

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí

3. tutoriál



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Konkurenceschopnost



- **Konkurenceschopnost země** je dnes chápána systémově v intencích tzv. participativního modelu, ve kterém jsou konkurenční výhody dané země nebo regionu chápány jako výsledek multidimenzionálního spolupůsobení tržních a politických sil.
- V jeho rámci jsou procesy a faktory ovlivňující konkurenceschopnost posuzovány na čtyřech systémových úrovních: úrovni meta (rozvojová orientace společnosti), makro (stabilní rámec ekonomického rozvoje), mezo (politiky a podpůrné instituce orientované na posilování konkurenceschopnosti) a mikro (podniky a jejich seskupení).

Konkurenceschopnost



- V duchu tohoto systémového přístupu je pak regionální konkurenceschopnost chápána jako výsledek společného úsilí o co nejproduktivnější využívání vnitřních zdrojů v interakci s efektivním zapojováním vnějších zdrojů, cílené na trvale udržitelné zvyšování produkčního potenciálu regionů (stimulující tvorbu pozitivních a redukující tvorbu negativních externalit).
- Z věcného pohledu pak současné pojetí konkurenceschopnosti zdůrazňuje zejména význam vzdělanosti, inovací a informační a komunikační infrastruktury generujících dlouhodobé konkurenční výhody.

Konkurenceschopnost

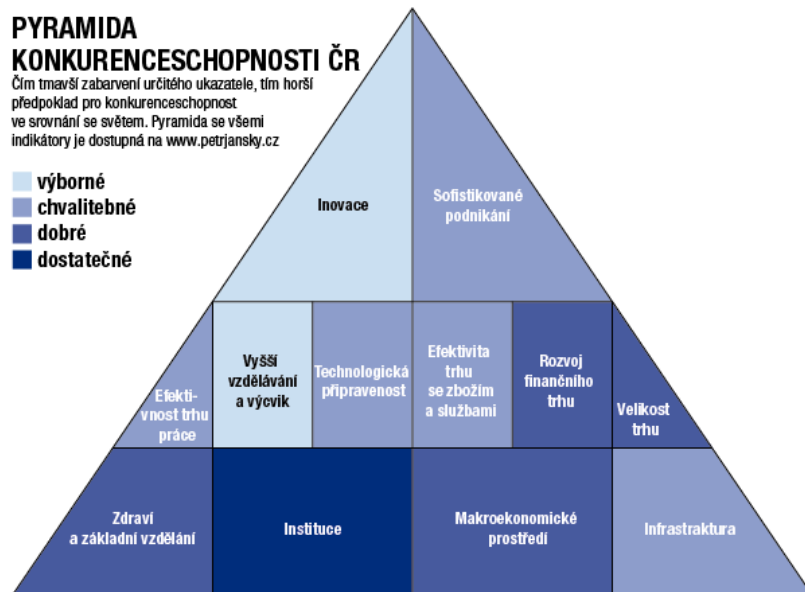


- Obecně je konkurenceschopnost chápána jako schopnost dané země nebo regionu generovat vysokou úroveň příjmů a zaměstnanost v daných podmínkách národní a mezinárodní konkurence v dlouhém období.
- Konkurenceschopnost daného regionu je založena na výkonnosti a kvalitě podniků a kvalitě podnikatelského prostředí v interakci s makroekonomickým, politickým, právním a sociálním vývojem rámcem ekonomického rozvoje.
- Atraktivita země/regionu je multidimenzionální pojem, což znamená, že výsledné hodnocení je dáno hodnocením široké škály faktorů, které se vztahují tržnímu potenciálu, velikosti trhu, investičním možnostem apod.

PYRAMIDA KONKURENCESCHOPNOSTI ČR

Čím tmavší zabarvení určitého ukazatele, tím horší předpoklad pro konkurenceschopnost ve srovnání se světem. Pyramida se všemi indikátory je dostupná na www.petrjansky.cz

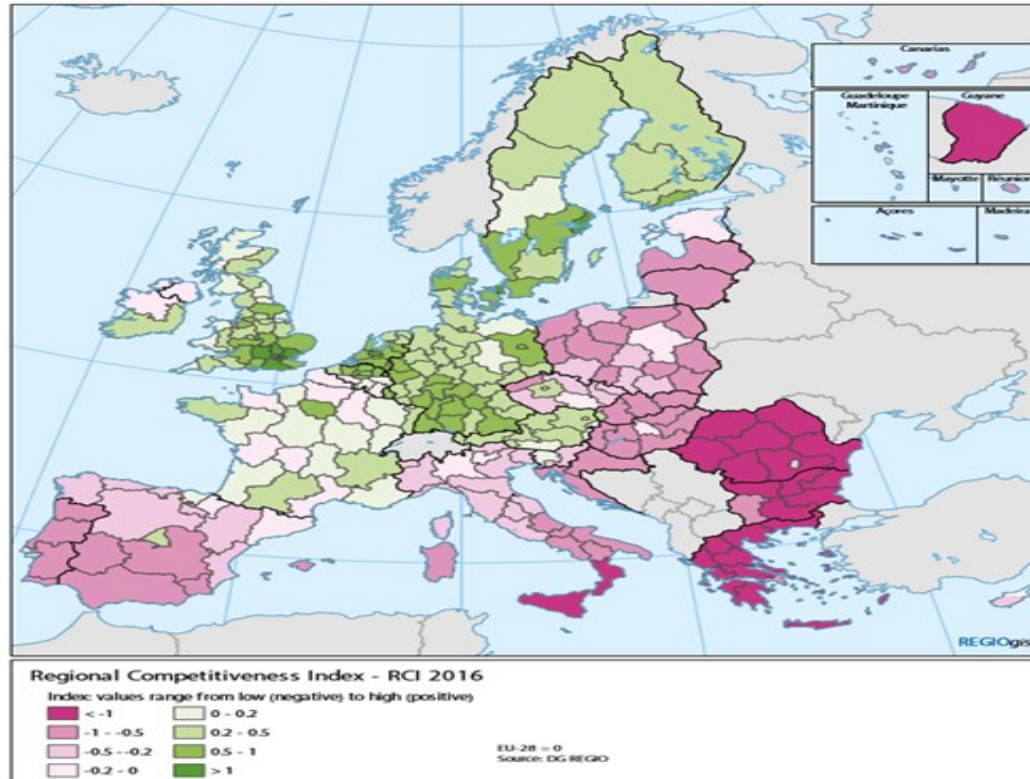
- výborné
- chvalitebné
- dobré
- dostatečné



Konkurenceschopnost regionů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Hodnocení kvality podnikatelského prostředí úzce souvisí s konkurenceschopností a atraktivitou země nebo regionu.
- Účelem hodnocení kvality podnikatelského prostředí je sledování, jak podnikatelské prostředí konkrétního národního státu přispívá k rozvoji aktivit podniků a ke zvyšování konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů.
- Výsledky hodnocení kvality podnikatelského prostředí se poté využívají v procesu výběru vhodné země nebo regionu.
- Podnikatelské prostředí svou kvalitou a atraktivitou schopnost subjektů úspěšně obstát na trhu a tak dojít k naplnění stanovených cílů podnikání. V souvislosti s kvalitou podnikatelského prostředí hovoříme o konkurenceschopnosti a atraktivnosti země, regionu.

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Politika každého státu se snaží o zlepšování kvality podnikatelského prostředí na dvou základních úrovních, a to na úrovni národní (úroveň státu) a na úrovni regionu (lokální úroveň).
- Kvalita se sleduje pomocí tzv. lokalizačních faktorů, které mají, vliv na lokalizační rozhodování podnikatelských subjektů.
- Kvalita podnikatelského prostředí prostřednictvím vymezených faktorů ovlivňuje produktivitu podniků, konkurenceschopnost jejich produkce v národním i globálním kontextu a zvyšuje primární atraktivitu vymezeného regionu.

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí



Tyto faktory, které přispívají k popisu kvality podnikatelského prostředí, jsou rozděleny do čtyř obecných skupin:

- faktory vstupů (nabídka výrobních faktorů),
- faktory poptávky (zdůrazněn signální význam domácí poptávky),
- faktory generované přítomností příbuzných a podpůrných odvětví (vazby na dělbu práce a integraci ekonomiky)
- faktory generované strategiemi a charakterem konkurence podniků (vazby na investiční klima a místní politiky).

Váha a vnitřní struktura jednotlivých skupin faktorů se přirozeně mění s dosaženým stupněm rozvoje ekonomiky.

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na národní úrovni



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Na národní úrovni je podnikatelské prostředí regulováno jednotným způsobem většinou pomocí legislativních, politických a ekonomických opatření. Na národní úrovni se řadí mezi lokalizační faktory makroekonomickou a politickou stabilitu země, stabilní cenovou úroveň a tzv. tržní potenciál. Mezi nejběžněji využívané studie k hodnocení obecného prostředí země patří tyto:

- **Analytická studie Doing Business Report** (www.doingbusiness.org), který publikuje Světová banka, hodnotí podmínky podnikání ve vybraných zemích pomocí deseti základních ukazatelů: zahájení podnikání, udělování povolení, regulace zaměstnanosti, registrace vlastnictví, získávání úvěrů, ochrana investorů, platba daní, zahraniční obchod, vynutitelnost smluv, ukončení podnikání. Hodnocení je založeno zejména na administrativní, finanční a časové náročnosti takto definovaných ukazatelů. Hodnocení je založeno zejména na administrativní, finanční a časové náročnosti takto definovaných ukazatelů. Výsledkem studie je pořadí zemí, podle stanovených kritérií, z hlediska „snadnosti“ realizace podnikatelská činnost.

