

Podnikatelské prostředí nadnárodních korporací

Management mezinárodních korporací
10. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Podstata mezinárodního managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Mezinárodní management** představuje proces aplikace manažerských konceptů a technik v mezinárodním prostředí.
- Mezinárodní management představuje část nauky o managementu, která se zabývá procesem plánování, organizování, vedení a kontroly lidí pracujících v organizaci provádějící operace na mezinárodní bázi s cílem dosáhnout stanovených cílů. Mezinárodní management se zabývá vedením mezinárodních podniků, ve kterých globální management a interkulturní kompetence vedoucích pracovníků hrají významnou roli. Vznik této oblasti je spojen s rozvojem procesu internacionalizace, který vyžaduje volný pohyb pracovníků mezi regiony a státy.
- Mezinárodní management se snaží pochopit rozdíly a specifika mezinárodního podnikatelského prostředí (jako jsou kulturní, politické a ekonomické), se kterými se manažeři setkávají při řízení mezinárodních aktivit podnikatelských subjektů.

Podstata mezinárodního managementu



- Mezinárodní management obvykle zahrnuje manažery řídící jeden nebo více mixů manažerských rozhodnutí přes národní hranice.
- Mezinárodní management také může být popsán jako proces vývoje a implementace efektivních manažerských principů a praktik po celém světě k zajištění dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody mezinárodní organizace.
- Mezinárodní management realizuje širší přístup k aplikaci základních manažerských principů a koncepcí, které by bylo možné vystopovat zpět do rané podoby manažerských teorií a modelů. Přijetím těchto základních principů řízení k širšímu pojetí, je možné pochopit co manažeři realizují, když řídí mezinárodní organizaci, operující v mezinárodním prostředí.

Podstata mezinárodního managementu



- **Mezinárodní management můžeme definovat** jako dosažení organizačních cílů účinně a efektivně, v mezinárodním prostředí prostřednictvím manažerských aktivit plánování, organizování, vedení lidí a kontroly zdrojů organizace.
- Takto pojatá definice mezinárodního managementu věnuje pozornost akcím (vstupy) manažerů, výsledkům (výstupy) manažerů a mezinárodnímu podnikatelskému prostředí. Z takto pojatého pojetí mezinárodního managementu vyplývají tři významné oblasti vyžadující mimořádnou pozornost:
 - Funkce managementu: plánování, organizování, vedení a kontrola;
 - Dosahování cílů organizace účinně a efektivně;
 - Mezinárodní kontext podnikatelských aktivit.

Specifika mezinárodního managementu



- Řízení mezinárodních podnikatelských aktivit je komplikovanější než řízení čistě tuzemských podnikatelských aktivit, jelikož řízení mezinárodních podnikatelských aktivit zahrnuje řízení skrz různé země, regiony různými způsoby. Mezinárodní manažeři operují v prostředí různorodé pracovní síly. Pracovní síla je mnohem rozmanitější v závislosti na věku, vyznání víry, náboženství, etnického pozadí nebo pohlaví.
- Také politické, socio-kulturní a legislativní praktiky se mohou výrazně lišit a dále země se mohou významně lišit v úrovni ekonomického rozvoje.
- Mezinárodní manažeři musí být citliví nejenom k těmto diferencím, ale také musí přijmout vhodné principy řízení pro vyrovnání se s nimi.

Specifika mezinárodního managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Mezinárodní manažeři potřebují přistupovat ke svým podnikatelským aktivitám z mezinárodního a globálního hlediska.
- Mezinárodní manažeři musí pochopit jejich podnikatelské prostředí a funkční vztahy, a najít nejlepší způsob realizace mezinárodních podnikatelských aktivit, který nemusí být totožný s řízením na tuzemském trhu.
- Organizace po celém světě nyní chápou potřebu rozvoje dovedností, schopností a znalostí jejich manažerů, aby byli schopni efektivně konkurovat na mezinárodním trhu.
- Je nezbytné rozvíjet dovednosti a znalosti manažerů odpovědných za realizaci mezinárodních aktivit prostřednictvím studia principů a technik mezinárodního managementu. A samozřejmě je velký důraz kladen na aplikaci těchto poznatků do podnikatelské praxe.

