

HRM v nadnárodních firmách



Pavel Štrach

Škoda Auto Vysoká škola

16. dubna 2012

Mezinárodní management

Tucet charakteristik ideálního globálního manažera

Arabský týmový duch

Australský takt

Holandská štědrost

Anglický soucit

Izraelská diplomatická obratnost

Italská disciplína

Japonská otevřenost

Ruská efektivnost

Skandinávský důvtip

Španělská dochvilnost

Švýcarská žoviálnost

Americká znalost jazyků



Struktura přednášky

- Permutterova typologie
- Expatrianti
- Kompenzace expatriantů
- Kulturní šok a příprava expatriantů
- Výjezdové politiky ve Škoda Auto

Evolve nadnárodních firem (Perlmutter, 1969)

- Parent-country nationals (PCN)
- Host-country nationals (HCN)
- Third-country nationals (TCN)

- Přístupy:
 - Etnocentrický – preference PCN
 - Polycentrický – preference HCN
 - Geocentrický – PCN, HCN, TCN stejný status
 - Regiocentrický – regionální báze



Expatrianti (I.)

Pojetí expatriace 2. pol. 20. století

- **Tradiční expatriant** (Traditional Expatriate)
 - Starší a zkušený pracovník, vybraný kvůli zkušenosti a znalosti
- **Mezinárodní kádr** (International Cadre)
 - Pracovníci, kteří putují z jedné zahraniční mise do druhé
- **Permanentní expatriant** (Permanent Expatriate)
 - Pracovníci, kteří jsou permanentně dislokováni v zahraničí



Expatrianti (II.)

Rozšířené pojetí expatriace ve 21. století

- **Mladý expatriant** (Young Expatriate)
 - Vyslán za účelem získání zkušenosti.
- **Dočasný expatriant** (Temporary Expatriate)
 - Vyslán na krátké mise.
- **Expatriant v tréninku** (Expatriate Trainee)
 - Vyslán za účelem získání manažerské zkušenosti v zahraničí jako součást obecného orientačního tréninku
- **Virtuální expatriant** (Virtual Expatriate)
 - Expatriant se zahraničním posláním, který je alokován v domovské zemi
- **Expatriant z vlastní iniciativy** (Self-Initiated Expatriate)
 - Expatriant, který hledá uplatnění v zahraničí sám, např. z osobních či rodinných důvodů. Někdy také tradiční expat, který nechce domů.



Expatrianti (III.)

Trendy v expatriaci

Nákladové důvody

- ❑ Zkracování výjezdů
- ❑ Snižování počtu výjezdů s rodinou
- ❑ Zmenšování počtu expatriantů v rozvinutých zemích
- ❑ Expatriant jako globetrotter
(světoběžník i tulák bez domova)

Obecné

- ❑ Expatriace v nekorporátní sféře
- ❑ Pojetí výjezdů jako nástroje kariérního rozvoje

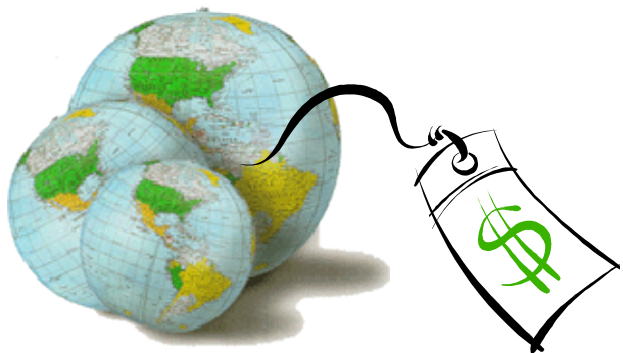


Kompenzace expatriantům

- **Přístup vyrovnávání ztrát**
- Plat
- Optimalizace zdanění
- Příplatky
- Poukázky – bydlení, vzdělání, přesídlení, doprava



Komparativní cenová úroveň



Iceland	121
Norway	169
Switzerland	184
New Zealand	136
United Kingdom	133
Germany	113
Australia	170
Canada	131
Japan	152
United States	100
South Korea	83
Turkey	58
Hungary	74
Czech Republic	86
Poland	65
Slovakia	80



