



# 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?

**Mozart balls to be packed in the Czech Republic, the Austrians are angry**



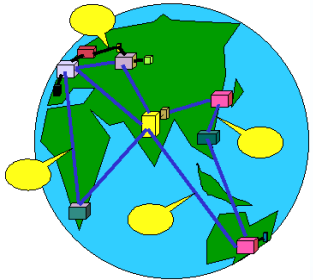
# Mezinárodní management

- 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.*
- *„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*

# Obsah přednášky

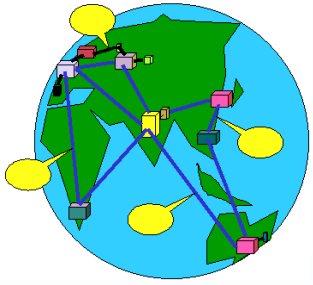


- Mezinárodní management
- Prostředí mezinárodního managementu – proces integrace trhů (zaměření na EU)
- Podnik – forma vstupu na zahraniční trhy
- Podnik – faktory ovlivňující volbu způsobu vstupu na zahraniční trhy
- Organizační struktura nadnárodních podniků



# Prostředí mezinárodního managementu

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



# Prostředí mezinárodního managementu – proces integrace trhů

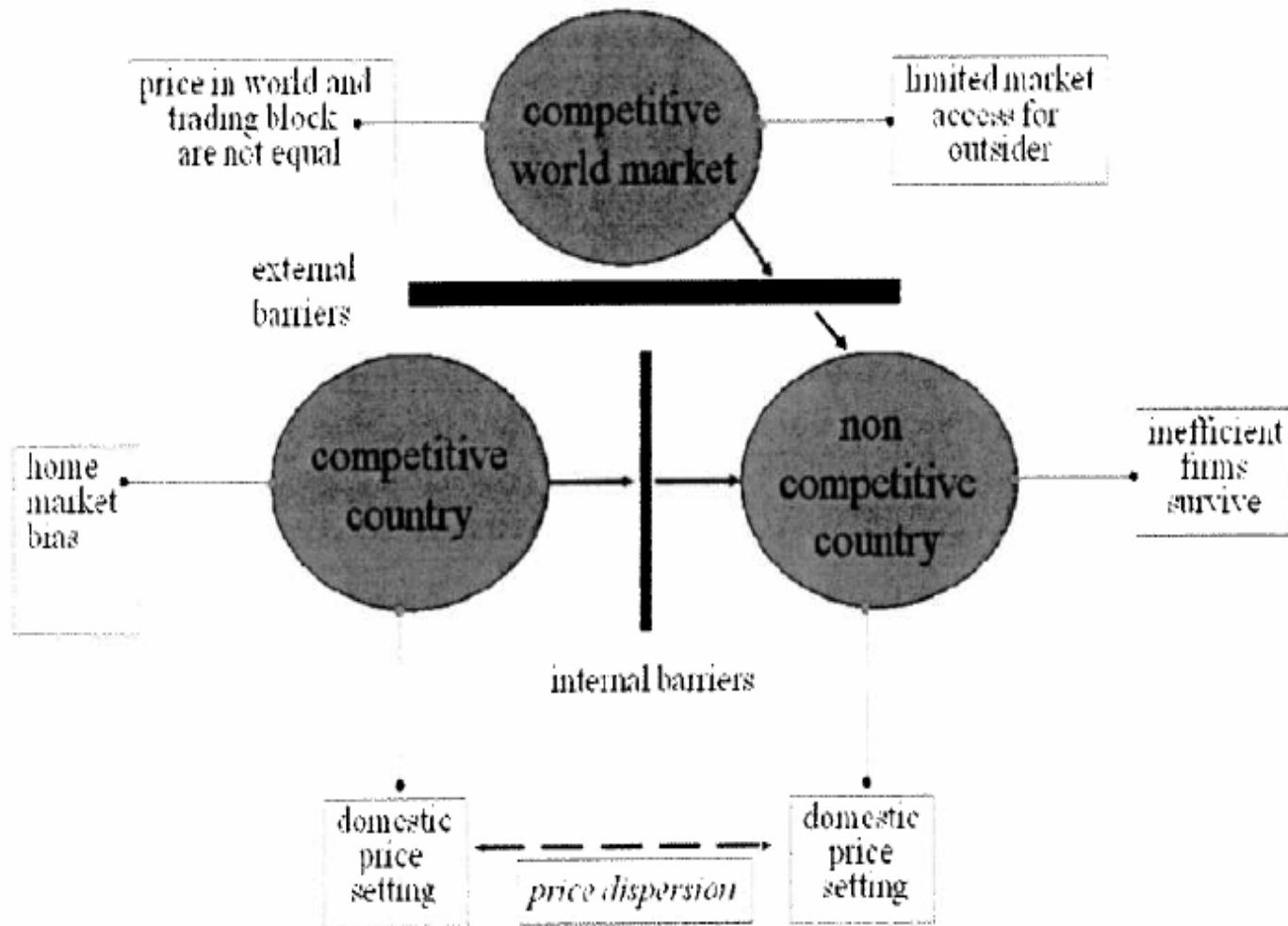
- Teoretický model
  - Konkurenční výhoda
  - Komparativní výhoda

## Examples of comparative advantage:

- ✓ Slovakia /Germany
- ✓ France/Netherlands
- ✓ Finland/Poland
- ✓ Czech Republic/Italy

