

Mezinárodní management

INTERNACIONALIZACE

doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.

Osnova přednášky

1. Pojetí mezinárodního managementu
2. Mezinárodní management versus globalizace /glokalizace
3. Vstupy na mezinárodní trh, rizika,
4. UPSALA model; Daniels – Radlbaugh model
5. Předpoklady internacionalizace – komoditní a teritoriální analýza
6. Bez-kapitálové formy internacionalizace
7. Shrnutí, závěry

Důvody působení MNC v ČR aneb proč studovat mezinárodní management

Náklady na pracovní sílu v českém soukromém sektoru byly **v roce 2012 méně než poloviční ve srovnání s průměrem v celé Evropské unii.**

Soukromí zaměstnavatelé v EU loni zaplatili za hodinu práce **v průměru 23,50 eura** (přes 600 Kč), což představuje meziroční nárůst o 2,1 procenta.

V českém soukromém sektoru náklady na hodinu práce stouply o 2,8 procenta **na 10,70 eura** (276 Kč), napsal německý statistický úřad.

Nejvyšší náklady na pracovní sílu byly podle zprávy ve Švédsku, kde museli zaměstnavatelé za jednu hodinu zaplatit **v průměru 41,90 eura**. Nejnižší jsou naopak v Bulharsku, kde stála hodina práce pouze **3,70 eura**.

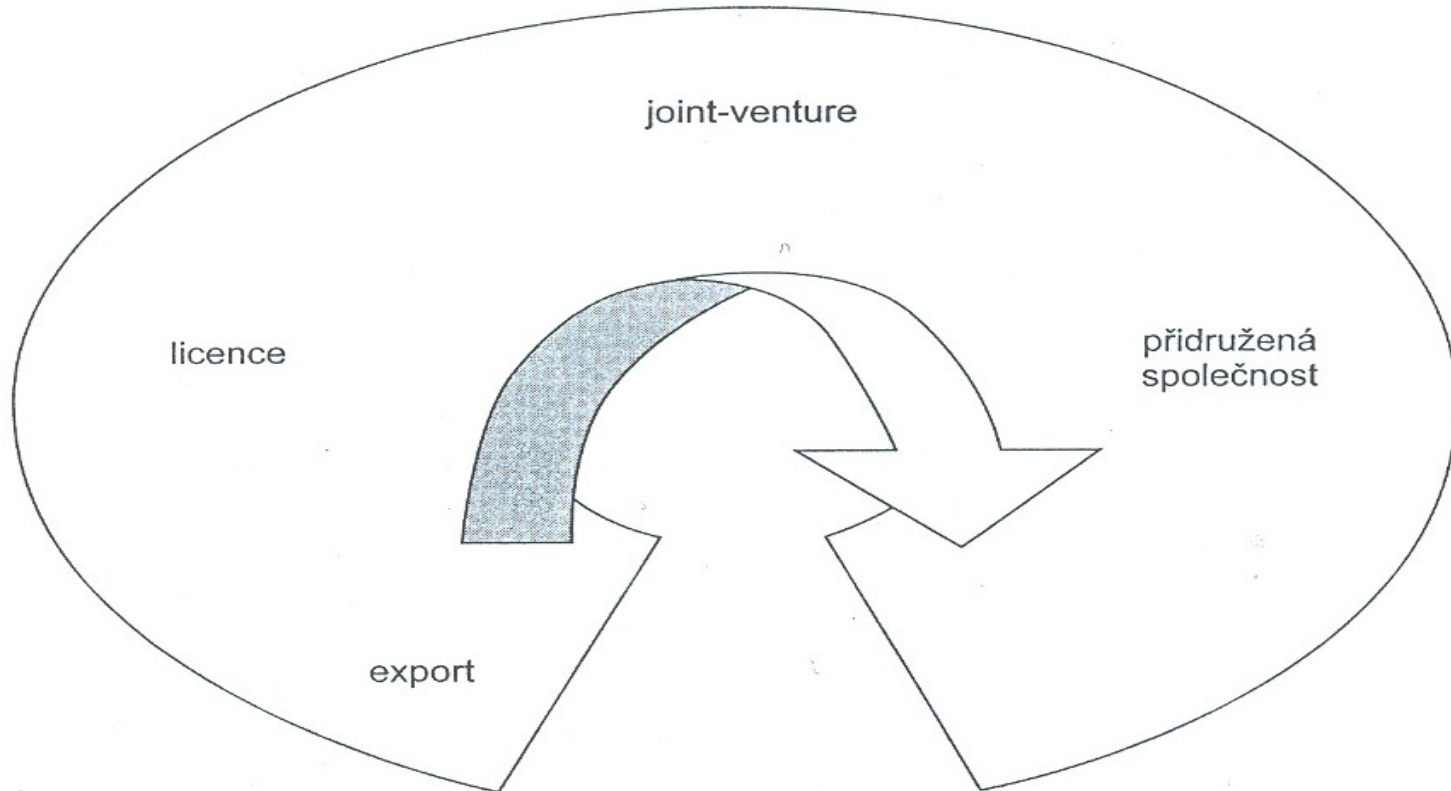
Česká republika je v Evropské unii z hlediska výše těchto nákladů na 19. místě. Za ní následuje Slovensko, kde loni činily náklady na hodinu práce 8,60 eura.

