

# Mezinárodní management II.

Mezinárodní prostředí  
Společné formy podnikání,

# Osnova přednášky z mezinárodního managementu – Joint Venture

- Vymezení pojmů – definice
- Přístupy pro mezinárodního JV (IJV)
- Základní formy společných podniků
- Zakládání mezinárodního JV - výběr partnera
- Zakládání mezinárodního JV – vyjednávání
- Management mezinárodního JV - mezi partnerské učení
- Management mezinárodního JV – modely organizační efektivity

# Čínsko-zahraniční Joint Ventures

- Čínsko-zahraniční Joint Ventures jsou akciové společnosti. Jsou založené v Číně a na jejich vlastním kapitálu se podílejí
- zahraniční společnosti nebo jiné podnikatelské nebo hospodářské organizace či jednotlivci a jejich čínské protipóly.
  - v těchto společnostech se investice, podnikatelská činnost a rizika, zisk i ztráty dělí podle poměru vkladů. Všeobecně
  - platí, že zahraniční investor vkládá nejméně 25 % prostředků.
  - čínsko-zahraniční joint ventures byly jednou z prvních možností investování na čínský trh a dnes jsou jeho nejrozšířenější
  - podobou a zároveň i nejčastěji využívaným prostředkem nového FDI.
  - čínská strana vkládá pozemky, budovy, některá výrobní zařízení či část kapitálu.

# 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.

# 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"><li>• Příležitostná spolupráce</li><li>• Tiché neformální domluvy</li></ul>
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"><li>• Fúze</li><li>• Akvizice</li></ul>

# 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".

Prof. Dvořáček

# Definice

Vlastní kapitál společných podniků je tvořen právně a ekonomicky samostatnou organizační jednotkou, která je tvořená ze dvou nebo více mateřských (partnerských) organizací, které kolektivně investují finanční i jiné prostředky pro plnění určitých cílů (Anderson 1990).

Mezi různými formami „mezi-organizačních“ vztahů, **tvoří společné podniky unikátní a pravděpodobně nejvíce komplexní typ uspořádání.**

Společné podniky představují základ pro dlouhodobou společnou strategii spolupráce.

Máme zájem na tom, aby s námi české společnosti spolupracovaly. Už proto, že předpokládáme další růst portfolia našich dodávek.

Do roku 2030 to může být sedmdesát nebo osmdesát bloků. Právě proto chceme vytvořit síť globálních dodavatelů po celém světě. A jsou tu dvě země, kde je formování takové sítě nejjednodušší – Rusko a Česko. Něčím může přispět Ukrajina, ale ta už méně.

V Česku máte Škodu JS, Vítkovice a řadu dalších podniků, které jsou schopny vyrábět potřebné zařízení včetně jaderného ostrova.

Ale pokud jde o další zakázky, musím připomenout, že Rosatom není majitelem Škody JS. Těžko k tomu mohu něco dodat.

Zdroj.: Kirill Komarov: Češi jsou výjimkou, chtějí stavět Temelín za vlastní peníze, E15  
5.3.2012



# Definice

IJV Mezinárodní JV jsou obecně definovány jako společné podniky, které se týkají **firem z různých zemí**, spolupracujících v rámci **národních a kulturních hranic**.

V určitých případech jsou JV tvorené partnery z jedné země, ale **nacházející se v jiné zemi** než jejich zakládající mateřské společnosti, jsou rovněž považovány za mezinárodní JV (Geringer and Herbert 1989).

Drtivá většina mezinárodních JV zahrnuje dvě mateřské (partnerské) firmy, jedna ze zahraničí a druhá z lokální země.

Existují i případy, kdy se některé JV skládají z více účastníků-partnerů.

# Definice

JV se zapojuje se do všech různých typů běžné obchodní činnosti a vnější vztahů, které nezávislé firmy musí provádět.

Složitost oproti jedné organizaci je v tom, že JV zapojuje více interních mezi-organizačních vztahů spočívajících:

- vztah mezi partnerskými společnostmi
- vztahů se zahraničními a místní mateřskou společností
- vztahů mezi manažery nominovanými různými partnery

Každý z těchto vztahů může být velmi obtížný pro management z hlediska prováděných operací, důvěry a výkonnosti IJV.

# Příklad IJV v ČR

VW – Škoda Auto Joint Ventures z roku 1991.