Dunedin,
NZ,
Brockville,
3 místnosti
US\$125,000



Nitra, Slovakia,
3 místnosti
US\$50,000



Tokyo,
Shibuya-ku,
3 místnosti, byt
US\$345,000



USA = 100

Data of OECD (2012) retrieved on 2 April 2012 from stats.oecd.org Only OECD countries included. All property prices on 19 August 2005: Tokyo from <http://www.realestate-tokyo.com/sale/hot/>; Dunedin from <http://www.firstnational.co.nz/frames/templates/property.cfm?propertyID=299901>; Nitra from <http://www.reality.sk/Zakazka.aspx?IDZak=0556-000030>


Cenová úroveň a alkohol



Trendy:

1980 – 2002

Spotřeba čistého alkoholu per
capita ve Francii klesla o 30% 

v ČR vzrostla o 12% 

odklon od spirits

různé preference
v zemích, nicméně spotřebitelské
chování se sblíží (viz násl. slide)

Country	Price of Beer (0.5 litres) in Euros	Price of Wine (0.75 litres) in Euros	Price of Spirits (0.7 litres) in Euros	Price of a Big Mac in Euros
Czech Republic	0.23	1.18	3.19	1.78
Denmark	0.92	4.00	10.75	4.25
Finland	1.87	5.00	20.09	3.20
France	0.66	2.29	11.00	3.00
Germany	0.80	2.20	5.00	2.65
Hungary	0.52	0.98	4.06	2.00
Ireland	2.10	9.07	13.09	3.00
Italy	1.66	3.00	14.45	2.80
Netherlands	0.65	4.29	9.65	2.60
Norway	2.84	11.21	39.01	4.33
Poland	0.43	2.15	5.59	1.35
Slovakia	0.52	2.77	5.44	1.91
Slovenia	1.34	1.50	7.35	2.05
Spain	0.68	0.77	8.62	
Sweden	1.29	3.91	21.54	3.18