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na národní úrovni



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Global Competitiveness Report**, uveřejňovaný World Economic Forum (www.weforum.org), hodnotí 148 ekonomik světa pomocí dvanácti základních ukazatelů, tzv. 12 pilířů konkurenceschopnosti, které jsou seskupeny do tří skupin:
- Skupina základních požadavků (instituce, infrastruktura, makroekonomické prostředí, zdravotnictví a základní školství) – faktory této skupiny jsou chápány jako „klíč pro faktorově řízenou ekonomiku“.
- Skupina výkonnostních faktorů (vysoké školství a odborná příprava, výkonnost trhu zboží, výkonnost trhu práce, rozvoj finančních trhů, technologická připravenost, velikost trhu) – faktory této skupiny jsou chápány jako „klíč pro výkonnostně řízenou ekonomiku“.
- Skupina inovačních a sofistikovaných faktorů (inovace, podnikatelská sofistikovanost) – faktory této skupiny jsou chápány jako „klíč pro inovativně řízenou ekonomiku“.

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na národní úrovni

- **World Competitiveness Yearbook**, vydávaný IMD Business School ve Švýcarsku (www.imd.org), hodnotí konkurenceschopnost zemí na základě jejich ekonomické výkonnosti, výkonnosti vlády, podnikatelské výkonnosti a infrastruktury. Každý z těchto faktorů je dále dekomponován do dalších asi 300 subfaktorů.



Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na národní úrovni



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Zpráva o konkurenceschopnosti států** obsahuje metodiku hodnocení konkurenceschopnosti národních ekonomik, jejíž součástí je i hodnocení podnikatelského prostředí chápaného jako předpoklad samotného hodnocení konkurenceschopnosti.
- Zmíněná studie vychází z definice konkurenceschopnosti, jež Schwab a Porter (2007) popisují jako soubor ustanovení, politik a faktorů, které determinují úroveň produktivity v zemi.
- Hodnocení konkurenceschopnosti je získáno prostřednictvím sledování dvou základních indexů GCI (Global Competitiveness Index) a NGCI (New Global Competitiveness Index).

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na národní úrovni



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- New Global Competitiveness Index (NGCI), vycházející z teorie konkurenceschopnosti Michaela E. Portera (1998), chápe zkoumané faktory podnikatelského prostředí jako tzv. faktory mikroekonomické konkurenceschopnosti.
- Výsledkem studie je pořadí hodnocených zemí dle souhrnného indexu GCI, pořadí zemí dle proměnných jednotlivých pilířů a postavení hodnocených ekonomik v rámci etap konkurenceschopného rozvoje.

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na národní úrovni

- **Business Environment Rankings**, vytvořené oddělením Intelligence Unit časopisu The Economist (www.eiu.com), hodnotí země podle atraktivnosti jejich podnikatelského prostředí. Vytvořené pořadí zemí je realizováno na základě hodnocení 10 různých faktorů: politické prostředí, makroekonomické prostředí, tržní příležitosti, politika volného podnikání a konkurence, politika zahraničních investic, zahraniční trh a kontrola zahraniční směny, daně, financování, pracovní trh a infrastruktura. Tyto vybrané faktory byly hodnocené za minulých pět let a jsou predikovány na příštích pět let.



Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na regionální úrovni



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Regiony, v chápání podnikatelského prostředí, je možné charakterizovat především pomocí ukazatelů popisující jejich ekonomický vývoj, inovační potenciál a vybavení regionů potřebnou infrastrukturou a kvalitou lidských zdrojů.
- Na regionální úrovni patří konkrétně mezi lokalizační faktory dostatek kvalifikovaných pracovních sil, dostatek pozemků, cenu pozemků, kvalitu infrastruktury, blízkost vědecké a výzkumné základny, kvalitu životního prostředí a možnosti dopravního spojení.
- Mezi studie hodnotící kvalitu regionálního podnikatelského prostředí patří studie Cambridge University Cambridge Econometrics a také práce českého autora Milana Viturky z Masarykovy univerzity v Brně.

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na regionální úrovni



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Cambridge Econometrics, kde autoři studie definují klíčové faktory regionální konkurenceschopnosti v podobě faktoru infrastruktury a její dostupnosti, faktoru lidských zdrojů a faktoru produktivního prostředí.

- *Faktor infrastruktury a její dostupnosti* se skládá z ukazatele základní infrastruktury (možnosti silniční, železniční a letecké dopravy v jednotlivých regionech), ukazatele technologické infrastruktury, (přístup k informačním technologiím a internetu), ukazatele znalostní infrastruktura (institute primárního, sekundárního a terciárního vzdělávání v regionech), ukazatele kvality lokality (kvalita bydlení, životního a kulturního prostředí v lokalitě a její bezpečnost).

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na regionální úrovni



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

- *Faktor lidských zdrojů* zahrnuje ukazatele demografického vývoje (hustota osídlení a migrace obyvatelstva) a ukazatele vysoce kvalifikované pracovní síly.
- *Faktor produktivního prostředí* zahrnuje ukazatele podnikatelské kultury (bariéry vstupu do odvětví), sektorové koncentrace, internacionalizace, inovačního potenciálu (počet patentů, úroveň vědy a výzkumu v regionech, přítomnost vědecké regionální základny, přítomnost univerzit), vlády, dostupnosti kapitálu a povahy konkurence.

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na regionální úrovni



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Na základě vymezených determinant regionální konkurenceschopnosti byla vytvořena následující typologie regionů:

- *Regiony lokalizace produkce* využívají při dosahování svého ekonomického růstu výhod především levných faktorových vstupů, které podnikům lokalizovaným v takovýchto regionech umožňují dosahovat významných nákladových úspor. Za klíčové vstupy je tak především považována dostatečná vybavenost levnou pracovní silou a základní infrastrukturou.
- *Regiony jako zdroje* rostoucích výnosů využívají přirozených výhod aglomeračních efektů lokalizovaných podniků v daných regionech. Za klíčové faktory konkurenceschopnosti jsou považovány dostupnost kvalifikované pracovní síly, dělba práce mezi podniky, potenciál dodavatelů schopných uspokojit regionální poptávku a dostatečný tržní potenciál.

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na regionální úrovni

- *Regiony jako centra znalostí* představuje regiony s vysokou hustotou osídlení a s vysokým tempem ekonomického růstu. Představují tedy zejména velké městské regiony otevřené zahraničním investorům, využívající potenciál kvalifikované pracovní síly, široké úrovně vědeckovýzkumné základny, podnikatelského prostředí umožňující existenci inovujících podnikatelských aktivit projevujících se např. v ukazatelích regionální patentové statistiky. Klíčovými faktory konkurenceschopnosti jsou tak schopnosti tvorby inovací, lidské zdroje a přístup k informacím a informačním technologiím



Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na regionální úrovni



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Studie Milana Viturky, který ve své publikaci *Konkurenceschopnost regionů a možnosti jejího hodnocení* porovnává konkurenční potenciál regionů České republiky na základě kvality podnikatelského prostředí, využití lidských zdrojů a inovačního potenciálu firem.

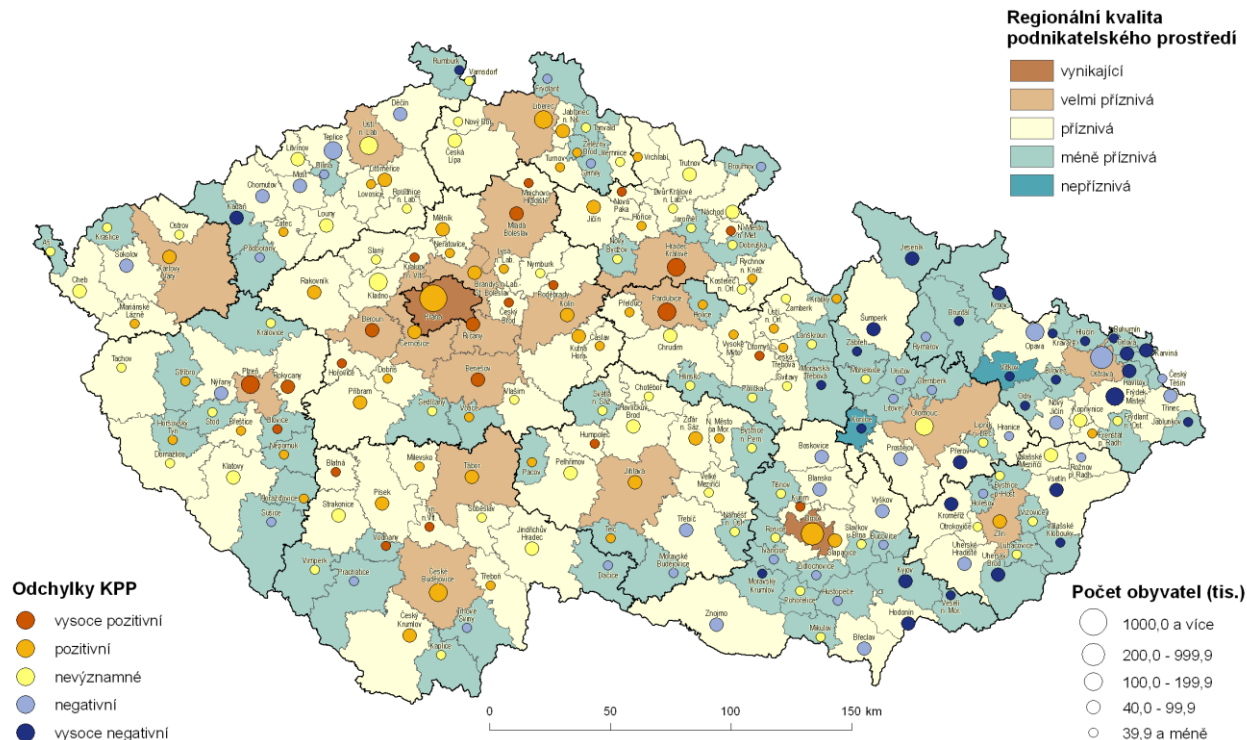
- Faktory kvality podnikatelského prostředí jsou autorem v textu členěny do následujících šesti skupin (obchodní faktory, pracovní faktory, regionální a lokální faktory, infrastrukturní faktory, cenové faktory a environmentální faktory). Zjištěné faktory tak poskytují informace o tržním prostředí regionů, o kvalitě pracovních sil v regionech, o rozvinutosti podnikatelské a znalostní báze, o dopravních a informačních sítích, o trhu práce a nemovitostí, o kvalitě života.