31% podíl VW ve Škoda Auto se závazkem restrukturalizace Škoda auto

- bez masivního propouštění zaměstnanců
- rozsáhlé investice dosahující 9 mld. Kč, směrem k vývoji nových vozů a modernizaci výroby.

# Přístupy pro IJV

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

## **1. Teorie transakčních nákladů - vertikální.**

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

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

# Přístupy pro IJV

## Transakční náklady

Mezi nejvýznamnější transakční náklady JV patří:

- Vyjednávání,
- Příprava podkladů,
- Monitoring
- Náklady spojené s výměnou informací mezi oběma stranami.

# Přístupy pro IJV

## 2. Strategické chování - horizontální

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

## Strategické chování

Zvýšení využití JV představuje „vzrušující změnu v hospodářské soutěži (Harrigan 1988)“. To umožňuje manažerům budovat silné postavení tím, že tvoří JV, které mohou měnit strukturu průmyslu v neprospěch konkurence.

V případě mezinárodní prostředí JV volí jako nejefektivnější vstup režim, který maximalizuje zisk, spíše než minimalizuje náklady (v kontextu přístupu transakčních nákladů).

Strategické důvody pro tvorbu JV jsou ty, které mohou

- zhoršit konkurenci,
- stabilizovat úroveň zisku
- nebo uspíšit strukturální změny v rozsahu pokrývajícím vertikální integraci, technologické nebo jiné zvláštnosti odvětví

Hamel (1991) ovšem tvrdí, že povaha JV v této formě extrahuje a internacionalizuje dovednosti a kompetence zapojených partnerů, a tak může posílit vlastní konkurenční postavení jednoho (silnějšího) partnera nebo poškodit konkurenční výhodu ostatních partnerů.

To může vytvořit významnou mezi-partnerskou konkurenci a konflikt, který následně vede k destabilizaci JV.

# Přístupy pro IJV

## 3. Organizačních teorie - znalostní

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.

Přenos **tacitních znalostí a učení** (svázána s osobností svého nositele a činností, kterou provádí, že ji při pokusu o externalizaci obvykle zničíte ) 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.



# Přístupy pro IJV

## Organizačních teorie

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.

Generali PPF Holding spravuje prostřednictvím dceřiných společností aktiva za více než 14 miliard eur a poskytuje v regionu služby deseti milionům klientů. Na českém trhu do něj patří Česká pojišťovna a pojišťovna.

Pokud italská pojišťovna Assicurazioni Generali neobnoví za tři roky dohodu s českou finanční skupinou PPF o společném podniku, bude jednou z variant primární nabídka akcií tohoto podniku na veřejném trhu.

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](http://www.idnes.cz) 17.1.2008**

# Zakládání mezinárodního JV

## výběr partnera

Základním předpokladem úspěšného výběru partnera spočívá v tom, že vytvořený JV pokryje a převáží **dodatečné náklady** s tím spojené.

Ten lze spatřit prostřednictvím výběru a udržení partnera, který může poskytnout **doplňující dovednosti, kompetence a cíle**.

V **dynamickém (mezinárodním)** trhu je důležitost výběru partnera významnější, protože správný výběr partnera může podnítit adaptabilitu JV, zlepšit prostředí nastavení strategie pro zainteresované firmy a snížit nejistotu v oblasti společných operací.

# Zakládání mezinárodního JV

## výběr partnera

Základní dva širší typy kritérií:

**Operační** jsou spojena se strategickými schopnostmi a dovednostmi partnera

**Kooperativní** často odrážejí organizační nebo vnitro-organizační zvláštnosti.

Dále je nutno zvážit, čtyři základní faktory při výběru vhodného partnera, které pokrývají kulturní, strategické, organizační a finanční rysy partnera(ů)

# Zakládání mezinárodního JV

## výběr partnera

### KULTURNÍ RYSY

Kdy hrozí nebezpečí pro mezinárodní JV, že jeden partner může jednostranně prosazovat své vlastní kulturní hodnoty a normy, bez ohledu na partnera druhé straně a zakomponování obou kulturních atributů.

Potenciální partneři JV musí vyhodnocovat a zjistit, jak dobře zvládají rozdíly v organizační kultuře.

Dosažení kulturní synergie je klíčovým faktorem při budování vzájemné důvěry, což přispívá k úspěchu mezinárodního JV.