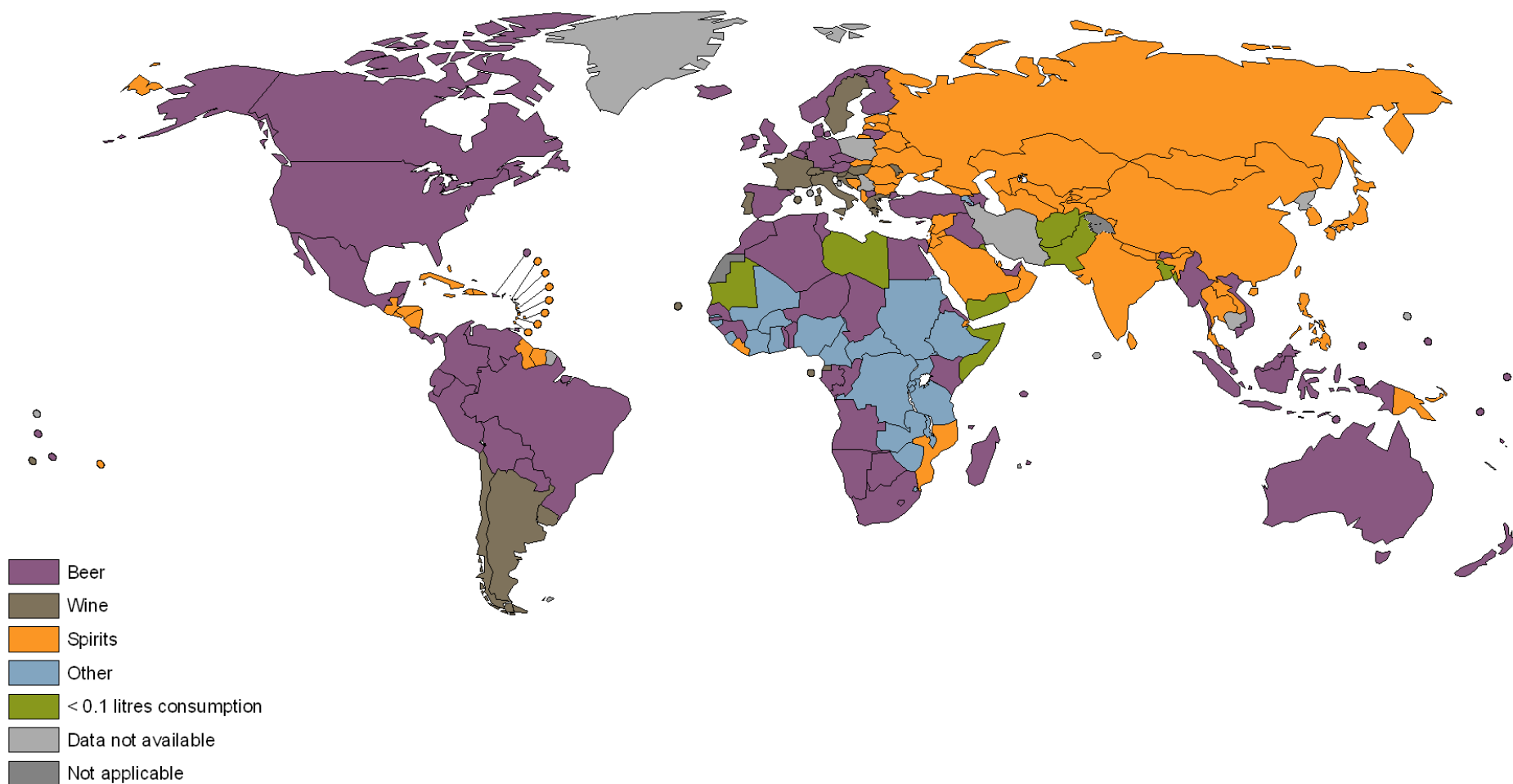
Column **MAXIMUM**; Column **MINIMUM**

Data from World Health Organization (2003); Pic on 14 March 2008
from http://www.talktofrank.com/uploaded_images/Drugs/LARGE%20PHOTOS_ALCOHOL.jpg

10

Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2012

Alkohol a spotřební chování



Source: WHO Health Data, 2010

Alkohol a jeho spotřeba

Alcohol consumption, liters per population aged 15+						
	1960	1970	1980	1990	2000	2009
Australia	9.4	11.6	12.9	10.5	9.8	10.1
Czech Republic	11.8	11.3	11.8	12.1
Finland	2.7	5.8	7.9	9.5	8.6	10.0
France	..	20.4	19.5	16.0	14.2	12.3
Germany	7.5	13.4	14.2	13.8	10.5	9.7
Italy	16.6	18.2	13.2	10.9	9.0	8.0
Japan	5.0	6.1	7.1	8.0	7.6	7.4
South Korea	9.1	8.9	8.9
Luxembourg	13.1	15.6	16.8	14.7	15.4	11.8
Mexico	3.4	4.9	4.8	5.9
Norway	3.4	4.7	5.3	5.0	5.7	6.7
Poland	6.3	8.0	8.7	8.3	8.3	10.2
Portugal	17.2	17.9	14.8	16.3	12.9	12.2
Slovakia	6.9	12.8	14.5	13.4	8.9	9.0
Sweden	4.8	7.2	6.7	6.4	6.2	7.4
Switzerland	12.1	14.2	13.5	12.9	11.2	10.1
Turkey	0.9	1.1	1.8	1.4	1.5	1.5
United Kingdom	..	7.1	9.4	9.8	10.4	10.2
United States	7.8	9.5	10.5	9.3	8.3	8.8

- Pokles spotřeby v tradičních zemích radovánek (Francie, Itálie)
- Současný nárůst jinde (Finsko, Japonsko)



Cenová úroveň a BicMac Index

Country	Local BicMac price	US dollar based
Czech Republic	69.3	3.82
Euro Zone	3.44	4.75
Hong Kong	<u>15.1</u>	<u>1.94</u>
Hungary	760	3.50
Indonesia	22,534	2.54
Japan	320	4.18
Mexico	32	2.34
Norway	<u>45</u>	<u>8.05</u>
Poland	8.63	2.71
Russia	75	2.40
Singapore	4.41	3.46
Sweden	48.4	7.33
Switzerland	6.50	7.31
United States	4.07	4.07