Globální trh a globální management



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Globální trh představuje množství ziskově orientovaných podnikatelských aktivit realizovaných přes mezinárodní hranice.
- Koncepte globalního managementu, z pohledu mezinárodních a multinárodních podniků, je chápána jako koncepte vytvářející široké spektrum (rozpětí) demokratizace a rozvoje pro málo rozvinuté země, a samozřejmě dobré trendy pro business a tvorbu zisku.
- Globální management vytváří mnoho příležitostí, které převažují nad hrozbami, pro rozvoj a expanzi podniků do celého světa.

Cross-Cultural management



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Cross-cultural management je poměrně mladá část managementu a její rozvoj je spjat s rozvojem mezinárodních podnikatelských aktivit.
- Cross-cultural management se snaží pochopit diversitu světa a kulturní rozdíly mezi jednotlivými regiony a zeměmi. Dále se zabývá problematikou vlivu kulturních rozdílů na lidské chování v souvislosti s realizací podnikatelských aktivit.

Interkulturální management



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Interkulturální management se zaměřuje na řízení pracovních sil působící v kulturně odlišném provozním kontextu. Interkulturální management se tedy zaměřuje na efektivní řízení rozmanitých skupin lidí. Rozmanitost je dána variantností v etnicitě a odlišné národnosti.
- Interkulturální management je procesem koordinovaných aktivit pracovníků, který vede k efektivnímu dosahování cílů organizace a který respektuje různé kultury jejích členů.
- Tato oblast managementu je ve zvláštním zájmu manažerů z podniků působících mezinárodně, v různých regionech a zemích.
- Interkulturální management vidí kulturu jak v organizaci, tak z vnějšího pohledu, mající vliv na organizaci z externího podnikatelského prostředí.



- Mezinárodní ekonomické vztahy mají formu pohybu zboží a služeb, pohyb u kapitálu, pohyb vědecko-technických znalostí a pracovních sil.
- ***Mezinárodní pohyb zboží a služeb*** je historicky prvotní a základní formou mezinárodních ekonomických vztahů. Výrazný růst mezinárodního obchodu byl zaznamenán v 50. a 60. létech minulého století. 70. léta jsou ve znamení dalšího významného růstu mezinárodního obchodu v běžných cenách, ale zároveň dochází ke zpomalení dynamiky růstu jeho fyzického objemu. Zpomalení růstu fyzického objemu obchodu pokračuje v letech 80. Hlavní příčinou těchto změn je rozsáhlý vzestup exportních cen, především ropy.

Mezinárodní management a mezinárodní ekonomické vztahy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

- *Mezinárodní pohyb kapitálových toků* je druhou nejvýznamnější formou realizace mezinárodních ekonomických vztahů.
- Mezinárodním pohybem kapitálu se obvykle rozumí jak finanční toky v podobě úvěrů a nákupů podniků v zahraničí (případně jejich výstavba a rozšíření), tak i fyzické toky (kapitálové zboží) v podobě strojů, zařízení apod. Obchodování s kapitálem se realizuje až na určitém stupni ekonomického vývoje země a výrazně přispívá k internacionalizaci výrobních sil ve světovém hospodářství.
- Finanční toky jsou tak chápány jako pohyby mezi věřiteli a dlužníky a mezi vlastníky a podniky, které tito v zahraničí vlastní nebo jsou jejich spoluvlastníkem.
- Cílem obchodu s kapitálem je získání nadhodnoty (dosažení vyššího zisku při umístění kapitálu v zahraničí v porovnání s jeho umístěním v domácí ekonomice) nebo podnikatelského zisku.

