

Mezinárodní management

doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.

pirozek@econ.muni.cz

KPH č.dv. 635

Osnova kurzu

1. přednáška – Úvod, vymezení problematiky, východiska předmětu a používané pojmy
2. cvičení – zadání seminární práce, vymezení studované literatury, úkoly pro jednotlivá cvičení
3. přednáška – Internacionalizace podniku, investování v zahraničí
4. cvičení Internacionalizace podniku – příležitosti a hrozby
5. přednáška – Společné formy podnikání , mezinárodní prostředí a s tím spojené požadavky
6. cvičení společné formy podnikání

Osnova kurzu

7. přednáška Nástroje využívané v mezinárodním managementu – kooperace, joint venture, akvizice
8. cvičení příklady a praxe provedených akvizic v ČR a zahraničí
9. přednáška Nadnárodní společnosti , podstata, charakteristika, klasifikace
10. cvičení konkrétní forma společnosti, SWOT analýza pro mezinárodní podnikání
11. přednáška Podnikové činnosti v mezinárodním managementu R&D, lidské zdroje, finanční a informační systémy
12. cvičení prezentace a odevzdání seminární práce
13. Závěrečné shrnutí, vyhodnocení seminární práce, zpětná vazba

Ověření znalostí

Způsob hodnocení:

- Cvičení 4 – max. 8 bodů
- Cvičení 6 – max. 8 bodů
- Cvičení 8 – max. 8 bodů
- Cvičení 10 – max. 8 bodů

Test ve zkouškovém období spojený s ústní
zkouškou - max. 28 bodů

CELKEM max. 60 bodů

Výsledné hodnocení

| Stupeň | % | Bodové ohodnocení |
|---------------|-------------|--------------------------|
| A | 90-100 | 54-60 |
| B | 80 - 89 | 48-53 |
| C | 70 - 79 | 42-47 |
| D | 60 - 69 | 36-41 |
| E | 50-59 | 30-35 |
| F | méně než 50 | 0-30 |

Aktivní účast na cvičeních + seminární práce

Seminární práce se zpracovává v kontextu jednotlivých cvičení, zejména cvičení 4,6,8,10.

Odevzdání vypracované seminární práce bude hodnoceno s aktivní účastí na cvičeních a doloženo vypracováním závěrů.

Literatura

a) základní literatura:

Dvořáček, J.: Společné a nadnárodní podniky. Nakladatelství
Oeconomica, VŠE Praha, 2006. 200 str. ISBN 80-245-1029-4

Pichanič, M.: Mezinárodní management a globalizace. Nakladatelství
Oeconomica, VŠE Praha, 2002. 106 str. ISBN 80-245-0421-9

Štrach, P.: Kompendium mezinárodního managementu. Nakladatelství
Oeconomica, VŠE Praha, 2004. 118 str. ISBN 80-245-0662-9

b) doporučená literatura:

DONELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. *Management*.
Praha : Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe
v informační společnosti*. 4. vydání. Praha : Management Press,
2001, ISBN 80-7261-041-4.

+ zahraniční vybrané materiály

Mezinárodní management

Max Weber – přelom 19. a 20. stol. A jeho definice základních předpokladů moderního trhu ve smyslu:

- Účetnictví, rozpočetnictví a kalkulace
- Absence iracionálních omezení a bariér
- Racionální použití technologie
- Právní prostředí
- Dostupnost pracovní síly
- Svoboda „komercializace života“

Mezinárodní management

Rozdíl od obecného managementu lze spatřit v důrazu a mezinárodní prostředí manažerských aktivit a to jak v podnikatelském, tak i nepodnikatelském sektoru.

Důraz je kladen na vnější prostředí ve smyslu právních politických, technologických, ekonomických a sociálních hledisek.

Mezinárodní management

Z tohoto důvodu lze mezinárodní management pojmut jako určitý proces

- koordinace aktivit v nadnárodním měřítku
- s využitím multikulturních lidských zdrojů za účelem plnění cílů
- pro zajištění prosperity z globálního pohledu.

Mezinárodní management

Pojem mezinárodního managementu je spojen s globalizací.

Globalitou rozumíme propojenost (a jejich růst) jednotlivých společenských procesů a subjektů za účelem dosahování maximálních společenských přínosů.

Globalita = mobilita spojené:

- Dostupnost, rychlost a progrese IT
- Dopravní spojení – rychlost, přesnost, četnost
- Právní rámec (NAFTA, CEFTA, EU, WTO)

Mezinárodní management

Nadnárodní společnosti (Multinational Corporations – MNCs) jsou:

Společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založené v různých zemích a vzájemně propojené tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů.

OECD 1977

Mezinárodní management

Nadnárodní společnosti na konkrétním příkladě znamenají, že se jedná o společnost, která poskytuje svůj produkt přes zahraniční pobočky v různých zemích.

Tyto pobočky kontroluje (ovládá) a koordinuje aktivity z globální perspektivy.

„Jednat lokálně, myslet globálně“

Za určité kvantitativní měřítko se považuje dosažení konsolidovaného obrátu v zahraničí alespoň na úrovni 25 – 30%.

