

Mezinárodní management II.

Mezinárodní prostředí
Společné formy podnikání,

Příklad Čína

Velký problém současné Číny.

- má spousty peněz na koupi legend jako Volvo a Hummer, chybí jí ale manažeři schopní udržet je v chodu, natož na špici. Po celém světě navíc Čína naráží na odpor vůči svým investicím kvůli "demokratickému deficitu" komunistického režimu i vedení velkých firem.
- probíhající ostrý střet s Googlem jen zdůraznil, že ekonomická expanze Číny zřejmě narazila na své kulturní meze, za které při obchodu se světem nehodlá nebo neumí ustoupit.

Zdroj: www.aktualne.cz

Příklad Čína

Jedna čínská společnost se například pustila do převzetí nadnárodního koncernu, aniž si předtím zjistila, že Číňané mají zakázaný vstup do deseti zemí, v nichž koncern působí.

- V roce 2007 zrušil prezident Chu Ťin-tchao slavnostní otevření vysoké pece za 200 milionů dolarů v měděném dole v africké Zambii. Tamní horníci se totiž vzbouřili proti tvrdým pracovním podmínkám pod čínským vedením.
- Po celé Africe se opakují protesty proti dovozu čínských stavebních dělníků a materiálu na stavbu silnic a přehrad. V Alžíru se mezi místními pracovníky a čínskými migranty strhla hromadná bitka na nože, které se účastnilo asi sto lidí

Příklad Čína

- Čínský management má skoro nulové zkušenosti s vyjednáváním s odbory, které je na západě klíčové. Tamní uzavřené vedoucí kolektivy také nerady posílají někoho ze svého středu na pozici místního manažera do nově získané pobočky.
- Firmám se nechce platit horentní sumy za západní poradenské služby a bývají pak nemile překvapeny skutečným stavem věcí, když už je pozdě.
- "My v Číně nemáme tolik talentů globálního managementu jako v jiných zemích," přiznal Siang Ping, děkan obchodní školy v Čche-Kchung.

Stupně internacionalizace

Je spojena s aktivitami v globálním prostředí

V členění na:

- Internacionální
- Multinacionální
- Globální

Znalosti podle stupňů integrace

Organizační charakteristika	Internacionální	Multinacionální	Globální
Spojení aktiv a schopností	Zdroje core aktivit centralizovány, ostatní decentralizovány	Decentralizovány a národně soběstačné	Centralizovány a globálně distribuovány
Role zahraničních operací	Přebírání a zpětné ovlivňování mateřské společnosti	Mapování a využívání lokálních příležitostí	Implementace strategií mateřské firmy
Rozvoj a přenos znalostí	Znalosti rozvíjeny v centrále a transferovány do zahraničí	Znalosti rozvíjeny a uchovávány v každé jednotce zvlášť	Znalosti rozvíjeny a uchovávány v centrále

Zdroj: Bartlett & Ghoshal (1989)

Vztah centrála-pobočka

Nadnárodní firma se angažuje v přímých zahraničních investicích a vlastní nebo kontroluje aktivity tvořící přidanou hodnotu ve více než jedné zemi.

Často je spojena se zemí původu, kterému je přisuzován specifický význam (řídící mechanismy, preference trhů atd.)

Nadnárodní firmy jsou definované komplexní vazbou mezi centrálou a pobočkou.

Centrála tedy řídí a vykonává správu svých zdrojů, umístěných v zahraničí.

Pobočka (zahraniční pobočka) je částí centrály (mateřské společnosti) s omezenou rozhodovací pravomocí. Nese obvykle název centrály a rozvaha je součástí celkové rozvahy firmy.

Vztah centrála-pobočka

Tyto vazby mají těsnou či volnou povahu k centrále a determinují přístup nadnárodní firmy k:

- Centralizaci
- Nezávislosti
- Kontrole
- Investičním rozhodnutím
- Případně k různým dalším funkcím jako je marketing apod.

Vztah centrála-pobočka

Internacionální (typická pro evropské MNCs):

Centrála není obvykle zastoupena ve všech hlavních regionech.

