

# HRM v nadnárodních firmách

Pavel Štrach  
ŠKODA AUTO Vysoká škola  
29. dubna 2013  
Mezinárodní management

## Tucet charakteristik ideálního globálního manažera

- Arabský týmový duch
- Australský takt
- Holandská štedrost
- Anglický soucit
- Izraelská diplomatická obratnost
- Italská disciplína
- Japonská otevřenost
- Ruská efektivnost
- Skandinávský důvtip
- Španělská dochvilnost
- Švýcarská žoviálnost
- Americká znalost jazyků



Picture on 11 April 2006 from <http://www.chemineer.com/>

Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2013

## Struktura přednášky

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

3  
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2013

## Evoluce 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



4  
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2013

## 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



5  
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2013

## 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.



6  
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2013

## Expatrianti (III.)

Trendy v expatriaci

- ❑ Zkracování výjezdů
- ❑ Snižování počtu výjezdů s rodinou
- ❑ Zmenšování počtu expatriantů v rozvinutých zemích
- ❑ Expatriant jako globetrotter (světoběžník i tulák bez domova)
- ❑ Expatriace v nekorporátní sféře
- ❑ Pojetí výjezdů jako nástroje kariérního rozvoje



Nákladové důvody

Obecné

7  
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2013

## Kompenzace expatriantům

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



8  
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2013

## Komparativní cenová úroveň



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>

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



Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2013

9

## 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

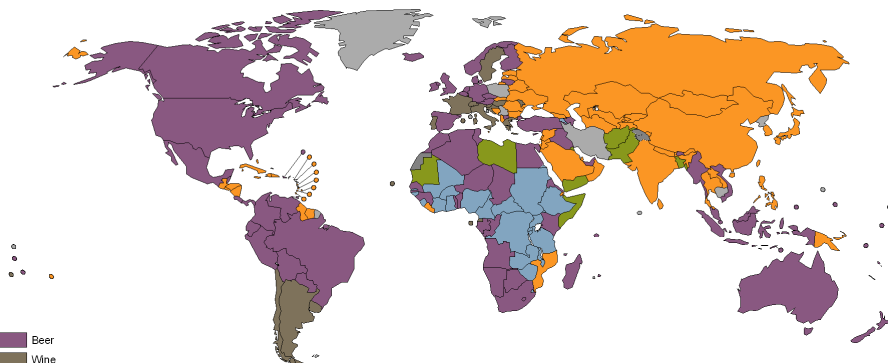
různé preference

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.talkofrank.com/uploaded/mages/Drugs/LARGE%20PHOTOS\\_ALCOHOL.jpg](http://www.talkofrank.com/uploaded/mages/Drugs/LARGE%20PHOTOS_ALCOHOL.jpg)  
10  
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2013

## Alkohol a spotřební chování



Legend:  
 Beer  
 Wine  
 Spirits  
 Other  
 < 0.1 litres consumption  
 Data not available  
 Not applicable

Source: WHO Health Data, 2010

Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2013

11

### 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

Source: OECD Health Data, 2011

## Alkohol a jeho spotřeba

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



Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2013

12

## 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	15.1	1.94
Hungary	760	3.50
Indonesia	22,534	2.54
Japan	320	4.18
Mexico	32	2.34
Norway	45	8.05
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/>

13  
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2013

## 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

14  
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2013

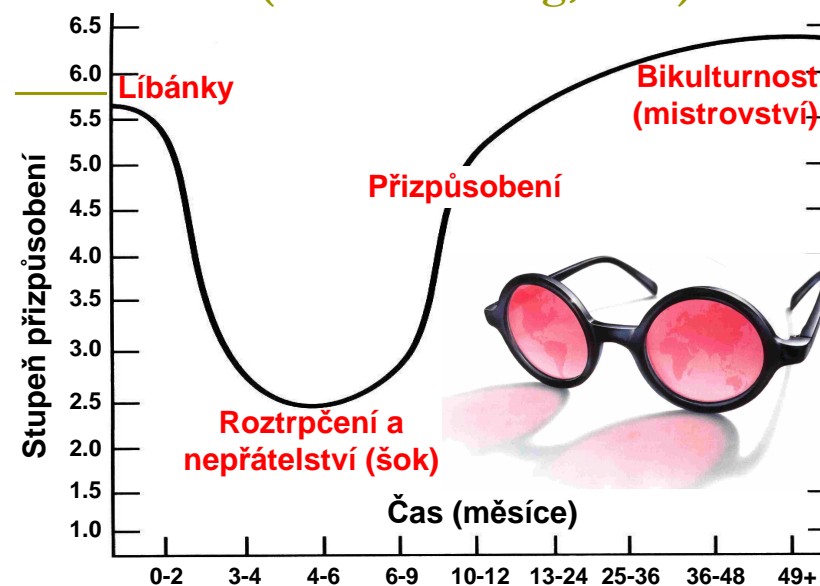
## Pozitiva spojená s expatrianty



- **Kompetence** – zpravidla lepší kvalifikace
- **Rozvoj manažerských schopností** – manažeré z domovské země mohou získat v zahraničí mnoho cenných zkušeností
- **Kontrola** – lepší přehled říditelství 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

15  
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2013

## 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, 2013

## 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 stáž



17  
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2013

## Fáze tréninku expatriantů



- ❑ **Před** (předjezdová 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):
  - Kariérní konzultace, politické prostředí, networking
  - Hlášení, společenské akce, záměrné přiřazení k jinému sl. staršímu pracovníkovi (mentor)

18  
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2013

## 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



19  
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2013

## 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

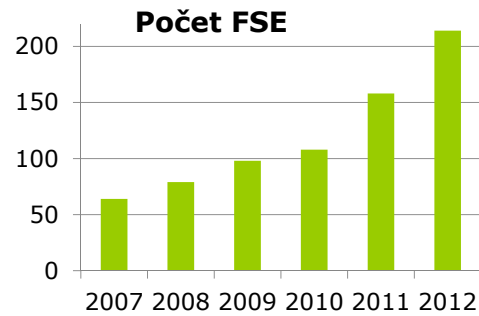


20  
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2013

## Výjezdová politika Škoda Auto (III.)

- Dlouhodobá vyslání (nad 15 měsíců)
- FSE (Foreign Service Employee)

- 16 - 60 měsíců
- Primárním cílem řízení zahraničních závodů a operací
- Obvykle s rodinou
- 2-3 měsíce příprava
- Look and see



21  
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2013

## 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)



22  
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2013

## Diskuse a shrnutí

23  
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2013