



Mezinárodní management

Obsah přednášky



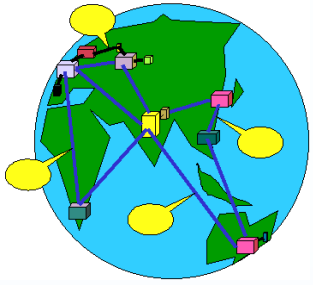
- Mezinárodní management
- Prostředí mezinárodního managementu – proces integrace trhů (zaměření na EU)
- Podnik – forma vstupu na zahraniční trhy
- Podnik – faktory ovlivňující volbu způsobu vstupu na zahraniční trhy
- Organizační struktura nadnárodních podniků



Proč se zabývat mezinárodním managementem?

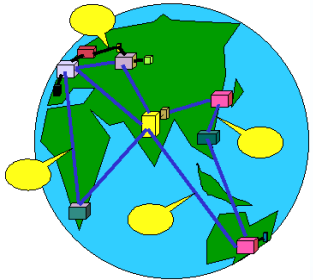
Mezinárodní management

- Management
- Mezinárodní management
- *„Mezinárodní management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly lidí pracujících v organizaci s činností a operacemi na světové bázi s cílem dosáhnout organizačních cílů. Řízení organizace se uskutečňuje v globálním kontextu, kde čtyři základní funkce – plánování, organizování, vedení a kontrola lidí – jsou vykonávány v multikomplexním, namísto jednoduchém národním, prostředí.“* PICHANIČ, Mikuláš. Mezinárodní management a globalizace
- *„The management of an international organization requires the integration of all aspects of the business function – organizational structure, production, marketing, human resources, public relations, finance and strategy.“* Prof. Devinney



Prostředí mezinárodního managementu

- je dnešní ekonomika globální??
- Thomas Friedman
- Ghemawat



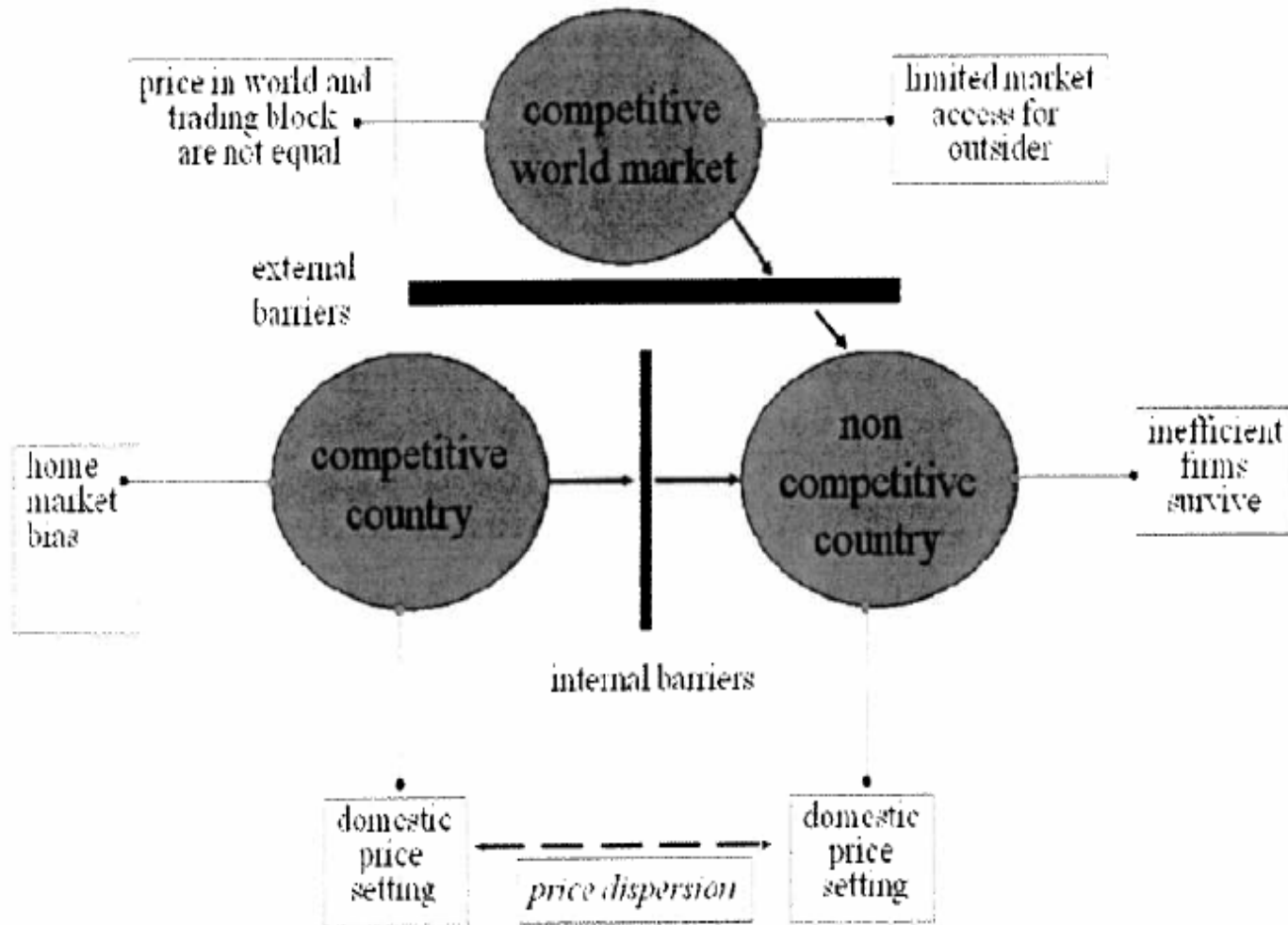
Prostředí mezinárodního managementu – proces integrace trhů

