

HRM v nadnárodních firmách



Pavel Štrach

ŠKODA AUTO Vysoká škola

14. dubna 2014

Mezinárodní management

ŠKODA AUTO a.s.

Představenstvo:
Winfried Krause
Winfried Vahland
Bohdan Wojnar
Michael Oeljeklaus
Frank Welsch
Karlheinz Hell
Werner Eichhorn



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



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



USA = 100

| | |
|----------------|-----|
| 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



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



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%

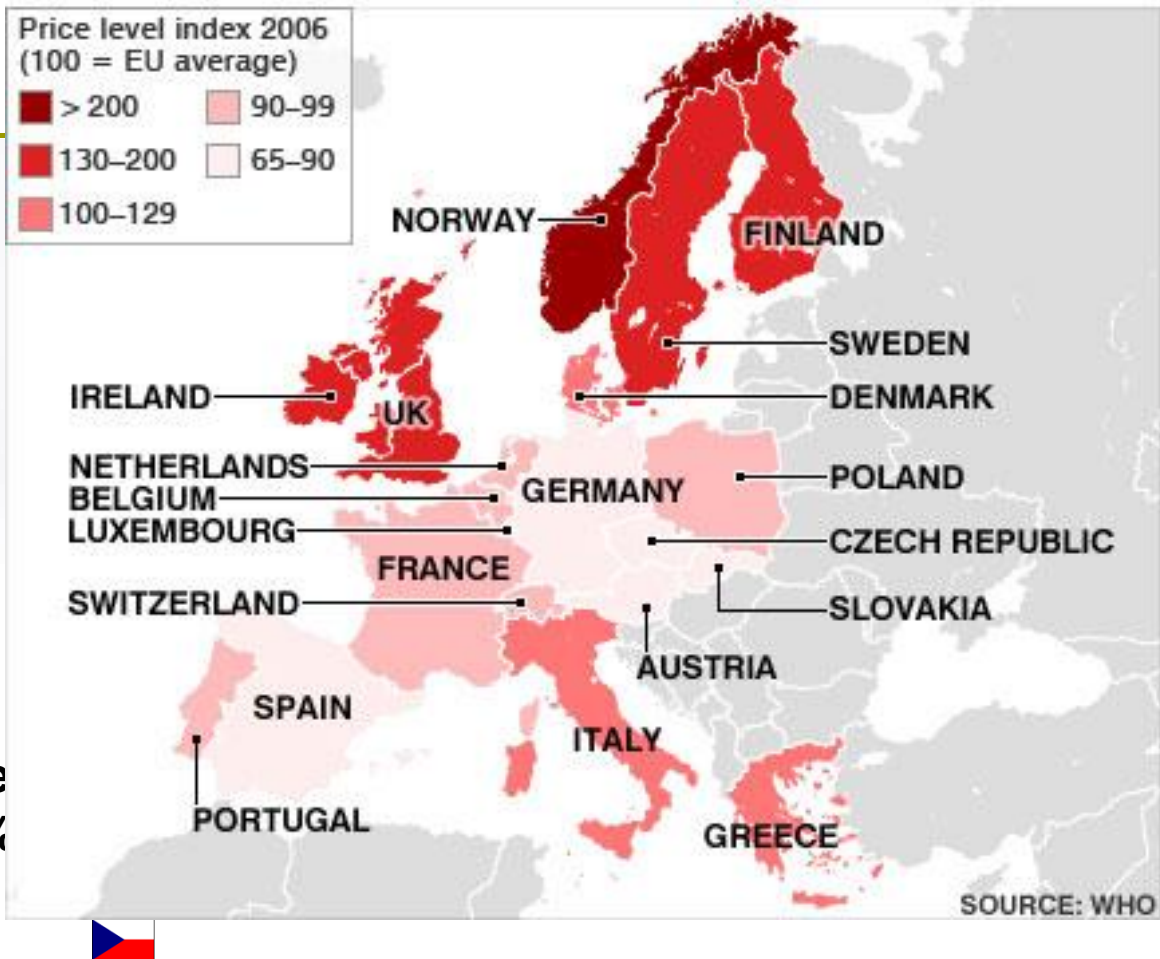
odklon od spirits

různé preference

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

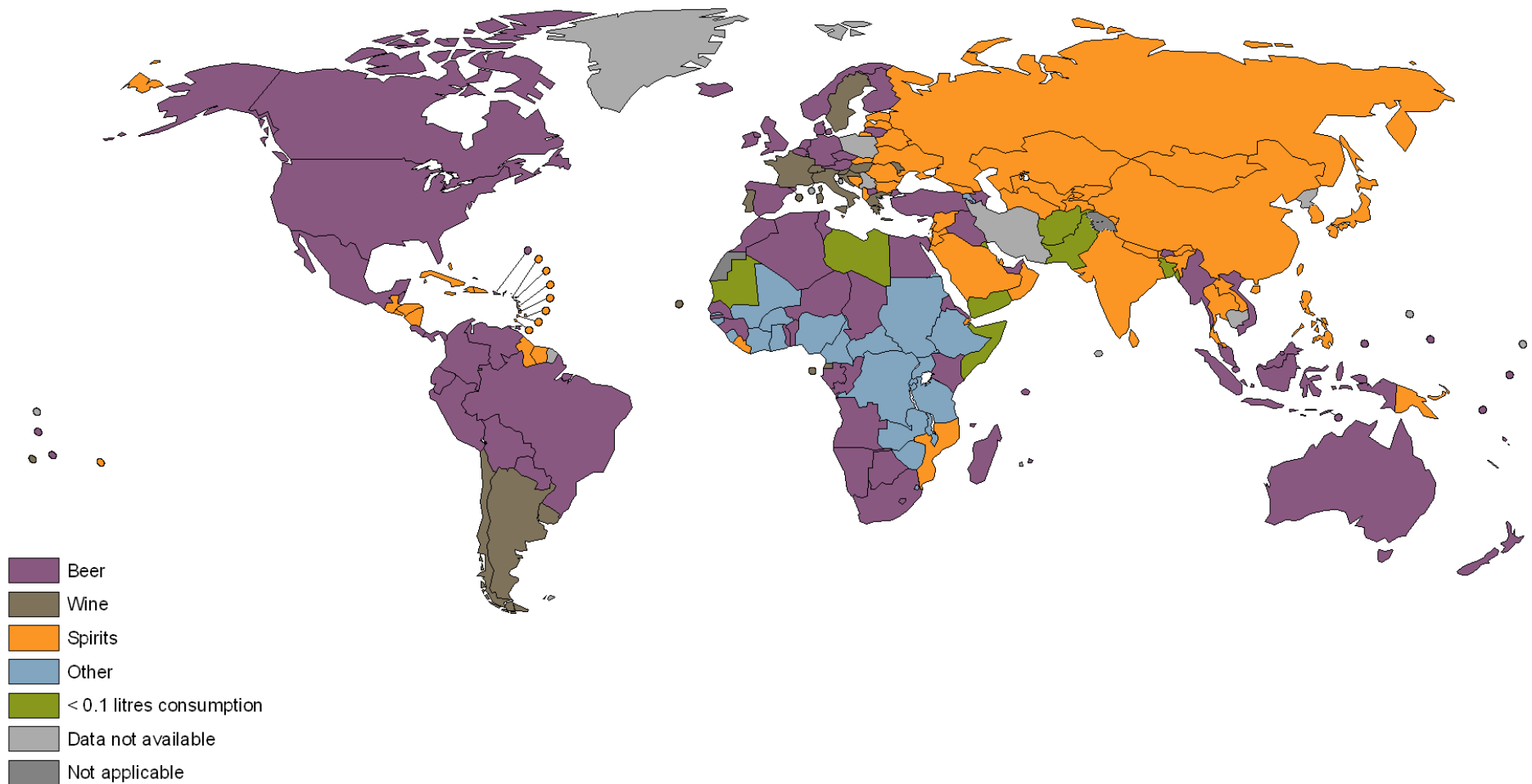
THE COST OF ALCOHOL IN EUROPE

| Price level index 2006 (100 = EU average) | |
|--|-------|
| > 200 | 90-99 |
| 130-200 | 65-90 |
| 100-129 | |



Pereltsvaig, A. (2013, March 18) Global Alcohol Consumption. Retrieved on 5 Nov 2013 from <http://www.geocurrents.info/cultural-geography/culinary-geography/global-alcohol-consumption>