Column **MAXIMUM**; Column **MINIMUM**

Data from Oanda.com (2010) The Hamburger Standard (based on July 2011 BigMac Prices). Retrieved on 22 Oct 2011 from <http://www.oanda.com/currency/big-mac-index>

Graphic on 22 Oct 2011 from <http://dogandponyshowwebsite.com/tag/fries/>

Negativa spojená s expatrianty



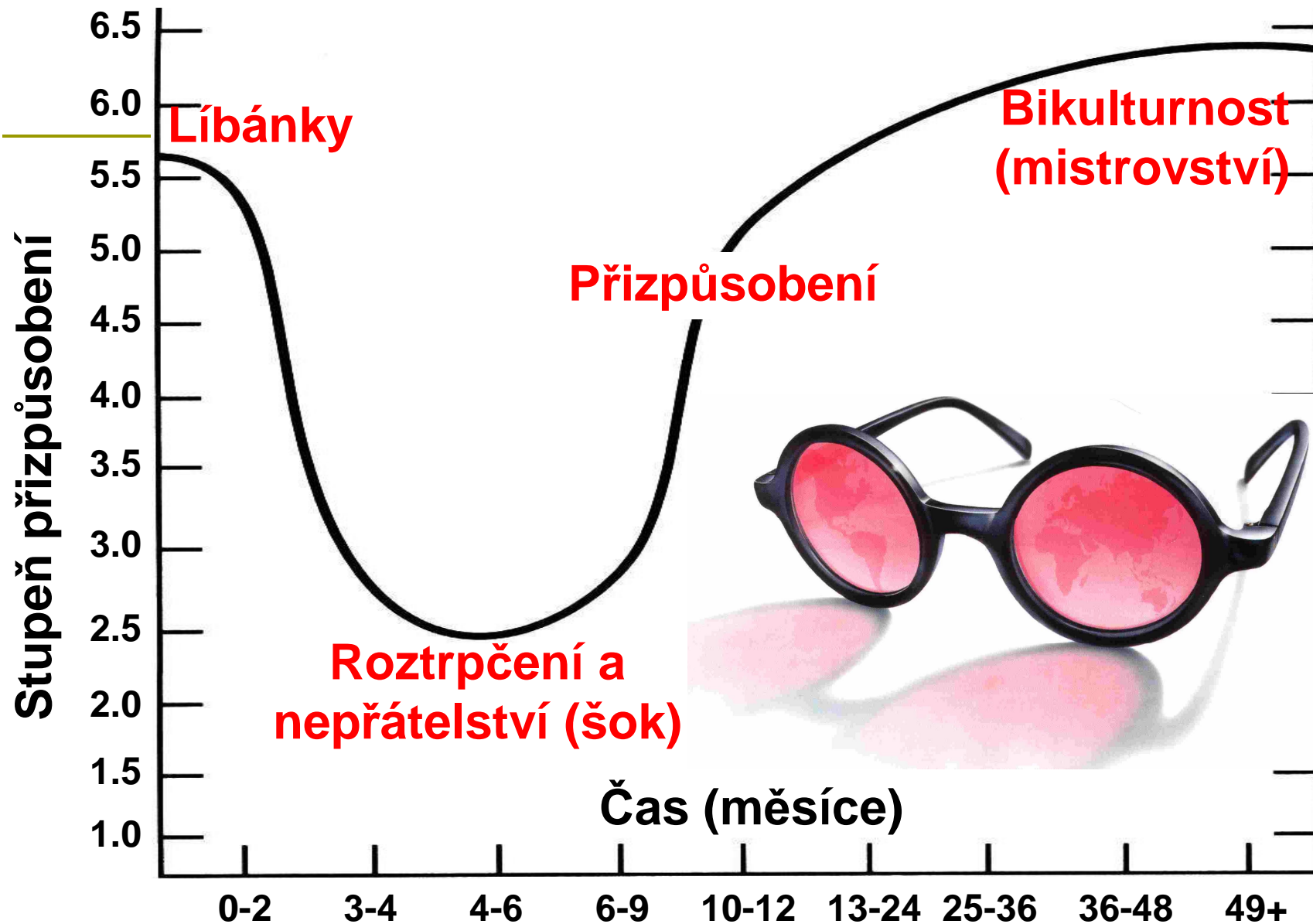
- **Odpor** – mnoho manažerů se nechce stěhovat
- **Repatriace** – návrat do vlasti je často obtížný a spojený s nižší prestiží a horší kariérou, návrat do vlasti většinou končí opuštěním firmy
- **Lokální právní rámec** – od daní po pracovní povolení
- **Lokální zvyky** – neschopnost porozumět lokálním zaměstnancům a zákazníkům
- **Náklady** – obvykle jsou expatrianti 3-5x dražší než lokální zaměstnanci