Mezinárodní management a mezinárodní ekonomické vztahy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- *Mezinárodní pohyb vědecko-technických znalostí*, který velmi úzce souvisí s mezinárodním pohybem zboží a kapitálu, se stává nejdynamičtěji se rozvíjející oblastí mezinárodního podnikání. Hlavní formou mezinárodního obchodu s vědecko-technickými poznatky jsou licence, kdy majitel určitého poznatku (vynálezu chráněného patentem) povoluje za úplatu nebo další povinnosti jiné straně jeho užívání. Forma licencí obvykle nezahrnuje transfery nejnovějších a strategicky nejvýznamnějších vědecký-technických poznatků.
- *Mezinárodní pohyb pracovních sil* je vyvolaný přebytkem v jedné a nedostatkem v zemi druhé, přičemž tento pohyb je výrazně ovlivněn nerovnoměrným vývojem v jednotlivých zemích a politickými faktory. Mezinárodní pohyb pracovních sil je hlavní součástí mezinárodní migrace obyvatelstva, kterým se rozumí relativně dobrovolný, převážně ekonomicky motivovaný pohyb obyvatelstva přes hranice státu za účelem relativně dlouhodobého nebo trvalého pobytu.

Mezinárodní podnikatelské aktivity



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Pod pojmem **mezinárodní podnikatelské aktivity** jsou zahrnuty jak *mezinárodní obchodní aktivity*, tak *mezinárodní produkční aktivity*. I když mezinárodní obchodní aktivity patří mezi nejznámější a nejvíce studované podnikatelské aktivity, tak mezinárodní produkční aktivity tvoří větší část (v hodnotovém vyjádření) všech mezinárodních podnikatelských aktivit.
- Mezinárodní podnikatelské aktivity se svým principem neliší od podnikatelských aktivit na tuzemském trhu.
- Hlavním odlišením mezinárodních podnikatelských aktivit od tuzemských podnikatelských aktivit je jejich větší rizikovost a nákladovost, která je dána existencí tarifních bariér a nákladů spojených s rozdílností každého státu (jazyk, legislativa, kultura).

Mezinárodní podnikatelské aktivity



- Další odlišností je míra flexibility a mobility výrobních faktorů, jako jsou kapitál a pracovní síla, při přechodu přes hranice státu.
- Teritoriem realizace mezinárodních podnikatelských aktivit je světové hospodářské prostředí (světová ekonomika).
- Mezinárodní podnikatelské aktivity můžeme rozdělit na operace „směřující dovnitř“ (vnitřní), operace „směřující ven“ (vnější) a „kooperativní operace“.
- *Vnitřní operace* (kde patří např. import) můžeme také označit za pasivní zapojení podniku.
- *Vnější operace* (např. export, zahraniční joint venture) pak chápeme jako aktivní zapojení podniku do mezinárodního dění.

Internacionalizace podnikatelských aktivit



- Internacionalizace podnikatelských aktivit nastává v důsledku rozhodnutí o zapojení podniku do mezinárodního podnikání.
- Proces internacionalizace podnikatelských aktivit představuje posloupnost kroků a aktivit, kterými podniky musí procházet, aby skutečně realizoval koncept mezinárodního podnikání.
- Z pohledu makroekonomického se termín internacionalizace, který se začal poprvé používat počátkem dvacátých let dvacátého století, objevuje v souvislosti s postupným nahrazováním imperialismus jako dominantního organizačního principu rámujícího přeshraniční interakce mezi tržními ekonomikami.
- Z pohledu mikroekonomické je internacionalizace podnikatelských aktivit chápána, jako geografické šíření podnikatelských aktivit přes národní hranice státu.

Postup internacionalizace podnikatelských aktivit



		Metoda vstupu		
		Exportní metody	Smluvní metody	Investiční metody
Zahraníční trh	Trh A	Růst geografické diverzifikace	Růst tržní závazku	
	Trh B			
	Trh C			
	.			
	Trh N			

postup internacionalizace

Důvody k internacionalizaci podnikatelských aktivit



- Důvody ke vstupu podnikatelského subjektu na zahraniční trhy jsou různé a z velké míry se odvíjejí od cílů každého podniku.
- Štrach (2009) uvádí dvě skupiny důvodů pro expanzi podniku na zahraniční trhy, a to
 - aktivní motivační důvody (nazývané také jako ofenzivní);
 - pasivní motivační důvody.
- Podle Kulhavého (1992) jsou motivy podniku k internacionalizaci podnikatelských aktivit:
 - ekonomického charakteru;
 - mimoekonomického charakteru.
- Ať už jsou motivy podniku ke vstupu na zahraniční trhy jakékoliv, musí si podnik uvědomit, že tento krok nepřináší pouze podnikatelské příležitosti, ale i rizika, která jsou úzce spojena se zahraniční expanzí.