# Zakládání mezinárodního JV

## výběr partnera - příklad

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](http://www.lhned.cz)

# Zakládání mezinárodního JV

## výběr partnera - 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**

# Zakládání mezinárodního JV

## výběr partnera

### STRATEGICKÉ RYSY

**Absorpční schopnosti** - základní podmínkou pro existenci synergie je určitá minimální úroveň dovedností při vzniku JV.

**Tržní síla** klíčové aktivum organizačního rozvoje ve spojení zahraničního a lokálního partnera JV

**Výrobová příbuznost** určuje, jak mnoho může JV využít stávající distribuční kanály, image produktu, průmyslové zkušenosti a výrobní zařízení, která již zavedl místní partner.

**Tržní zkušenosti** jsou založeny na historii a silném tržním zázemí vedoucí k dobré pověsti nebo vysoké důvěryhodnosti a budování solidní marketingové a distribuční sítě.

# Zakládání mezinárodního JV

## výběr partnera

### ORGANIZAČNÍ RYSY

**Velikost JV**

**Mezinárodní podnikatelské zkušenosti**

**Zkušenosti z předchozí spolupráce**

**Organizační dovednosti**

# Zakládání mezinárodního JV výběr partnera

## FINANČNÍ RYSY

**Investiční hodnocení a kapitálové rozpočtování**  
spojené s efektivní alokací finančních zdrojů v  
hostitelské zemi

**Risk management** z hlediska zranitelnosti JV vůči  
vnějším nebezpečím a s tím spojené vnitřní  
stabilitě

**Zajištění** u hostitelského trhu, který je dynamický  
a nestabilní a spojený s dlouhodobými  
transakcemi.

**Finanční schopnosti** z pohledu finančního řízení

# Zakládání mezinárodního JV vyjednávání

1. Název, právní povaha, místo
2. Působnost a rozsah produkce
3. Výše investice, měnová jednotka a rozdělení vlastního kapitálu
4. Forma vkladu
5. Odpovědnosti obou zúčastněných stran
6. Technologický a znalostní transfer
7. Marketingové aktivity
8. Složení exekutivního a správního orgánu
9. Nominace a povinnosti managementu JV
10. Příprava a konstrukce projektu JV

# Zakládání mezinárodního JV vyjednávání

11. Řízení lidských zdrojů – obsazení pozic
12. Účetnictví, finance a daně JV
13. Doba trvání JV
14. Vypořádání majetku po skončení JV
15. Změny, doplňky a plnění smlouvy o JV
16. Závazky z porušení smlouvy
17. Specifikace vyšší moci
18. Aplikace platnosti zákonů (právo země)
19. Metody urovnání případných sporů
20. Účinnosti smlouvy a podoba dodatků

# Zakládání mezinárodního JV vyjednávání

## **Vlastnická struktura J.V.**

Je obecně definována způsobem zastoupení podílů jednotlivých partnerů JV.

Vlastnická struktura má kritické a přímé důsledky pro operace JV.

- je spojena se systémem přerozdělení zisku.
- odráží investiční strategie prostřednictvím držení podílu s ohledem na strategické zdroje a zavedené obchodní praktiky.
- Má významný vliv na strukturu kontroly operací JV.



# Zakládání mezinárodního JV vyjednávání

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

# Zakládání mezinárodního JV vyjednávání

## Determinanty vlastnické struktury JV

- **Dynamika prostředí** , kdy vlastnická participace na společném podniku může nepřímo souviset s očekávanou nejistotou, složitostí a nepřátelstvím prostředí JV.
- **Vládní politika** nařízení, předpisů a pravidel hostitelské země má přímý dopad pro vlastnickou strukturu.
- **Organizační zkušenosti** hromadí zkušenosti v hostitelské zemi
- **Vzájemná potřebnost a vyjednávací pozice** z hlediska udržení a s tím spojené kontroly většinového kapitálu
- **Strategický záměr** a s tím spojené prosazení vzhledem k požadovaným zdrojům a rizikům
- **Investiční závazek** z hlediska jeho velikosti, délky trvání a s tím spojených kapitálových požadavků
- **Ochrana znalostí** spojená s know-how, známkou, patenty atd.
- **Globální integrace** vytvořit optimální rovnováhu mezi globální integrací a reakcí na lokální podmínky.

# Zakládání mezinárodního JV vyjednávání

## **Kontrola vlastnické struktury**

Institucionální mechanismy správy a řízení a s tím spojená vlastnická kontrola jsou nezbytné s ohledem na **potenciál konfliktů** mezi partnery při vytváření a fungování JV.