Kvalita podnikatelského prostředí na regionální úrovni



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

REGIONÁLNÍ KVALITA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ (KPP)



Kvalita podnikatelského prostředí na regionální úrovni



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

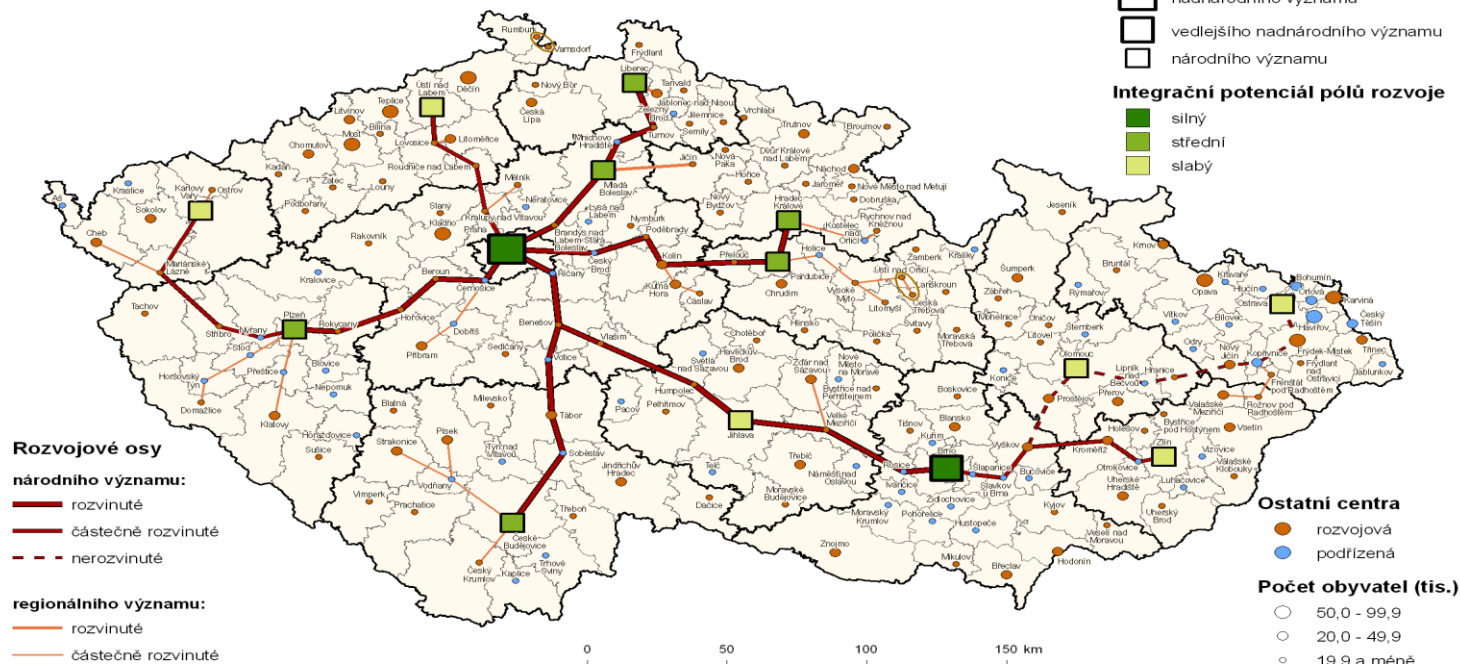
PROSTOROVÝ MODEL ROZVOJOVÉHO POTENCIÁLU REGIONŮ ČESKÉ REPUBLIKY

Póly rozvoje

- nadnárodního významu
- vedlejšího nadnárodního významu
- národního významu

Integrační potenciál pólů rozvoje

- silný
- střední
- slabý



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Kvalita podnikatelského prostředí České republiky

Kvalita podnikatelského prostředí - Poslední hodnoty

Název ukazatele. Údaje ke dni 31.12.2019	Hodnota	Předchozí	Změna	Před rokem	Změna
UK1 Byrokracie - význam (1=žádný, 5=nejvyšší;	3.50	3.60	-2.78%	3.50	0.00
UK2 Úroveň legislativy - význam (1=žádný, 5=ne	3.50	3.50	0.00	3.50	0.00
UK3 Vymahatelnost práva - význam (1=žádný, 5	3.30	3.30	0.00	3.30	0.00
UK4 Korupce - význam (1=žádný, 5=nejvyšší; pr	2.70	2.70	0.00	2.80	-3.57%
UK5 Udržitelnost veřejných financí - význam (1=	2.50	2.50	0.00	2.60	-3.85%
UK6 Pracovní zákonodárství - význam (1=žádný	3.10	3.10	0.00	3.10	0.00
UK7 Dopravní infrastruktura - význam (1=žádný,	3.10	3.10	0.00	3.00	3.33%
UK8 Podpora exportu - význam (1=žádný, 5=nej	2.50	2.50	0.00	2.60	-3.85%
UK9 Strukturální fondy - význam (1=žádný, 5=ne	2.50	2.50	0.00	2.50	0.00
UK10 Podpora vědy a výzkumu - význam (1=žác	2.40	2.30	4.35%	2.40	0.00

Výběr země na základě konkurenceschopnosti a atraktivity



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Proces výběru země (nazývá se též jako screening), popř. regionu vhodného pro budoucí aktivity podniku probíhá na základě hodnocení atraktivity a kvality podnikatelského prostředí. Tento proces má několik zásadních fází:

- *Počáteční screening* – v této fázi dochází k první eliminaci těch zemí na základě nedostatečné poptávky, potřebných zdrojů nebo nepříznivého podnikatelského prostředí.
- *Posouzení celkového trhu a jeho potenciálu* – u vybraných zemí je posuzována především velikost trhu, růst trhu a kvalita poptávky, dále je hodnocena dostupnost a kvalita zdrojů pro produkční potřeby.

Výběr země na základě konkurenceschopnosti a atraktivity



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- *Posouzení celkového podnikatelského prostředí daného státu* – proces posouzení probíhá na základě vybrané analytické metody, nejčastěji se jedná o metodu PEST nebo její alternativy.
- *Posouzení specifických indikátorů odvětví* (konkurenti a konkurenční síly v odvětví, distribuční sítě, cla, tarify, místní standardy a regulace apod.) a posouzení náročnosti a složitosti realizace podnikatelských aktivit v dané zemi (regulace ohledně zahájení podnikání, fungující finanční a bankovní systém, investice a jejich garance, regulace ohledně trhu práce apod.).
- *Posouzení možných rizik z pohledu podnikání*, teritoriálních rizik (rizika spojená s konkrétní zemí a územím) a tržních rizik.
- *Výběr konkrétní země, trhu nebo segmentu trhu.*

Podnikatelské prostředí v České republice a v Evropské unii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Podnikatelské prostředí v České republice



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Když se podíváme na Českou republiku jako ekonomický celek, tak lze říci, že se jedná o region vysoce příjmový (podle měřítek OECD) s GNP na osobu \$17,795.
- Z pohledu analýz Cambridge Econometrics se řadí Česká republika do tzv. regionů lokalizace produkce.
- Regiony lokalizace produkce patří mezi regiony, které využívají při dosahování svého ekonomického růstu výhod, jako jsou především levné faktorové vstupy, a to konkrétně levná pracovní síla a základní infrastruktura).
- Z pohledu celkového hodnocení podnikatelského prostředí Business Environment Ranking (2014) publikovaného The Economist Intelligence Unit zaujímala Česká republika v období 2009-2013, z celkového počtu 82 zemí světa, 28. místo. Tuto pozici, podle předpovědi analytiků, by si měla udržet v dalším období 2014-2018.