# Oddělené trhy

Figure 1: The segmented market case



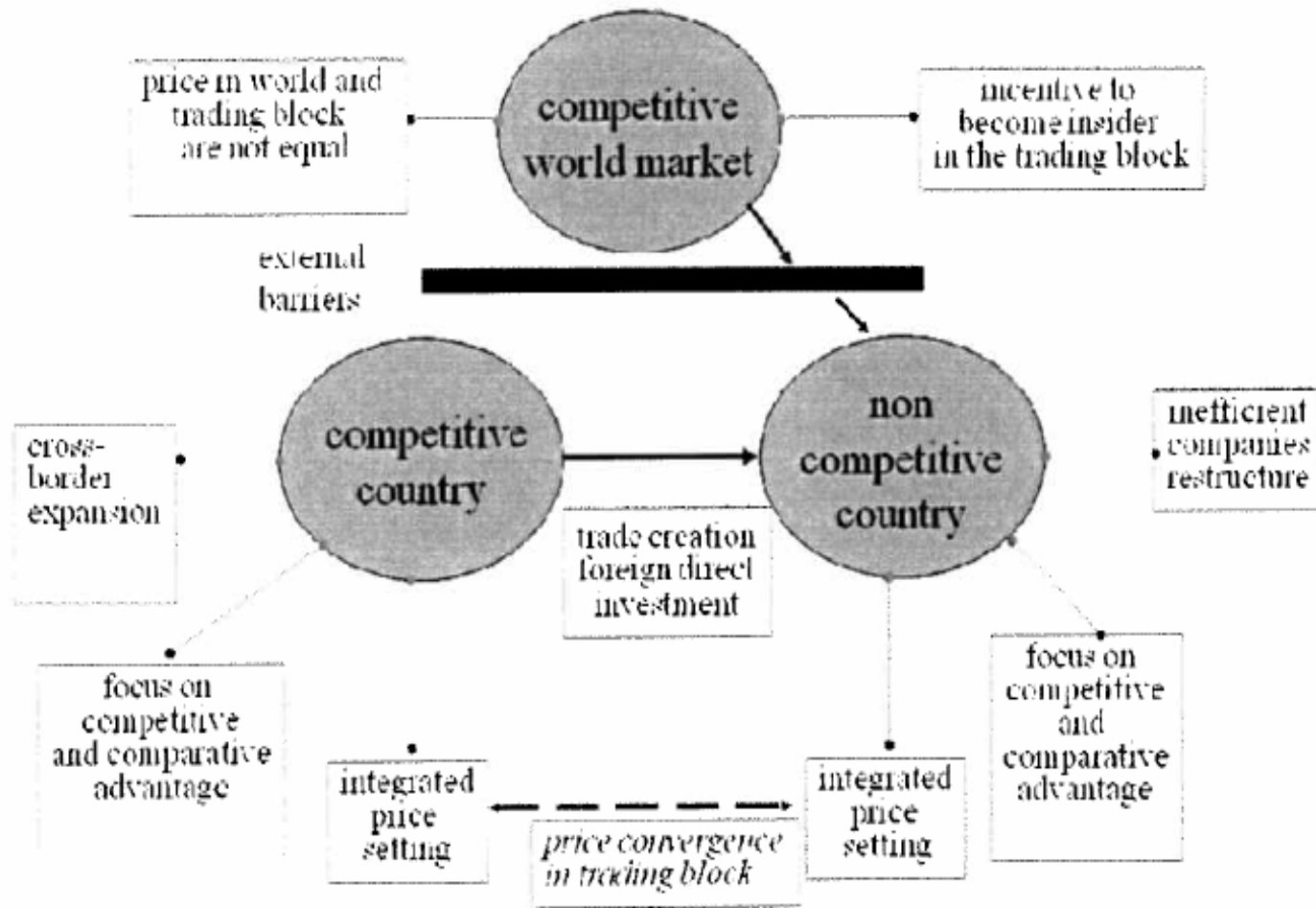


# Charakteristika

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

# Regionální obchodní bloky

Figure 2: Integration within the regional trading block

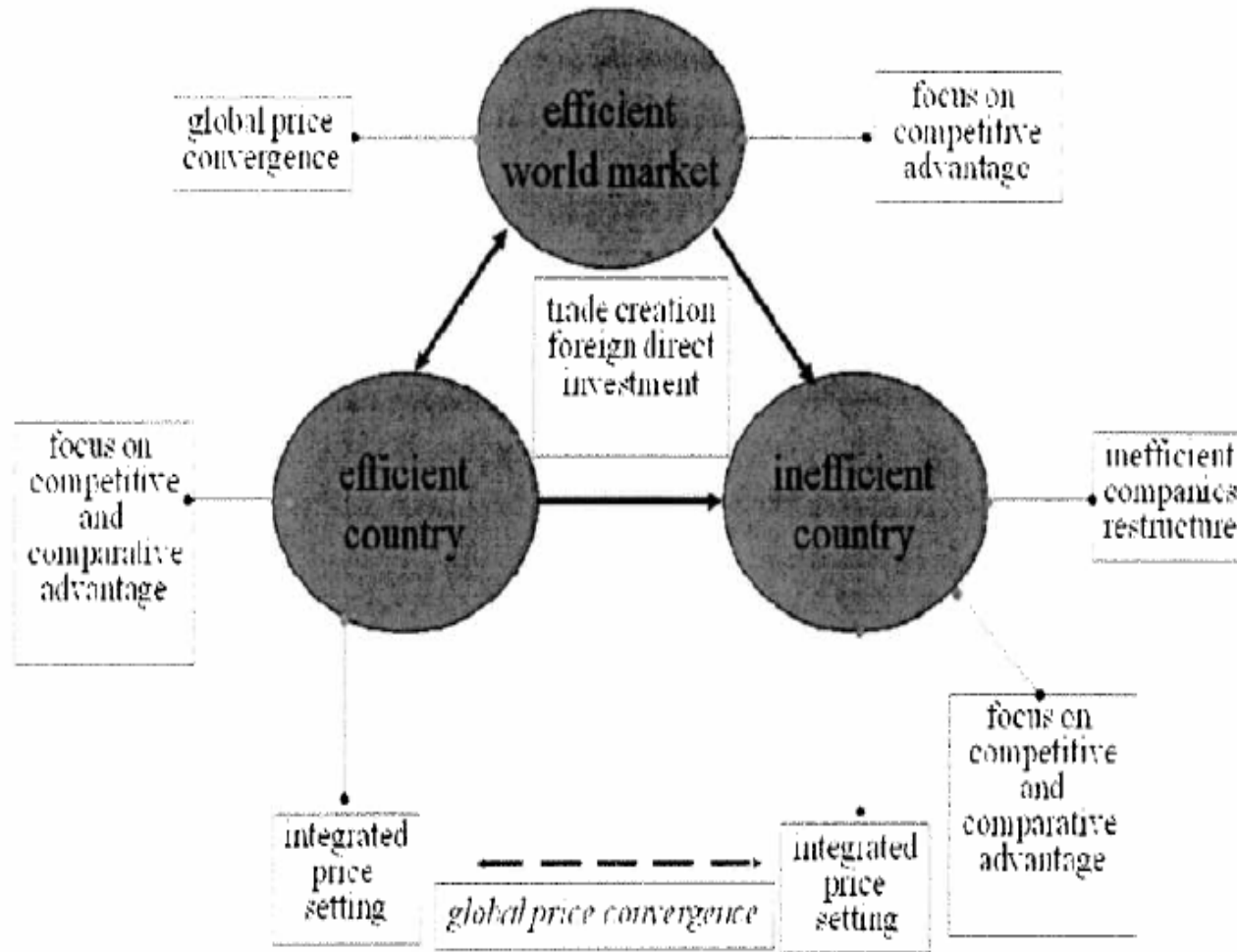


# Charakteristika

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

# Globální integrace

Figure 3: Global Integration



# 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
- Integrace a komparativní výhoda

# 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

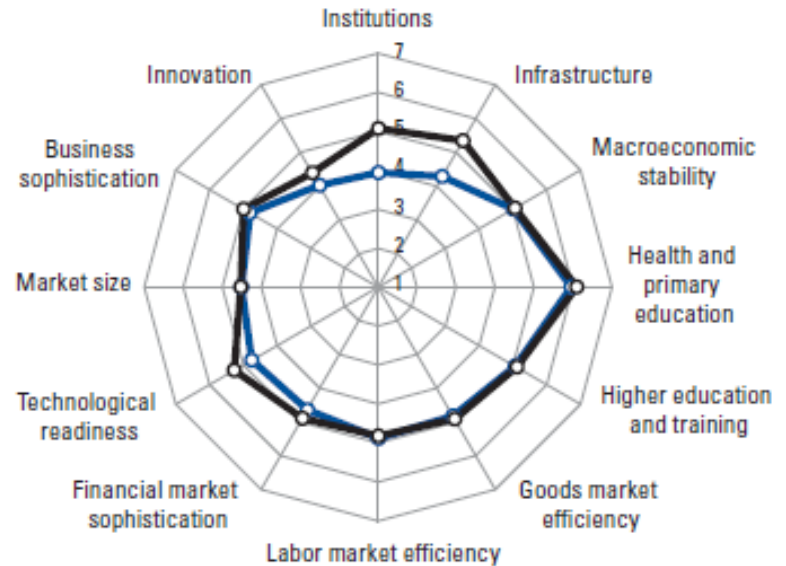
<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%Report/index.htm>

# Hodnocení ČR

## Global Competitiveness Index

	Rank (out of 133)	Score (1–7)
<b>GCI 2009–2010</b> .....	<b>31</b>	<b>4.7</b>
GCI 2008–2009 (out of 134).....	33	4.6
GCI 2007–2008 (out of 131).....	33	4.6
<b>Basic requirements</b> .....	<b>45</b>	<b>4.8</b>
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
<b>Efficiency enhancers</b> .....	<b>24</b>	<b>4.8</b>
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
<b>Innovation and sophistication factors</b> .....	<b>26</b>	<b>4.4</b>
11th pillar: Business sophistication.....	25	4.8
12th pillar: Innovation.....	25	4.0