Kontrolní struktury zahrnují funkční formy kontroly, správu koordinačních mechanismů, rozhodovací systémy a stupeň autonomie.

Kontrolní struktury JV se definují pro oblast strategické a operativní úrovně managementu.

# Zakládání mezinárodního JV vyjednávání

Kontrola vlastnické struktury

Kontrolní mechanismy jsou vymezeny prostřednictvím 5 základních typů:

1. **Dominantní kontrola** jedním partnerem JV
2. **Sdílená kontrola** partneři JV mají vysoký vliv na realizaci kontroly
3. **Rozdělená kontrola** funkčně odlišné a oddělené role partnerů při výkonu kontroly podle různých funkčních linií
4. **Rotující management** hybridní forma správy JV, kdy tým každého partnera, provádí kontrolu pravidelně podle předem dohodnutého termínu během dvou nebo tří let.
5. **Nezávislé JV** nezávislé osoby jsou oprávněné vykonávat plnou kontrolu nad provozním rozhodnutím.

# Zakládání mezinárodního JV vyjednávání

## *Dimenze kontroly*

**Rozsah kontroly** - specifikuje oblasti operací JV, v němž je vykonávána kontrola (cenová politika, design produktu, kvality kontroly cílové tržby atd.)

**Frekvence kontroly** se týká míry, do které každá strana v podniku vykonává kontrolu.

**Mechanismus kontroly** se vztahuje na prostředky, kterými je vykonávána kontrola ze strany partnerů JV s ohledem na podíl partnera v JV.

# Management mezinárodního JV

## *Mezi partnerské učení*

- V mezinárodním JV obsahuje tři postupné kroky.
- Ve fázi **vnímání** produkt a tržní know - how je od partnerů převedeno do společně založeného JV.
- Během fáze **internacionalizace** dochází k přenosu znalostí mezi lokálním a globálním partnerem v rámci JV.
- Následně dochází k přenosu a reorganizaci získaných tacitních znalostí. To vede k fázi **abstraktního učení**, které mění vnitřní schopnost získávání poznatků v rámci JV.

# Management mezinárodního JV

## Model cílů

Dva základní modely organizační efektivity, které jsou nejvíce relevantní pro mezinárodní JV.

**Model cílů** pochází z tradičního měřítka výkonnosti používaného v účetnictví.

Je bezesporu nejpoblárnější a svým způsobem dominantní při hodnocení efektivnosti organizace.

Model primárně spočívá v předpokladu, že

- organizace jsou racionální systémy, ve kterých lze potřebné lidské a materiální zdroje koordinovat pro dosažení daného nebo dohodnutého cíle.
- a měření účinnosti cílů musí být zajištěno dobrou identifikací, vymezením, širokým sdílením a měřitelností.

# Management mezinárodního JV

## Model strategické volby

### **Model strategické volby**

Tento přístup odráží pohled z fungování politiky na organizaci, kdy uvnitř a kolem organizace existuje více koalic, každá s různými zájmy a programy.

Jedná se o organizační model, založený na **stakeholderském přístupu**, které mohou tvořit dominantní zájmové koalice v managementu JV.

Tento model se potýká s řadou problémů, spočívající v nestálosti, nejasnosti zájmů a pobídek pro management.



# Management mezinárodního JV

Model mezi-partnerského souladu v mezinárodním JV.

<b>Dynamika a změny</b>		<b>Mezi-partnerský soulad</b>		<b>Úspěch IJV</b>
Nepředvídané situace prostředí		Shodnost strategických cílů		Finanční výkonnost
Změny v strategiích partnerů v IJV	→	Komplementarita zdrojů (rozlišovací, sdílené managementem)	→	Dosažení cílů jednotlivých partnerů IJV
Rostoucí nezávislost IJV		Shoda na „operativní kultuře“, strategii a politice JV		Mezi partnerské pracovní vztahy
Mezi partnerské učení		Partnerská dohoda odrážející vyjednávací sílu a kontrolu v IJV		

# Literatura

- Aimin, Y. – Yadong, L.: International Joint Ventures: theory and practice. M.E.Sharpe, Inc. New York, 2001.322 str. ISBN 0-7656-0474-4
- 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
- Mejstřík, M. – Merkner, T.: Hospodářský vývoj Číny: Příležitost? Prezentace EEIP a.s. ze dne 24.2.2005
- 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