

Zastoupení expatriantů v pobočkách nadnárodních společností v ČR

Přednáška č. 6/2016

Expatriace

Expatriací se rozumí vyslání zaměstnanců centrály do pobočky MNC působící mimo zemi centrály (hostitelská země).

Proces expatriace souvisí především s vysláním pracovníka centrály do manažerské nebo správní pozice s cílem zastupovat centrálu na pobočce MNC (Collings, Morley and Gunnigle, 2008).

Expatriant je tedy zaměstnanec vykonávající práci v cizině, respektive mimo svou domovskou zemi v dceřiné společnosti, která je pobočkou nadnárodní společnosti (Štrach 2009).

Expatriace - využití

Centrály MNC využívají služeb expatriantů v pobočce hostitelské země zejména z důvodu, že plní kontrolní a koordinační úlohu včetně přenosu znalostí v rámci celé MNC (Gooderham and Nordhaug, 2003).

Diskuse - jaká bude vzájemná spolupráce vyslaných expatriantů s pracovníky v hostitelské zemi a jaké lze očekávat přínosy (Bruning, Wang and Sonpar, 2012).

Expatriace - funkce

Mezi hlavní funkce expatriantů na pobočce patří zajištění obsazení pracovních pozic na pobočce a s tím související manažerský a celkový rozvoj organizace (Edström and Galbraith, 1977).

Konkrétně:

- obsazování pozic v prvotní fázi založení pobočky MNC v hostitelské zemi (Harzing 2000) a
- s postupem času dostává prioritu manažerský rozvoj (Adler and Bartholomew, 1992).

Expatriace - fáze

- fáze výběru pracovníka,
- jeho přípravy,
- výjezdu,
- přizpůsobení
- výkonu práce
- a návratu spojeného s repatriací (Black and Mendenhall 1991).

Navíc je problematika expatriace spojena s interkulturálním vlivem, který je dán rozdílností země centrály a hostitelské země pobočky MNC (Black and Gregersen 1991)

Expatriace – výzkum v ČR

- VO 1: Jaké je zastoupení expatriantů v pobočkách MNC vzhledem k zemi centrály?
- VO 2: Liší se zastoupení expatriantů vzhledem k velikosti pobočky MNC či její právní formě?
- VO 3: Které pozice v corporate governance poboček MNC expatrianti z centrály zastávají?
- VO 4: Má působení expatriantů v pobočce MNC vliv na její finanční výkonnost?

Expatriace – výzkum v ČR

Základní soubor obsahoval 2 509 poboček nadnárodních společností, které působí na území ČR a splňují parametry velikosti (50 a více zaměstnanců), právní formy (akciové společnosti a společnosti s ručením) a původu základního kapitálu (úplná či částečná účast zahraničního kapitálu na základním jmění).

Předmětem výzkumu byl **výběrový soubor 335 poboček** MNC vycházející ze základního souboru **samovýběrem**.

Expatriace – výzkum v ČR

Podíl velikosti poboček podle počtu zaměstnanců byl následující:

- od 50 do 99 zaměstnanců 24,2 %;
- od 100 do 249 zaměstnanců 39,7 %
- a více jak 250 zaměstnanců 36,1 %.

Z hlediska právní formy byl výběrový soubor tvořen **20 % akciovými společnostmi** a **80 % společnostmi s ručením omezeným**.

Expatriace – výzkum v ČR

Z odvětvového hlediska byly nejvíce zastoupeny pobočky MNC v odvětvové sekci C – **zpracovatelský průmysl (59 %)**, G – velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel (13 %), M – profesní, vědecké a technické činnosti (6 %) a sekce J – informační a komunikační činnosti (4 %).

V souboru převažovaly pobočky se **100% zastoupením zahraničního kapitálu na základním jmění** (85,1 % poboček MNC) nad pobočkami s majoritním zastoupením zahraničního kapitálu – více než 50 % zahraničního kapitálu na základním jmění (13,4 % poboček MNC) a pobočkami s minoritním zastoupením zahraničního kapitálu – méně než 50 % zahraničního kapitálu na základním jmění (1,5 % poboček MNC).

Expatriace – výzkum v ČR

Empirické šetření ukázalo, že řada MNC má ve své pobočce působící v České republice zástupce – expatrianta. Konkrétně se jednalo o 146 společností (44%). Ve zbylých případech se v pobočce nadnárodní společnosti expatrianti nevyskytují (186 společností) nebo nebylo na otázku existence expatriantů odpovězeno (3 společnosti).