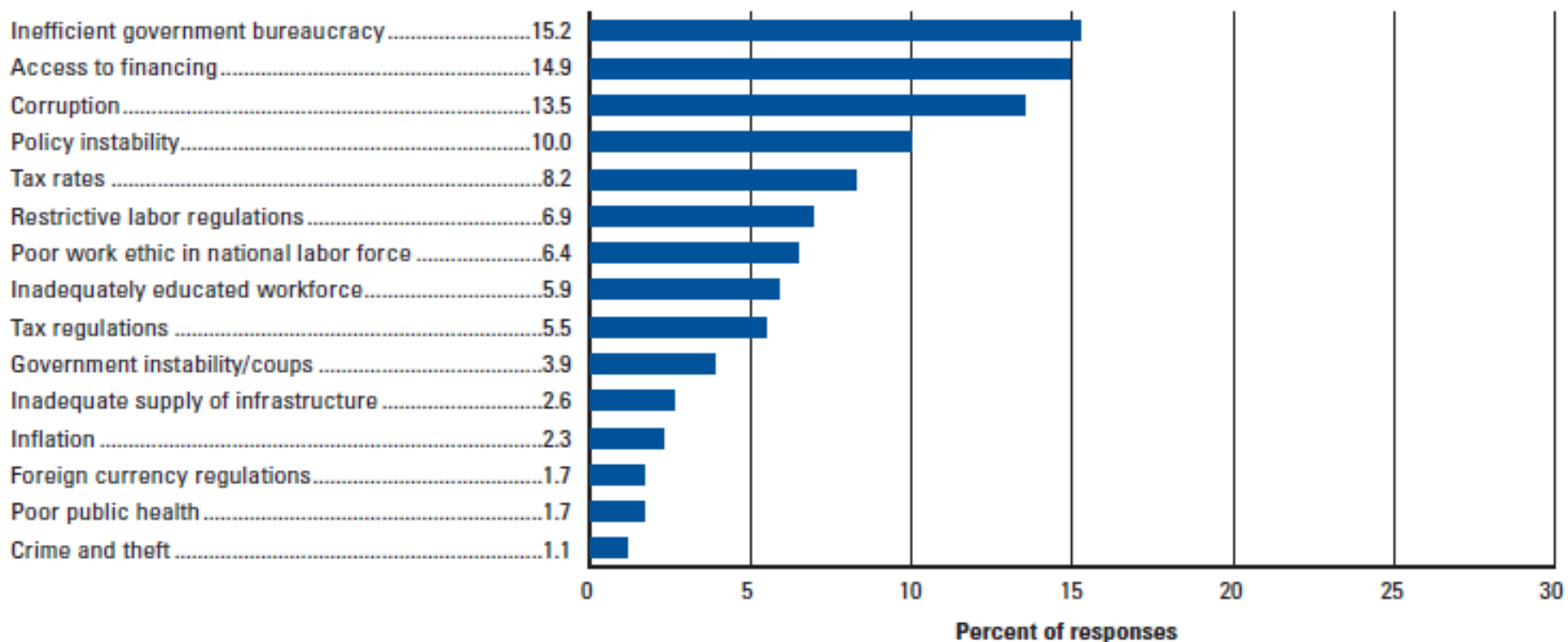
## Stage of development



—●— 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.

- [http://www.youtube.com/user/Google#p/c/12E3C2A3C2C732BC/5/w887Nla\\_V9w](http://www.youtube.com/user/Google#p/c/12E3C2A3C2C732BC/5/w887Nla_V9w)

# 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

# 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

# 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

# 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?**

# 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:
  - Zaměřené na domácí trh
  - Hledající příležitosti
  - Zaměřené na hodnotový řetězec



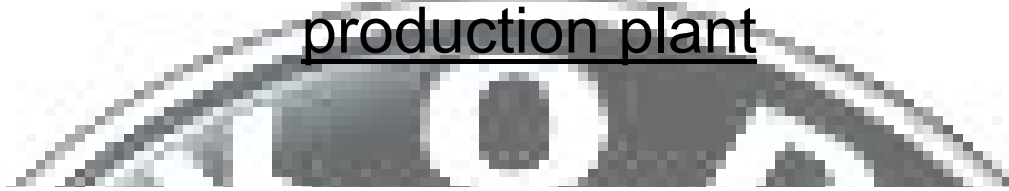
# J4



J 4 was established in 1994 and deals with the development and production of cyclothermic tunnel band baking ovens and with delivering complete baking and bakery lines and bakeries. The ovens are not only designed for baking rye, rye-wheat or wheat bread, but also various types of bread and pastries, fancy breads, pies, stuffed cakes, cookies, gingerbread, sponge cake biscuits, salted sticks and numerous other baked products.

During the short time of its existence, the company has become a lead player on European markets, and markets in the Middle East and Far East. At the present the company supplies baking equipment to England, Belarus, Brazil, Croatia, Cyprus, the Czech Republic, Egypt, England, France, Germany, Hungary, Italy, Kuwait, Moldavia, Mongolia, the Netherlands, Romania, Russia, Saudi Arabia, Slovakia, Spain, Sweden and the Ukraine.

## Škoda auto a.s. – Russia – market seeking strategy – production plant



- "Opening our first production plant in Russia is a milestone in Škoda Auto's expansion to eastern markets, because the region is growing very dynamically and we look at it with high hopes as far as the future of Škoda Auto is concerned," said Škoda Auto BOD Chairman Reinhard Jung.
- The key factor in selecting the location for the Group's plant was the fact that the biggest portion of the sales volume in the Russian market is in Moscow that is less than 200 km away from Kaluga. Another important thing is the transport infrastructure, because Moscow and Kaluga are linked by both railway and a motorway. On top of that, the technical university in Kaluga is likely to be a source of qualified manpower in the future.