V Německu, které je největší ekonomikou Evropské unie, loni stála hodina práce 31 eur. Do nákladů jsou zahrnuty kromě samotného i povinné odvody, které zaměstnavatelé za zaměstnance platí.

Zdroj: Německý statistický úřad

Pozn. Komparace mezd proti prům. mzdě ČR = 25 – 30 násobek; USA = cca 350 násobek prům. mzdy

Pojetí mezinárodního managementu - výuka



Obr. 3.1 Stopfordův model
Zdroj: Štrach a kol., 2004, s. 21.

Mezinárodní management vymezení

Rozdíl od obecného managementu lze spatřit v důrazu na 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 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 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

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

Globalizace

Index globalizace – váha

tab. č. 5.1.: Index globalizace – proměnné a její váhy

kategorie	název proměnné	zdroje dat	váha kategorie
ekonomická globalizace	přímé zahraniční investice	WDI	40 %
	finanční toky soukromého kapitálu	WDI	
	mezinárodní obchod	WDI	
	obchodní bariéry	WDI	
politická globalizace	mezinárodní organizace	CIA	20 %
	mezinárodní smlouvy	WDI	
	turismus	WDI	
sociální globalizace	migrace	NationMaster.com	20 %
	mezinárodní hovory	WDI	
	internetoví uživatelé	GeoHive	
	internetové stránky	GeoHive	
kulturní globalizace	filmy	UNESCO	20 %
	televize	NationMaster.com	
	rádio	NationMaster.com	

zdroj: vlastní

Zdroj.: Skyva J.: *Míry globalizace a zapojení České republiky do globalizačních procesů*, Bakalářská práce PŘF UK Praha 2008.

Index globalizace zemí srovnání Skyva J.

tab. 6.1.: Porovnání v umístění prvních deseti zemí a České republiky ve sledovaných mírách globalizace

pořadí	MGI Index	Globalization Index	G-Index	CSGR Index
1.	Švýcarsko	Singapur	Lichtenštejsko	Singapur
2.	Belgie	Hong Kong	Singapur	Belgie
3.	Rakousko	Nizozemsko	Belgie	Kanada
4.	Irsko	Švýcarsko	Irsko	Velká Británie
5.	Nizozemsko	Irsko	Spojené Arabské Emiráty	USA
6.	Velká Británie	Dánsko	Švýcarsko	Rakousko
7.	<i>Česká republika</i>	USA	Nizozemsko	Švédsko
8.	Francie	Kanada	Kajmanské ostrovy	Švýcarsko
9.	Švédsko	Jordánsko	Švédsko	Francie
10.	Maďarsko	Estonsko	Hong-Kong	Dánsko
		<i>19. Česká republika</i>	<i>20. Česká republika</i>	
pořadí	KOF Index	GlobalIndex 2002	Nevážený index	Vážený index
1.	Belgie	Irsko	Belgie	Belgie
2.	Rakousko	Singapur	Singapur	Kanada
3.	Švédsko	Hong Kong	Irsko	Singapur
4.	Švýcarsko	Švédsko	Velká Británie	Irsko
5.	Dánsko	Belgie	Švédsko	Velká Británie
6.	Nizozemsko	Švýcarsko	Kanada	Švédsko
7.	Velká Británie	Dánsko	Nizozemsko	Spojené státy
8.	<i>Česká republika</i>	Nizozemsko	Francie	Nizozemsko
9.	Francie	Finsko	Rakousko	Francie
10.	Finsko	Velká Británie	Švýcarsko	Rakousko
		<i>23. Česká republika</i>	<i>15. Česká republika</i>	<i>16. Česká republika</i>

