

Mezinárodní management

doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.

Ing. Sylva Talpová, Ing. Alena Drášilová

pirozek@econ.muni.cz

KPH č.dv. 630

Osnova kurzu

1. přednáška 22.2.2010– Úvod, vymezení problematiky, východiska předmětu a používané pojmy

Internacionalizace podniku

C1-cvičení 2.3. – zadání seminární práce, vymezení studované literatury, úkoly pro jednotlivá cvičení, případová studie

2. přednáška 8.3.– **Společné formy podnikání** , mezinárodní prostředí a s tím spojené požadavky

C2-cvičení 15.3. - Internacionalizace podniku – příležitosti a hrozby

3. přednáška 22. 3. – **Nástroje využívané v mezinárodním managementu – kooperace, akvizice**

C3-cvičení 29.3. - Společné formy podnikání

Osnova kurzu

Přednáška 5. 4. odpadá - **velikonoce**

C4-cvičení 12.4. - příklady a praxe provedených akvizic
v ČR a zahraničí

4. přednáška 19.4. **Nadnárodní společnosti**, organizace

C5-cvičení 26.4. Nadnárodní společnosti, SWOT analýza
pro mezinárodní podnikání

5. přednáška 3.5. - **Kultura a Lidské zdroje** v
mezinárodním managementu - přednáší host

C6-cvičení 10.5 kultura a lidské zdroje v MM

6. Přednáška 17.5. **Závěrečné shrnutí**, vyhodnocení,
zpětná vazba

Ověření znalostí

Způsob hodnocení:

- Cvičení 2 – max. 3 bodů
- Cvičení 3 – max. 3 bodů
- Cvičení 4 – max. 3 bodů
- Cvičení 5 – max. 3 bodů
- Cvičení 6 – max. 3 bodů

Test ve zkouškovém období spojený s ústní
zkouškou - max. 15 bodů

CELKEM max. 30 bodů

Výsledné hodnocení

Hodnocení	Počet bodů
A	28 - 30
B	25 - 27
C	21 - 24
D	18 - 20
E	15 - 17
F	0 - 14

Aktivní účast na cvičeních + seminární práce

Seminární práce se zpracovává v kontextu jednotlivých cvičení, zejména cvičení 2,3,4,5,6.

Odevzdání vypracované seminární práce bude hodnoceno s aktivní účastí na cvičeních. Způsob odevzdání je do odevzdáárny v ISu MU.

Literatura

a) základní literatura:

Gooderham N.P. – Nordhaug O.: International Management Cross-Boundary Challenges, Blackwell Publishing, 2003 ISBN 0-631-23341-5

Štrach, P.: Mezinárodní management, Grada Publishing 2009, ISBN 978-80-247-2987-9

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

b) doporučená literatura:

Verbeke A.: International Business Strategy, Cambridge University Press 2009, ISBN 978-0-521-68111-7

Rodrigues C.: International Management, A cultural approach, SAGE Publications 2009, ISBN 978-1-4129-5141-8

Mezinárodní management vymezení

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.

Průnik oblastí **organizačního rozvoje, kultury a strategie** v mezinárodním prostředí

Mezinárodní management vymezení

Z tohoto důvodu lze mezinárodní management pojmovat 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 vymezení

Pojem mezinárodního managementu je spojen s globalizací.

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

Index globalizace daný čtyřmi dimenzemi(A.T Kernay):

- Ekonomickou integrací
- Osobním kontaktem
- Technologickou propojeností
- Politickou angažovaností

A.T. Kearney

Top 20 Most Globalized Countries <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/research-reports.html>

- 1. Singapore
 2. Hong Kong
 3. Netherlands
 4. Switzerland
 5. Ireland
- 6. Denmark
 7. United States
 8. Canada
 9. Jordan
 10. Estonia
- 11. Sweden
 12. United Kingdom
 13. Australia
 14. Austria
 15. Belgium
- 16. New Zealand
 17. Norway
 18. Finland
 19. Czech Republic
 20. Slovenia