- <http://www.kwintessential.co.uk/resources/quiz/cross-cultural-japan.php>
- (link od doktora Částka 😊)

# Obsah přednášky



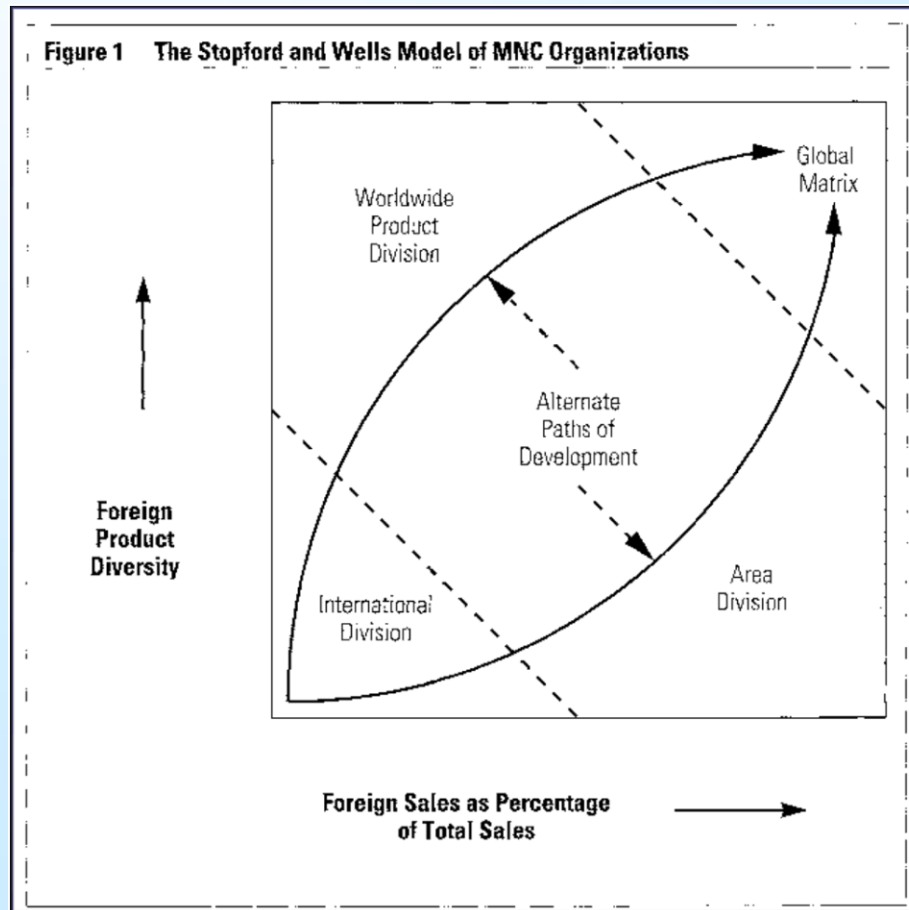
- Mezinárodní management
- Prostředí mezinárodního managementu – proces integrace trhů (zaměření na EU)
- Podnik – forma vstupu na zahraniční trhy
- Podnik – faktory ovlivňující volbu způsobu vstupu na zahraniční trhy
- Organizační struktura nadnárodních podniků

# Organizační struktura nadnárodních podniků

- Nadnárodní podnik
- Index transnacionality
- Index internacionalizace

# Organizační struktura nadnárodních podniků

- Model Stopford a Wells





# Organizační struktura nadnárodních podniků

- Bartlett – Ghoshall

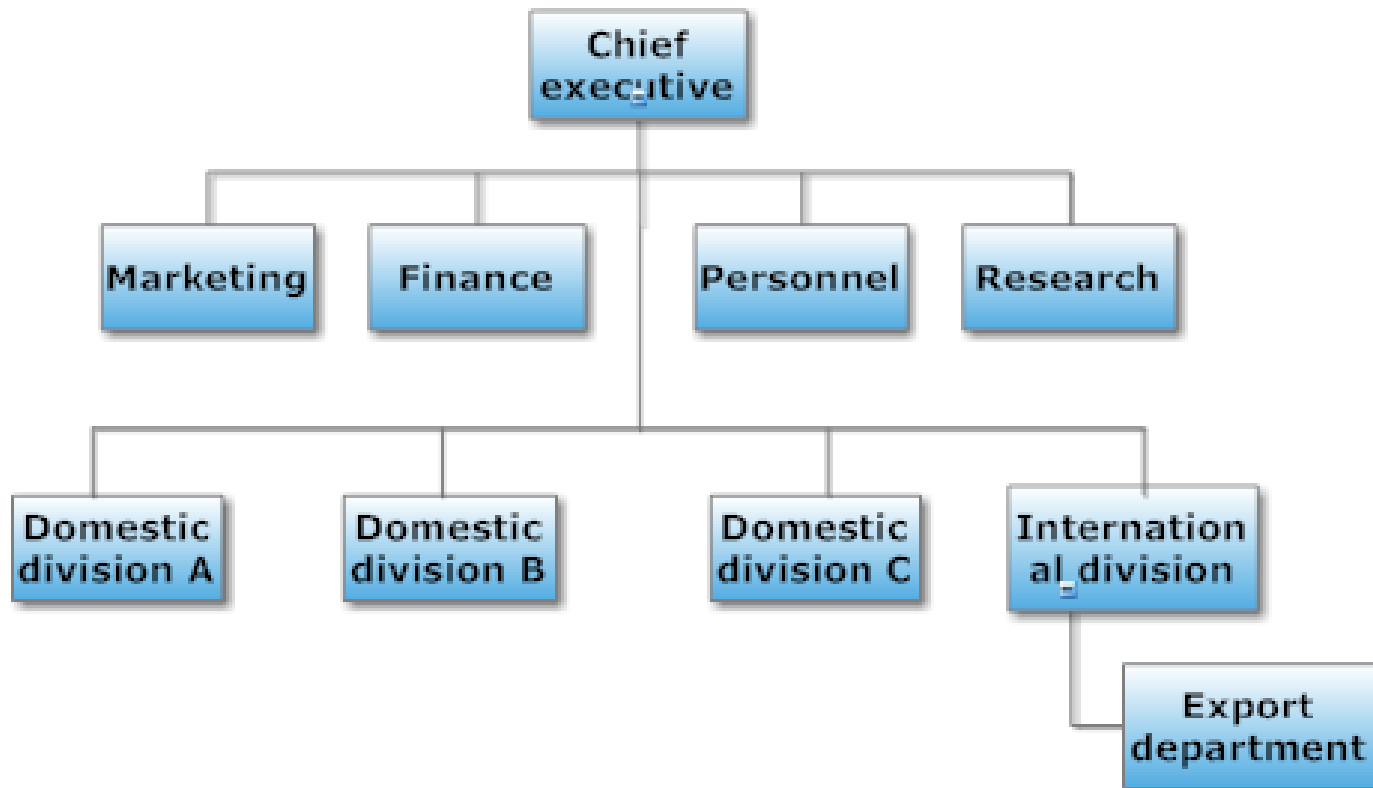
Organizational characteristics	Multinational	Global	International
Configuration of assets and capabilities.	Decentralized and nationally self-sufficient.	Centralized and globally scaled.	Sources of core competences centralized, others decentralized.
Role of overseas operations.	Sensing and exploiting 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.

