCHODNÉ POLITIKY V EURÓPSKEJ ÚNII“



PROF. ALAIN JOLIBET, RIADITEĽ DOKTORANDSKÉHO ŠTÚDIA UNIVERZITY PIERRE MENDÈS FRANCE V GRENOBLI A SPOLUGESTOR ŠTUDIJNÉHO PROGRAMU MANAŽMENT PREDAJA VO FRANCÚZSKOM JAZYKU A PROF. CLAUDE MARTIN ROKOVALI 1. DECEMBRA 2009 S VEDENÍM EU V BRATISLAVE O OTÁZKACH UDEĽOVANIA DVOJITÉHO DIPLOMU A O MOŽNOSTAICH ĎALŠEJ SPOLUPRÁCE V OBLASTI DOKTORANDSKÉHO ŠTÚDIA.



PROF. CLAUDE MARTIN, PROF. JAROSLAV KITA A VEĽVYSLANEC FR J. E. HENRY CUNY SA ZÚČASTNILI 10. SEPTEMBRA 2009 NA PODPISANÍ ZMLUVY MEDZI EKONOMICOU UNIVERZITOU V BRATISLAVE A UNIVERZITOU PIERRE MENDÈS V GRENOBLI O DVOJITOM DIPLOME PRE FRANKOFÓNNY ŠTUDIJNÝ PROGRAM EU V BRATISLAVE MANAŽMENT PREDAJA.

VYDALA EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE VO VYDAVATEĽSTVE EKONÓM V MARCI 2010  
PRI PRÍLEŽITOSTI UDELENIA ČESTNEJ VEDECKEJ HODNOSTI

DOCTOR HONORIS CAUSA EKONOMICKEJ UNIVERZITY V BRATISLAVE  
PROF. DR. CLAUDOVI MARTINOVÍ, EMERITNÉMU PROFESOROVÍ UNIVERZITY PIERRE MENDÈS V GRENOBLI.

REDAKCIA A GRAFIKA: CENTRUM KOMUNIKÁCIE A VZŤAHOV S VEREJNOSŤOU EU.