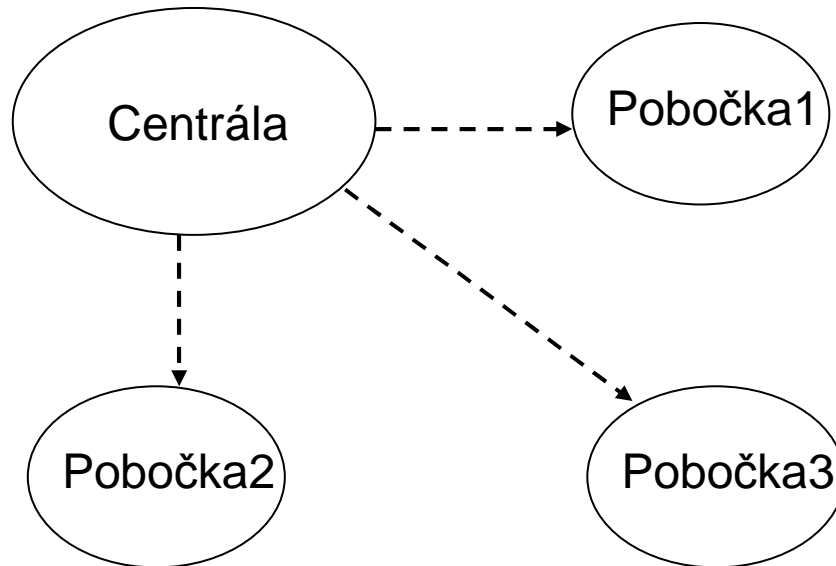
Vztah má charakter hlavně finančních toků s jednoduchou kontrolou

Jedná se o silně decentralizovanou vazbu mezi centrálou a pobočkou.

Toky zboží a znalostí mají jednostranný charakter.

Vztah centrála-pobočka

Internacionální:



Vztah centrála-pobočka

Multidomestic (typická pro evropské MNCs):

Vytváří relativně více nezávislých poboček ve více zemích sledující svou vlastní strategii v odděleních.

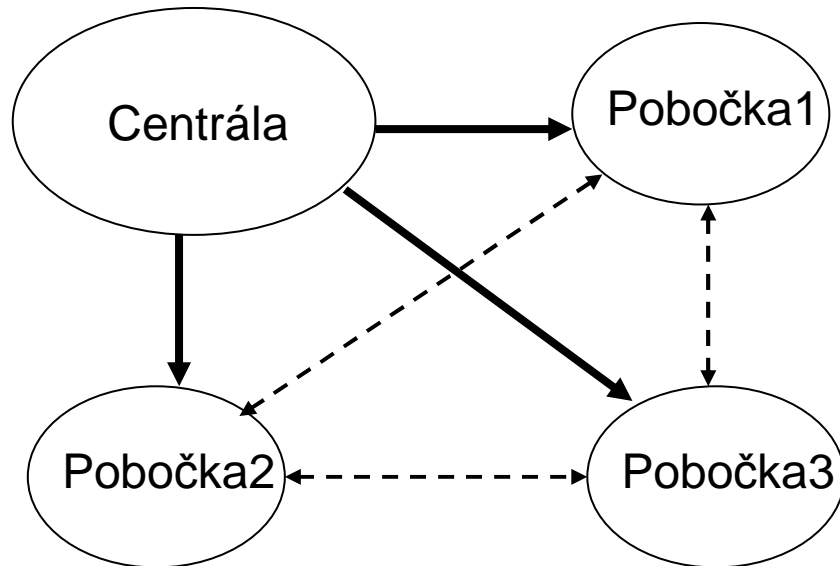
Finanční výkonnost je základním parametrem úspěšnosti.

Pobočky mohou rozvíjet své vlastní značky

Vazby jsou těsně provázány na centrálu z každé pobočky. Jednotlivé pobočky jsou propojeny volným vztahem pokrývající tok znalostí.

Vztah centrála-pobočka

Multidomestic:



Vztah centrála-pobočka

Globální (typická pro americké MNCs):

Představuje pevně vazbové propojení s centrálou.