Kvalita podnikatelského prostředí v České republice



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Kvalita podnikatelského prostředí v České republice vykazuje významnou závislost na populační velikosti regionálních center, přičemž nejvýznamnější rozdíly, podle Viturky (2006) byly zjištěny mezi regiony resp. centra s více než 200/100 tis. obyvateli (Praha) a regiony resp. centra s více než 100/50 tis. obyvateli.
- Naopak nejnižší rozdíly byly zaznamenány v případě regionů menších. Což znamená, že s rostoucí velikostí regionálních center roste kvalita podnikatelského prostředí.
- Čím jsou regionální centra menší, tím je kvalita podnikatelského prostředí horší.

Kvalita podnikatelského prostředí v České republice



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Na základě hodnocení kvality podnikatelského prostředí, tzv. KPPI, byly hodnoceny jednotlivé kraje České republiky a zařazeny do skupin takto:

- *regiony s nadprůměrnou kvalitou podnikatelského prostředí – Praha;*
- *regiony s průměrnou kvalitou podnikatelského prostředí – Středočeský kraj, Jihočeský kraj, Plzeňský kraj, Liberecký kraj, Kraj Vysočina, Jihomoravský kraj, Olomoucký kraj, Královehradecký kraj;*
- *regiony s podprůměrnou kvalitou podnikatelského prostředí – Ústecký kraj, Zlínský kraj, Moravskoslezský kraj, Karlovarský kraj.*

Kvalita podnikatelského prostředí v České republice



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Nejlepší kvalitou podnikatelského prostředí s adekvátními dopady na jejich globální konkurenceschopnost přirozeně disponují nejvýznamnější centra regionálního významu (Praha, Brno atd.), které v podmínkách České republiky většinou plní také administrativní funkci krajských center. T
- Tyto centrální regiony představují nejvýznamnější národní koncentrace socioekonomických aktivit.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- První, velice nesmělé, pokusy o podnikání v tehdejší Československé republice odstartovaly těsně před rokem 1989, kdy v roce 1988 došlo k nepatrnému uvolnění na trhu plně řízeném státem. Na základě žádosti mohl vydávat příslušný národní výbor v místě bydliště povolení k podnikání. Šlo především o drobné provozovny služeb a některá řemesla.
- Skutečným milníkem pro volnou a svobodnou podnikatelskou činnost byla listopadová revoluce v roce 1989 a především pak následující rok 1990, kdy se podnikatelské prostředí začalo bouřlivě transformovat – od řízené ekonomiky k běžným tržním mechanismům.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁROVINĚ

- Bylo to však obtížné a nesystematické a ani jinak být nemohlo. S nadsázkou se dá říci, že podnikání ve svých začátcích bylo něco na způsob „hry bez pravidel“.
- Nadšení z nových možností bylo velké a byrokratická omezení buď nebyla, anebo byla nepoužitelná.
- Nové malé podnikatelské subjekty vznikaly jednak tzv. „na zelené louce“ (v panelákových bytech, garážích a sklepních prostorech) a jednak díky restitučnímu řízení, kdy se navrácením majetku obnovovaly staré rodinné podniky.
- Proto se někdy toto období označuje jako „extrémní liberalismus“.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Veškerá legislativa vztahující se k podnikání vznikala a byla přijímána postupně, přičemž docházelo, jak už to u něčeho nově vznikajícího bývá, k různým nepřesnostem a peripetiím (např. na aktuální vývoj reagovala legislativa velmi opožděně, nebyla ujasněna terminologie, pravidla pro legislativní proces byla nedokonalá, podnikatelské prostředí nebylo prakticky ani rámcově organizováno apod.).
 - Prvním podstatným legislativním zásahem do podnikání byl zákon s účinností od 1. května 1990, který přijalo tehdejší Federální shromáždění. Šlo o předchůdce Živnostenského zákona, který byl následně přijat v roce 1992 a od té doby mnohokrát novelizován, což samo o sobě charakterizuje „dramatický“ rozvoj podnikatelského prostředí.
-

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Významným krokem vlády pak bylo v roce 1991 zahájení procesu tzv. „malé privatizace“. Ta byla zaměřena především na terciární sféru - obchody, restaurace, drobné dílny a ojediněle na menší výrobní podniky. Prováděla se výhradně za peníze metodou veřejné aukce.
 - Současně s malou privatizací byla spuštěna tzv. „privatizace velká“, která měla za úkol privatizovat střední a větší podniky všech odvětví, s výjimkou majetku, který byl z privatizace vyřazen (např. majetek státní správy, přírodní zdroje, vybraná zdravotnická a sociální zařízení, pošta). Metody používané ve velké privatizaci byly: dražba, veřejná soutěž, přímý prodej, bezúplatný převod a kuponová metoda. Velká privatizace probíhala ve 2 privatizačních vlnách a skončila v roce 1994.
-

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Nová daňová soustava, která vstoupila v platnost v roce 1993, naprosto změnila procesní i hmotné daňové předpisy a byla dalším důležitým krokem ve vývoji podnikatelského prostředí. Zavedla např. pět spotřebních daní (z uhlovodíkových paliv a maziv, z piva, z vína, z lihu a lihovin a z tabáku a tabákových výrobků), daň z příjmů fyzických a právnických osob a daň silniční.
- Prvním větším zádrhelem byla měnová krize v roce 1997. Ta způsobila, že velká část podnikatelů nedosáhla na úvěry u bank. Toho využili, v horším případě zneužili, zahraniční podnikatelé, kteří se za relativně malé peníze snažili ovládnout dokonce i některá odvětví.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Jako největší překážku rozvoje podnikání v minulých letech však většina odborníků vidí nefunkčnost soudů. Tato skutečnost je ČR v pravidelných hodnotících zprávách vytýkána ze strany EU v podstatě dodnes.
- Nebylo nahodilé, že celá řada podniků zkrachovala ne kvůli špatnému podnikatelskému záměru, ale proto, že jejich kapitál zamrzl v nevymahatelných pohledávkách způsobených druhotnou platební neschopností. Jde o situaci, kdy dlužník není schopen splatit své dluhy řádně a včas, tzn. že není schopen dostát svým smluveným závazkům z důvodu insolvence svých odběratelů.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Jedním z neméně důležitých problémů českého podnikatelského prostředí bylo tzv. „tunelování“. Poprvé byl tento termín pravděpodobně použit v ČR v první polovině 90. let 20. století, odkud se pak rozšířil i mimo české prostředí. Vinou nedostatečně rozvinutého a ustáleného právního prostředí dosáhl tento jev v ČR značných rozměrů. Tunelováním se rozumí rozsáhlý finanční podvod, při kterém vedení z firmy ve velkém, avšak tehdy často i legálním způsobem, odčerpá její finanční prostředky do jiných firem, které jsou zpravidla vlastněny stejným managementem. Prostředky nejsou odčerpávány přímo, ale např. prostřednictvím pro tunelovanou firmu výrazně nevýhodných obchodů. V odborném textu se lze setkat s méně expresivním výrazem „vzdalování aktiv“ (anglicky *Asset stripping*).
-

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Druhá polovina 90. let a přelom tisíciletí pak pro ČR znamenala přípravy na vstup do EU. Předstupněm vstupu na jednotný vnitřní trh bylo v roce 1993 podepsání asociační dohody mezi ČR a Evropskými společenstvími.
- V lednu 1996 ČR podala oficiální přihlášku. To bylo však to „nejjednodušší“.
- Před samotným přijetím do EU v květnu 2004 musela ČR projít tzv. „přípravným obdobím“.
- Nejdůležitějším cílem bylo rozsáhlé přizpůsobení českého právního řádu evropskému právu (obnášelo jak úpravy stávajících předpisů, tak zavádění předpisů nových).

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Vstup ČR do EU v květnu 2004 je historickým mezníkem nejen pro další vývoj ČR, ale logicky ovlivnil i další porovnávání českého podnikatelského prostředí, nyní ovšem v kontextu společného trhu.
- Jak bylo uvedeno výše, již deset let před vstupem platila pro ČR asociační smlouva s EU, která postupně uvolňovala trh a podmínky dovozu a vývozu pro obě strany. Z tohoto pohledu šlo tedy spíše o rozvoj procesu, který byl už nastartován a přinesl s sebou nejednu výhodu.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Největším plusem bylo postupné a úplné otevření trhu EU pro tuzemské firmy. ČR se také stala součástí silného ekonomického celku, který zastupuje zájmy členských zemí jak ve Světové obchodní organizaci (WTO), tak i vůči dalším silným ekonomikám (USA, Čína, Japonsko).
 - Dalším pozitivem tohoto období bylo podstatné snížení daně z příjmu fyzických, ale zejména právnických osob s výhledem dalšího snižování v následujících obdobích. Neustále se také zlepšuje úroveň jednání v obchodním styku z hlediska dodržování úmluv, poctivého a přímého jednání a solidnosti firem. Začala se zlepšovat „kultura“ podnikatelského prostředí, začala se projevovat jeho internacionalizace, začaly se vytvářet kvalitativně vyšší a efektivnější integrační celky.
-