Vývojové etapy globalizace

Etapy	První etapa 1490	Druhá etapa 1890	Třetí etapa 1990
Impulz	Rozvoj mořeplavby	Industrializace a její potřeby	Nadnárodní společnosti (70. léta), komunikační reforma (80. léta), vymizení konkurence pro Západ (90. léta).
Průběh	Zisk a potom vojenská okupace	Evangelizátoři, potom objevitelé a nakonec okupace	Kulturně-ideologický účinek, proto spontánní účinek na celou zemi
Prostředek	Dostat křesťanství k pohanům	Břemeno bílého muže, humánní mise, rasistické teorie	Nejvyšší stupeň civilizace, vláda mezinárodní komunity, “neviditelná ruka” trhu, globalizace = zainteresování všech
Politická struktura	<i>Impéria a kolonizace</i>	<i>Národní státy</i>	<i>Regionální a ekonomická integrace</i>
Výsledek	<i>Kolonialismus</i>	<i>Imperialismus</i>	<i>Globalizace</i>

Zdroj: Murat Ali DULUPÇU a Onur DEMİREL, Isparta
Globalizace a internacionalizace převzato z Yaman, 2001

Mezinárodní management vymezení

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 vymezení

Mateřskou zemí rozumíme 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 vymezení

MNc multinational corporations

Poskytuje a zabezpečuje své produkty prostřednictvím zahraničních poboček v několika zemích, kontroluje podnikatelské politiky těchto poboček a řídí je z globální perspektivy (Štrach 2007)

Aktivní řízení podstatných přímých zahraničních investic ze strany firem, které mají dlouhodobý závazek s mezinárodní působností (Gooderham 2009)

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

Další členění podle věcné formy:

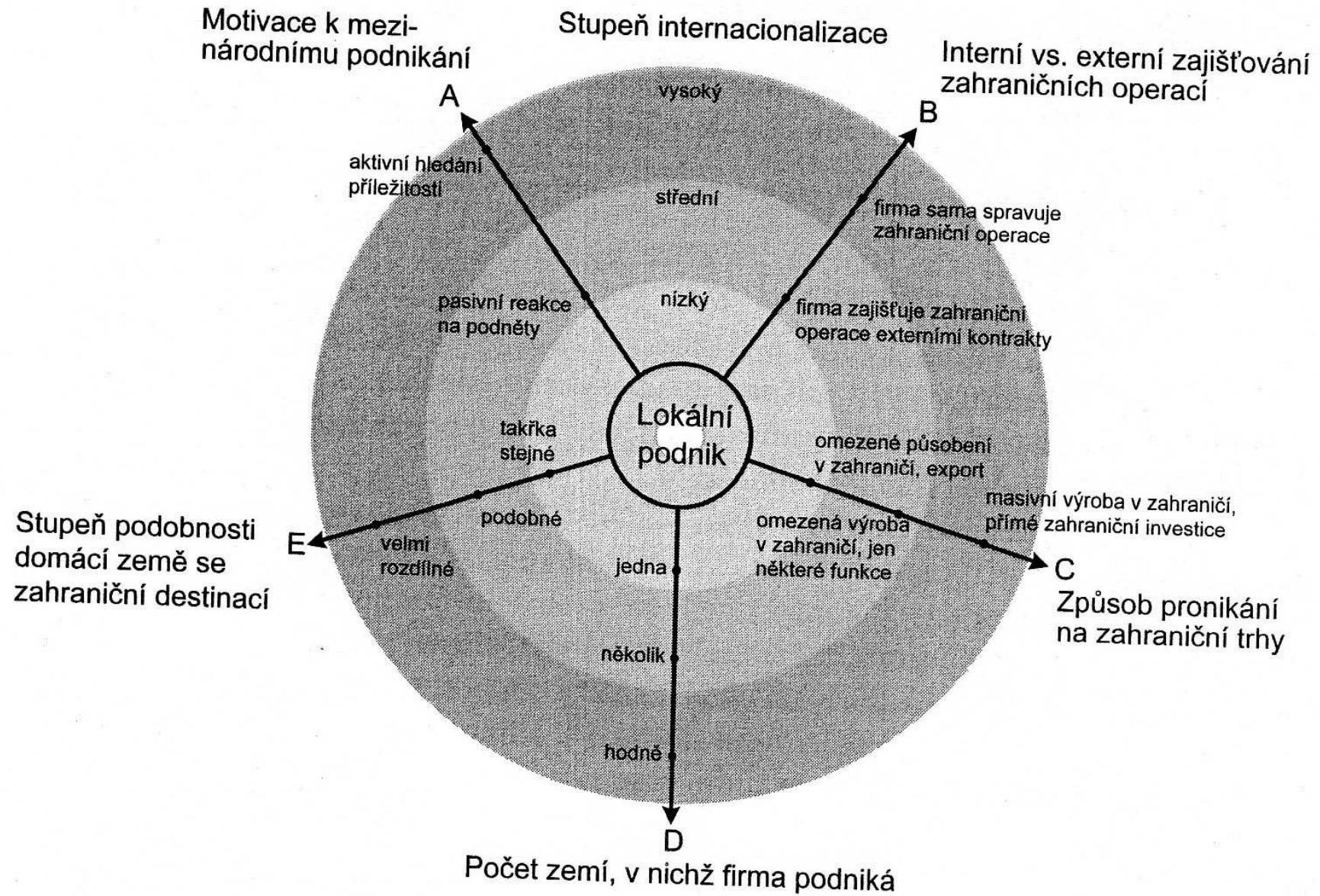
1. **Brownfield versus greenfield** investment
2. Přímý, nepřímý **export** versus management contract
3. Spolupráce v sítích z hlediska míry integrity:
 - Outsourcing
 - Společný podnik
 - Strategické aliance