Převažuje centralizace v oblasti korporátních aktivit.

Je prováděn silný dohled a kontrola poboček.

Ve vztahu centrály a pobočky jsou realizovány znalostní a kapitálové toky.

Pobočky nerozhodují o produktech a výrobním portfoliu

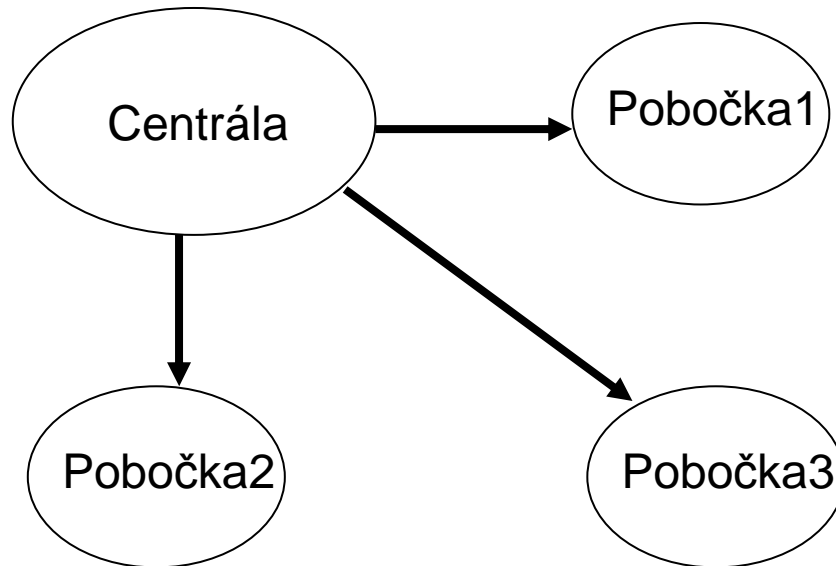
Vazby mezi pobočkami téměř neexistují, jedná se o pouze vzájemné a komplexní toky zboží.

Cílem je zprostředkování standardizovaného globálního produktu zákazníkům po celém světě.

Někdy je tato forma charakterizovaná křížovým vlastnictvím s kapitálovou participací mezi centrálou a pobočkou.

Vztah centrála-pobočka

Globální:



Vztah centrála-pobočka

Transnacionální (typická pro japonské MNCs):

Je typický pro diverzifikovanou síť poboček s přiřazením strategické úlohy.

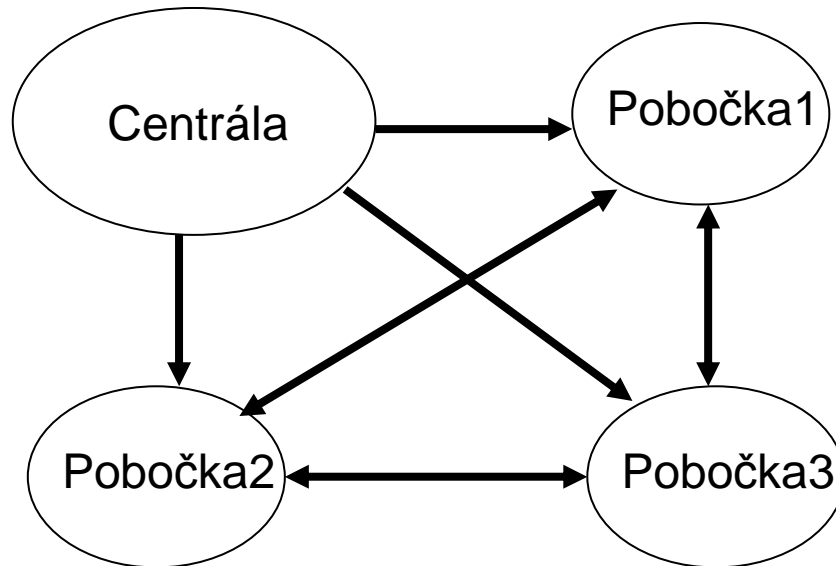
Pevná vazba je charakteristická pro vznik a udržování vztahů mezi pobočkami navzájem.