Mezinárodní management

Mateřskou zemí rozumíme stát stát, kde sídlí centrála společnosti, případně kde je společnost založena.

V souvislosti s mezinárodními společnostmi (**MNE – multinational enterprise**) zahrnující jak MNCs se hovoří v tomto smyslu i organizacích pracujících v neziskovém sektoru jako jsou Greenpeace, Červený kříž, církve atd.

Mezinárodní management

Index transnacionality (**TNI**)– výraz pro mezinárodní (globální) orientace firmy.

Pro firmy index transnacionality vyjadřuje průměr podílů zahraničních aktiv, zahraničních a celkových prodejů a podílu počtu zahraničních a celkových zaměstnanců.

Pro země index transnacionality je průměr podílů přílivu investic na celkových investicích, přílivu investic na HDP, přidané hodnoty vytvořené FDI na HDP a počtu zaměstnanců v zahraničních firmách ku celkovému počtu zaměstnanců.

TNI sleduje Světová banka.

V zahraničí registrovaní majitelé českých firem

Kolik ovládají kapitálu (v miliardách korun)

| | Ovládaný kapitál | Rozdíl oproti roku 2006 |
|-------------------|------------------|-------------------------|
| 1. Nizozemí | 247,5 | 32 % |
| 2. Německo | 180,0 | -11 % |
| 3. Velká Británie | 125,5 | 0 % |
| 4. Rakousko | 100,4 | 9 % |
| 5. USA | 84,9 | -5 % |
| 6. Francie | 74,0 | 6 % |
| 7. Kypr | 48,9 | -2 % |
| 8. Švýcarsko | 48,7 | 2 % |
| 9. Lucembursko | 46,8 | 79 % |
| 10. Španělsko | 41,9 | 4 % |

V zahraničí registrovaní majitelé českých firem

Kolik ovládají firem

| | Ovládaný kapitál | Rozdíl oproti roku 2006 |
|-------------------|------------------|-------------------------|
| 1. Německo | 4097 | 5 % |
| 2. Rusko | 1987 | 28 % |
| 3. Slovensko | 1823 | 13 % |
| 4. Rakousko | 1725 | 5 % |
| 5. Nizozemí | 1459 | 11 % |
| 6. Ukrajina | 1073 | 16 % |
| 7. Velká Británie | 797 | 17 % |
| 8. USA | 723 | 11 % |
| 9. Itálie | 713 | 10 % |
| 10. Švýcarsko | 573 | 9 % |

Mezinárodní management

Důvody pro mezinárodní formu managementu – expanze zvyšující konkurenceschopnost:

Defenzivní důvody:

- Mezinárodní konkurence
- Obchodní bariéry, regulace, restriktce
- Požadavky a poptávka zákazníků
- Sekundární FDI (automotive – dodavatele)

Mezinárodní management

Ofenzivní důvody ke globální expanzi:

- Úspory z rozsahu
- Přístup na nové mezinárodní trhy
- Prezentace nehmotných aktiv (transfer technologií)
- Přístup k omezeným zdrojům
- Úspory v nákladech
- Investiční pobídky

Mezinárodní management

Ofenzivní přístup lze charakterizovat vysokým stupněm pro-aktivního rozhodování a souladem se strategií uplatňovanou z pohledu vývoje ex ante.

U defenzivní přístupu je tomu naopak kdy se snažíme řešit situaci vyvolanou vnějšími činiteli ne rozhodováním třetích subjektů z pohledu ex post.

Mezinárodní management

Zahraniční aktivity podniku:

1. Zahraniční pobočka – část mateřské společnosti s omezenou rozhodovací pravomocí
2. Zahraniční přidružená společnost jw součástí majetku mateřské společnosti, kdy se vymezuje do pozice.
 - Dceřiné společnosti
 - Filiálky

Mezinárodní management

Další členění podle věcné formy:

1. Brownfield versus greenfield investment
2. Přímý, nepřímý export versus management contract
3. Spolupráce v sítích z hlediska míry integrity:
 - Outsourcing
 - Společný podnik
 - Strategické aliance