Expatriace – výzkum v ČR

| Country | Expat | No expat | Total |
|---------------|-------------|-------------|-------|
| Germany | 45 (40.9%) | 65 (59.1%) | 110 |
| Netherlands | 17 (38.6%) | 27 (61.4%) | 44 |
| Austria | 17 (44.7%) | 21 (55.3%) | 38 |
| Great Britain | 5 (35.7%) | 9 (64.3%) | 14 |
| Luxembourg | 5 (38.5%) | 8 (61.5%) | 13 |
| Switzerland | 4 (33.3%) | 8 (66.7%) | 12 |
| Spain | 8 (66.7%) | 4 (33.3%) | 12 |
| Belgium | 3 (25.0%) | 9 (75.0%) | 12 |
| France | 6 (60.0%) | 4 (40.0%) | 10 |
| US | 5 (55.6%) | 4 (44.4%) | 9 |
| Japan | 9 (100.0%) | 0 (0.0%) | 9 |
| Sweden | 1 (12.5%) | 7 (87.5%) | 8 |
| Italy | 6 (75.0%) | 2 (25.0%) | 8 |
| Danmark | 4 (50.0%) | 4 (50.0%) | 8 |
| Slovakia | 3 (50.0%) | 3 (50.0%) | 6 |
| others | 8 (42.1%) | 11 (57.9%) | 19 |
| Total | 146 (44.0%) | 186 (56.0%) | 332 |

Expatriace – výzkum v ČR

Z hlediska velikosti pobočky nadnárodní společnosti měřené počtem zaměstnanců převažuje využití expatriantů u společností s více jak 250 zaměstnanci (52,5 %). U společností s „50 až 99“ a „100 až 249“ využívá expatriantů zhruba 39 % z nich.

| Number of employees | 50-99 | 100-249 | 250 and more | total |
|---------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| Expat | 32 (39.0 %) | 51 (39.2 %) | 63 (52.5 %) | 146 (44.0 %) |
| No expat | 50 (61.0 %) | 79 (60.8 %) | 57 (47.5 %) | 186 (56.0 %) |
| Total | 82 | 130 | 120 | 332 |

Expatriace – výzkum v ČR

Výsledky empirického šetření taktéž ukazují, že nejvíce využívanou právní formou poboček nadnárodních společností je společnost s ručením omezeným. Ta je zastoupena v 80% případů. Z pohovorů s manažery poboček nadnárodních společností, bylo zjištěno, že právní forma společnosti s ručením byla zvolena z důvodu časové flexibility při zakládání a nižšími náklady.

| | Expat | No expat | Total |
|---------------------------|-------------|-------------|-------|
| Join stock company | 37 (56.1%) | 29 (43.9%) | 66 |
| Limited liability company | 109 (41.0%) | 157 (59.0%) | 266 |
| Total | 146 (44.0%) | 186 (56.0%) | 332 |

Expatriace – výzkum v ČR

Funkce expatrianta je spojena s vrcholovým managementem pobočky a je využívána na pozicích členů dozorčích řad, představenstva (přes 70%) u akciové společnosti a jednatele (65.1%) u společnosti s ručením omezeným, případně jmenování do funkce ředitele či vedoucího podnikatelské jednotky pobočky MNC.

| | Supervisory Board | Board of Directors | Managing Director | Company Director | Head of Units |
|--------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|------------------|---------------|
| Join stock (37) | 29 (78.4%) | 26 (70.3%) | 4 (10.8%) | 11 (29.7%) | 11 (29.7%) |
| Limited liability (109) | 9 (8.3%) | 5 (4.6%) | 71 (65.1%) | 26 (23.9%) | 53 (48.6%) |
| Total (146) | 38 (26.0%) | 31 (21.2%) | 75 (51.4%) | 37 (25.3%) | 64 (43.8%) |

Expatriace – výzkum v ČR

Finanční výkonnost poboček MNC zkoumaná podle jednotlivých skupin byla provedena na souboru společností, které poskytly hospodářské výsledky (267 z 235 zkoumaných). Nakonec bylo analyzováno 266 poboček MNC, neboť jedna neposkytla údaj o existenci expatrianta. Z toho 117 (44%) poboček uvádělo zastoupení expatriantů a ve zbylých 149 (56%) pobočkách nebyla pozice expatrianta zastoupena.

| Cluster | A | B | C | total |
|----------|-------------|------------|------------|-------|
| Expat | 41 (35.0%) | 31 (26.5%) | 45 (38.5%) | 117 |
| No expat | 62 (41.6%) | 38 (25.5%) | 49 (32.9%) | 149 |
| total | 103 (38.7%) | 69 (25.9%) | 94 (35.3%) | 266 |

Expatriace – výzkum v ČR

Závěry

Expatriace **není** ve většině případů **spojena s konkrétní zemí centrály**, vyskytuje se u všech MNC, které se významně podílí na zahraničních investicích v ČR. Jedinou výjimkou jsou pobočky **MNC s centrálou v Japonsku**, kde je u všech poboček zahrnutých do výzkumu **potvrzeno zastoupení expatrianta** z japonské centrály na pobočce v hostitelské zemi, v tomto případě ČR. Tato skutečnost může být vysvětlena snahou japonských MNC o přenos **sophisticated knowledge**, které nelze provést bez aktivního zapojení expatriantů z centrály na pobočku (Oki, 2013).