Dochází ke jak ke zbožovým, tak i znalostním a kapitálovým tokům. .

Pobočka může být zdrojem znalostí s dopadem na vývojové úsilí a inovace.

Vztah centrála-pobočka

Transnacionální:



Úvod

Z pohledu určitých stupňů volnosti zainteresovaných partnerů na spolupráci lze společné formy podnikání rozdělit na:

Volné – které je uzavíráno dohodou v oblasti vybraných ekonomických aktivit (cenová politika, informační politika, přenos know-how atd.)

Strategické aliance jako určité pojetí společného podnikání se zaměřením na spolupráci v oblasti podnikových funkcí, přenosu znalostí nebo vytvořením „štítu“ proti konkurentům.

Těsné spojení z pohledu společného podnikání ve formě fúzí a splynutí.

Úvod

Tab. 3 - 1 Různé formy společného podnikání

Forma společných podniků	Intenzita vazbového propojení	Popis	Příklady
Volná forma	Slabá	Tiché dohody o cenách, výměně informací a znalostí, postupech k omezení či vyloučení vzájemné konkurence	<ul style="list-style-type: none">• Příležitostná spolupráce• Tiché neformální domluvy
Strategické aliance	Střední	Strategické aliance v užším pojetí	
Joint venture	Silná	Strategická aliance v širším pojetí	
Těsné formy	Velmi silná	Pevné propojení původně samostatných partnerů	<ul style="list-style-type: none">• Fúze• Akvizice

Strategické aliance - vymezení

Strategickou aliancí se rozumí organizační forma, která pomáhá zajišťovat společnou kooperativní podnikatelskou činnost.

Tvoří ji dvě či více vzájemně samostatných organizačních jednotek (strategičtí partneři).

Příklad: SkyTeam

Společně vám poskytneme ještě více. Díky spolupráci s našimi partnery v alianci SkyTeam vám můžeme přinášet lepší a výhodnější služby na více místech naší planety.





SKYTEAM ASSOCIATES



Sítě strategických aliancí

Pozice klíčové organizace v síti strategických aliancí je dána především:

- schopností vypracovat a prosadit přesvědčivou vizi pro sebe i partnery
- Disponování jedinečnými zdroji a kompetencemi (v oblasti inovací, rizik, politiky)
- Umění jednat a mít potřebnou IMAGE.

Síť má pro účastníky hodnotu, pokud jim dává podstatné výhody navíc např. v podobě sdílení zdrojů, flexibility jednání, snížení rizik, přístup k žádoucímu prostředí.

Pojetí strategických aliancí

Pro partnery účastníci se strategických aliancí mohou existovat různé důvody pro využití této formy organizovaných aktivit.

Členění pojetí strategických aliancí můžeme na základě vývojových poslání a aplikace členit na:

- strategické aliance zaměřené na sdílení činností a zdrojů partnerů
- strategické aliance zaměřené na redukci konkurenčních střetů
- strategické aliance zaměřené na vznik, přenos a využití znalostí

Strategické aliance zaměřené na sdílení činností a zdrojů partnerů

Představují klasické, tradičně uváděné poslání. Mezi dvěma či více partnery dochází k systematickému řízení procesu účelného a účinného přiřazování potřebných činností a zdrojů.

Potřebné činnosti či úkoly jsou stanovené výslednými požadavky, kladené na řízené procesy nebo jejich dílčí fáze.

Potřebné zdroje představují hmotné a časové předpoklady pro plnění procesů či dílčích fází procesu.

Vhodnou volbou procesů racionální alokace činností a zdrojů mezi partnery může docházet k pozitivním integračním popřípadě synergickým efektům spolupráce.

Smyslem synergie u strategických aliancí je dosažení lepšího efektu výsledné činnosti strategické aliance, než by odpovídalo možností jednotlivých partnerů, pracujících izolovaně bez vzájemných vazeb spolupráce.

