Mezinárodní management

doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.
Ing. Alena Drášilová
pirozek@econ.muni.cz
KPH č.dv. 630

Osnova kurzu

1. přednáška Úvod, vymezení problematiky, východiska předmětu a používané pojmy

   Internacionalizace podniku
2. přednáška **Společné formy podnikání**, mezinárodní prostředí a s tím spojené požadavky
3. přednáška **Strategické aliance (Ing. Drášilová)**
4. přednáška **Nadnárodní společnosti**
5. přednáška **Akvizice**
6. přednáška 16.5. **Závěrečné shrnutí**, vyhodnocení, zpětná vazba, test

Ověření znalostí

Způsob hodnocení:

- Vypracování POTu – seminární práce v požadované struktuře viz. zadání max. 12 bodů

Čas do **20. května 2011**; hodnocení práce proběhne nestranným způsobem vyučujícími (průměr bodů za obě hodnocení zpracované práce). Následně budou body za seminární práci zveřejněny v Isu MU.

- Test ve zk. období - max. 12 bodů

CELKEM max. 24 bodů

Výsledné hodnocení

Hodnocení	Počet bodů
A	23 - 24
B	21 - 22
C	19 – 20
D	16 - 18
E	13 - 15
F	0 - 12

Účast na soustředěních

Odevzdání vypracované seminární práce (podklady pro aktivní cvičení) bude hodnoceno s aktivní účastí na cvičeních. Způsob odevzdání je do odevzdávárny v ISu MU.

1. a 2. soustředění 9. dubna 2011 – Teorie

3. Soustředění 15. května 2011 – prezentace práce spojená se zpětnou vazbou

Literatura

a) základní literatura:

Gooderham N.P. – Nordhaug O.: International Management Cross-Boundary Callenges, Blackwell Publishing, 2003ISBN 0-631-23341-5

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

b) doporučená literatura:

Verbeke A.: International Business Strategy, Cambridge University Press 2009, ISBN 978-0-521-68111-7

Rodrigues C.: International Management, A cultural approach, SAGE Publications 2009, ISBN 978-1-4129-5141-8

Aimin, Y. – Yadong, L.: International joint ventures: theory and practice.M.E. Sharpe New York 2001, ISBN 0-7656-0474-4

Picot, G.: Handbook of International Mergers and Acquisitions, Palgrave Publishers 2002, ISBN 0-333-96867-0.

Proč studovat mezinárodní management

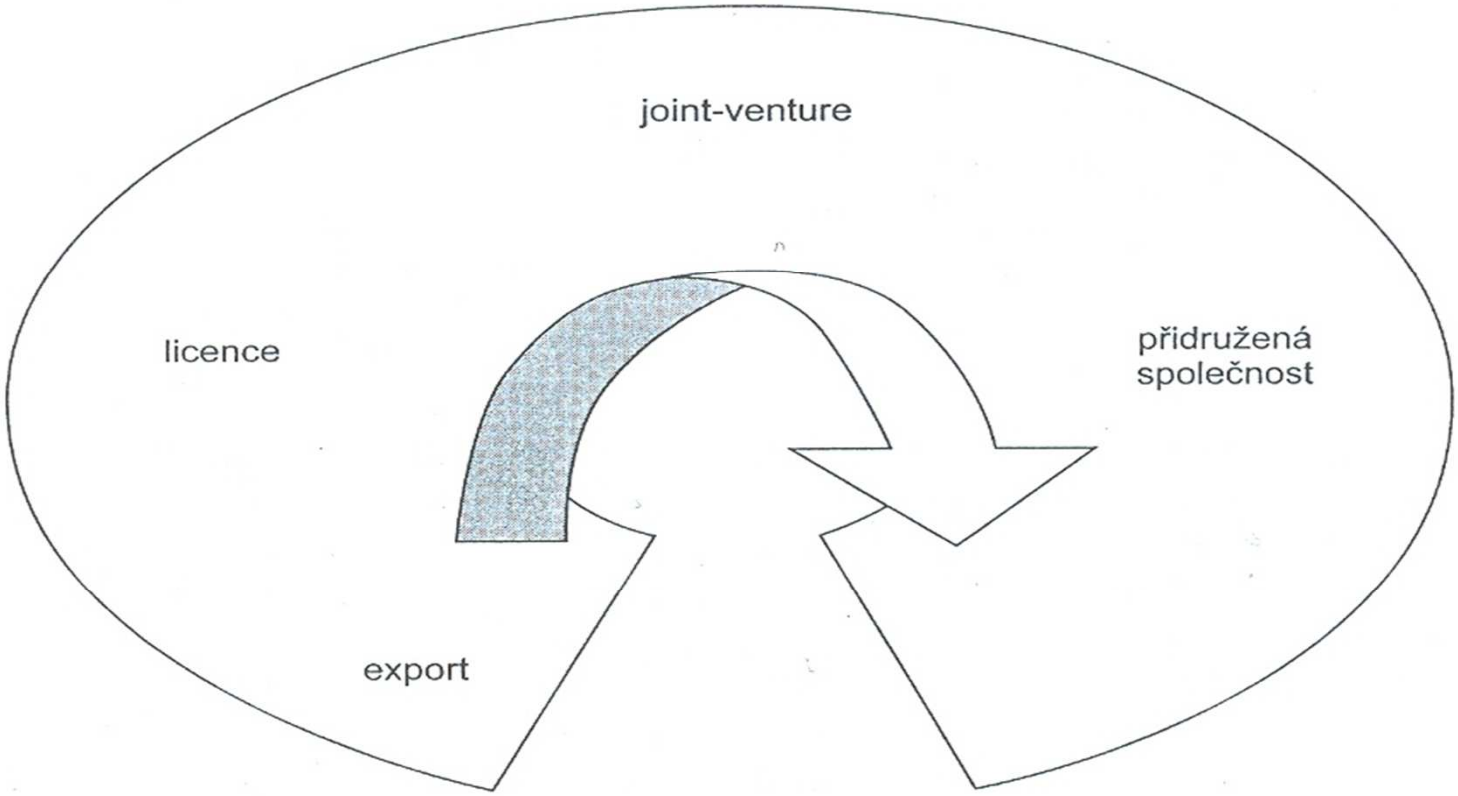
Kvalitní lokální člověk, který dozrál na pozici, tak ho korporace nemají problém jmenovat. Otázka pasu v takovém případě opravdu nehraje roli.