Rizika spojená s mezinárodními podnikatelskými aktivitami



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Rizikovost mezinárodních aktivit zůstala zvláště v průběhu posledních desetiletí v souvislosti s dynamikou ekonomické vývoje, politickými přeměnami a propojením trhů v důsledku procesu globalizace.
- Směrodatným pro ekonomické rozhodování je vliv rizika na celkový ekonomický výsledek podnikatelského subjektu.
- Rizika spojená s expanzí na zahraniční trhy představují poměrně početnou skupinu, která bývá členěna z různých pohledů:
 - rizika podle příčin vzniku (rizika tržní, cenová, odbytová, inflační, obchodněpolitická, politická a další.);
 - rizika podle procesů, ve kterých se rizika projevují (rizika obchodní, přepravní, úvěrová, investiční a další);
 - rizika podle subjektu potenciálního selhání (rizika banky, klienta apod.).
- Mezi jednotlivými druhy rizik existují úzké vazby a souvislosti.

Požadavky na manažery v mezinárodním prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Vytvářet sdílenou vizi.
- Vytvořit a přijmout zdravou stupnici etických hodnot.
- Rozvíjet lidi a delegovat na ně pravomoci.
- Disponovat emocionální sebedůvěrou.
- Přijímat změny.
- Efektivní komunikační dovednosti.
- Myslet v globálním kontextu a dokázat stanovit jasné priority.

Manažerské přístupy k řízení nadnárodních podniků



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

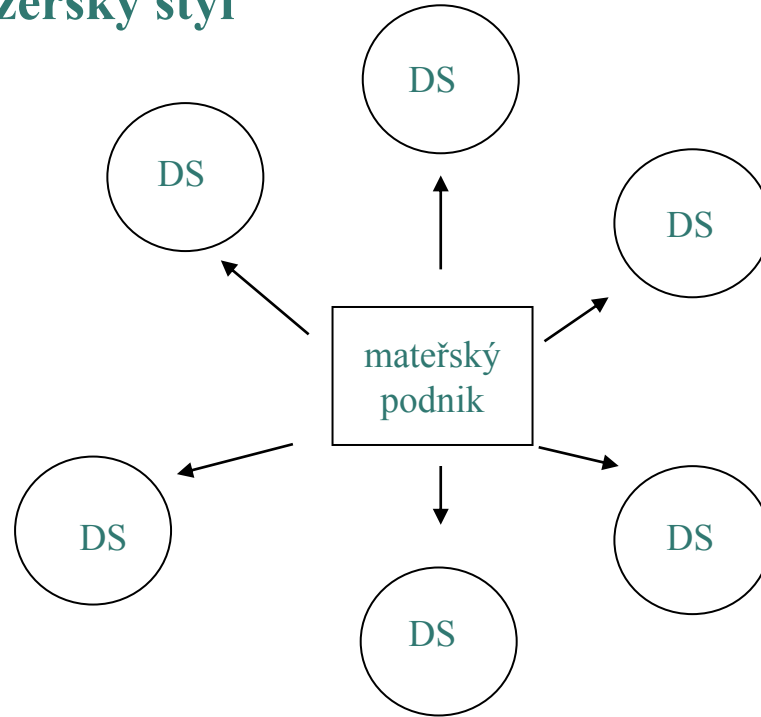
- V souvislosti s manažerským týmem a jeho charakteristikami je nutno zmínit manažerský styl používaný pro internacionalizaci podnikatelských aktivit.
- Model EPRG, jehož autorem je Howard Pelmutter, vychází z předpokladu, že rozhodování o internacionalizaci podnikatelských aktivit záleží do značné míry na podnikové kultuře, na sdílených podnikových hodnotách i na manažerském stylu.
- Na základě tohoto předpokladu autor modelu definoval hlavní manažerské styly používané na zahraničních trzích – etnocentrický, polycentrický a geocentrický.