Strategické aliance zaměřené na sdílení činností a zdrojů partnerů

Možným příkladem vzájemné spolupráce při působení vzájemných vazeb a dosahování vyššího efektu v rámci strategické aliance mohou být:

- zajištění vývoje a realizace složitých produktů
- Získání finančních zdrojů pro náročnou investiční politiku
- Vytváření pozitivních kooperací prostřednictvím komplementarity silných a slabých stránek
- Redukce či sdílení negativních rizik a nejistoty
- Využití ovlivňovacích konexí či kanálů partnera
- Zlepšení ekonomie rozsahu produkce díky společné specializaci

Strategické aliance zaměřené na redukci konkurenčních střetů

Jedná se koncepci umění nahradit negativní kooperaci jejím protipólem – pozitivní kooperací. Koncepce vychází ze schopnosti naučit se s konkurenty komunikovat, pochopit jejich zájmy a možnosti „stravitelných kompromisů“.

V současnosti je obtížné jednoznačně rozlišovat, kdo je kdy partnerem a kdy konkurentem. Úspěšnost je podmíněna zaujetím dobré strategické pozice vůči relevantním konkurentům.

Strategické aliance jsou velmi účinné v tvorbě a samotném posílení konkurenční pozice na organizaci vymezených podnikatelských polích.

Strategické aliance zaměřené na redukci konkurenčních střetů

Pro úspěšnou spolupráci s konkurencí jsou nezbytné:

- tvůrčí a nepředpojaté myšlení a jednání managementu
- nalézt a projednat kompromisy u strategických a navazujících cílů partnerů
- Flexibilita organizační struktura partnerů s neformálními vztahy mezi zástupci partnerů
- Vyšší míra pozitivní komunikace mezi partnery
- Vnitřní komunikační systém s pružně reagující koordinací
- rychlé a nekonfliktní řešení problémů a změny cílů

Strategické aliance zaměřené na redukci konkurenčních střetů

Při vytvoření sítě strategické aliance je nezbytné udržet se potřebnou loajalitu partnerů.

Základním pravidlem je, aby pro partnery bylo výhodné být součástí sítě.

V opačném případě dochází k odstředivým tendencím a ztrátě působících výhod.

Strategické aliance zaměřené na vznik, přenos a využití znalostí

Poslání strategických aliancí se výrazně promítá do schopností získávat, sdílet, osvojovat si a zhodnocovat data, informace, a znalosti pro poskytování aktivit organizace.

Konkrétní cestou se stává účelný a účinný transfer znalostí, jehož součástí je i transfer technologií.

Transferem znalostí je myšlen přenos:

- Explicitních znalostí
- Skrytých a nejednoznačných znalostí

Při transferu znalostí, včetně technologií má výrazný vliv interkulturní problematika.

Strategické aliance – zakládání

Společným úvodním projektem uvažované aliance je obsahový podnikatelský záměr připravený zástupci jednotlivých stran aliance. Skládá se :

- Vymezení účelu budoucí strategické aliance
- Charakteristika pole společných zájmů
- Hlavní cíle a jejich zajištění
- Představa o řízení strategické aliance
- Závazky partnerů k zdrojovému zajištění
- Zajištění před důsledky rizika
- Rozdělení očekávaných zisků a přínosů ze strategické aliance
- Právní nároky a výjimky
- Předpokládaná organizačně – právní forma strategické aliance a její struktura
- Závěrečná ustanovení

Definice

Společný podnik je strategickou aliancí, dvou nebo více osob nebo společností , které přispívají formou zboží, služeb a / nebo kapitálu do společného obchodního podnikání.

Hlavní rozdíl mezi společným podnikem a partnerství je, že členové společného podniku spojují pro konkrétní účel či projekt, zatímco členové partnerství se spojují pro kontinuální předmět spolupráce ve společném podniku".

Přístupy pro IJV

Tři teoretické přístupy (Kogut) vysvětlující motivaci a volbu společných podniků.

1. Teorie transakčních nákladů.

Teorie předpokládá, že podniky spolupracují podle režimu, který minimalizuje součet výrobních a transakčních nákladů.