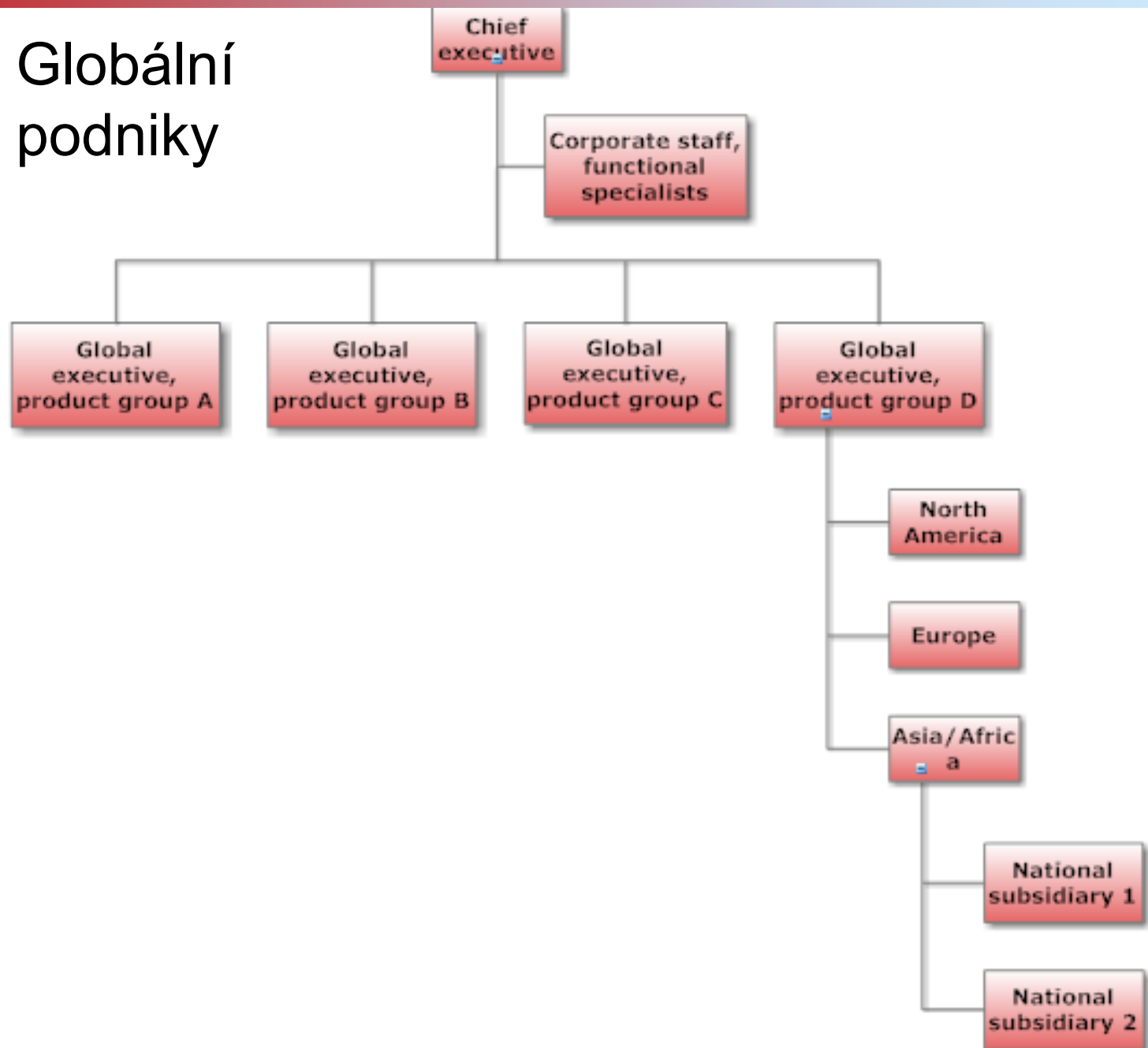
# Mezinárodní podniky



# 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

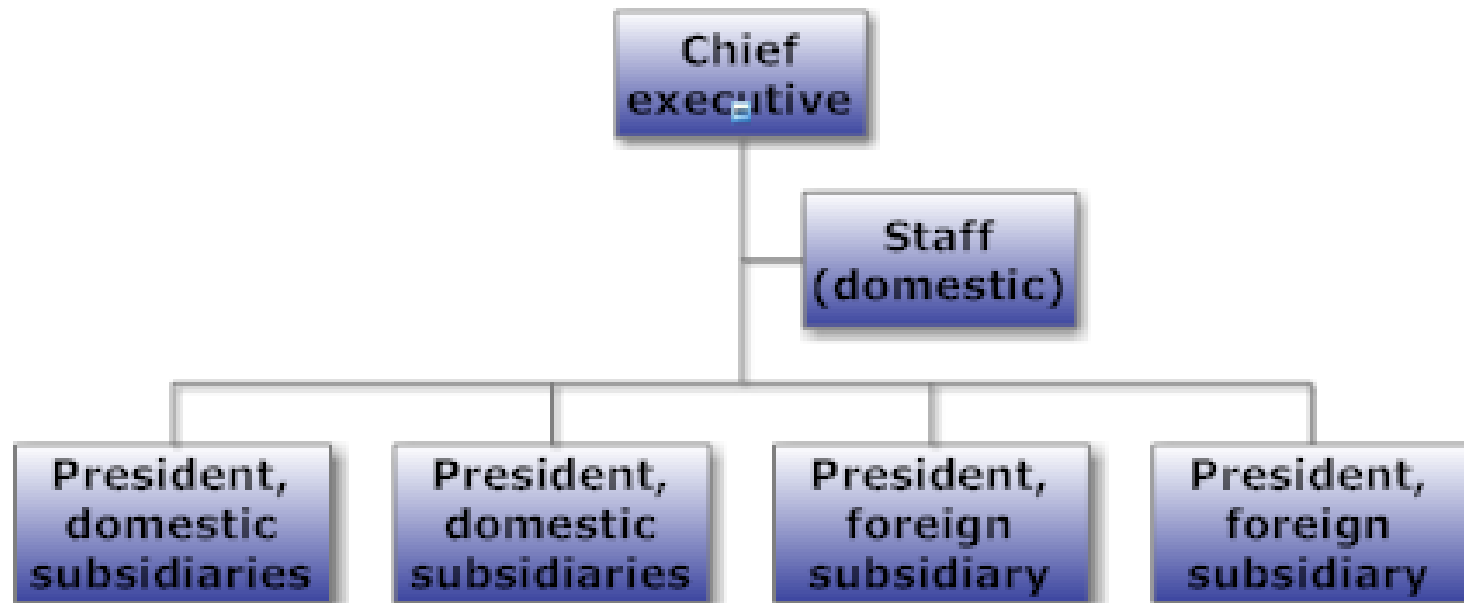
# Globální podniky



# 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

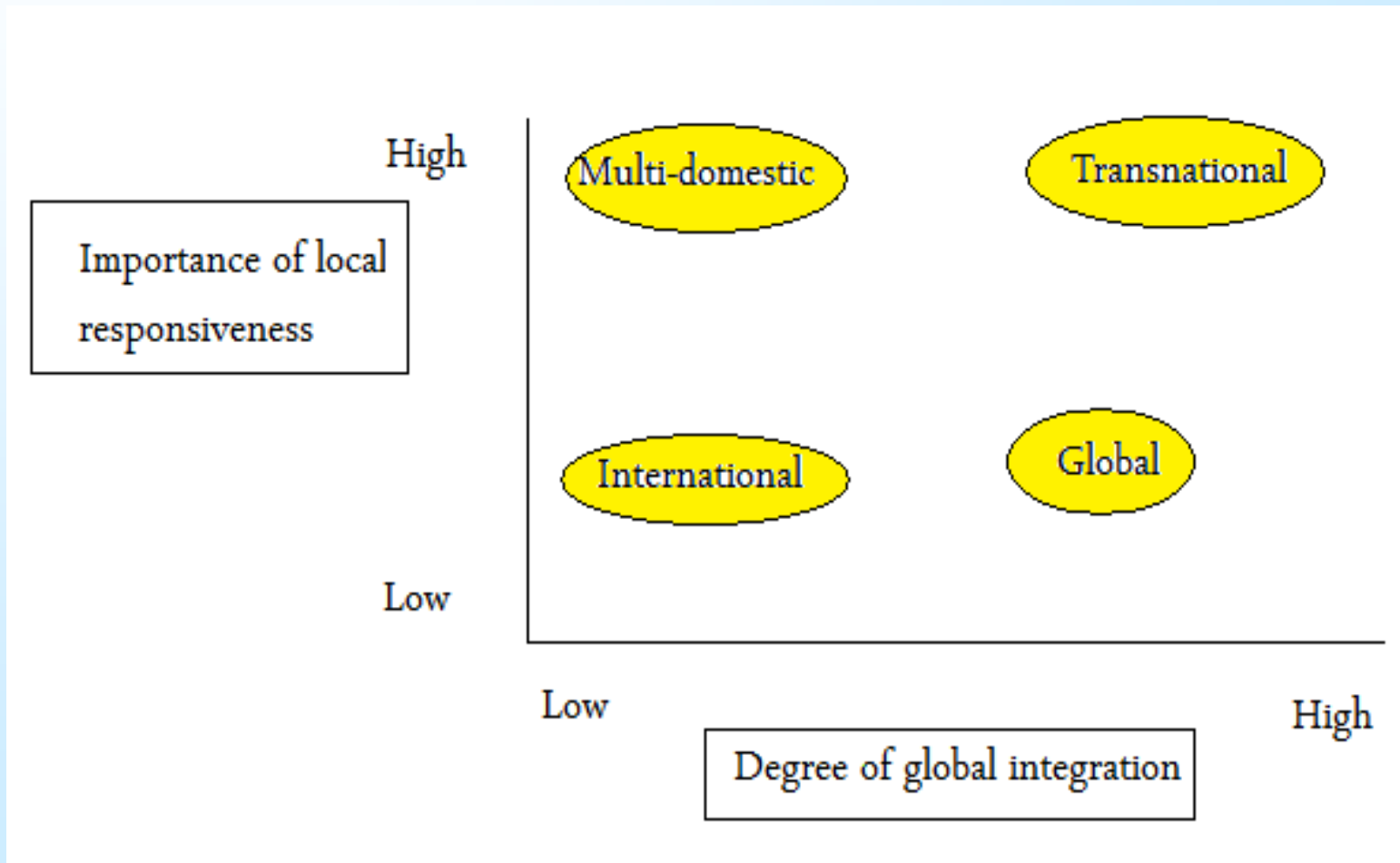
Organizational characteristics	Multinational	Global	International	Transnational