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Součástí každé změny jsou mimo výhod i nevýhody. Ty v tomto období souvisely především s hektickým přijímáním nových zákonů a předpisů (tzv. legislativní smršť) a nejednotným výkladem těchto zákonných norem.
- Také přizpůsobování (implementace) tuzemské legislativy evropskému právu (tzv. *gold plated* = české zákony a předpisy bývaly totiž mnohdy přísnější než zákony evropské) bylo složité.
- České podnikatelské subjekty tak byly i jsou často vystavovány nadbytečné až masivní byrokratické zátěži. Nelze než doufat, že až časem dojde k úplnému sladění legislativ, budou tyto transparentnější a srozumitelnější.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Nadbytečná administrativní zátěž a zbytečná regulace se postupně staly vážnou brzdou rozvoje nejen českého, ale i celoevropského podnikání a znamenají pro podnikatele výraznou časovou a zejména finanční zátěž.
- Proto musela Evropská komise přistoupit k famózním programům jako „*Cutting Red Tape*“ (snižování nadbytečné administrativy) a „*Better Regulation*“ (snižování, zjednodušování a transparentnost regulace). Jde o velmi náročný, avšak zcela nevyhnutelný proces. Zkoumá se velké množství právních norem vzniklých za dobu existence Evropského společenství. Jako konkrétní případ lze uvést posouzení 8 evropských směrnic týkajících se ochrany spotřebitele s cílem vytvoření jediné normy.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Pokud jde o snižování administrativy, čímž je v českém prostředí pověřeno Ministerstvo průmyslu a obchodu, i zde jde o dlouhodobý proces.
- Má však už první sympatické výsledky, za které lze např. považovat založení firmy „z jednoho místa“ (v ČR „CzechPoint“) či nový, velmi zjednodušený Živnostenský zákon. Více k těmto změnám je uvedeno v kapitole 2.
- V evropském kontextu jde příkladně o založení „evropského podniku“, kde jako kapitál postačuje 1 Euro. Přičemž podmínky pro jeho založení a fungování budou ve všech členských zemích stejné a podnikatelsky vstřícné.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- S financemi souvisí i přístup k tzv. rizikovému kapitálu (*venture capital*). Jde o financování soukromých podniků formou navýšení jejich základního jmění. Je to partnerství podnikatele a investora, jež je prostředkem pro financování zahájení činnosti společnosti, jejího rozvoje, expanze nebo odkupu.
- Investor rizikového kapitálu získává dohodnutý podíl základního kapitálu společnosti (akciový kapitál nebo kmenové akcie) na oplátku za poskytnutí potřebného kapitálu.
- Je vítanou pomocí především pro malé a střední podniky, které mají minimální šanci financovat svůj rozvoj bankovními úvěry.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Další brzdou podnikání je pro české podnikatele zvýhodňování zahraničních firem a investorů na českém trhu (např. formou pobídek, dotací, slev na daních).
- Největší podpora se navíc ze strany státu dostává velkým a nadnárodním podnikům, které jsou tak lépe schopné vyrovnat se s administrativními nároky, přičemž malé a střední firmy mají situaci velmi komplikovanou.
- Nemají oporu ve velkém nebo levějším zahraničním kapitálu, administrativní záležitosti řeší menší počet zaměstnanců, a s tím souvisí i méně zkušeností.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- V poslední době dochází také k přerozdělování stále větších finančních prostředků prostřednictvím veřejných rozpočtů.
- Takto nastavený systém však vytváří dostatek příležitostí pro korupční jednání.
- Dalšími faktory, které podnikatelské prostředí zhoršují, jsou např. zvyšující se minimální mzda, zvýšení základu pro platby zdravotního a sociálního pojištění a celková složitost daňového systému (zejména z pohledu malých a středních podniků) a jeho relativně vysoká administrativní náročnost či nepřiměřený růst cen energií.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

- Nelze opomenout ani nízkou vymahatelnost práva – především s ohledem na vymáhání nezaplacených pohledávek a relativně štědrý sociální systém s nedostatečným tlakem na část obyvatelstva k zapojení se do pracovního procesu.
- Další z těžkostí, hlavně poslední doby, je způsob překladu zákonných norem a předpisů do jednotlivých evropských jazyků. Každý jazyk má své danosti, které nelze zcela transformovat do jazyka druhého¹. Zvláště pak např. v oblasti medicíny může při špatném překladu dojít k fatálním chybám.

Podnikatelské prostředí v Evropské unii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Enterprise Europe Network (sítě EEN) je největší evropská síť pro podporu podnikání a inovací, která MSP poskytuje integrované a vysoce kvalitní služby v podobě informací a obchodní spolupráce. V neposlední řadě zajišťuje i služby pro přenos inovací a technologií na podporu stávajících i nově založených MSP. Posláním sítě EEN je např.:

- informování podnikatelů o záležitostech týkajících se EU;
- pomoc podnikům při hledání nových obchodních partnerů (zejména v jiných zemích či regionech než daný podnik působí) včetně sjednávání různých (obchodních) setkání;
- pomoc MSP při vývoji nových výrobků a vstupu na nové trhy; poradenství v oblasti technických záležitostí (práva k duševnímu vlastnictví, normy a právní předpisy EU), inovací a získávání rizikového kapitálu;
- objasnění možností financování, které existují v rámci dotačních titulů EU.

Podnikatelské prostředí v Evropské unii

- Síť EEN byla poprvé představena začátkem roku 2008 na konferenci v Bruselu.
- Kontaktní centra sítě se nacházejí ve 27 zemích EU a dalších evropských (např. Island) i neevropských zemích (např. Arménie, Izrael). V celkovém měřítku disponují více jak 500 kanceláři. V ČR pak působí 11 kontaktních center (např. Praha, Brno, Ostrava).



Podnikatelské prostředí v Evropské unii

- **Evropský podnikatelský konzultační panel (EBTP – European Business Test Panel)** navazuje na pilotní projekt „*Business Test Panel*“ a jeho snahou je zlepšování a rozvoj konzultačních vazeb s konkrétními podniky. Členství v Panelu je bezplatné, dobrovolné, trvající 3 roky a je iniciativou Evropské komise a členských států EU (národních koordinátorů EBTP). Panel může kontaktovat až 3.000 podniků sídlících na území EU a konzultovat s nimi jejich názory a stanoviska, kdykoli potřebuje posoudit významné legislativní návrhy nebo konkrétní dopady unijních politik na jejich podnikání. Panel EBTP funguje výhradně prostřednictvím internetu. Názory zúčastněných firem jsou tak zjišťovány a zaznamenávány on-line do elektronického dotazníku. Národním koordinátorem pro ČR se stalo MPO. Panel EBTP je součástí plánu EU tzv. „*Better Regulation*“, který byl zahájen v polovině roku 2002 a který je klíčovou složkou kampaně EU za přeměnu Evropy na nejdynamičtější ekonomiku s nejvyšší konkurenceschopností v celosvětovém měřítku.



Podnikatelské prostředí v Evropské unii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Evropská investiční banka (EIB - European Investment Bank)** je autonomní organizací, která poskytuje finanční kapitál k podpoře ekonomické politiky EU. Podporuje zejména projekty soustřeďující se na regionální rozvoj, ochranu životního prostředí nebo racionální využití zdrojů. Jde o neziskovou banku poskytující dlouhodobé úvěry na projekty kapitálových investic (především do dlouhodobých aktiv), avšak neposkytující dotace. Jejím vlastníkem jsou členské státy EU. Státy společně upisují kapitál banky na základě klíče, jenž odráží jejich hospodářský význam v Unii. EIB nevyužívá žádné prostředky z rozpočtu EU, nýbrž se samofinancuje prostřednictvím půjček na finančních trzích. Projekty, do kterých banka investuje, jsou pečlivě vybírány na základě 3 kritérií: musí přispívat k dosahování cílů EU; musí být ekonomicky, finančně a technicky smysluplné a šetrné k životnímu prostředí a měly by přitahovat další zdroje financování.



- **Evropská banka pro obnovu a rozvoj (EBRD - The European Bank for Reconstruction and Development)** pomáhá zemím střední a východní Evropy a zemím bývalého SSSR při jejich přechodu na tržní ekonomiku. Kromě evropských zemí jsou členy mj. USA, Austrálie, Egypt či Japonsko a z institucí pak Evropská investiční banka. Investice, které banka poskytuje obvykle společně s dalšími soukromými investory, jdou ze zhruba 70 % do soukromého sektoru a 30 % jde do sektoru veřejného (půjčky a investice např. na rozvoj soukromého podnikání, privatizaci či restrukturalizaci státních firem).

Podnikatelské prostředí nadnárodních korporací

Nadnárodní korporace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Nadnárodní podniky

- Nadnárodní podniky jsou podniky, které vlastní aktiva ve dvou nebo více zemích a realizují rozmanité aktivity (výzkum, výroba, prodej atd.) v různých zemích světa.
- Organizace pro mezinárodní spolupráci a rozvoj OECD definovala v roce 1977 nadnárodní korporace jako společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založeny v různých zemích a vzájemně propojeny tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů.
- Mnozí autoři definují nadnárodní podnik jednodušeji jako entitu vzniklou díky přímé zahraniční investici, která je efektivně kontrolována.