Internacionalizace podniku

Internacionalizace podniku popřípadě podnikových činností je spojena se zabezpečením dlouhodobých podnikových cílů – **koncepce + strategie**.

Důvod: mezinárodní prostředí ve které se **realizuje konkurenční výhoda**, případně ji dále prohlubuje.

Pro internacionalizaci se v některých případech stává i **jedinečná příležitost**.



Obr. 3.2 Model internacionalizace
 Zdroj: Daniels a Radebaugh (1998), s. 25.

Příklad

Prvního historického Oscara pro naši republiku v kategorii nejlepší filmové písně dostala Markéta Irglová s Glenem Hansardem za song Falling Slowly z filmu Johna Carneyho Once, který den předtím obdržel navíc Spirit Awards za nejlepší zahraniční snímek.

Kandidatura písně Falling Slowly byla kontroverzní. Píseň vznikla o pět let dřív než snímek Once, díky němuž byla nominována. Kvůli zpochybněné nominaci zasedla nominační komise, spolehla se na ujištění tvůrců, že píseň napsali pro film Once.

Zdroj: www.tyden.cz 25.2.2008

Příklad

Poláci objevili nestárnoucí píseň Ivana Mládka Jožin z bažin. Klip starý 30 let se rázem stal hitem.

Vznikla již disko verze, mládež napodobuje taneční kreace Iva Pešáka. "Józek z bagien", jak se polsky skladba nazývá, poráží v hitparádách písničky současných tvůrců.

Mládek tak stanul po boku jiných českých zpěváků, jako je Helena Vondráčková, kteří slaví v Polsku úspěch.