Naopak pokud mají dobrého lokálního manažera, který tady chodil do školy, má tady kamarády a rozumí situaci, tak je to výhoda.

„Nejzajímavější jsou pro klienty lidé, kteří už havarovali. Jestli svojí nebo cizí vinou je celkem jedno. Důležité je, že se z toho dokázali poučit“.

Jan Bubeník, Bubeník Partners Zdroj: lidové noviny 21.1.2011 str.16

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 pojmout 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

A.T. Kearney

Top 20 Most Globalized Countries http://www.atkearney.com/index.php/Publications/research-reports.html

- **1. Singapore**
  2. Hong Kong
  3. Netherlands
  4. Switzerland
  5. Ireland
- **6. Denmark**
  7. United States
  8. Canada
  9. Jordan
  10. Estonia
- **11. Sweden**
  12. United Kingdom
  13. Australia
  14. Austria
  15. Belgium
- **16. New Zealand**
  17. Norway
  18. Finland
  19. Czech Republic
  20. Slovenia

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	*Impéria a kolonizace*	*Národní státy*	*Regionální a ekonomická integrace*
Výsledek	*Kolonialismus*	*Imperialismus*	*Globalizace*

Zdroj: Murat Ali DULUPÇU a Onur DEMİREL, Isparta
Globalizace a internacionalizace převzato z Yaman, 2001

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 obratu v zahraničí alespoň na úrovni 25 – 30%.

Mezinárodní management vymezení

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

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 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

Důvody pro mezinárodní formu managementu – expanze zvyšující konkurenceschopnost:

Defenzivní důvody:

- Mezinárodní konkurence
- Obchodní bariéry, regulace, restrikce
- 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 strategii 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**