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 |

Source: OECD Health Data, 2011

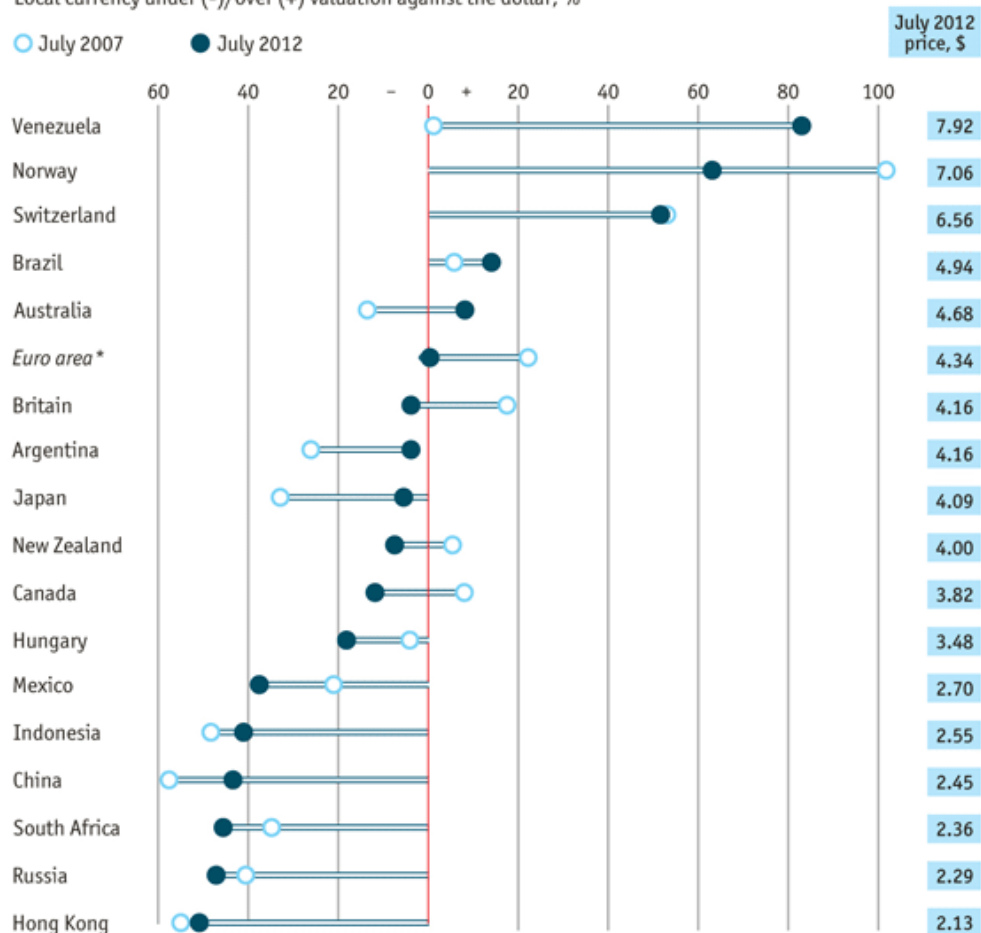
- Pokles spotřeby v tradičních zemích radovánek (Francie, Itálie)
- Současný nárůst jinde (Finsko, Japonsko)



Cenová úroveň a BicMac Index (I.)

Big Mac index

Local currency under (-)/over (+) valuation against the dollar, %



Sources: McDonald's; *The Economist*

*Weighted average of member countries



Graph retrieved on 24 October 2012 from the Economist (2012, 26 Jul) Big Mac index from <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2012/07/daily-chart-17>