zdroj: Zywiets 2003, A. T. Kearney 2007, Lockwood 2005, Dreher 2008, Raab 2008, vlastní
 pozn.: CSGR Globalisation Index nezpracoval ve svém globalizačním indexu Českou republiku;
 Vážený index a Nevážený index značí míry globalizace tvořené touto prací. Vážený index uvažuje geografickou korekci, nevážený index nikoli.

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

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 vymezení

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

Hostitelskou zemí máme na mysli zemi, ve které pobočka MNC působí.

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

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 z pohledu ex post.

Mezinárodní management

Další členění podle věcné formy:

1. Přímý, nepřímý **export** versus management contract
2. **Spolupráce** v sítích z hlediska míry integrity:
 - Outsourcing
 - Strategické aliance
 - Společný podnik
3. **Integrace**
 - Holdingové uspořádání
 - Akvizice

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**.

Uppsala model

- 1. etapa: nepravidelný export = *učení*
- 2. etapa: export prostřednictvím zástupců = *znalost*
- 3. etapa: založení pobočky v host. zemi zajišťující prodeje = *vnímaná nejistota*
- 4. etapa: zahraniční produkce = *vzestup a přizpůsobující se chování*

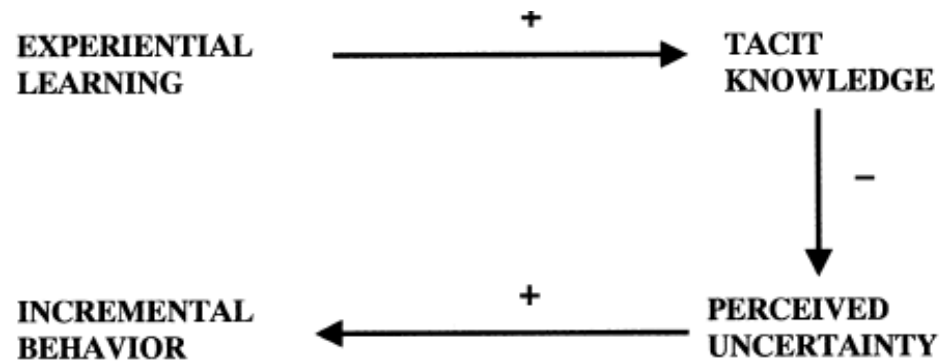
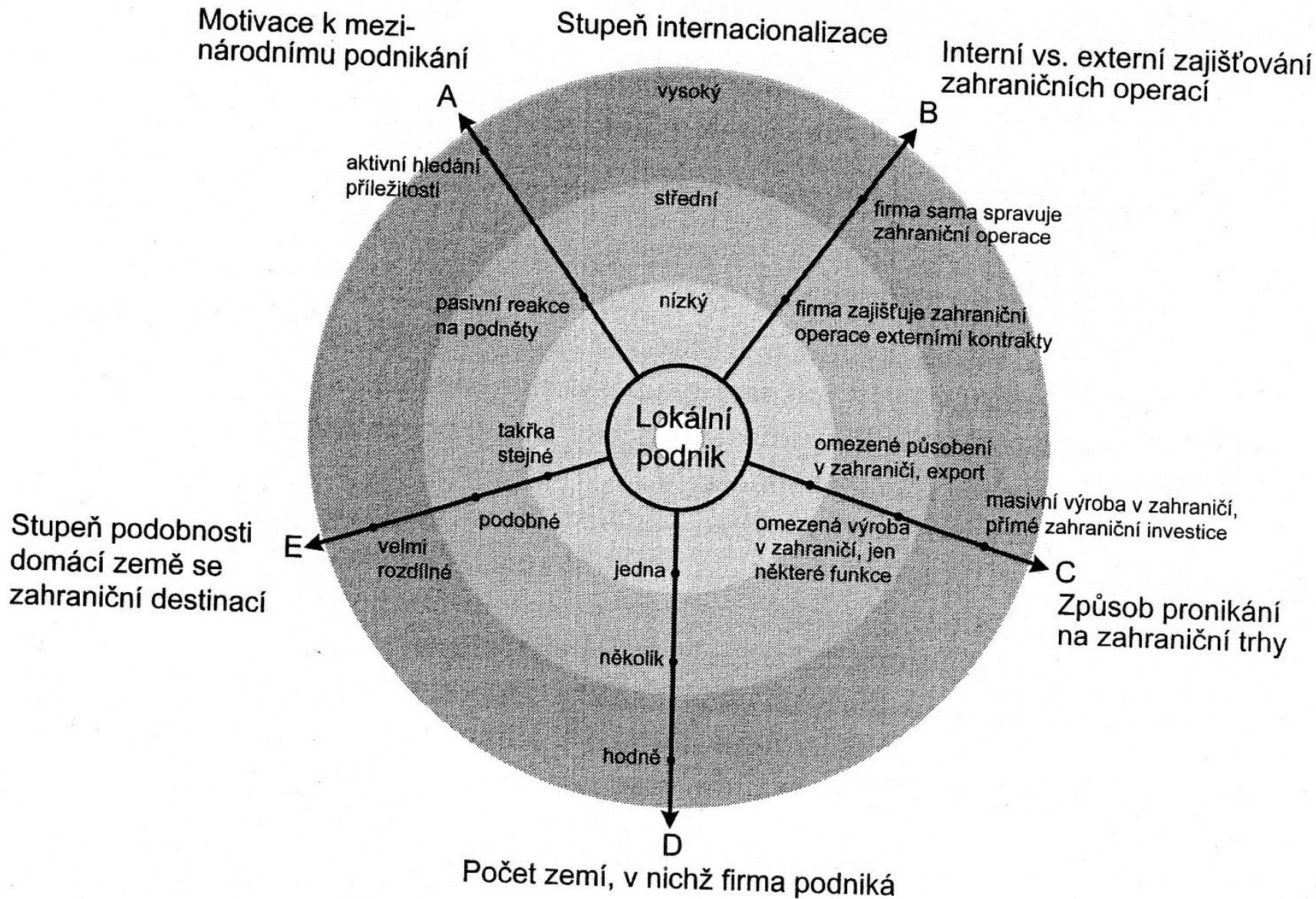


Fig. 1. The relationship between experiential learning, tacit knowledge, perceived uncertainty and incremental behavior.