Transakční náklady představují náklady specifické zejména hospodářskou výměnou, nezávislé na výrobkově tržní strategii.

Přístupy pro IJV

2. Strategické chování

Strategické motivace formálních a kvalitativních modelů popisující konkurenční chování.

Strategické chování předpokládá, že podniky spolupracují v režimu, který maximalizuje zisk tím, že **zlepšuje konkurenční pozici firmy**.

Volba tohoto přístupu představuje výběr partnerů, který se provádí v rámci konkurenční pozice zaměřené na ostatní konkurenty nebo spotřebitele.

Strategické chování řeší, jak konkurenceschopné postavení ovlivňuje hodnotu aktiv firmy.

Přístupy pro IJV

3. Organizačních teorie

Na rozdíl od transakčních nákladů a strategické chování vysvětlující motivaci založenou na ekonomických důvodech vzniku společných podniků. Přístup organizační teorie nabízí jiné vysvětlení mimo ekonomické racionality.

Jedná se o **přenos znalostí transfer technologií**, který není přímo spojen s ekonomickými důvody.

Jedná se převážně o přenos **tacitních znalostí a učení** (svázána s osobností svého nositele a činností, kterou provádí, že ji při pokusu o externalizaci obvykle zničíme) v rámci společného podniku. Příkladem může být rozhodnutí pro založení IJV s cílem zachovat schopnost ('remember-by-doing'), organizování konkrétní aktivity a zároveň využívat vyšší výrobní techniky partnera.

Podmínkou založení IJV je

- jedna nebo obě firmy chtějí získat od druhé organizační know-how,
- nebo jedna firma má zájem na zachování organizační schopnosti skrze partnera, který chce využít současných poznatků nebo má nákladovou výhodu.

Příklad

ČEZ a maďarský MOL plánují založit společný podnik

[Energetická skupina ČEZ](#) a maďarská společnost MOL plánují založit společný podnik. První krok k jeho vzniku učinily obě společnosti včera, když podepsaly memorandum o spolupráci prostřednictvím vytvoření strategické aliance.

Firmy nejprve hodlají společně vybudovat dvě paroplynové elektrárny. Mohlo by také dojít i ke kapitálovému vstupu skupiny ČEZ do společnosti MOL.

ČEZ totiž uvažuje o odkupu až deseti procent akcií této společnosti.

Zdroj: ČTK 31. 8. 2007 9:11

Základní formy společných podniků

SMLUVNÍ,

kdy se jedná o partnerský vztah, jehož posláním je splnění konkrétních cílů, pro které smluvní vztah vzniká.

Vztah má podobu „sdružení zájmových osob“.

Po ukončení doby trvání smluvní vztah zaniká, nebo se smlouva o spolupráci obnovuje.

Nikdy nevzniká *zcela nový subjekt* za účelem podnikání.

Základní formy společných podniků

MAJETKOVÝ

Který je oproti původní formě založen na neomezenou délku trvání spolupráce.

Většinou vzniká samostatná právnická osoba, na které se jednotlivé zájmové osoby podílejí.

HYBRIDNÍ

Je kompromisem mezi oběma typy s charakterem nově vzniklého subjektu s časovým ohraničením své působnosti.

Příklad

Kellnerova PPF Group se spojila s Generali. Italská firma bude v nově vzniklém podniku Generali PPF Holding držet 51 procent. Generali se prostřednictvím Kellnerova impéria spojí s Českou pojišťovnou a vytvoří jednu z nejsilnějších pojišťovacích skupin v regionu střední a východní Evropy.

Legislativní a podnikatelské prostředí v České republice se v poslední době podstatně zlepšilo, a tím se vytvořily příznivé podmínky pro mezinárodní holdingové společnosti a řízení jejich operací ve střední a východní Evropě," řekl generální ředitel Generali PPF Holding Ladislav Bartoníček.

Generali PPF Group bude ze začátku působit ve dvanácti zemích. Jmenovitě v České republice, Slovenské republice, Polsku, Maďarsku, Rumunsku, Bulharsku, na Ukrajině, v Rusku, Srbsku, Slovinsku, Chorvatsku a Kazachstánu.