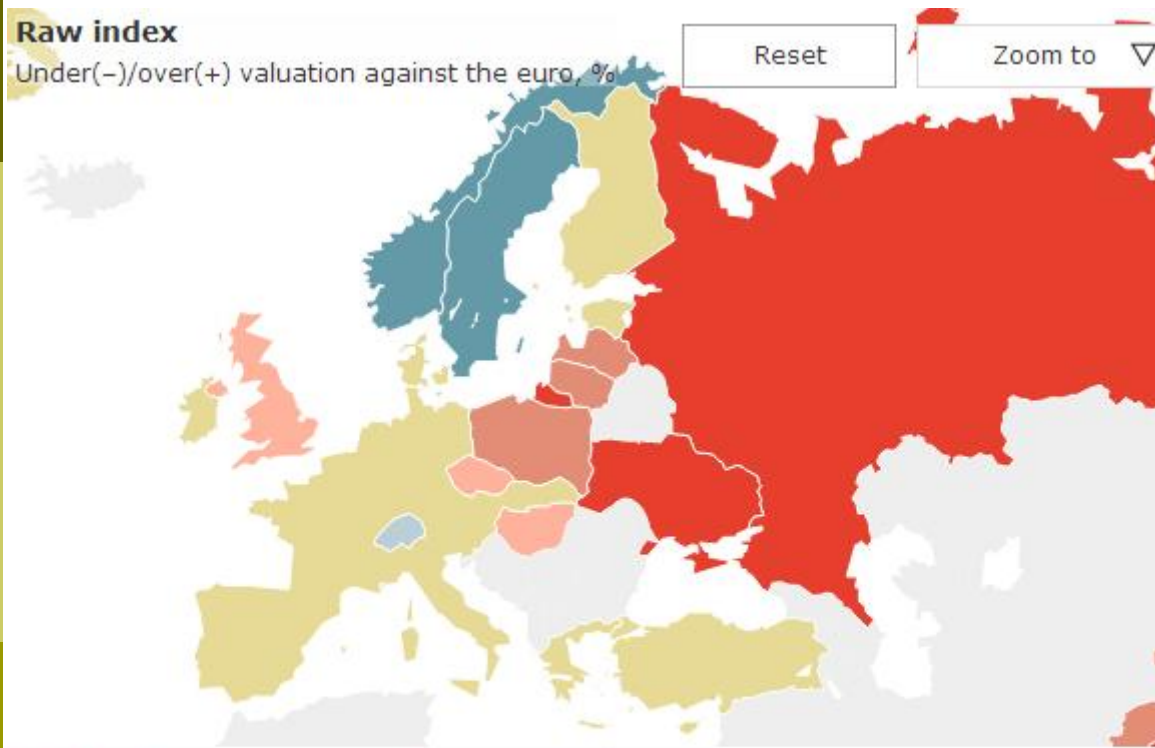
Bic Mac Index (II.)

Raw index

Under(-)/over(+) valuation against the euro, %

Reset

Zoom to



Undervalued by:

- >50%
- 25-50%
- 10-25%

-/+ 10%

Overvalued by:

- 10-50%
- 50-100%
- >100%

ISSUES & LIMITATIONS

Demand, local taxes, tourism, local competition, production and delivery costs, advertising, rent and wages vary between countries and are not always wholly representative of a country's economy.



The Big Mac varies in size, nutrition and even content from country to country.



Varying markets mean that to maximize profit margins, relative prices are not just reflective of currency values, but also sale volumes. A Big Mac costs more in New York City than in Adel, Georgia.



Map retrieved on 23 March 2013 from <http://www.economist.com/content/big-mac-index>. Graphics retrieved on 23 March 2013 from <http://www.marketcalls.in/wp-content/uploads/2012/02/Big+Mac+Index.png>

