

# Mezinárodní management

# INTERNACIONALIZACE

doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.

# Osnova přednášky

1. Pojetí mezinárodního managementu
2. Vstupy na mezinárodní trh, rizika,
3. UPSALA model;
4. 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

## TOP 25 nejčastějších vlastníků českých firem v letech 2015 a 2013

Květen 2015				Květen 2013		
Země	Počet firem s kapitálem z dané země*	Podíl na základním kapitálu v Kč		Země	Počet firem s kapitálem z dané země*	Podíl na základním kapitálu v Kč
Česká republika	342 362	1 323 200 857 727	1.	Česká republika	308 032	1 350 270 100 915
Rusko	16 370	9 584 083 970	2.	Rusko	17 010	7 354 378 825
Slovensko	10 260	37 797 530 240	3.	Německo	10 271	100 048 660 467
Německo	10 020	216 842 871 147	4.	Ukrajina	9 602	2 376 012 083
Ukrajina	9 776	2 477 395 628	5.	Slovensko	8 283	33 860 598 146
Rakousko	3 710	89 006 107 385	6.	Rakousko	3 887	109 501 532 165
Nizozemí	3 184	229 756 444 604	7.	Nizozemí	3 332	250 298 000 532
Itálie	3 166	10 329 912 022	8.	země býv. Jugoslávie	2 907	1 758 970 294
Velká Británie	3 036	37 494 302 864	9.	Itálie	2 905	10 610 345 698
USA	2 401	28 129 377 567	10.	Velká Británie	2 743	48 989 629 822
Polsko	2 358	20 747 726 876	11.	USA	2 280	30 712 840 912
Čína	2 112	2 753 617 194	12.	Čína	2 255	1 500 500 719
země býv. Jugoslávie	1 916	2 400 315 451	13.	Kypr	1 740	57 767 555 782
Kypr	1 894	65 796 610 552	14.	Polsko	1 723	16 570 225 016
Švýcarsko	1 579	33 978 182 965	15.	Švýcarsko	1 547	37 409 420 162
Bělorusko	1 503	197 775 271	16.	Bělorusko	1 506	185 948 828
Maďarsko	1 373	5 087 837 782	17.	Kazachstán	1 320	328 358 893
Kazachstán	1 276	396 185 101	18.	Moldávie	1 114	104 676 108
Francie	1 136	50 574 577 244	19.	Francie	1 078	51 424 289 152