Zdroj: www.seznam.cz

Polské firmy, které dobývají český trh

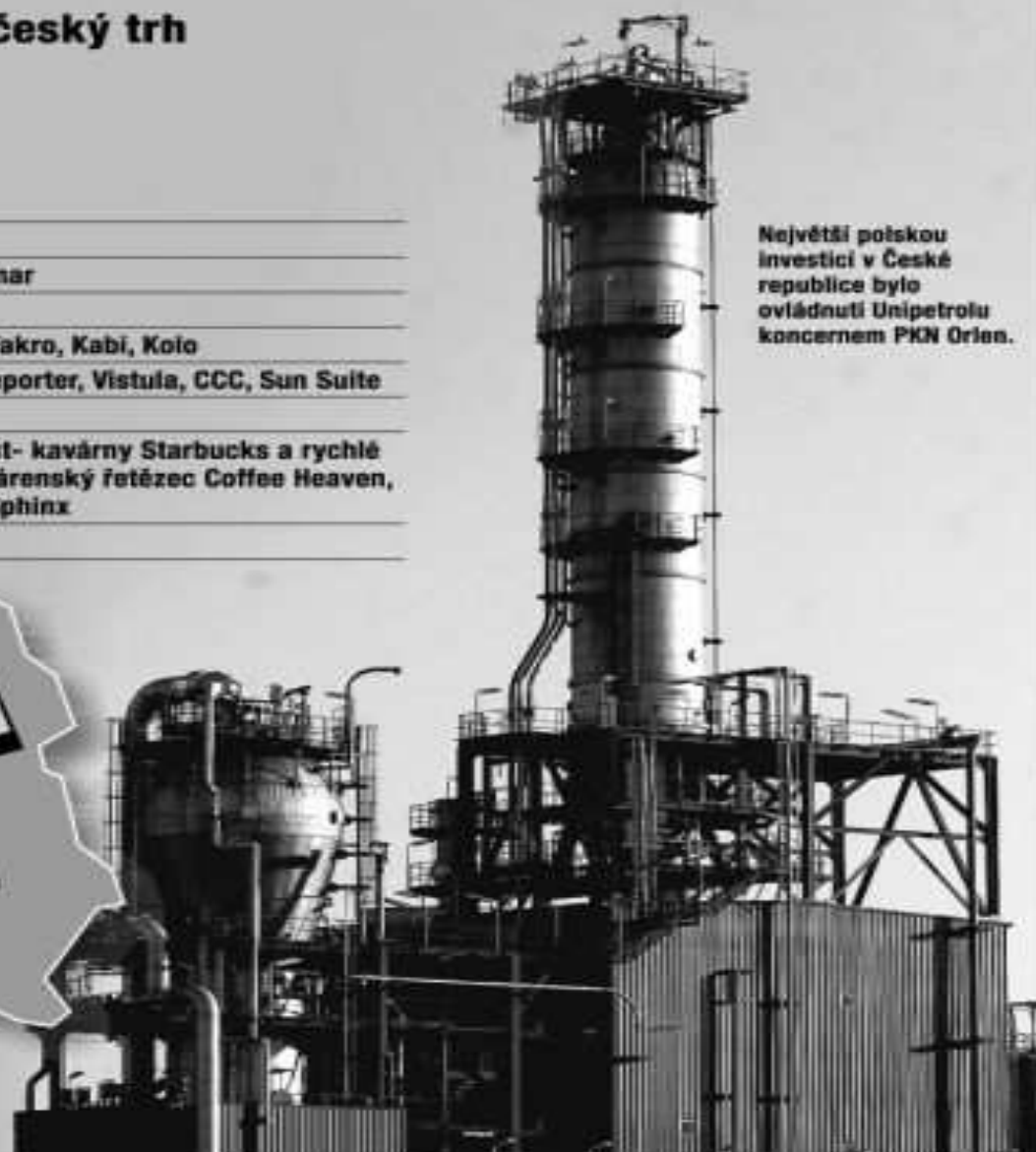
251 miliónů eur

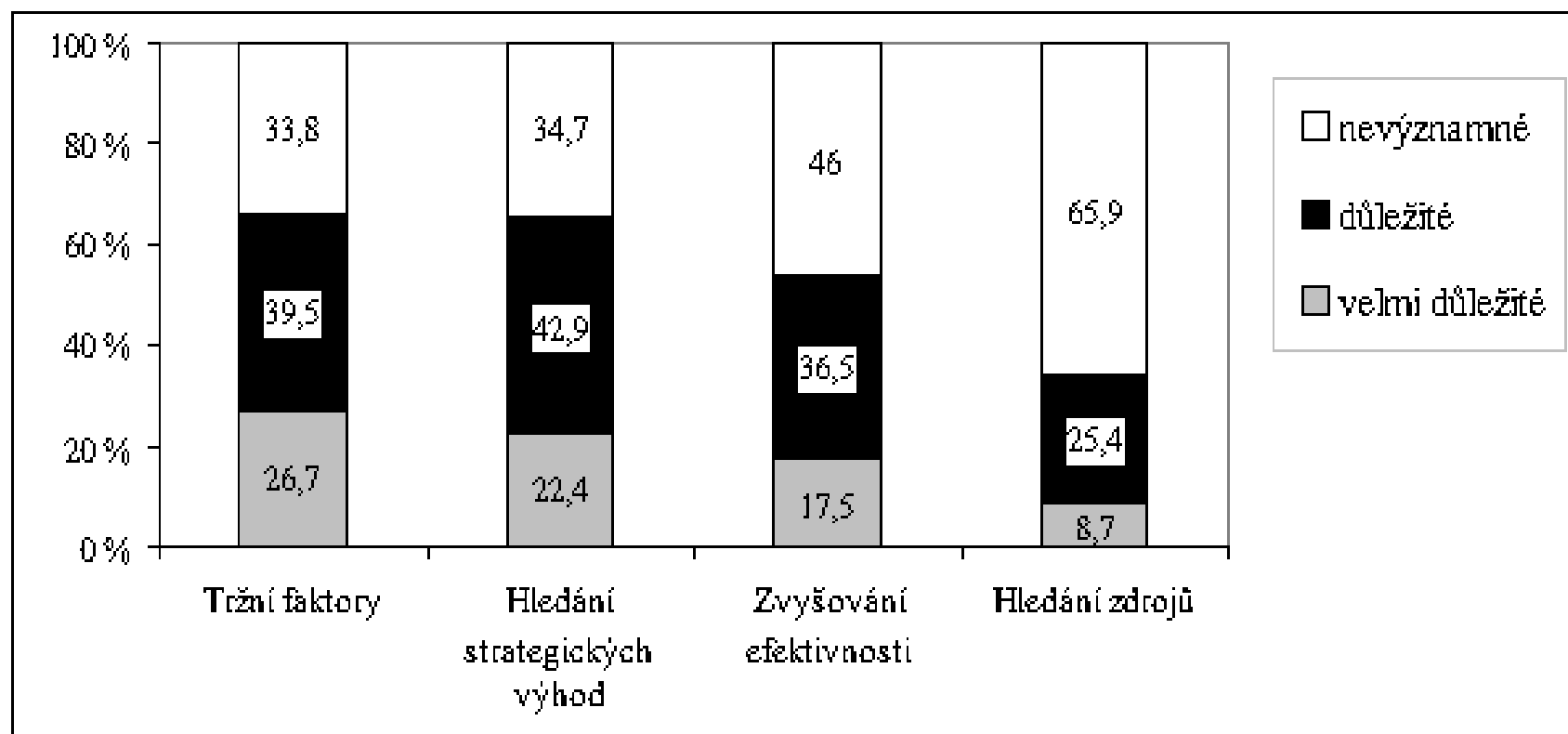
tolik činily vloni podle statistiky ČNB
polské přímé investice do České republiky

Petrochemie:	Unipetrol
Potraviny:	Mokate, MASPEX, Almar
Nábytek:	Klet, Vox
Stavební výrobky:	Cersanit, Polcolorit, Fakro, Kabi, Kolo
Oděvy:	Reserved, Tatum, Reporter, Vistula, CCC, Sun Suite
Domácí spotřebiče:	Amica, Zelmer Polar
Gastronomie:	frančizy firmy AmRest- kavárny Starbucks a rychlé občerstvení KFC, kavárenský řetězec Coffee Heaven, restaurační řetězec Sphinx
Autobusy:	Solaris



Největší polskou investicí v České republice bylo ovládnutí Unipetrolu koncernem PKN Orlen.