Zdroj: www. Idnes. Cz 17.1.2008

Výběr a příprava podnikání společných podniků

Jsou založeny na několika etapách, které v jednotlivých krocích vymezují **podnikatelské aktivity** v mezinárodním prostředí.

Po náležitém splnění jednotlivých kroků dochází k fungování společného podniku **v mezinárodním prostředí.**

Výběr a příprava podnikání společných podniků

Výběr formy podnikání v mezinárodním prostředí jako strategické varianty je ve srovnání s jinými varianty vedeno z pohledu:

- Zvýšení efektivity firmy
- Získání dodatečných zdrojů pro expanzi
- Získání nových produktů
- Úspory z rozsahu
- Možnost využití volných zdrojů
- Daňový štít
- Redukce rizik
- Koncentrace R&D produktu
- Překonání bariér mezinárodního obchodu

Výběr a příprava podnikání společných podniků

Vypracování strategie v kontextu mezinárodní spolupráce a volby společného podnikání jako strategické aktivity.

To sebou přináší požadavek na vypracování scénářů vývoje spolupráce se zpracováním působících faktorů v podobě:

- Nákladů
- Efektu (zisku)
- Rizik

a způsobu jejich alokace na zainteresované strany společného podniku.

Výběr a příprava podnikání společných podniků

Výběr vhodného zahraničního partnera je součástí rozhodnutí podléhajícího zvolené koncepci.

Možné způsoby výběru partnera jsou realizovány na základě jeho hodnocení prostřednictvím zvolených kritérií, které mohou být:

- Značka spojena s Image partnera
- Tradice a zkušenost partnera v předmětné oblasti
- Velikost a stabilita kapitálu
- Podíl na trhu a jeho potenciál do budoucna
- Ekonomická situace partnera
- Cenová a technická úroveň produkce
- Příbuznost a způsob managementu partnera
- Výhody se vzájemné spolupráce

V souhrnném kontextu se hovoří o procesu „Due diligence“

Due diligence

(anglicky ***náležitá pečlivost*** nebo *náležitá opatrnost*) je právní institut vyjadřující míru aktivity, kterou lze důvodně očekávat za daných okolností

Due Diligence analýza podniku, zejména v oblasti práva, daní, financí, s cílem zobrazení předností, nedostatků podniku a rizik spojených s aktivitami v oblasti spolupráce či převzetí.

Due Diligence - významný nástroj pro stanovení kupní ceny a formulování smluvních garancí.

Zpracovává obvykle tým právníků, auditorů a dalších expertů k důslednému (právní garance) prověření veškerých relevantních oblastí daného podniku.

Due diligence

- Zakladatelské dokumenty
- Historie a současný právní stav společnosti
- Podnikatelská činnost
- Podnikatelský plán
- Finanční a účetní informace
- Hmotný investiční majetek (HIM)
- Nehmotný investiční majetek (NHIM)
- Peníze, banka a cenné papíry
- Závazky
- Právní náležitosti
- Zaměstnanci
- Management
- Daně
- Životní prostředí

Výběr a příprava podnikání společných podniků

Letter of Intent – dopis o budoucích záměrech, který je dán k posouzení případně ke schválení zástupcům podniku (vlastník, případně management)

Investor – předkladatel definuje vzájemnou spolupráci prostřednictvím vybraných oblastí.

Samotný dokument obsahuje cíle vzájemné spolupráce v členění s tím spojené předpoklady, podmínky a možnosti.

Někdy je nahrazováno společným prohlášením partnerů– **Memorandum of Intent**.

Výběr a příprava podnikání společných podniků

Vypracování smlouvy s oceněním vkladů jednotlivých partnerů.

Vklady mohou mít povahu peněžité i nepeněžité povahy.

Následně je možné vypracovat smlouvu o společném podnikání v podobě společenské smlouvy.