Obr. 3.2 Model internacionalizace

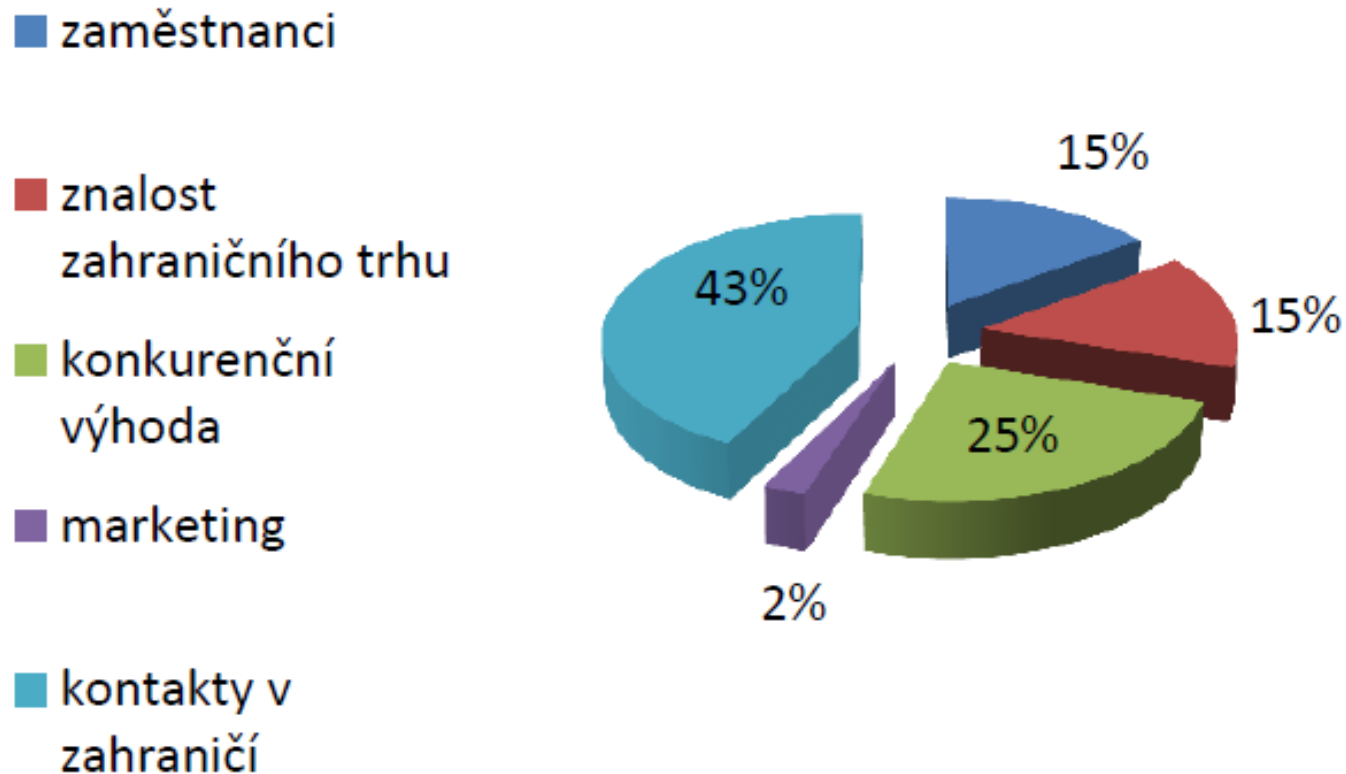
Zdroj: Daniels a Radebaugh (1998), s. 25.

Vstup na zahraniční trhy

Je obecně 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

Vstup na zahraniční trhy



Zdroj: Kubíčková, L.: Faktory úspěchu v internacionalizačním procesu MSP podnikajících v oblasti ICT, 2013

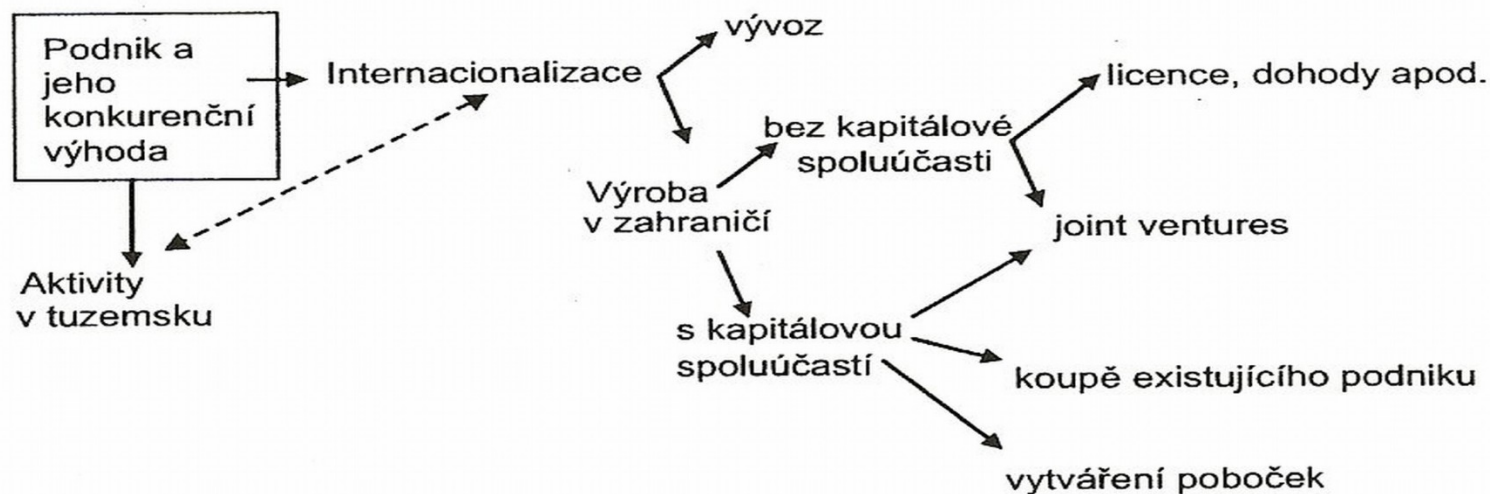
Rizika (dle Dvořáčka)