- Teoretický model
 - Konkurenční výhoda
 - Komparativní výhoda

- ✓ Slovensko/Německo
- ✓ Francie/Holandsko
- ✓ Finsko/Polsko
- ✓ Česká republika/Itálie

Oddělené trhy

Figure 1: The segmented market case

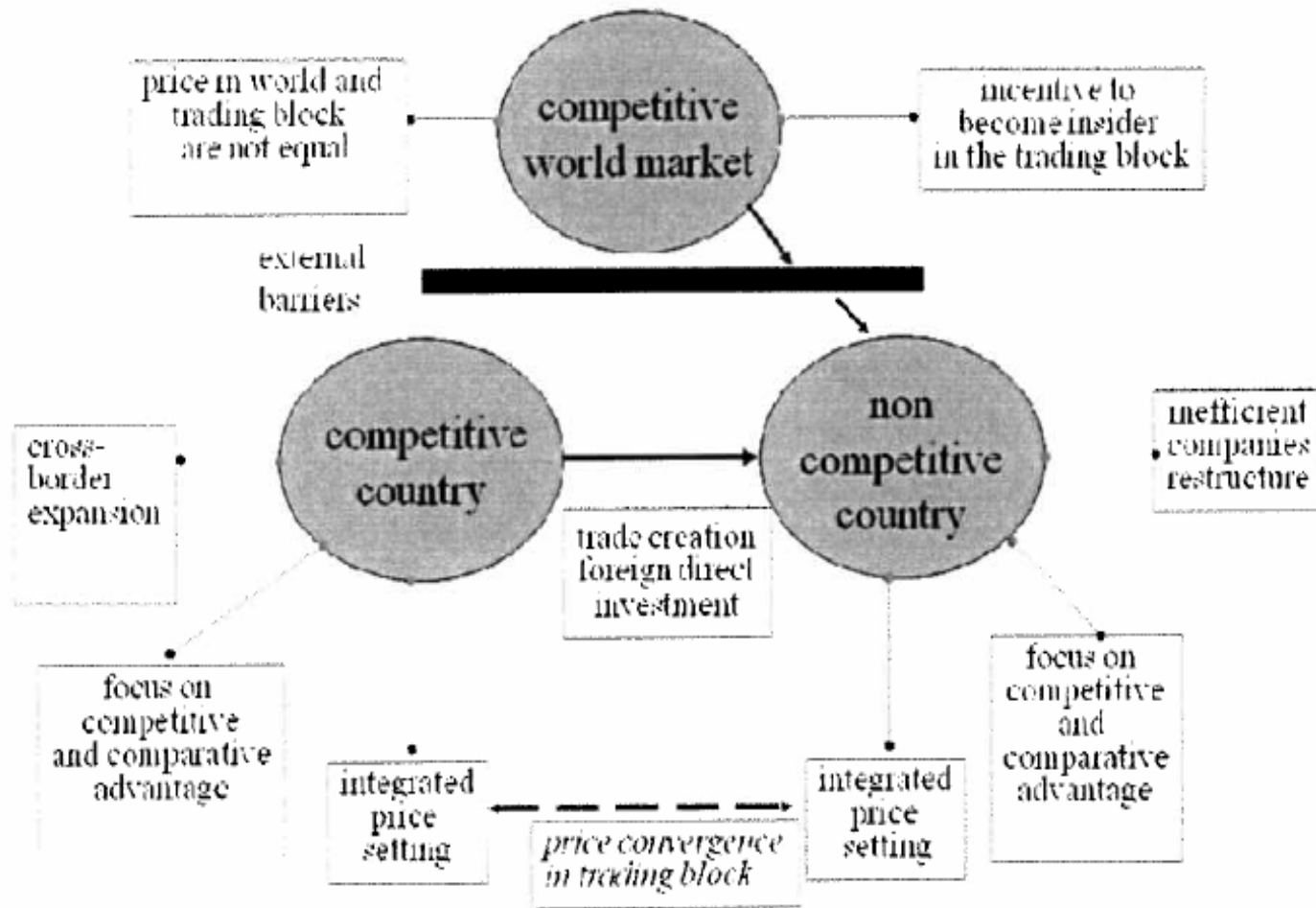


Charakteristika

- Cenový rozptyl
- Zaměření na domácí trhy
- Omezený přístup na trhy států EU

Regionální obchodní bloky

Figure 2: Integration within the regional trading block



Charakteristika

- Konvergence cen v rámci obchodního bloku
- Efektivně fungující podniky – expanze
- Zaměření na konkurenční výhodu
- Atraktivita obchodního bloku/ státu