Manažerské přístupy k řízení nadnárodních podniků



- **Etnocentrický manažerský styl** je typický pro podniky ze zemí s velkým vnitřním trhem, které se zaměřují na tuzemský trh.
- Tyto podniky obvykle vstupují na trhy kulturně blízké, na nichž není potřeba příliš měnit podnikovou strategii.
- Internacionalizace podnikatelských aktivit pro tyto podniky je pouhou nutností po dosažení maximálního tržního podílu na tuzemském trhu.
- Etnocentrický přístup nerespektuje odlišnosti zahraničních trhů a prosazuje vlastní manažerský styl v zahraničí.
- Mateřský podnik má dominantní postavení a míra samostatnosti zahraničních dceřiných společností je značně omezena.

Etnocentrický manažerský styl



Manažerské přístupy k řízení nadnárodních podniků



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

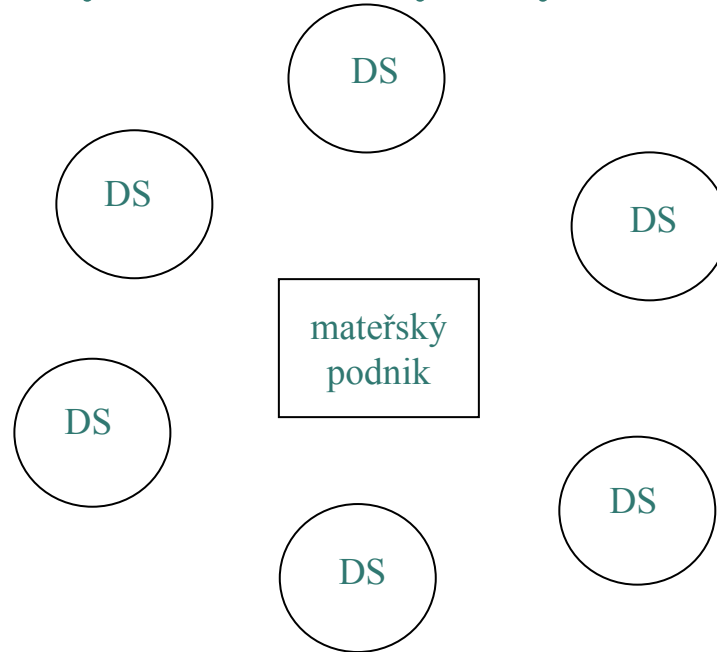
- **Podniky s polycentrickým manažerským stylem** se snaží maximálně přizpůsobit podmínkám zahraničních trhů ve všech směrech.
- Dceřiné společnosti působí jako samostatné podnikatelské jednotky v cílových zemích, mají velké rozhodovací pravomoci, realizují vlastní podnikatelskou strategii, včetně pravomocí v oblasti finančního řízení.
- Vytvořený zisk obvykle je plně reinvestován v zemi, kde dceřiná společnost podniká.

Manažerské přístupy k řízení nadnárodních podniků



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Podniky s polycentrickým manažerským stylem



Manažerské přístupy k řízení nadnárodních podniků



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

- **Regiocentrický nebo geocentrický manažerský styl**, který je typický pro většinou současných velkých transnacionálních podniků, se pokouší o globální přístup k řízení podniku.
- Tento manažerský styl neakcentuje jednostranně zájmy mateřského podniku ani zájmy místních dceřiných společností, ale usiluje o globální integraci a rozhodování z hlediska výhodnosti pro podnik jako celek.
- Strategické rozhodování je záležitostí společného jednání mateřského podniku a místních organizačních jednotek.
- Vytvořené zisky se redistribuují do těch míst, která znamenají pro podnik jako celek perspektivně větší příležitosti.

Regiocentrický nebo geocentrický manažerský styl