- Ekonomická (finanční krize, obchodní bilance, ceny zdrojů ...)
- Geopolitická (politická stabilita, terorismus, korupce atd.)
- Sociální (náboženství, demografie, migrace atd.)
- Environmentální (znečištění, klima, vzácnost přírodních zdrojů atd.)

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



Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti - Vývoz

Vstup na zahraniční trhy prodejem svých produktů

Z hlediska způsobu získání údajů je možné se spokojit se základním rozdělením na

- výzkum od stolu (desk research)
- terénní výzkum (práce přímo v teritoriu).

Zpravidla se ovšem využívá kombinace obou způsobů.

Zaměření

- 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.

Teritoriální průzkum trhu

Teritoriální informace poskytují o svých zemích obvykle centrální banky, obchodní komory a specializované organizace na podporu zahraničního obchodu, některá ministerstva (zahraničních věcí, obchodu, financí) a některé další zdroje.

- sběr všeobecných informací o trzích jednotlivých zemí, příp. regionů,
- politické struktury a hospodářská politika státu, mechanismy působení a ovlivňování ekonomiky státem,
- existence a úloha významných institucí, které nějakým způsobem ovlivňují podmínky trhu, např. připravují programy na rozvoj některého odvětví hospodářství, připravují zásadní legislativu (např. zpřísnění požadavků na vypouštění emisí do ovzduší, což může znamenat nárůst potřeb různého čistícího a diagnostického zařízení,
- makroekonomické ukazatele (nejlépe v časových řadách), např. údaje o průmyslově a zemědělské výrobě, investiční výstavbě, vnitřního a zahraničního obchodu, o dopravě, financích, ukazatele životní úrovně, HDP apod.
- solventnost trhu jako celku
- daňový systém,
- cla a celní systém, další doplňková cla a poplatky, vč. antidumpingových cel a s tím spojených procedur
- metody zjišťování celní hodnoty,
- požadované doklady a dokumenty při dovozu zboží,
- technické předpisy, jako normy apod.
- ochrana spotřebitele - v obecné rovině.
- jaké jsou ve vztahu k předběžně zvolené zemi smluvní nástroje obchodní politiky (mnohostranné a dvojstranné - zejména obchodní smlouvy, platební dohody, smlouvy o zamezení dvojího zdanění a smlouvy o ochraně investic; z hlediska pohybu osob do dané země zajímavá i případná smlouva o bezvízovém styku)

Komoditní výzkum trhu

U komoditního výzkumu je pozornost soustředěna na vybrané druhy zboží obchodované na daném trhu a vše, co s tímto konkrétním zbožím bezprostředně souvisí.