Mezinárodní hodnocení zemí

Country/Economy	GCI 2009–2010		GCI 2008–2009
	Rank	Score	Rank*
Switzerland	1	5,6	2
United States	2	5,59	1
Singapore	3	5,55	5
Sweden	4	5,51	4
Denmark	5	5,46	3
Finland	6	5,43	6
Germany	7	5,37	7
Japan	8	5,37	9
Canada	9	5,33	10
Netherlands	10	5,32	8
Hong Kong SAR	11	5,22	11
Taiwan, China	12	5,2	17
United Kingdom	13	5,19	12
Norway	14	5,17	15
Australia	15	5,15	18
Czech Republic	31	4,67	33

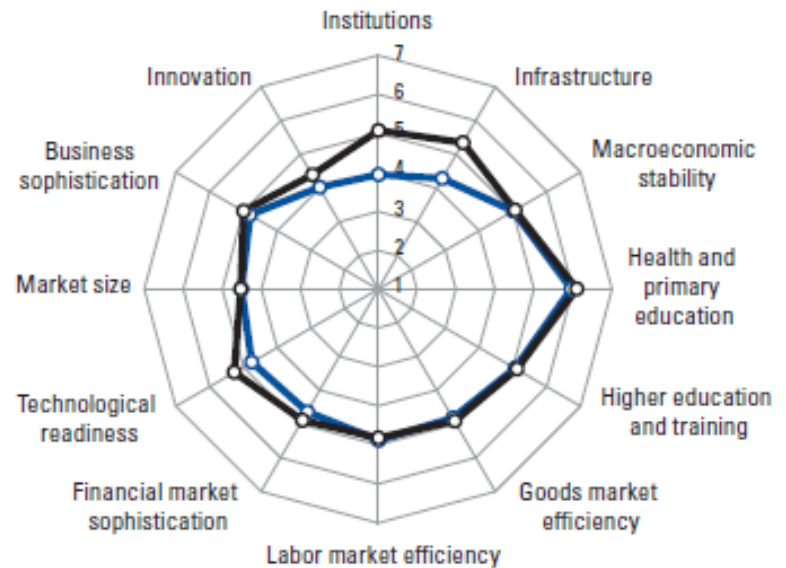
<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%Report/index.htm>

Hodnocení ČR

Global Competitiveness Index

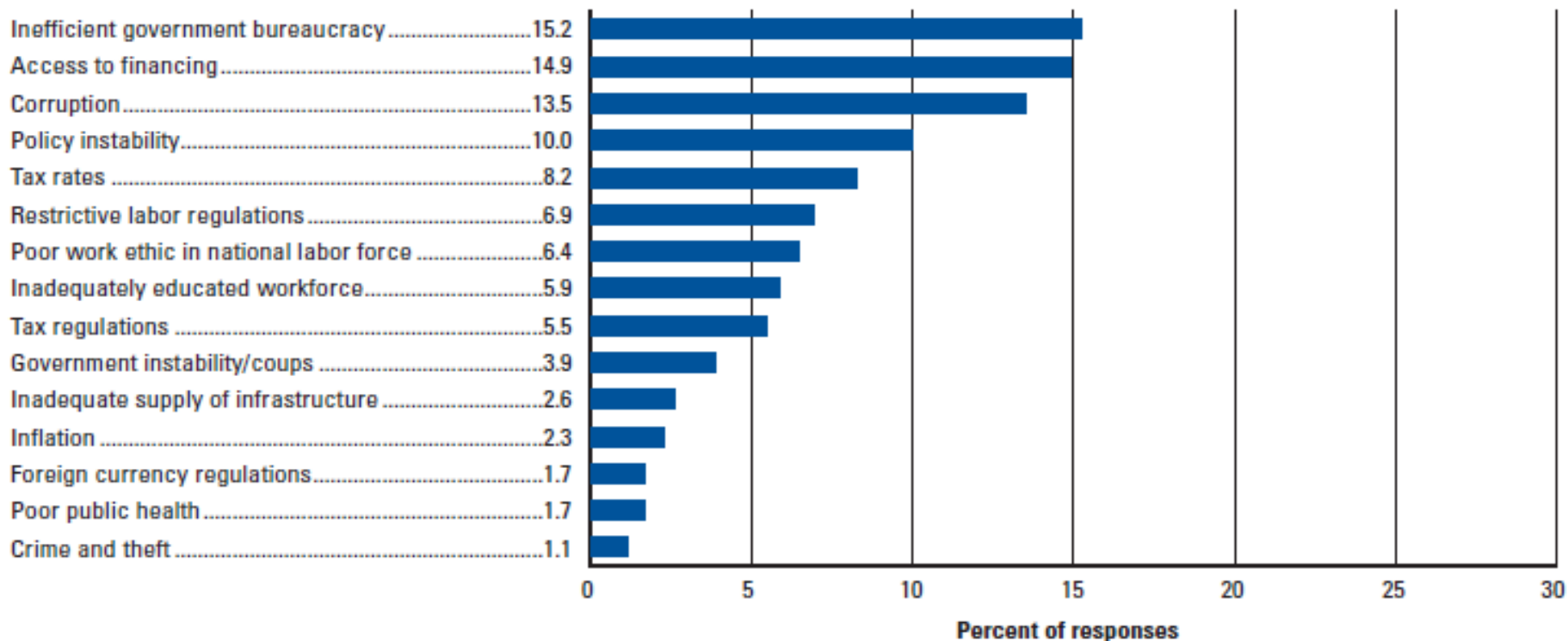
	Rank (out of 133)	Score (1–7)
GCI 2009–2010	31	4.7
GCI 2008–2009 (out of 134).....	33	4.6
GCI 2007–2008 (out of 131).....	33	4.6
Basic requirements	45	4.8
1st pillar: Institutions.....	62	3.9
2nd pillar: Infrastructure.....	48	4.3
3rd pillar: Macroeconomic stability.....	43	5.0
4th pillar: Health and primary education.....	33	5.9
Efficiency enhancers	24	4.8
5th pillar: Higher education and training.....	24	5.1
6th pillar: Goods market efficiency.....	27	4.8
7th pillar: Labor market efficiency.....	20	4.9
8th pillar: Financial market sophistication.....	42	4.6
9th pillar: Technological readiness.....	30	4.7
10th pillar: Market size.....	40	4.5
Innovation and sophistication factors	26	4.4
11th pillar: Business sophistication.....	25	4.8
12th pillar: Innovation.....	25	4.0