Nadnárodní podniky



- Dunning (1993) vymezuje nadnárodní korporaci jako podnik, který se angažuje v přímých zahraničních investicích a vlastní nebo kontroluje aktivity tvořící přidanou hodnotu ve více než jedné zemi.
- Někteří autoři navrhuji kvantitativní kritéria pro to, aby podniky mohly být označeny jako nadnárodní korporace.
- Durčáková a Mandel (2000) tvrdí, že jen podniky, které dosahují alespoň 30% svého konsolidovaného obratu mimo mateřskou zemi, mohou být považovány za nadnárodní korporace.
- Podobně Alan Rugman používá pojem „globální podniky pro ty společnosti, které dosahují alespoň 20% svých prodejů v každém z těchto regionů – EU, severní Americe (NAFTA) a Asii.

Nadnárodní podniky



- Perlmutter (1969) argumentuje, že nelze aplikovat jednotné hledisko „nadnárodnosti“ a že kvantitativní ukazatele jako prodej, investice, počet národností pracujících pro firmu nebo počet závodů v zahraničí mohou sice být užitečné, ale nemohou postačovat pro vhodnou definici.
- Nadnárodní podniky přesunují fyzický a finanční kapitál spolu s kvalifikovanou pracovní silou a moderní technologií na zahraniční trhy. Tato schopnost přesouvat vzájemně propojené faktory výroby pohromadě je významným prvkem nadnárodních podniků, neboť umožňuje jejich přesun daleko rychleji a levněji než jednotlivé národní a malé podniky.
- Těžiště jejich činnosti spočívá především v oblasti výroby, v orientaci na budování zahraničních filiálek prostřednictvím vývozu kapitálu ve formě přímých zahraničních investic.

Nadnárodní podniky

- Nadnárodní podnik poskytuje a zabezpečuje své produkty prostřednictvím zahraničních poboček v několika zemích, kontroluje podnikatelské aktivity těchto poboček a řídí je z globální perspektivy. Wrigley et al. (2005) chápe nadnárodní podniky jako komplexními shluky vnitropodnikových, mezipodnikových a externích vazeb. Tyto sítě vztahů mohou mít formální a neformální povahu, vazby mezi centrálou a pobočkami jsou silně determinovány přístupem daného podniku k centralizaci, nezávislosti, kontrole, investičním rozhodnutím a marketingu. Pojetí vztahů mezi centrálou a pobočkami je v literatuře značně rozmanité. Je možno rozlišit strategické typy jednotlivých nadnárodních podniků, a to: mezinárodní, mnohonárodní, globální, transnacionální



Nadnárodní podniky



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Typy nadnárodních podniků



- **Mezinárodní (international) podnik** – v tomto případě není podnik zastoupen ve všech hlavních regionech. Zahraniční pobočky jsou obvykle jen přívěsky mateřského podniku.
- Mezi centrálou a pobočkami se odehrávají hlavně finanční toky. Kontrola vykonávaná ze strany ředitelství bývá jednoduchá.
- Podnik se tudíž jeví jako relativně decentralizovaný. V organizační struktuře často takovéto podniky vyčleňují určitá oddělení (např. exportní oddělení), které se starají o několik málo pobočných podniků.
- Toky zboží a znalostí bývají pouze jednostranné (z centrály směrem k pobočce) bez zpětné vazby. Tento strategický typ je obvyklý u evropských nadnárodních podniků.

Typy nadnárodních podniků



- **Mnohonárodní (multidomestic, multinational) podnik** – v tomto případě podnik vytváří relativně více nezávislých poboček ve více zemích. Organizační složky sledují svou vlastní strategii.
- Parametrem úspěšnosti poboček obvykle bývá jejich finanční výkonnost, která zajišťuje pobočkám nezávislost. Pobočky tak mají možnost rozvíjet své vlastní značky.
- Vazby mezi centrálou a pobočkami bývají pevné, a co se týče toku zboží a znalostí je oboustranný. Jednotlivé pobočky však spolu nespolupracují a mezi nimi navzájem dochází k jednostrannému toku znalostí.
- Kapitálové toky jsou představovány především vkladem základního kapitálu a dividendami. Tento strategický typ je obvyklý u evropských nadnárodních podniků.

Typy nadnárodních podniků



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Globální (global) podnik** – podnik vytváří systém integrovaných poboček koordinovaných z centrály. Centrála je srdcem všech podnikových aktivit a vykonává silný dohled a kontrolu nad jednotlivými pobočkami.
- Toky zboží bývají vzájemné a oboustranné. Zbožové toky se odehrávají mezi pobočkami navzájem, zato znalostní a kapitálové toky jsou realizovány pouze mezi centrálou a pobočkou.
- Pobočky nemají rozhodovací pravomoc o produktovém nebo značkovém portfoliu, cílem je zprostředkovat standardizovaný globální produkt zákazníkům na celém světě.
- Vzájemné vztahy mezi pobočkami téměř neexistují.
- Kapitálové toky jsou zajišťovány kromě vkladu do základního kapitálu a dividend také vzájemnými půjčkami a někdy i křížovým vlastnictvím, kdy nejen centrála vlastní část pobočky, ale i pobočka vlastní část mateřské společnosti.
- Tento strategický typ je obvyklý u amerických nadnárodních podniků.

Typy nadnárodních podniků



- **Transnacionální (transnational) podnik** – jedná se o podnik s diverzifikovanou sítí poboček majících různou strategickou úlohu.
- Zvláštností těchto podniků bývá existence poboček zajišťujících servisní služby pro celou síť.
- V rámci celé sítě dochází ke zbožovým, znalostním a kapitálovým tokům. Je to z důvodu udržení vysoké efektivity a flexibility.

Organizační aspekty mezinárodních podnikatelských aktivit



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Organizační faktory představují proměnné úzce spojené s podnikem, které působí na internacionalizaci podnikatelských aktivit.
- Výzkumy a studii byly vymezeny tři základní skupiny organizačních faktorů:
 - charakteristiky top manažerského týmu,
 - zdroje podniku,
 - podnikové specifické proměnné.
- Přizpůsobení organizační struktury je nezbytným krokem při implementaci zvolené mezinárodní strategie. Organizační struktura podniku musí být přizpůsobena zvolenému modelu internacionalizace, proto aby mohly být naplněny stanovené strategické cíle. To znamená, že organizační struktura musí být v souladu se strategií, jinak může dojít k závažným rozporům. Z pohledu organizace mezinárodních aktivit lze specifikovat několik typických způsobů organizace.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Tuzemská organizační struktura s exportním oddělením je typická pro malé podnikatelské subjekty začínající s mezinárodními aktivitami. Tyto podniky často využívají služeb exportních organizací, exportních společenství a exportních reprezentantů.
 - **Exportní organizace** běžně fungují jako pobočka výrobců. Tyto organizace obvykle zajišťují zakázku pro určitý produkt výběrem vhodného trhu, distribučního kanálu a propagační kampaně. Exportní organizace operují na smluvním vztahu jako agent exportu. Většina těchto podniků se specializuje na určité produkty, funkce nebo tržní oblast.
 - **Reprezentační kanceláře v zahraničí** umožňují propagovat a reprezentovat mateřskou společnost působící na domácím trhu. Kancelář není samostatnou právní osobou. Jejím úkolem je pouze sjednávat kontakty, poskytovat konzultační služby a propagovat podnik. Ve většině případů ani nemůže uzavírat obchodní smlouvy nebo jinak obchodně zastupovat podnikatelských subjekt.
-



Exportní společenství provádějí podobné operace jako exportní organizace, ale jsou založeny spíše na poptávce než na nabídce produktů. Snaží se zjistit, jaké produkty požadují zahraniční spotřebitelé a na základě tohoto zjištění je určena nabídka pro zahraničí.

- Exportní společenství je v podstatě sdružení producentů, kteří spolupracují s cílem proniknout na zahraniční trhy. Exportní společenství je možno definovat jako dobrovolné svazky na exportu zainteresovaných podniků se stejným nebo se doplňujícím sortimentem. Právně a hospodářsky i nadále samostatné členské podniky přenášejí všechny nebo některé exportní funkce na centrální exportní orgán, který provádí obchody buď vlastním jménem, nebo jménem příslušného členského podniku.
- Exportní společenství se vytvářejí buď natrvalo, nebo jen na určitou dobu. Exportní společenství jsou vhodná zejména pro menší podniky nebo pro takové, které mají jen malý objem exportu. Členské podniky si ušetří náklady a snižují exportní riziko.

Exportní reprezentanti představují běžné obchodní organizace typu zprostředkovatele nebo prostředníka. Mezi exportní reprezentanty patří například:

- *Kombinovaný exportní manažer* vystupuje jako exportní oddělení pro malé exportéry nebo větší producenty s malým zahraničním prodejem. Manažer operuje na základě zplnomocnění (komisionářství).
- *Exportní obchodní firma* (exportní obchodník, komisionář) nakupuje a prodává na svůj vlastní účet a přebírá veškerou zodpovědnost za export produktů. V této situaci producenti nemají kontrolu nad prodejními aktivitami svých produktů na zahraničních trzích a zároveň jsou závislí na exportním obchodníkovi za export svých produktů.
- *Exportní broker* je subjekt, který propojuje (dává dohromady) zahraničního kupujícího a tuzemského producenta s cílem exportního prodeje a získává provizi za realizaci kontaktu, jehož výsledkem je prodej.
- *Exportní obchodní dům* zastupuje své klienty, ale neprovádí samotné nákupy a hledá pro své klienty ty nejlepší nákupy a prodeje.
- *Obchodní společnosti* jsou velké zahraniční společnosti angažované v exportu a importu. Nakupují produkty na svůj účet v zahraničí a provádí export nakoupeného zboží do své země.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



- Zahraniční aktivity nadnárodních podniků jsou prováděny prostřednictvím přidružených zahraničních společností nebo přes zahraniční pobočky.