- obecné údaje o zboží, jeho vlastnostech, vývoji ceny a užitné hodnoty, jakosti, technologie výroby, technické požadavky na zboží atd.,
- objemy výroby vybrané komodity ve světovém měřítku, v hlavních producentních oblastech a případně ve zkoumaném teritoriu (pokud zde výroba existuje), měrné ukazatele výroby,
- investiční činnost v příslušném výrobním odvětví, výzkum, vývoj, z toho prognózy objemů výroby a směrů technické rozvoje,
- údaje o zahraničním obchodu dané komodity, tj. světový vývoz a dovoz celkem, hlavní vývozní a dovozní země, stupeň monopolizace, dovoz a ev. vývoz do/ze zkoumaného teritoria, hlavní dovozci, konkurence na zkoumaném trhu,
- stanovení ceny, jejich vývoj a ev. vliv sezónnosti,
- cla a daně pro zkoumané komodity, ev. další bariéry, příp. podpory,
- možnost výroby, nebo částečné výroby (montáž, kooperace apod.) v místě, podmínky pro to, výhody a nevýhody v porovnání s dovozem hotového zboží (možnosti obejít bariér pro dovoz finálních výrobků).
- potenciál trhu dané komodity (měření současné nasycenosti segmentu trhu s výrobky firmy),
- vlastní postavení firmy na trhu, pokud je již nějakým způsobem na trhu přítomna,
- postavení konkurence,
- speciální odbytové příležitosti, tendry, zásady pro účast v nich,
- cenová citlivost (umožňuje mj. definovat minimální a maximální cenu výrobku firmy).

Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti - 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

Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti - 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

Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti - 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.

Británie se snaží zvrátit rozhodnutí Indie nakoupit francouzské stíhačky Rafale místo strojů Eurofighter Typhoon. Britské stroje byly přitom jasným favoritem obřího tendru na nákup 126 nadzvukových letounů pro indické letectvo za více než 10 miliard dolarů.

Londýn doufá, že se ještě podaří indickou vládu přesvědčit, aby nakonec koupila britské letouny. **Do své bývalé kolonie, považované za privilegovaného obchodního partnera**, vyslali Britové zvláštní vyjednávací tým vedený ministrem pro mezinárodní bezpečnostní strategii Geraldem Howarthem.

"Úspěch Rafale v Indii může přinést také průlom v tom, že povzbudí další případné zájemce o tento letoun.

V první řadě by to mohla být Brazílie a dále malé

arabské monarchie jako Spojené arabské emiráty, Katar a Kuvajt,"

Zdroj: http://zpravy.idnes.cz/proc-nehcete-nase-tajfuny-zlobi-se-britanie-na-svou-byvalou-kolonii-1it-/zpr_nato.aspx?c=A120217_114353_zpr_nato_inc



Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti, 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.

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 (offsetové programy)

Za vítězstvím francouzských strojů v Indii podle něj stojí změna postoje Francie k transferu technologií, respektive k povolení licenční výroby. "V minulosti se tomu Paříž spíše bránila, avšak Indie to striktně požadovala, konsorcium Eurofighter s letounem Typhoon jí vyšlo vstříc, a proto i Francie musela reagovat,"

Zdroj: http://zpravy.idnes.cz/proc-nehcete-nase-tajfuny-zlobi-se-britanie-na-svou-byvalou-kolonii-1it-/zpr_nato.aspx?c=A120217_114353_zpr_nato_inc

Investování v zahraničí

Patří mezi základní formy v pronikání na zahraniční trhy.

Rozdělujeme na:

1. Portfolio kapitál
2. PZI – přímá zahraniční investice (Greenfield, Brownfield, M&A)

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 Callenges, 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
- Skyva J.: Míry globalizace a zapojení České republiky do globalizačních procesů, Bakalářská práce PŘF UK Praha 2008
- Forsgren M.: The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review, International Business Review 11/ 2002, str. 257–277
- Kubíčková, L.: Faktory úspěchu v internacionalizačním procesu MSP podnikajících v oblasti ICT, Acta academica karviniensia 3/2013, str. 119 – 128
- Blažek, L. –Šafrová Drášilová, A.: Nadnárodní společnosti v ČR. Vývojové trendy, organizace a řízení, kultura a odpovědnost. C.H.Beck,2013.