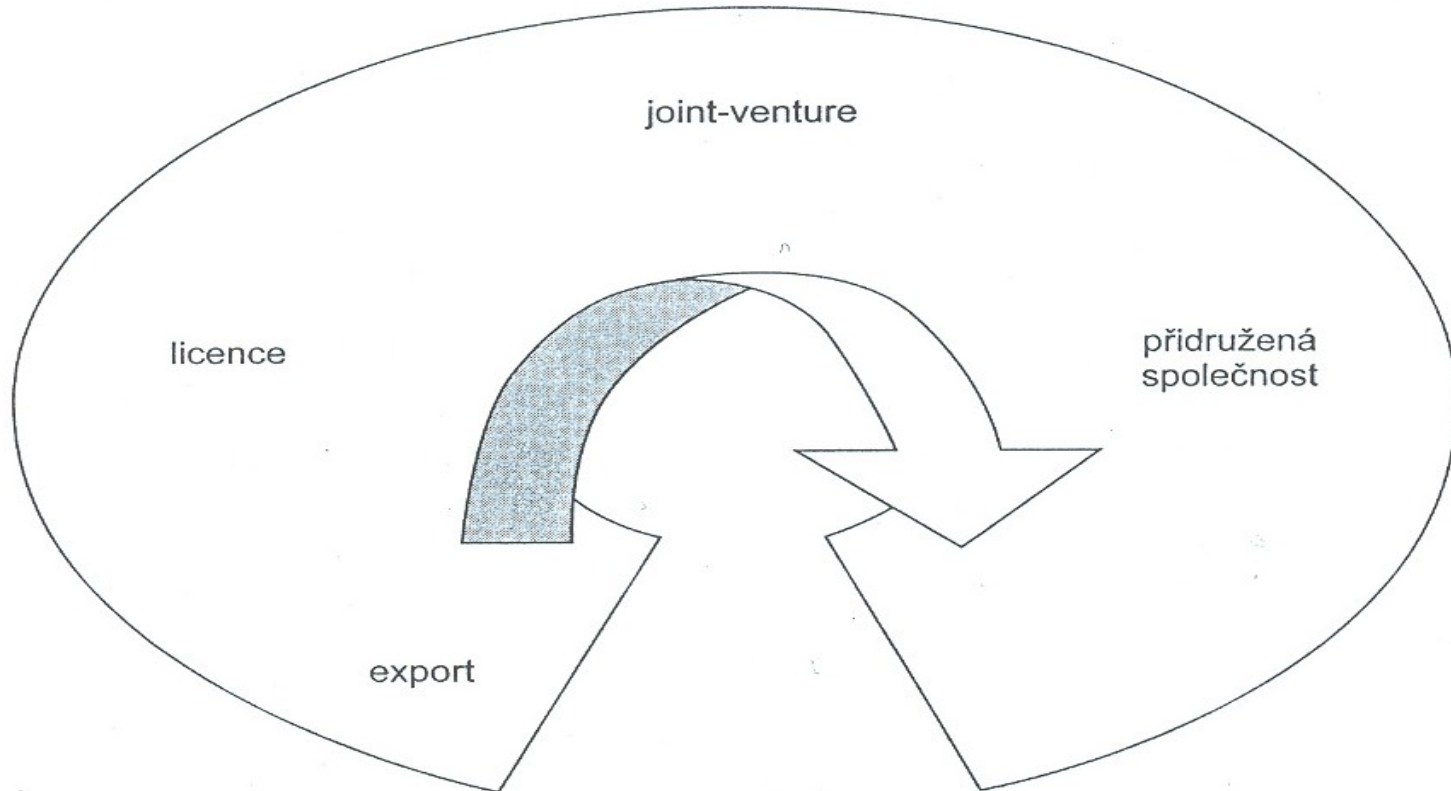
Moldávie	1047	102 606 064	20.	Lucembursko	953	49 883 736 450
Bulharsko	968	290 036 137	21.	Maďarsko	897	4 986 003 770
Lucembursko	943	80 004 906 177	22.	Belgie	723	23 510 889 307
Seychelská republika	836	2 057 472 752	23.	Izrael	655	192 047 519
Belgie	722	20 364 828 097	24.	Bulharsko	633	211 577 215
Španělsko	675	13 972 334 083	25.	Španělsko	599	33 539 008 864

\* Jedná se o počet společností, ve kterých je přítomen kapitál dané země, tzn. že pokud je daná společnost kontrolována například německým a rakouským kapitálem, je započítána u obou zemí.

Poznámka: Výpočty použité v analýze zohledňují výhradně primární vazbu mezi vlastníkem a ovládaným subjektem, nikoli další vazby týkající se vlastníka. Do propočtů byly zařazeny jen veřejně dostupné informace o vlastnických vztazích tuzemských firem, které měla poradenská společnost Bisnode v době zpracování studie k dispozici