Pozitiva spojená s expatrianty



- **Kompetence** – zpravidla lepší kvalifikace
- **Rozvoj manažerských schopností** – manažeři z domovské země mohou získat v zahraničí mnoho cenných zkušeností
- **Kontrola** – lepší přehled ředitelství o aktivitách v pobočkách
- **Znalost procedur, myšlenek** – přenos z domovské země, přenos řešení z jiných poboček
- **Nové přístupy** – přístupy firmy mohou být lokálním manažerům neznámé

Kulturní šok (Kalervo Oberg, 1954)



Source: Black & Mendenhall, 1991, Jnl of Intl Bus St, 22:2Q, pp. 225-247;
graphic - Economist cover 15 April 2000

16
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2012

Příprava expatriantů

- Selhání (*expatriate failure*) je typicky výsledkem nedostatečné přípravy:
 - Důraz na technický trénink namísto kulturních a obchodních zvyklostí
 - Krátkodobý časový horizont, nezahrnutí stádia repatriace
- Druhy přípravy:
 - Technická kompetence
 - Komunikace
 - Schopnost učit se
 - Motivace k úspěchu
 - Příprava související se změnou kulturního prostředí (musí zahrnout i rodinu):
 - Národopisná studia, kulturní asimilátory, výuka jazyků, psychologický trénink, zahraniční stáže



Fáze tréninku expatriantů



- **Před** (předojezdová fáze):
 - Jazyk, zvyky, společnost, životní podmínky, atd.
 - Četba, audiovizuální materiál, krátké návštěvy, diskuse, atd.
- **Během** (pobytová fáze):
 - Detailní informace „o všem“, zvláště s ohledem na podnikatelské aktivity
 - Lokální mentor, typicky zkušenější expatriant
- **Po** (fáze repatriace):
 - Kariévní konzultace, politické prostředí, networking
 - Hlášení, společenské akce, záměrné přiřazení k jinému sl. staršímu pracovníkovi (mentor)

Výjezdová politika Škoda Auto (I.)

- Krátkodobá vyslání (do 15 měsíců)

- Režim služební cesty
 - Do 3 měsíců
 - Primárním cílem projekt, předání zkušeností, technického know-how
 - Bez přípravy
 - Bez rodiny
 - Bez zvláštní evidence

ŠKODA



Výjezdová politika Škoda Auto (II.)

- Krátkodobá vyslání (do 15 měsíců)

- Režim IPD (International Professional Development)
 - 6-15 měsíců
 - Zachováno pracovní místo vyslaného
 - Primárním cílem rozvoj
 - Bez přípravy
 - Bez rodiny

ŠKODA



Výjezdová politika Škoda Auto (III.)

- Dlouhodobá vyslání (nad 15 měsíců)
- FSE (Foreign Service Employee)
 - 16 měsíců až 60 měsíců
 - Primárním cílem řízení zahraničních závodů a operací
 - Obvykle s rodinou
 - 2-3 měsíce příprava
 - Look and see

ŠKODA



Výjezdová politika Škoda Auto (IV.)

- Soulad s výjezdovou politikou koncernu VW

- Manažerské pozice
 - zahraniční zkušenost podmínkou
- Nejčastější destinace
 - Rusko (Kaluga, Nižní Novgorod)
 - Čína (Šanghaj, Peking)
 - Indie (Aurangabad, Pune)
 - Německo (Wolfsburg, Ingolstadt)



Diskuse a shrnutí