Stage of development



—●— Czech Republic —●— Innovation-driven economies

The most problematic factors for doing business



Note: From a list of 15 factors, respondents were asked to select the five most problematic for doing business in their country/economy and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The bars in the figure show the responses weighted according to their rankings.

Globální integrace

Charakteristika

- Globální cenová konvergence
- Zaměření na domácí trhy – zcela zmizí
- Efektivně fungující podniky převáží
- Konkurenční výhoda
- Komparativní výhoda

Teorie a praxe

- Konvergence cen
- Zaměření na domácí trhy
- Specializace díky integraci

Vstup na zahraniční trhy

- Proč chtějí expandovat do zahraničí?
- Jaké faktory jsou důležité pro rozhodování?
- Jaké strategie budou sledovat?
- Který režim vstupu zvolí?
- Jaké jsou důsledky pro jejich podnikovou organizační strukturu?

Forma vstupu na zahraniční trh

Bezkapitálové způsoby

- Export
 - Přímý export
 - Nepřímý export

- Smlouvy
 - Licence
 - R a D smlouvy
 - Aliance
 - Franchising
 - Ostatní

Kapitálové způsoby

- Joint ventures

- Plně vlastněné podniky
 - Brownfield
 - Greenfield
 - Akvizice
 - Fúze

Faktory ovlivňující volbu způsobu vstupu na zahraniční trh

- Rozšířená Dunningova teorie
- Nemá prediktivní charakter, spíše popisná
- Seznam důležitých bodů
- Zaměřuje se na tři hlavní otázky:

Proč chce podnik expandovat do zahraničí? (konkurenční výhoda)

Kam chce podnik expandovat? (výhoda místa)

Jakou strategii podnik zvolí? (integrace činností)

Proč chce podnik expandovat do zahraničí? (konkurenční výhoda)

- monopolní výhody
- vlastnictví přírodních zdrojů, patentových práv
- technologie, znalosti
- úspory z rozsahu, značka
- organizační struktura

Kam chce podnik expandovat

- regionální komparativní výhody
- realizace 4 svobod (EU)
- politické faktory
- sociální
- kulturní aspekty
- ...

Jakou strategií podnik zvolí?

- Minimalizace nákladů
- Výhody internalizace
- Typologie strategií vstupu na trh:
 - Realizace přeshraničních operací z domovské země
 - Hledající příležitosti (trhy)
 - Zaměřené na hodnotový řetězec



J4, s.r.o.: realizace přeshraničních operací z domovské země



Společnost J 4 byla založena v roce 1994 a zabývá se vývojem a výrobou pekařských pásových tunelových cyklotermických pecí a dodávkami celých pekařských a pečivářenských linek a pekáren.

- v současnosti předním hráčem na evropských, arabských i východních trzích
- dodává pekařská zařízení do Anglie, Běloruska, do Brazílie, Egypta, Francie, Chorvatska, Kuvajtu, na Kypr, do Maďarska, Moldávie, Mongolska, Německa, Rumunska, Ruska, Saudské Arábie, na Slovensko, do Španělska, Švédska a na Ukrajinu.

Škoda auto a.s. – Rusko – strategie hledání trhů



Faktory volby této strategie:

- největší odbyt rostoucího ruského trhu tvoří samotná Moskva, vzdálená necelých 200 km od Kalugy
- důležitým činitelem je také dopravní obslužnost (Kaluga je s Moskvou spojena železnicí i dálnicí)
- ve městě má své sídlo i technická univerzita, která může v příštích letech závodu pomoci při získávání dostatečného počtu pracovníků s požadovaným odborným vzděláním