Zahraniční přidružená společnost je oddělenou právnickou osobu, přičemž její jméno se obvykle alespoň částečně odlišuje od jména mateřské společnosti; pokud je vlastnický podíl menší než 20%, tak se hovoří o spřátelené společnosti. Zahraniční přidružená společnost je součástí majetku mateřské společnosti.

- Mezi zahraničními přidruženými společnostmi rozlišujeme dceřiné společnosti a filiálky.
- O *filiálku* (associate, affiliate) se jedná v případě 10 až 50% podílu mateřské společnosti.
- O *zahraniční dceřiné společnosti* hovoříme tehdy, jestliže je u nich vlastnický podíl mateřské společnosti 50% nebo větší. Zahraniční dceřiné společnosti nejčastěji fungují na principu profit centra, což znamená, že dceřiná společnost je hodnocena na základě vytvořeného zisku a návratnosti vložených prostředků.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



- Dceřiné společnosti můžeme rozdělit podle úrovně potřeby lokální citlivosti a stupně integrace s mateřskou společností do čtyř typů.
- Úroveň lokální citlivosti představuje potřebu diferenciací produktů a metod k uspokojení unikátních potřeb daného trhu.
- Úroveň mezinárodní integrace ukazuje potřebu integrace svých operací v dalších zemích prostřednictvím transferu zdrojů nebo globální standardizace.

Rozdělení dceřiných společností

úroveň integrace	Úroveň lokální citlivosti	
	nízká	vysoká
vysoká	receptivní dceřiná společnost	aktivní dceřiná společnost
nízká	replikační dceřiná společnost	autonomní dceřiná společnost

Způsoby organizace nadnárodních podniků



- *Receptivní dceřiná společnost* má nízkou potřebu lokální citlivosti a vysokou potřebu mezinárodní integrace.
- Tyto dceřiné společnosti jsou integrovány s podnikem v rámci vertikální integrace nebo operují v produkční síti.
- Jejich operace obvykle zapadají do globální strategie podniku, protože tyto společnosti potřebují řídit a spravovat tok materiálů a komponent, které jsou mezinárodně standardizovány.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



- *Replikační dceřiná společnost* vykazuje nízkou potřebu lokální citlivosti i nízkou potřebu mezinárodní integrace.
- Jedná se obvykle o společnosti, které replikují operace na tuzemském trhu, často v menším měřítku.
- Tyto dceřiné společnosti často slouží k překonání bariér určitého zahraničního trhu a k snížení dopravních nákladů spojených s exportem.
- Management této dceřiné společnosti do určité míry vykazuje autonomnost rozhodování a zároveň následuje a napodobuje strategii celé společnosti.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- *Autonomní dceřiná společnost* je vysoce citlivá na lokální potřeby a zároveň je málo integrovaná.
- Tyto dceřiné společnosti mají obvykle vysokou úroveň výzkumu a vývoje, který se zaměřuje na adaptaci a vývoj nových produktů pro konkrétní lokální trhy.
- *Aktivní dceřiná společnost* obvykle realizuje výzkumné a vývojové aktivity, ale zaměřuje se také na ostatní země, pro které vytváří nové produkty a procesy.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



- Seskupením zahraničních dceřiných společností vzniká tzv. **mezinárodní divize**.
- Mezinárodní divize jsou vytvářeny nejčastěji v okamžiku, kdy jsou vytvořeny čtyři a více zahraničních dceřiných společností nebo kdy podíl zahraničních podnikatelských aktivit představuje okolo 10 – 15% celkového výkonu podniku.
- Vedení mezinárodní divize, které odpovídá za efektivnost zahraničních aktivit, je přímo podřízeno výkonnému řediteli společnosti.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- *Globální funkcionální divizionální struktura* je vytvořena na základě nosných funkcí podniku (jako je například marketing, výroba, finance, řízení lidských zdrojů apod.).
- Mezinárodní operace jsou integrovány do těchto aktivity a odpovědností jednotlivých oddělení je, aby získaly fungující specializaci a úspory z rozsahu.
- Tato forma organizace mezinárodních aktivit je velmi typická pro malé podniky s vysoce centralizovaným systémem. Jedná se o efektivní velmi efektivní přístup pro produkty a produktové řady využívající podobnou technologii nebo pro obchodní aktivity určené úzké skupině zákazníků.
- Výsledkem je vysoká míra integrace produkce výrobků a systému obsluhy podobných trhů.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ***Globální produktová divizionální struktura*** vzniká jako reakce na rostoucí diverzifikaci produktů a produktových řad. Jednotlivé produkty nebo produktové řady jsou reprezentovány samostatnými divizemi. Každá takováto divize má svého top manažera (nebo generálního ředitele), který je zodpovědný za produkci daného produktu a jeho prodej. Značnou výhodou této struktury je zvýšení tržní koncentrace, zvýšení míry inovace a zvýšené schopnosti reakce na nové příležitosti v podnikovém prostředí.
- ***Globální geografická divizionální struktura*** patří k nejčastějším formám organizace mezinárodních podnikatelských aktivit. Divize jsou uspořádány podle geografických regionů. Každý region má na starosti regionální manažer, který je zodpovědný za realizaci aktivit a výkonnost podniku v daném regionu. Velmi často jsou za regionální manažery dosazováni místní manažeři, kteří znají místní trh a jeho specifika.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



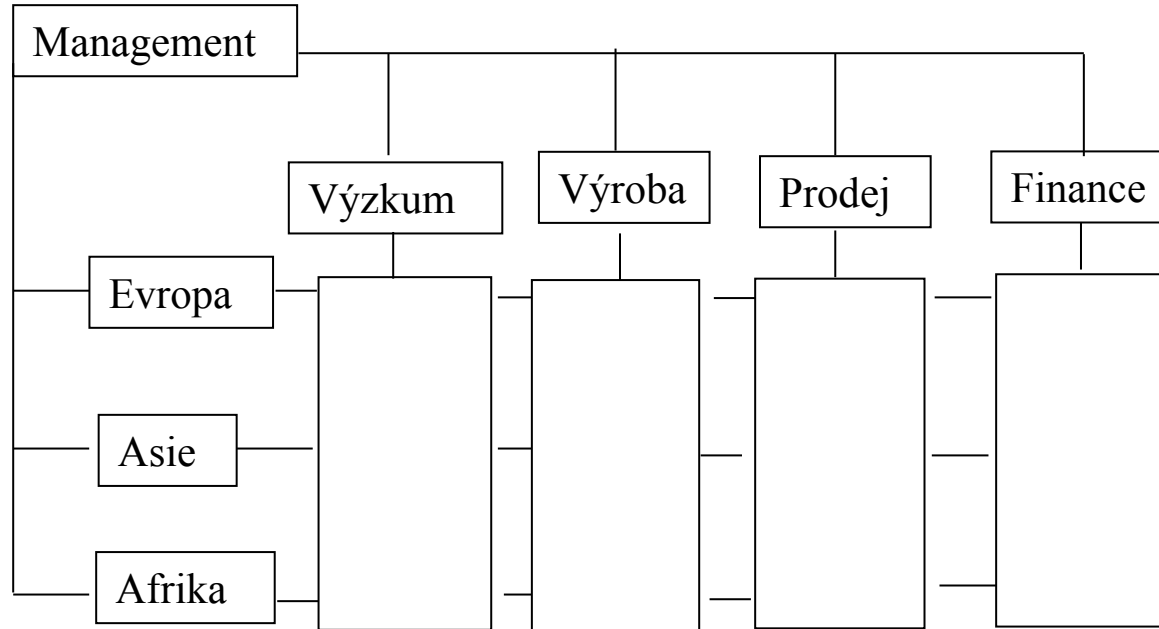
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ***Globální divizionální maticová struktura*** představuje hybridní organizační strukturu s překrývající se odpovědností, tj. s funkcionální strukturou. Maticová struktura vlastně kombinací geografické struktury podporující jak globální integraci, tak lokální odpovědnost.
- Kombinace těchto dvou struktur umožňuje využít výhody dovedností a zkušeností manažerů skrz funkcionální a divizionální struktury.
- V maticové struktuře je odpovědnost vedena jak ve směru vertikálním, tak ve směru horizontálním.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Způsoby organizace nadnárodních podniků



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Zahraniční pobočka** (branch) je část společností s omezenou rozhodovací pravomocí. Zahraniční pobočka podniku umožňuje mateřské společnosti podnikat v daném státě bez toho, aby bylo nutné založit si novou společnost a investovat do ní finanční prostředky. Jedná se o samostatně fungující, majetkově oddělenou část podniku, která je místně odloučená od zahraniční právnické osoby.
- Pobočka jako část podniku proto není samostatný právní subjekt (např. nemá vlastní kapitál) a je právně plně závislá na zahraniční centrále. Ve vztahu k třetí straně (právní požadavky a nároky) je podrobena platnému zákonodárství země původu. Při zřízení zahraniční pobočky je vždy nutná dokumentace mateřské společnosti odpovídající legislativě země, ve které je pobočka zahraničního podniku zakládána.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