Configuration of assets and capabilities.	Decentralized and nationally self-sufficient.	Centralized and globally scaled.	Sources of core competences centralized, others decentralized.	Dispersed, interdependent, and specialized.
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

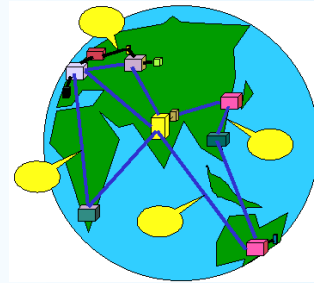
- diverzifikovaná síť poboček s různou strategickou úlohou,
- toky zboží i znalostní a kapitálové toky v rámci celé sítě
- country manager
- business area manager



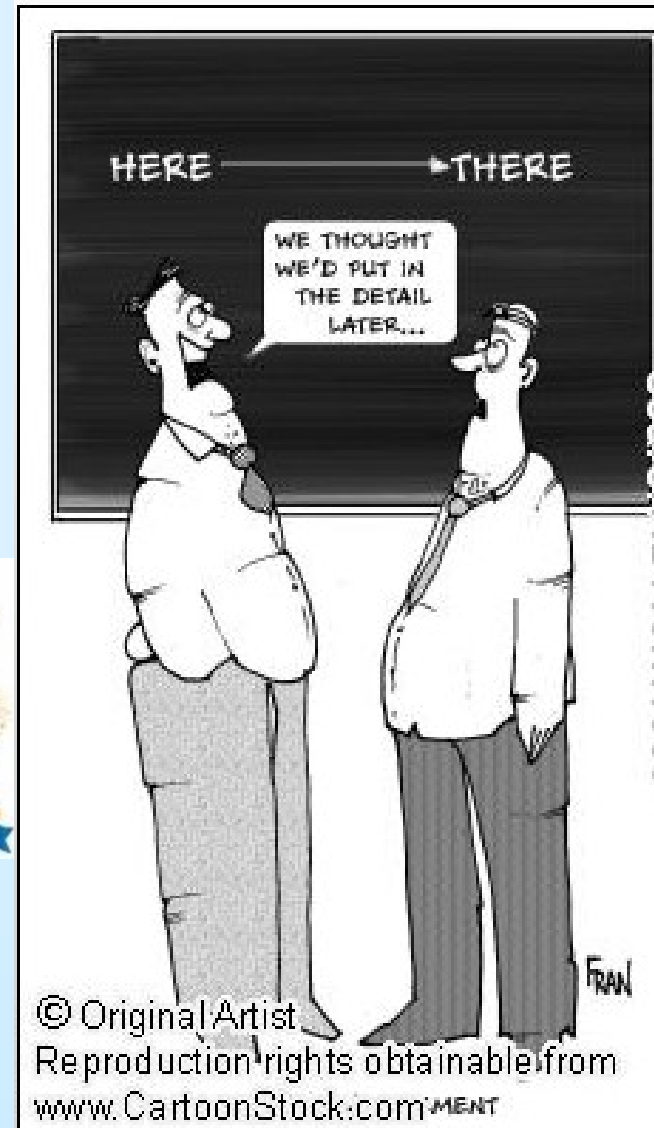
# Lokální odpovědnost a stupeň integrace



P&G



**Děkuji za pozornost**



© Original Artist  
Reproduction rights obtainable from  
[www.CartoonStock.com](http://www.CartoonStock.com)

Search ID: form1339