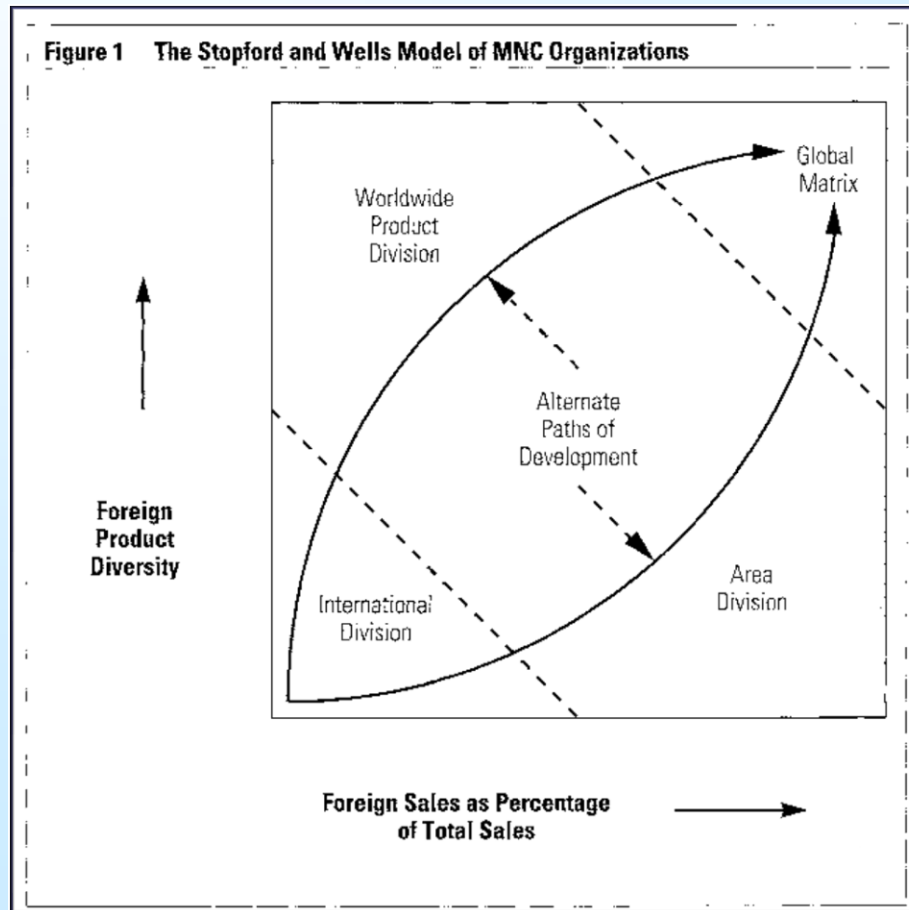


Organizační struktura nadmárodních podniků

- Nadnárodní podnik
- Index transnacionality
- Index internacionalizace

Organizační struktura nadnárodních podniků

- Model Stopford a Wells



Organizační struktura nadnárodních podniků

- Bartlett – Ghoshal

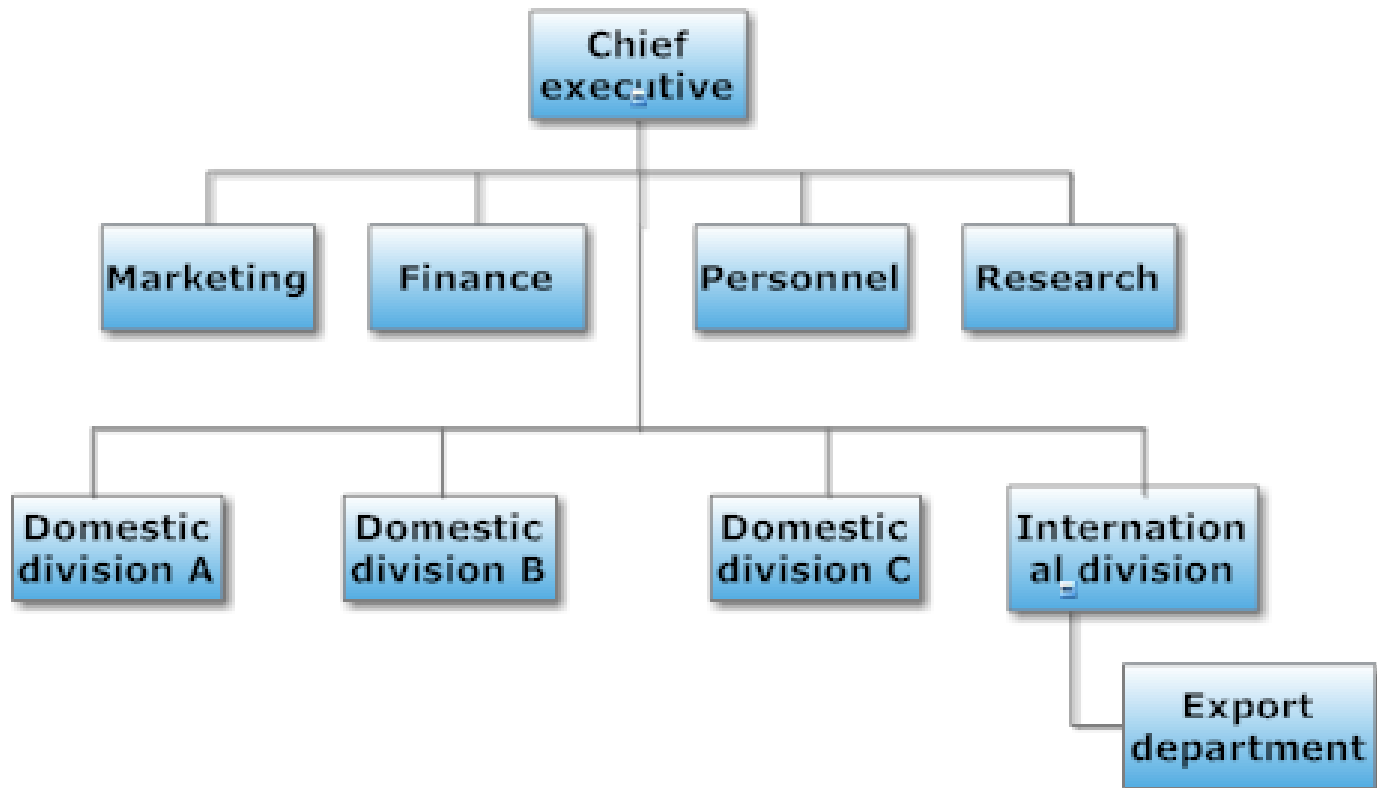
Organizational characteristics	Multinational	Global	International
Configuration of assets and capabilities.	Decentralized and nationally self-sufficient.	Centralized and globally scaled.	Sources of core competences centralized, others decentralized.
Role of overseas operations.	Sensing and exploiting local opportunities.	Implementing parent company strategies.	Adapting and leveraging parent company competencies.
Development and diffusion of knowledge.	Knowledge developed and retained within each unit.	Knowledge developed and retained at the center.	Knowledge developed at the center and transferred to overseas units.