Expatriace – výzkum v ČR

závěry

Využití expatrianta je spojeno s velikostí pobočky MNC měřeno počtem zaměstnanců. Lze předpokládat, že **s rostoucí velikostí se zvyšuje využití práce expatriantů** v pobočce MNC.

Empirickým šetřením se prokázalo odlišné zastoupení expatriantů v pobočce MNC vzhledem k její právní formě. Práce expatriantů je **více využívána právní formou akciové společnosti**. Tato právní forma umožňuje v právním systému ČR (převzatého z německého obchodního práva) flexibilní změny v rámci převodu, případně prodeje poboček MNC. Nicméně významným negativem této právní formy, oproti společnosti s ručením omezeným, je vyšší administrativní náročnost.

Expatriace – výzkum v ČR

závěry

- Při hlubším pohledu na správní a exekutivní orgány je patrné, že **centrály MNC obsazují v pobočkách MNC** v hostitelské zemi jak **správní** (dozorčí rada), tak současně i **exekutivní** (jednatel případně představenstvo; ředitel) orgány vybrané právní formy pobočky MNC. Překvapivě jsou **obsazovány i nižší hierarchické posty**, které souvisí především s **odbornými aktivitami** na pobočce MNC.
- Z vlastnické struktury celkem jasně vyplývá, že centrály MNC zakládají pobočky v hostitelské zemi převážně se 100% vlastnickým vkladem. Nižší majetkové podíly jsou spíše výjimkou.

Expatriace – výzkum v ČR

závěry

Finanční výkonnost poboček není přímo výkonem práce expatrianta ovlivněna.

Při srovnání poboček, ve kterých není zastoupen expatriant **nedochází k vyšší finanční výkonnosti**, přestože je v tomto případě dle četnosti výskytu více finančně výkonnějších poboček MNC.

To je dáno zejména **jednotnou politikou řízení nákladů a daňových operací** ze strany centrály MNC, která je závazná pro všechny pobočky.

Z přímých pohovorů s manažery poboček MNC vyplynulo, že hospodářský výsledek a daňové operace se přizpůsobují požadavkům centrály a mají v této souvislosti omezenou vypovídací schopnost.

Literatura

- Adler N. J., Bartholomew S. (1992). Managing Globally Competent People. *The Executive*, vol. 6, no. 3, pp. 52 - 65
- Black J. S., Mendenhall M. (1991). The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework. *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, pp. 225 - 247.
- Black J. S., Gregersen H. B. (1991). The Other Half of the Picture: Antecedents of Spouse Cross-Cultural Adjustment. *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 3, pp. 461 – 477.
- Blažek, L. et al. (2011). *Nadnárodní společnosti v České republice II*. Brno: Masarykova univerzita.
- Bruning, N., Wang, X., Sonpar, K. (2012). Host-country national networks and expatriate effectiveness: A mixed-methods study. *Journal of International Business Studies*, 43(4), pp. 444-450.
- Collings D.G., Morley M.J., Gunnigle, P. (2008). Composing the top management team in the international subsidiary: Qualitative evidence on international staffing in U.S. MNCs in the Republic of Ireland. *Journal of World Business* 43, pp. 197–212.
- Edström, A., Galbraith, J. (1977). Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, no. 2, pp. 248 – 263.

Literatura

- Gooderham P. N., Nordhaug O. (2003). **International Management: Cross-boundary Challenges**. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Harzing, A. (2000). An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies. *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, Issue 1, pp. 101-120.
- Mendenhall M. E., Oddou G. R. (1985). The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. *Academy of Management Review*, vol. 10, no. 1, pp. 39 - 48
- Oki, K. (2013). Why Do Japanese Companies Exploit Many Expatriates?: Analysis of Overseas Subsidiaries in Japanese Companies. *Annals of Business Administrative Science*, 12, pp. 139–150.
- PIROŽEK, Petr a Lenka KOMÁRKOVÁ. The representation of expatriates in the corporate governance of subsidiaries of multinational companies: A study from the czech republic. *Management, Split: University of Split - Faculty of Economics*, 2015, roč. 20, 1/2015, s. 23 - 37
- Štrach, P. (2009). *Mezinárodní management*, Praha: Grada Publishing.