Zdroj: databáze Bisnode a vlastní výpočty

# 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

**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*

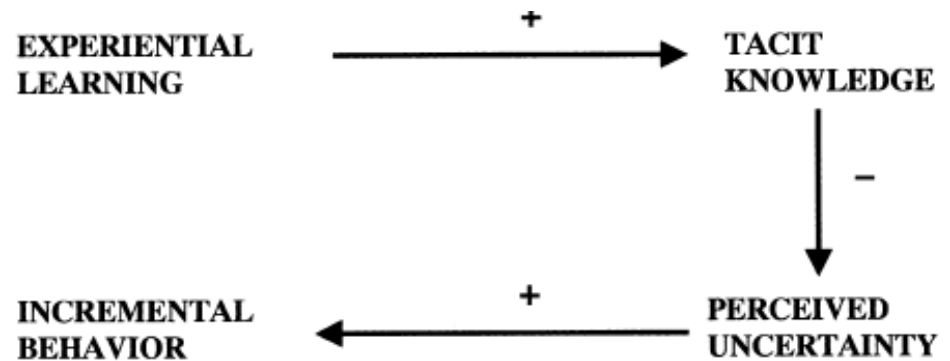
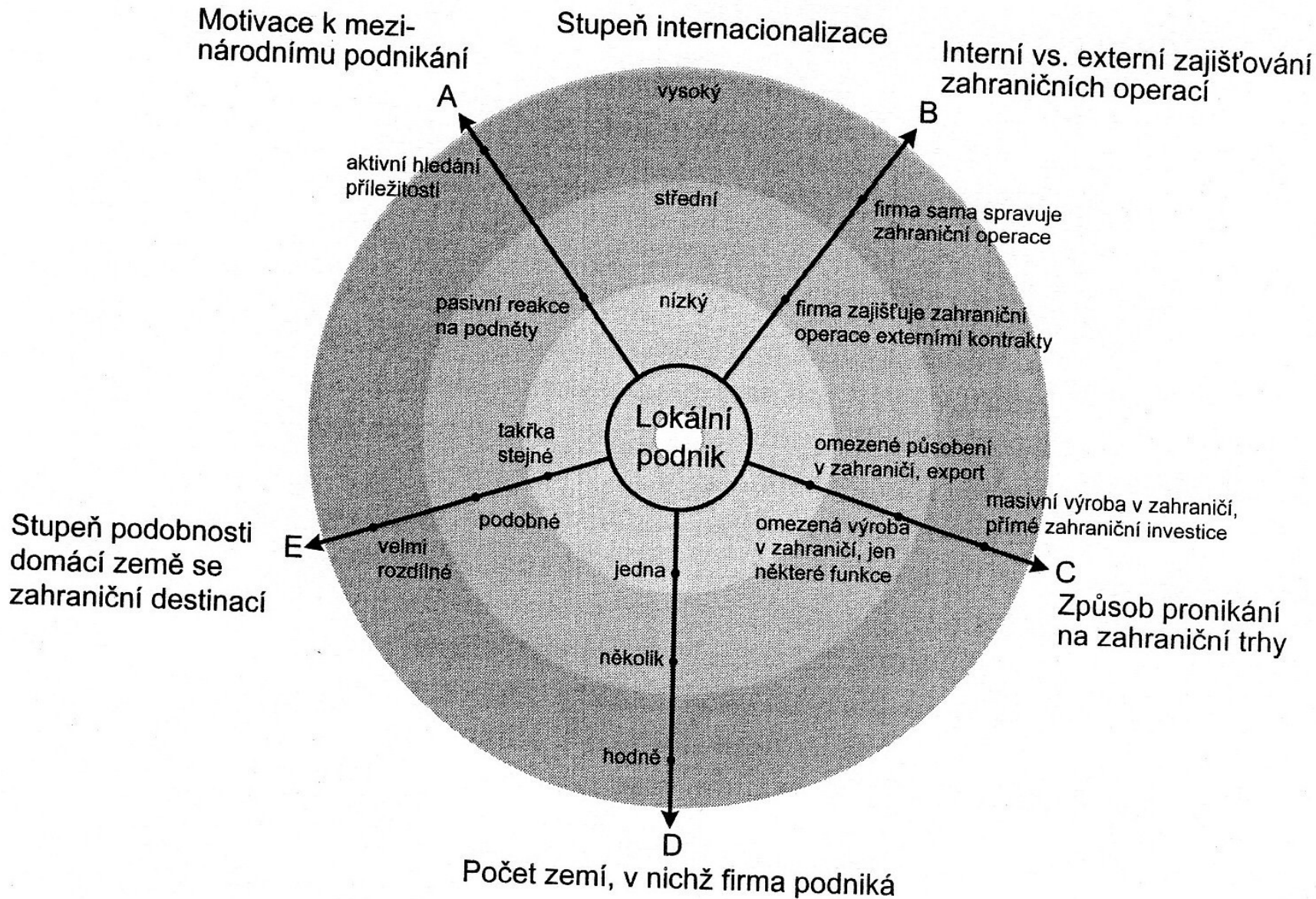


Fig. 1. The relationship between experiential learning, tacit knowledge, perceived uncertainty and incremental behavior.