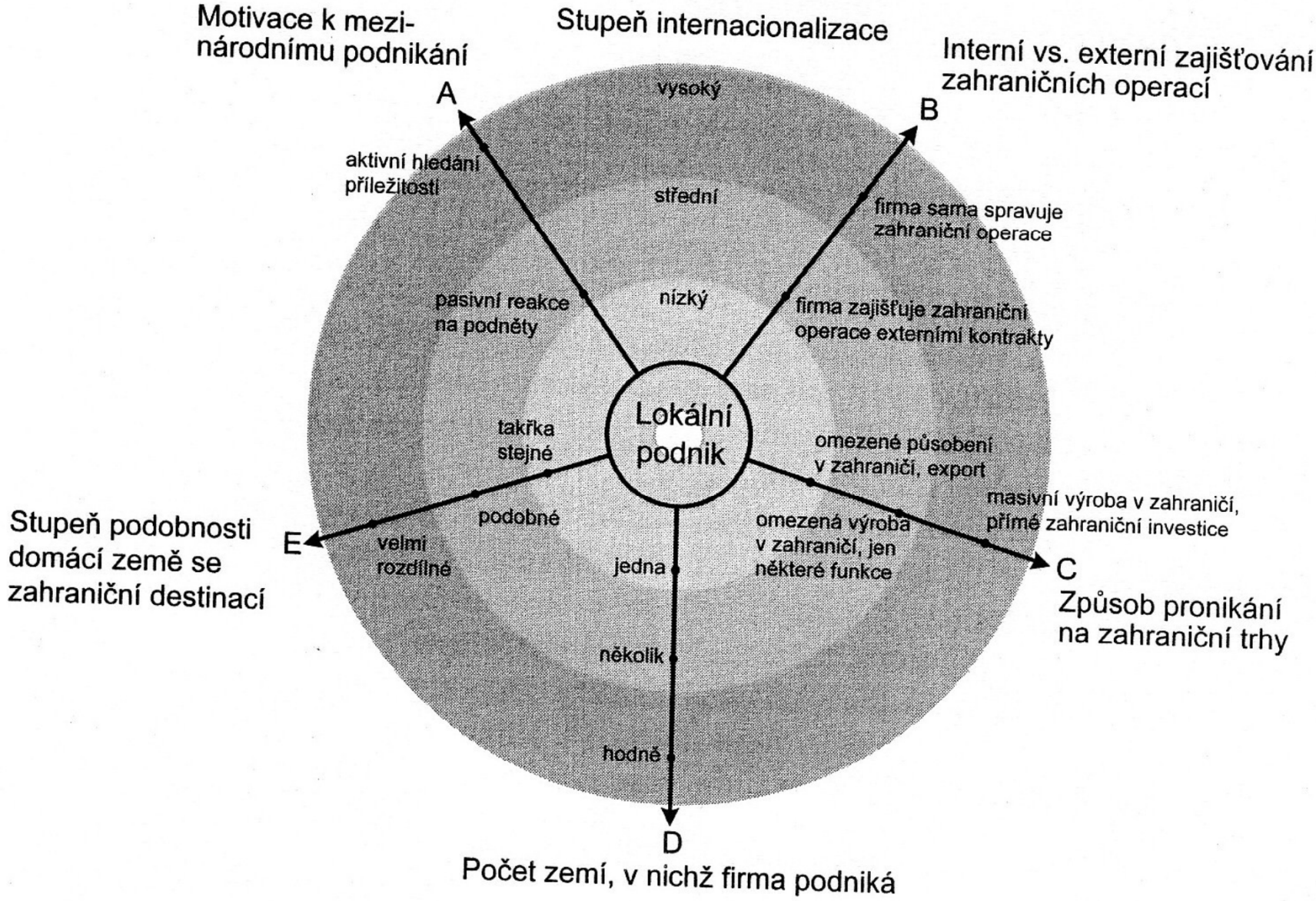
- Holdingové uspořádání
- Akvizice

Internacionalizace podniku

Internacionalizace podniku popřípadě podnikových činností je spojena se zabezpečováním 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**.



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 (kabotáž)
- Cenové, platební i měnové podmínky (Euro/USD)
- Legislativní předpisy (obal, clo, jakost)
- Rizika

Rizika (dle Dvořáčka)

Ekonomická:

- Ceny zdrojů a jejích vývoj
- Hodnota aktiv
- Vývoj obchodní bilance největších ekonomik světa (USA, Německo, ČÍNA)
- Hrozba finančních krizí
- Růst ekonomiky významných zemí „odběratelů“.

Rizika (dle Dvořáčka)

Geopolitická:

- Terorismus
- Organizovaný zločin
- Míra korupce
- Země se zbraněmi hromadného ničení
- Ohniska napětí a válečných konfliktů

Rizika (dle Dvořáčka)

Sociální:

- Náboženské nepokoje a s tím spojený radikalismus
- Dopad globalizace a liberalizace
- Regulace ekonomiky
- Demografický vývoj
- Migrace obyvatelstva
- Epidemiologická a zdravotní hlediska
- Reakce na technický rozvoj

Rizika (dle Dvořáčka)

Environmentální:

- Ekosystémy
- Klima a jeho změny
- Přírodní zdroje a jejich vzácnost
- Katastrofy
- Znečištění a jeho dopady

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

Předpoklad:

- 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.

Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti - Vývoz

Důvody pro volbu vývozu:

- Nárůst obratu 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: l% 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 Approoach. HBS Working Paper, Febrúary 2003.

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 společnosti. 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)

Investování v zahraničí

Patří mezi základní formy v pronikání na zahraniční trhy.

Rozdělujeme na:

1. Portfolio kapitál
2. PZI – přímá zahraniční investice

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, 2003ISBN 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