Mezinárodní podniky

- Divize či oddělení
- Lepší využívání znalostí a schopností mateřské společnosti
- Nižší úspory z rozsahu
- Méně reflektují místní poptávku

The logo for Procter & Gamble (P&G) is displayed in blue, italicized serif font on a white rectangular background.

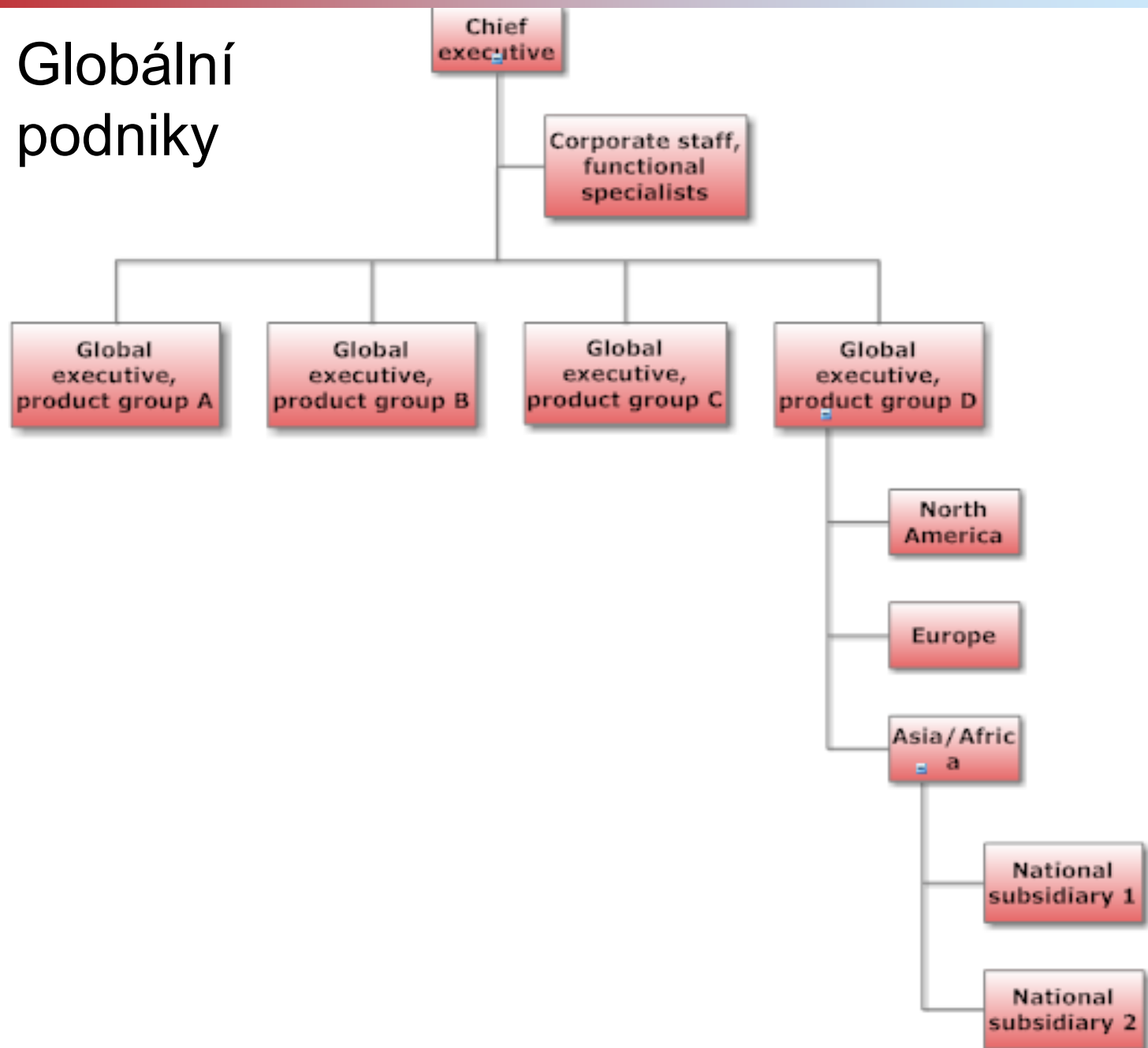
Mezinárodní podniky



Globální podniky

- pobočky v zahraničí, koordinované z centrály
- často centrální nákup, integrace vývoje, ...
- standardizovaný globální produkt zákazníkům na celém světě
- úspory z rozsahu
- nejsou volné zdroje ani motivace zohledňovat lokální poptávku
- inovativní

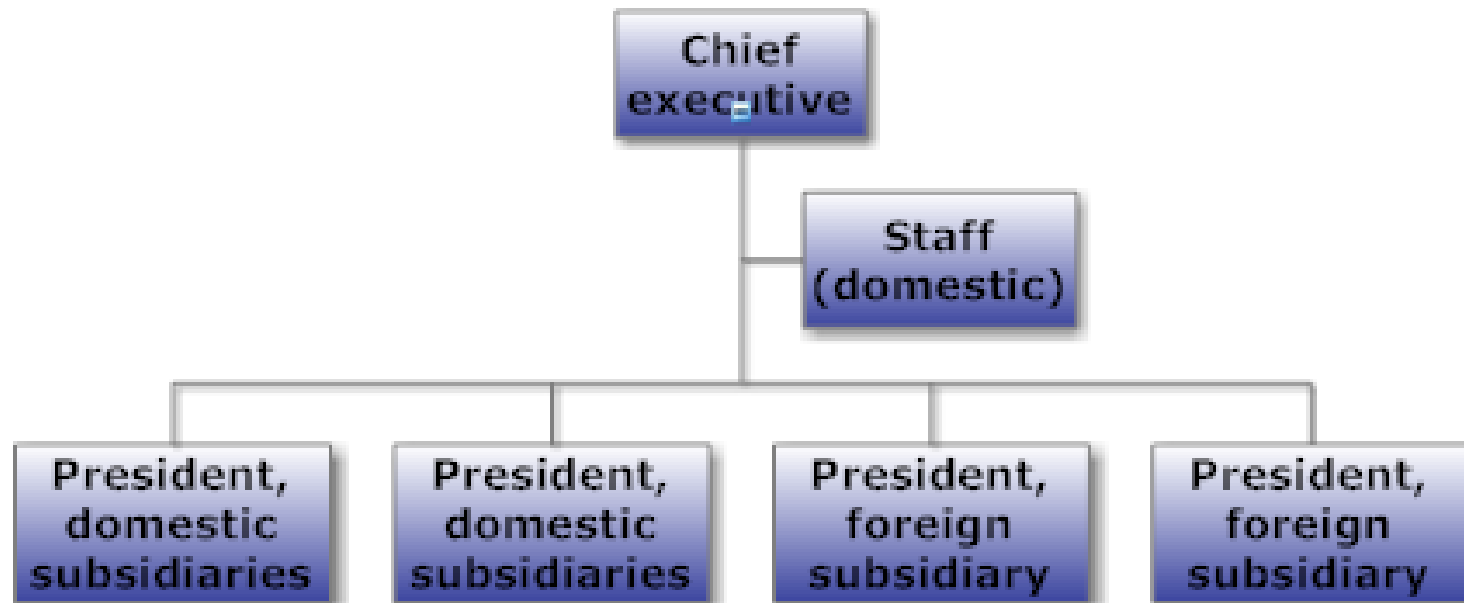
Globální podniky



Multinacionální podniky

- slabá globální integrace, silná lokální odpovědnost
- relativně více nezávislých poboček ve více zemích
- jednotlivé pobočky příliš nespolupracují
- mohou dobře reflektovat na místní poptávku
- často nákladné, nesdílejí znalosti a činnosti v rámci celého podniku

Multinacionální podniky



Multinacionální podniky

Nestlé

Peter Brabeck (Chief Executive of Nestlé): *„Propojení s místními konzumenty je pro nás velmi důležité. Proto náš podnik zůstává fragmentovaný a proto se snažíme zůstat tak blízko k zákazníkovi, jak jen to jde.“*

(Financial Times, 13 March 2000)