Tabulka č. 1 - Profil populace expatriotů

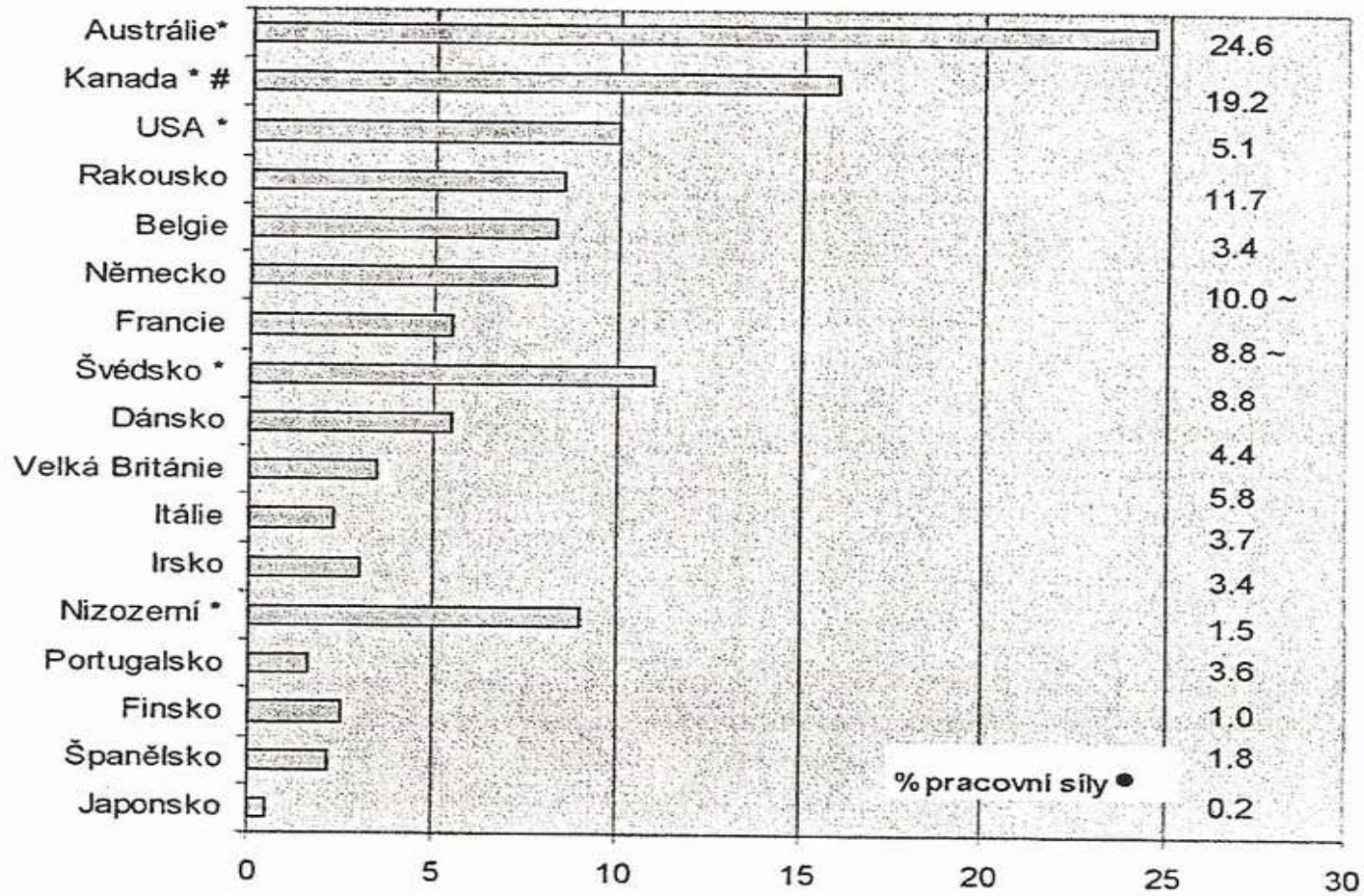
| | |
|---|-----|
| Ženy | 87% |
| Muži | 13% |
| Ženatí/Vdané | 69% |
| Doprovázeni rodinou | 77% |
| Svobodní | 28% |
| Muži | 75% |
| Ženy | 25% |
| Zaměstnanecký status rodinných členů : | |
| Zaměstnanci firmy před vysláním do zahraničí | 49% |
| Zaměstnanci firmy po vyslání do zahraničí | 11% |
| Doprovázeni dětmi | |
| Děti doprovázejí do zahraničí | 61% |
| Bez dětí | 39% |
| Délka pobytu v zahraničí | |
| < 1 rok | 8% |
| 1-2 roky | 30% |
| 2-3 roky | 39% |
| 3 a více let | 23% |
| Zaměstnanci firmy již před vysláním do zahraničí | 78% |
| Nově najatí zaměstnanci pro účel vyslání do zahraničí | 22% |

Zdroj: Global Relocation Trends 1999 Survey Report. Windham International, New York City.

Tabulka č. 2 - Globální talent?

| | Procento zahraničních manažerů ve správních radách (2001) | Procento zahraničních akcionářů (2001) | Procento tržeb v zahraničí (2001) |
|----------------|---|--|-----------------------------------|
| Belgie | 11% | 27% | 66% |
| Dánsko | 5% | 32% | 73% |
| Finsko | 14% | 34% | 87% |
| Francie | 16% | 34% | 63% |
| Itálie | 9% | 18% | 30% |
| Německo | 50% | 36% | N/A |
| Nizozemí | 26% | 57% | 74% |
| Norsko | 15% | 39% | 55% |
| Portugalsko | 9% | 24% | 41% |
| Rakousko | 11% | 35% | 50% |
| Španělsko | 11% | 22% | 27% |
| Švédsko | 10% | 32% | 67% |
| Švýcarsko | 30% | N/A | 75% |
| Velká Británie | 24% | 35% | 50% |

Zahraníční populace v % z celku (1999)



* Narození v zahraničí

1996

~ 1998

Zdroj: OECD