Graf. 2) Významnost jednotlivých skupin motivů pro zahraniční investice u nadnárodních společností z České republiky

Faktor	Významnost *
Udržení/rozšíření existujícího tržního podílu na zahraničním trhu	1,28
Rostoucí poptávka na zahraničním trhu	1,89
Přístup na trhy třetích zemí	2,1
Příliš malý domácí trh, nedostatek příležitostí	1,55
Přítomnost na důležitých trzích, lepší možnost spojení se sousedními trhy	1,67
Následování konkurentů, kteří již do zahraničí investovali	2,17
Následování zákazníků, kteří již do zahraničí investovali	2,61
Potřeba přizpůsobit se zahraničnímu vkusu, lepší poprodejní servis	2,06
Obcházení obchodních restrikcí	2,22
Preferenční smlouvy (mimo Evropu)	2,61

Tab. 1) Důležitost jednotlivých tržních motivů

JAKLIČ, A. AND SVĚTLIČIČ, M. Does transition matter? FDI from the Czech Republic, Hungary and Slovenia. *Transnational Corporations*. August 2001, Vol. 10, No. 2, Pp. 67 – 105. United Nations Conference on Trade & Development. <http://www.unctad.org>.

Hledání strategických výhod je druhý nejvýznamnější motiv zahraničních investic, což by teoreticky mělo svědčit o dlouhodobé orientaci podniků a také o tom, že podniky mají velmi rozvinutou strategii své internacionalizace. Autoři studie však provedli dodatečná šetření, která tuto teorii nepotvrdila. Bylo zjištěno, že podniky prozatím používají internacionalizaci spíše jako nástroj pro přežití. Z tabulky č. 2 je však zřejmé, že české podniky vnímají významnost posílení své konkurenční pozice a růstu v kontextu zvyšující se globalizace ekonomického prostředí.

Pozn *: vážený průměr všech možných odpovědí, přičemž hodnocení 1 značí velkou důležitost daného faktoru a hodnocení 3 jeho malou důležitost. Pokud je tedy vážený průměr vyšší než 2, pak tento faktor neovlivnil rozhodování nijak významně. Pokud se průměr rovná 2, faktor je důležitý a pokud je průměr nižší než 2, faktor je velmi důležitý.

Faktor	Významnost ²
Růst podniku	1,94
Posílení celkové konkurenční pozice	1,35
Vyšší očekávané ziskové marže	1,89
Diverzifikace rizika, trhů, produktů	1,8
Přístup k zahraničním znalostem a technologiím	2,1
Zaměstnání zahraničních odborníků	2,57
Lepší příležitosti pro výzkum a vývoj	2,85

Tab. 2) Významnost jednotlivých motivů při hledání strategických výhod

Vstup na zahraniční trhy

Je ovlivněn:

- Jazyk – rozdíly
- Spotřebitelské zvyklosti
- Konkurence domácích a zahraničních výrobců
- Doprava a pojištění (kobotáž)
- Cenové, platební i měnové podmínky (Euro/USD)
- Legislativní předpisy (obal, clo, jakost)
- Rizika

Rizika (dle Dvořáčka)

Ekonomická:

- Ceny zdrojů a jejich vývoj
- Hodnota aktiv
- Vývoj obchodní bilance největších ekonomik světa (USA, Německo)
- Hrozba finančních krizí
- Růst ekonomiky významných zemí „odběratelů“.

Rizika (dle Dvořáčka)

Geopolitická:

- Terorismus
- Organizovaný zločin
- Míra korupce
- Země se zbraněmi hromadného ničení
- Ohniska napětí a válečných konfliktů

Rizika (dle Dvořáčka)

Sociální:

- Náboženské nepokoje a s tím spojený radikalismus
- Dopad globalizace a liberalizace
- Regulace ekonomiky
- Demografický vývoj
- Migrace obyvatelstva
- Epidemiologická a zdravotní hlediska
- Reakce na technický rozvoj

Rizika (dle Dvořáčka)

Environmentální:

- Ekosystémy
- Klima a jeho změny
- Přírodní zdroje a jejich vzácnost
- Katastrofy
- Znečištění a jeho dopady

Internacionalizace

Pro rozhodování ohledně podnikové internacionalizace platí:

1. Výhoda hromadné výroby = vývoz
2. Amortizace nákladů na V&V = licence
3. Cílový trh je větší = společný podnik



Vývoz

Vstup na zahraniční trhy prodejem svých produktů

Předpoklad:

- Teritoriální průzkum trhu – **místní trh a jeho obsazení** na základě analýzy informací prostřednictvím SLEPT analýzy.
- Komoditní výzkum trhu – zaměřen na **produkt na daném trhu** – oborová analýza.