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



Negativa spojená s expatrianty



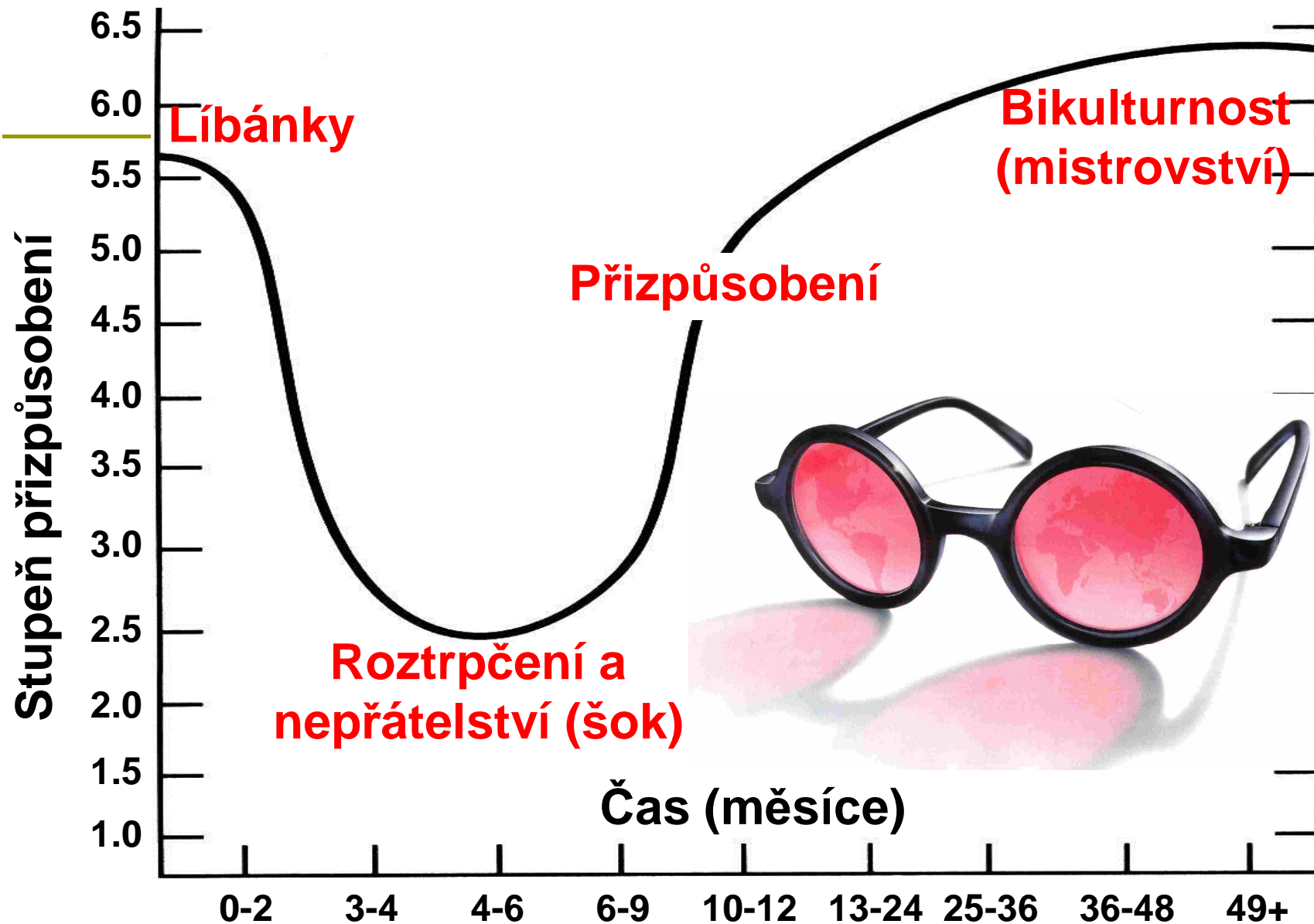
- **Odpor** – mnoho manažerů se nechce stěhovat
- **Repatriace** – návrat do vlasti je často obtížný a spojený s nižší prestiží a horší kariérou, návrat do vlasti většinou končí opuštěním firmy
- **Lokální právní rámec** – od daní po pracovní povolení
- **Lokální zvyky** – neschopnost porozumět lokálním 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)



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)

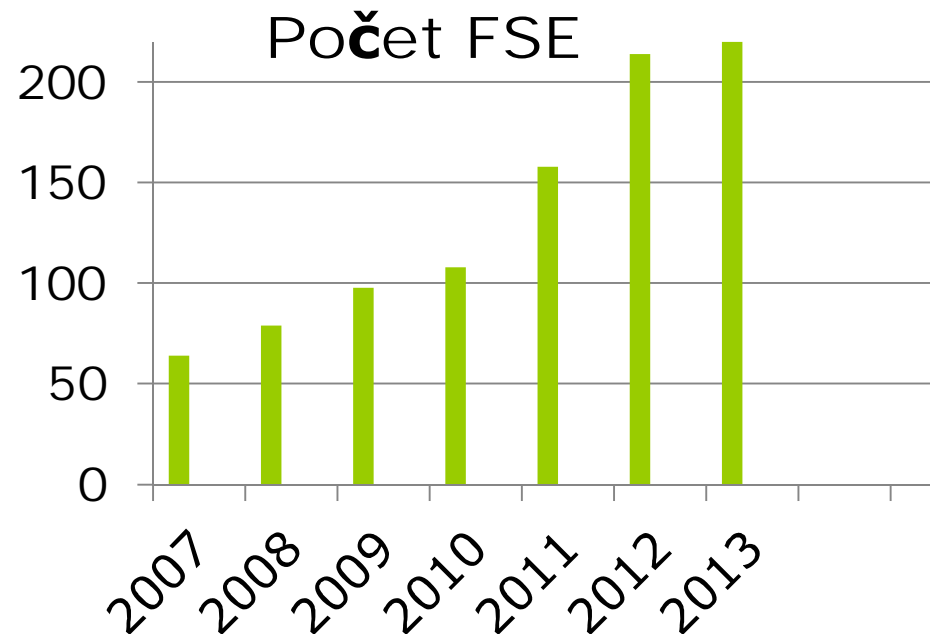
- Režim IPD (International Professional Development)
 - 6-15 měsíců
 - Zachováno pracovní místo vyslaného
 - Primárním cílem rozvoj
 - Bez přípravy
 - Bez rodiny

ŠKODA



Výjezdová politika ŠKODA AUTO (III.)

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



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