**Obr. 3.2** Model internacionalizace

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

# Internet era and exceptional growth (1995-2000)

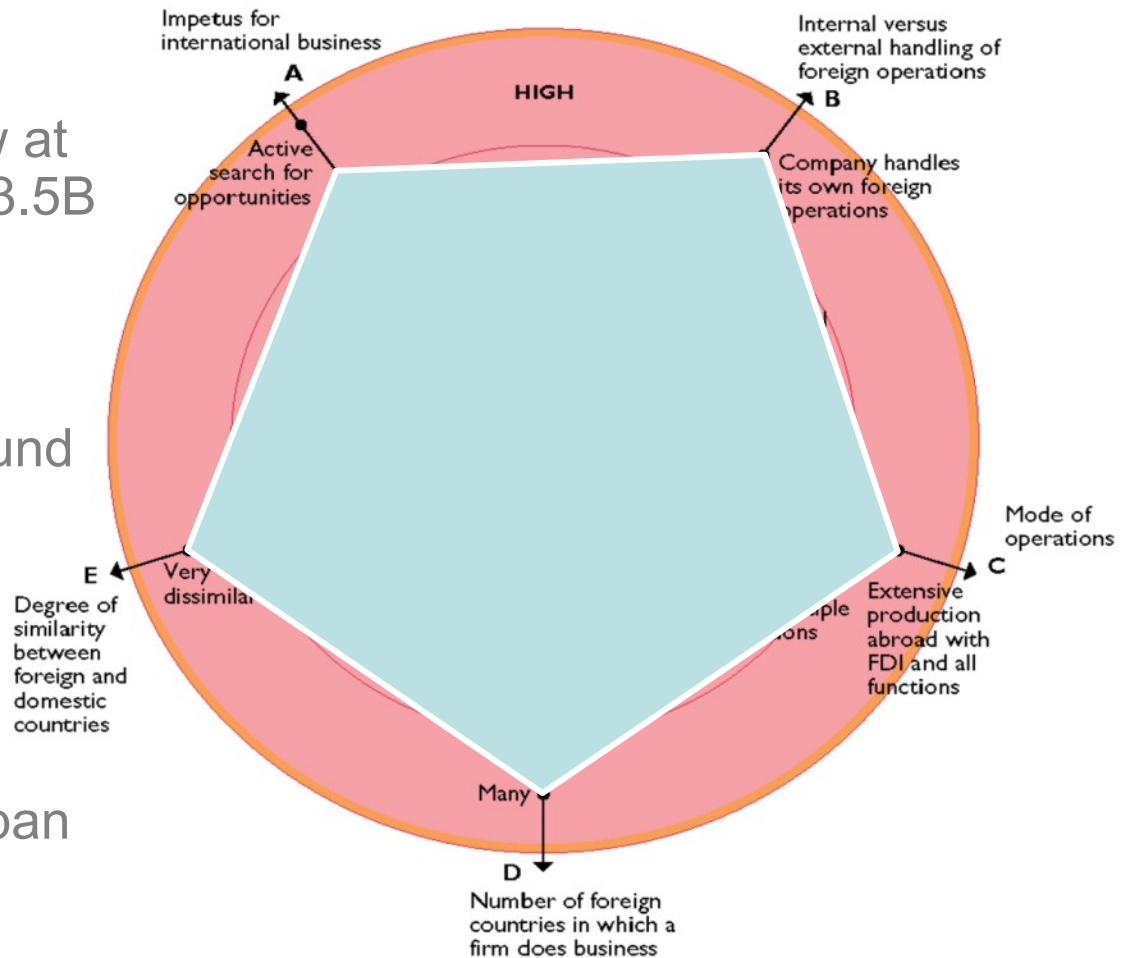
1995 – Dell.com

1994 – 1999 – Sales grew at annual rate 49.5% from \$3.5B to \$25B

Establishing factories around the world

Decrease of direct cost by 15%

Growth in Asia-Pacific-Japan and Latin America



# 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



# Vstup na zahraniční trhy

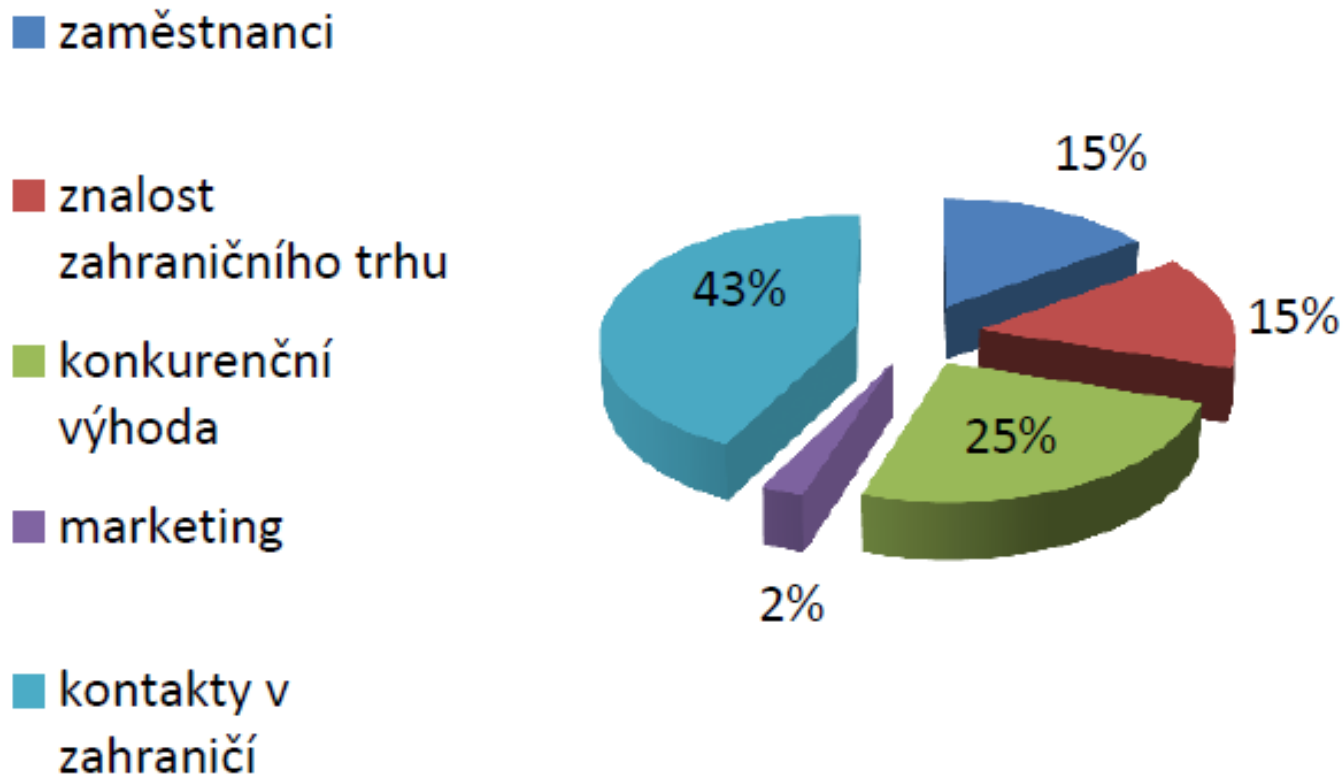
Je obecně ovlivněn:

- 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

# 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.)

# Vstup na zahraniční trhy



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



# 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

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](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

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

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](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

# Literatura

- 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.
- Mitranga I. – Štecák, L.: Dell Internationalization 1984 – 2004, Interní materiál Dell
- Bisnode: Nejčastějšími zahraničními vlastníky českých firem jsou Rusové, červenec 2015