Vývoz

Důvody pro volbu vývozu:

- Nárůst obrátu a postavení na trhu
- Nižší závislost na trzích, kde společnost působí
- Transfer know-how
- Potenciál podnikové expanze s umístěním přebytečné kapacity
- Informace o zahraniční konkurenci

Vývoz

Dopady vývozních operací:

- Podpora prodeje – nový koncept
- Nárůst dodatečných administrativních nákladů
- Volba vhodných lidských zdrojů
- Ekonomika vývozu (doba splatnosti, balení, financování)
- Získání exportních povolení

Vývoz

Tab. 1 - 3 Odhadované efekty dvoustranného obchodu

Rozměr blízkosti/vzdálenosti	Rozhodující činitel	Změna v obchodu v %
Kulturní	společný jazyk	+ 42
Administrativní	společný regionální obchodní blok	+ 47
	kolonie/kolonizátor	+ 188
	společná měna	+ 114
	rozdíly v korupci	- 11
Geografické	fyzická vzdálenost: 1% nárůst	- 1,1
	fyzický rozměr: 1% nárůst	- 0,2
	vnitrozemská poloha	- 48
	společné hranice	+ 125
Ekonomické	ekonomický rozměr: HDP (1% nárůst)	+ 0,8
	příjmová úroveň : HDP na obyv. (1% nárůst)	+ 0,7

Pramen: Ghemawat, P. – Mallick, R.: The Industry Level Structure of International Trade Network: A Gravity-based Approach. HBS Working Paper, February 2003.

Vývoz - nástroje

Mezi základní nástroje a s tím spojené požadavky patří:

- Platební styk
- Kupní smlouva
- Financování exportní operace
- Bankovní záruky
- Cla a ostatní finanční plnění (DPH)
- Podpora vývozu stát + ostatní

Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti

Jedná se o volnou formu společného podnikání:

- Obchodní zástupce
- Reprezentant
- Prodej licence
- Výměnné obchody

Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti

Obchodní zástupce:

Nabízí produkty jedné nebo několika firem.
Jeho úloha se omezuje na prodej a poradenské služby.

Obchodní zástupce je samostatný a pracuje na základě provize.

Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti

Reprezentant

Nabízí výrobky pouze jediné firmy. Tyto výrobky představují úplný sortiment zboží zastupované společností. Výběr určen podmínkami v místě působnosti.

Spolupracovníci reprezentanta jsou zaměstnanci firmy.

Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti

Prodej licence:

Předání know-how formou:

- Technické dokumentace
- Technické asistence
- Zaškolením

Se zaplacením licenčního poplatku.

Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti

Výměnné obchody jsou formy pro vybrané obchodní aktivity:

- Barter – zboží za zboží
- Kompenzační obchod akceptace platby zbožím se zapojením třetí osoby
- Obchod se zpětným nákupem (offset vlastní produkce)
- Paralelní obchod (offset cizí produkce)

Investování v zahraničí

Patří mezi základní formy v pronikání na zahraniční trhy.

Rozdělujeme na:

1. Portfolio kapitál
2. PZI – přímá zahraniční investice

Cílem je především:

- Proniknutí na zahraniční trhy
- Dosažení rentability, která je vyšší než v tuzemsku
- Zajištění návratnosti vložených prostředků
- Bezpečnost investování
- Likvidita podnikání

Literatura

- Štrach, P.: Mezinárodní management, Grada Publishing 2009, ISBN 978-80-247-2987-9
- Dvořáček, J.: Společné a nadnárodní podniky. Nakladatelství Oeconomica, VŠE Praha, 2006. 200 str. ISBN 80-245-1029-4
- Gooderham N.P. – Nordhaug O.: International Management Cross-Boundary Challenges, Blackwell Publishing, 2003 ISBN 0-631-23341-5
- Murat Ali DULUPÇU a Onur DEMİREL, Isparta, Globalizace a Internacionalizace, Modul č. 3 Socrates Comenius 2.1, překlad: Mgr. Petr Hartmann
- Nývltová R.: České nadnárodní podniky a jejich zahraniční investice, zdroj z www stránek