Ve společenské smlouvě se následně uvádí poslání společného podnikání (**preambule**) a vymezuje se statut společnosti z pozice:

aktiv, zaměstnanců, obchodních podílů, zákazu konkurence, odpovědnosti, vzájemné komunikace a závěrečných ustanovení (místně příslušná soudní jednání atd.)

Management společného podniku

Jedná se o poslední fázi z pohledu zakládání společného podniku přecházející do kontinuální činnosti společného podnikání.

Z pozice vkladů se vymezují podíly na řízení společnosti, případně se upravují oblasti, které budou koordinovat jednotlivý partneři (pomyslné silové oblasti – finance, lidské zdroje, know-how atd.).

Management společného podniku

Tab. 3 - 6 Vlastněný podíl a formy kontroly společnosti

Forma kontroly	Vlastněné procento kapitálu				Zastoupení
	a.s.	%	s. r. o.	%	
Absolutní kontrola	>2/3	>66	>3/4	>75	Většina na řádné valné hromadě Většina na mimořádné valné hromadě Neomezená vláda nad společností
Prostá kontrola	>1/2	>50	>1/2	>50	Většina na řádné valné hromadě Není většina na mimořádné valné hromadě
Menšinová blokáce	>1/3	>33	>1/4	>25	Není blokáce na řádné valné hromadě
	<1/2	<50	<1/2	<50	Menšinová blokáce na mimořádné valné hromadě

Management společného podniku

Předpokladem úspěšné spolupráce a společného podnikání je:

- vzájemné propojení aktiv vstupujících firem – komplementarita aktiv
- důraz na implementaci do hodnotového řetězce společného podniku
- maximalizace vzájemné synergie v koordinaci zainteresovaných stran.

Management společného podniku

Vzájemné **synergie** v koordinaci zainteresovaných stran je spojena s kulturní integrací.

Ta je představována **kulturními rozdíly** – především vnímáním a sdílením společných hodnot jednotlivých partnerů.

„Problémy v mnohokulturním prostředí vznikají nejčastěji v důsledku odlišných očekávání, která si jednotliví partneři nemusejí plně uvědomovat.

Tak například manažeři z vyspělých zemí se zpravidla domnívají, že zaměstnanci by se měli podílet na rozhodování či sami si získávat potřebné informace.“

Zdroj: Urban J.: Kulturní rozdíly mají i výhody, www.lhned.cz

Příklad

Někdy se vymezuje kulturní profil z pozice prostředí, zaměstnanců, kvality, nákladů, inovací, technologie, zákazníka a dalších s tím spojených aspektů.

Jedna z věcí na kterou mi trvalo si v Americe zvyknout jsou kulturní rozdíly a význam určitých slov nebo způsobu jednání.

Třeba v Americe slovo "OK" neznamena nějaký velký souhlas. Když někomu něco navrhnete a řekne vám OK tak jen bere na vědomí co říkáte. Neznamena to "ANO".

Může to klidně znamenat "NE". Takže třeba někomu nabídnete nějaký obchod nebo spolupráci a on vám řekne OK tak to znamená jen to, že vzal vaši nabídku na vědomí.

Zdroj: Blog k podnikání v USA

Finanční stránka společných podniků

Oblast finančních záležitostí a potenciální odpovědnosti partnerů ve společném podnikání lze odvodit po stránce:

- Finančního plnění
- Alokace rizik a dotací
- Struktury zdanění z pozice
 - podnikového
 - smluvního
 - partnerského

Literatura

- Dvořáček, J.: Společné a nadnárodní podniky.
Nakladatelství Oeconomica, VŠE Praha, 2006. 200 str.
ISBN 80-245-1029-4
- Kogut, B.: JOINT VENTURES: THEORETICAL AND
EMPIRICAL PERSPECTIVES, Strategic management
Journal, John Wiley & Sons, Vol. 9, 319-332 , 1988
- Yan, A, - Zeng, M.: International joint venture instability: A
critique of previous research, Journal of International
Business Studies; Second Quarter 1999
- Štrach, P.: Mezinárodní management, Grada Publishing
2009
- Vodáček, L: Strategické aliance se zahraničními partnery
Management Press, Praha 2002