Transnacionální podniky

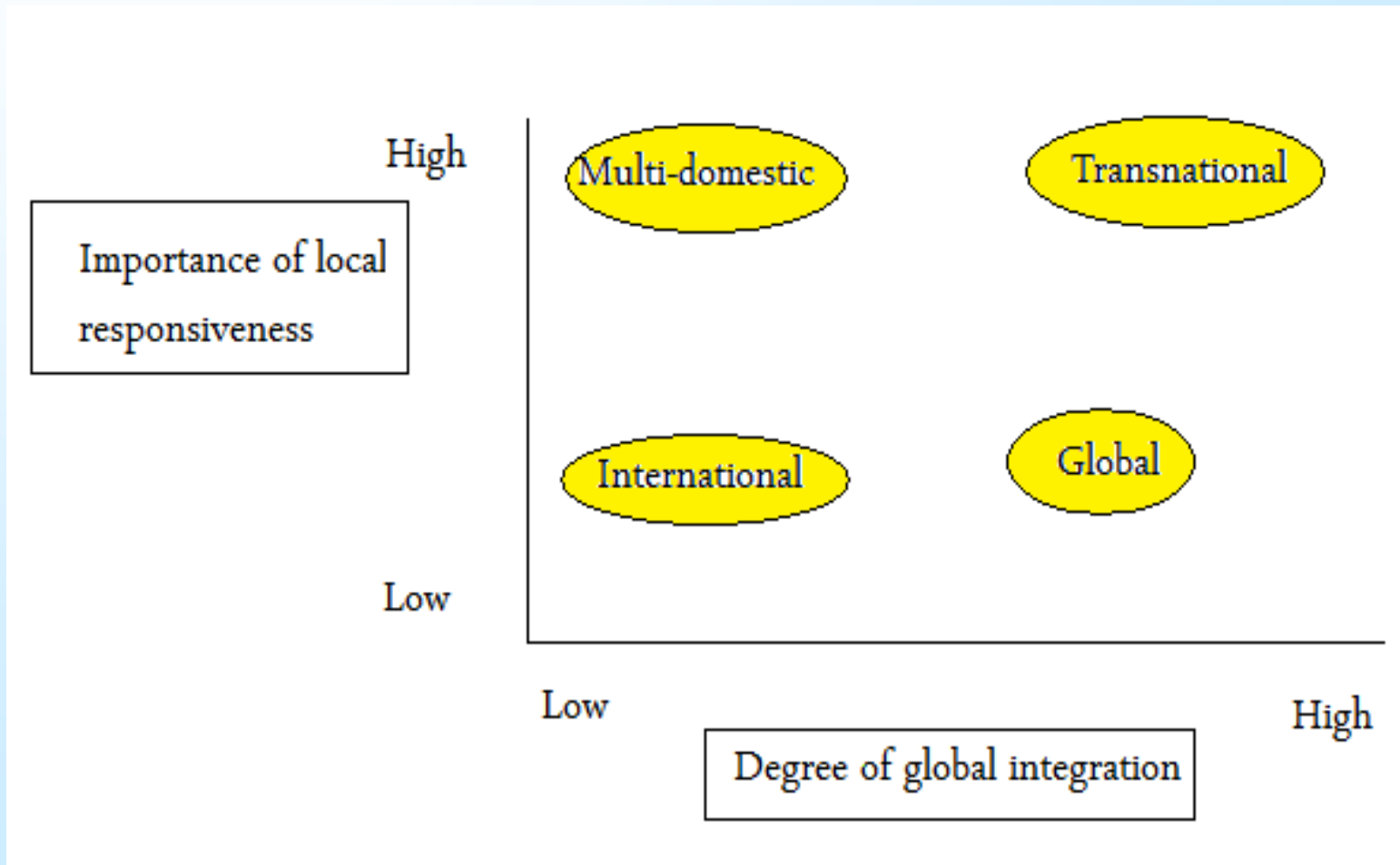
Organizational characteristics	Multinational	Global	International	Transnational
Configuration of assets and capabilities.	Decentralized and nationally self-sufficient.	Centralized and globally scaled.	Sources of core competences centralized, others decentralized.	Dispersed, interdependent, and specialized.
Role of overseas operations.	Sensing and exploiting local opportunities.	Implementing parent company strategies.	Adapting and leveraging parent company competencies.	Differentiated contributions by national units to integrated worldwide operations.
Development and diffusion of knowledge.	Knowledge developed and retained within each unit.	Knowledge developed and retained at the center.	Knowledge developed at the center and transferred to overseas units.	Knowledge developed jointly and shared worldwide.

Transnacionální podniky

- diverzifikovaná síť poboček s různou strategickou úlohou,
- toky zboží i znalostní a kapitálové toky v rámci celé sítě
- country manager
- business area manager

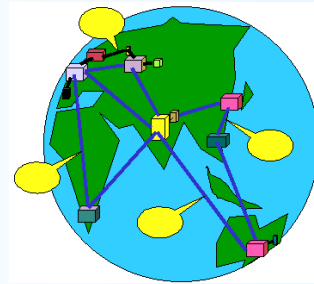


Lokální odpovědnost a stupeň integrace



Použitá literatura

- ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 167 s. ISBN 9788024729879.
- GOODERHAM, Paul N; NORDHAUG, Odd. *International management : cross-boundary challenges*. 1st ed. Malden : Blackwell, 2003. 473 s. ISBN 0631233415.
- VERBEKE, Alain. *International business strategy : rethinking the foundations of global corporate success*. 1st ed. Cambridge : Cambridge University Press, 2009. 481 s. ISBN 9780521681117
- ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. Vyd. 2. V Praze : Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2007. 182 s. ISBN 9788024512433
- PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. Vyd. 1. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2002. 105 s. ISBN 8024504219
- Prof. Filip Abraham, Internalization and globalization, teaching materials
- <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%Report/index.htm>



Děkuji za pozornost