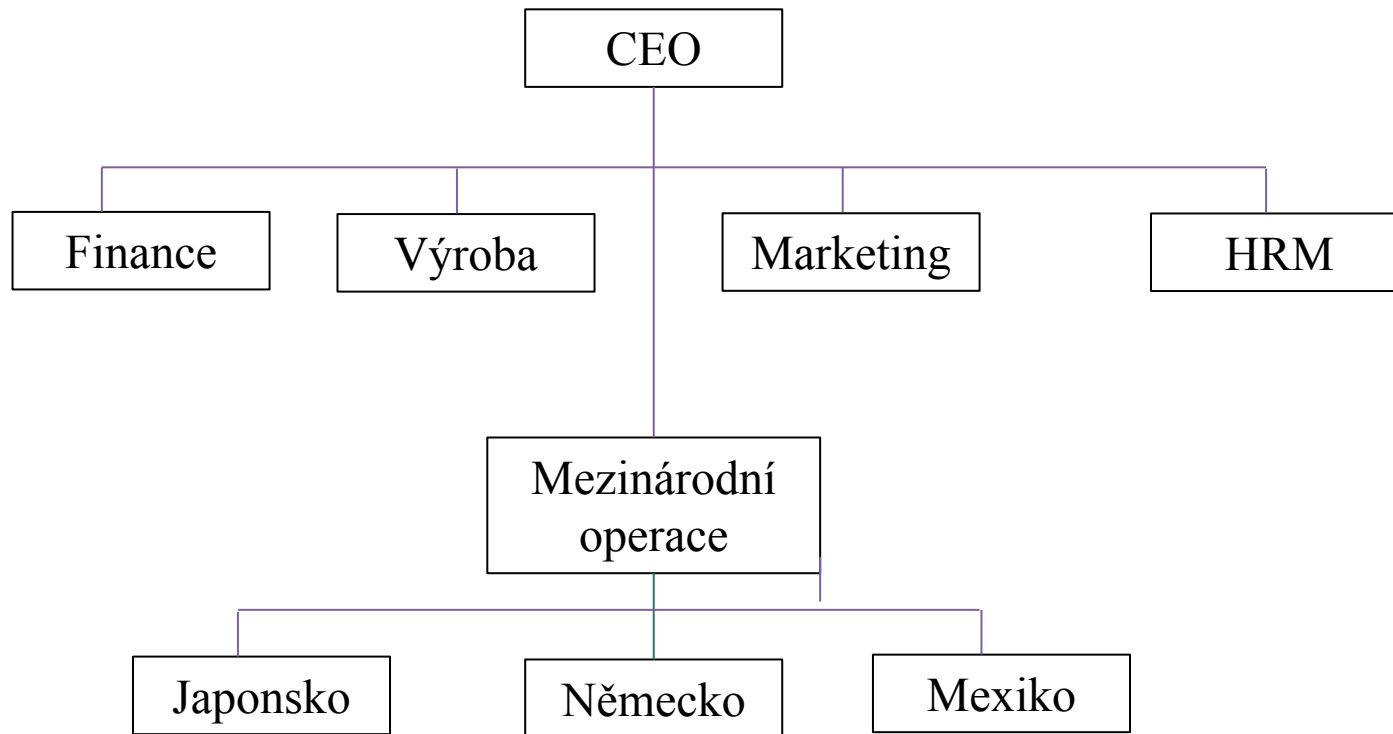
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Zahraniční pobočka musí specifikovat své obchodní aktivity, být zapsána v obchodním rejstříku, mít sídlo podniku, přidělené IČO a další náležitosti.
- Zahraniční pobočka má podobná práva a povinnosti jako jakýkoliv tuzemský podnik s výjimkou jednoduššího vzniku a zániku a výhodnějšího zdanění. Název je stejný jako zahraniční společnost s dodatkem Zahraniční pobočka.
- V čele pobočky podniku stojí vedoucí, který je zapsán do obchodního rejstříku a je zmocněn jménem zahraniční právnické osoby činit veškeré právní úkony týkající se výlučně této složky. Vedoucí není v žádném případě statutárním orgánem, a proto na něho nejsou kladeny požadavky jako na statutární orgán české právnické osoby (beztrestnost apod.). Ze své pozice ale ani nemůže jednat jménem celé společnosti.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



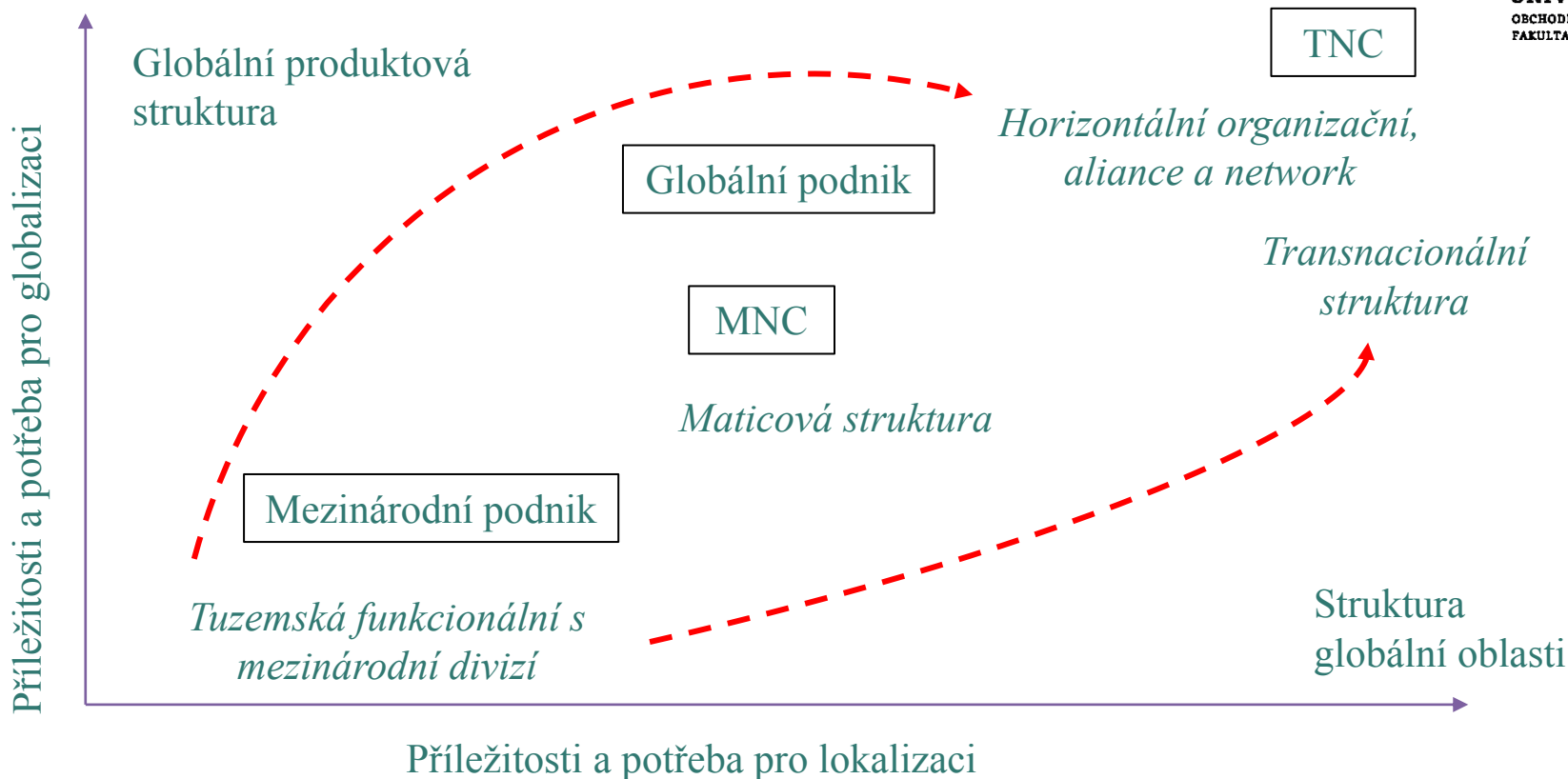
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Organizační alternativy a vývoj pro globální podniky



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Koordinační mechanismy pro mezinárodní operace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Realizace mezinárodních podnikatelských aktivit vyžaduje navržení a aplikaci koordinačních a monitorovacích systémů, které koordinují veškeré aktivity.
- **Přímé koordinační mechanismy** poskytují základnu pro celkové vedení a řízení mezinárodních aktivit a zahrnuje návrh adekvátní organizační struktury a aplikaci efektivních metod vedení pracovníků. Přímé koordinační aktivity také zahrnují pravidelná setkání se zaměstnanci, konzultace a řešení problémů.
- **Nepřímé koordinační mechanismy** zahrnují nastavení prodejních kvót, rozpočty a dalších finanční nástroje a reporty, které poskytují informace o prodejní a finanční výkonnosti daného organizačního celku.

Podnikatelské prostředí nadmárodních korporací

Management mezinárodních korporací



**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 KARLOVĚ

- 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



- 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 rámuujícího 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



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- 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.

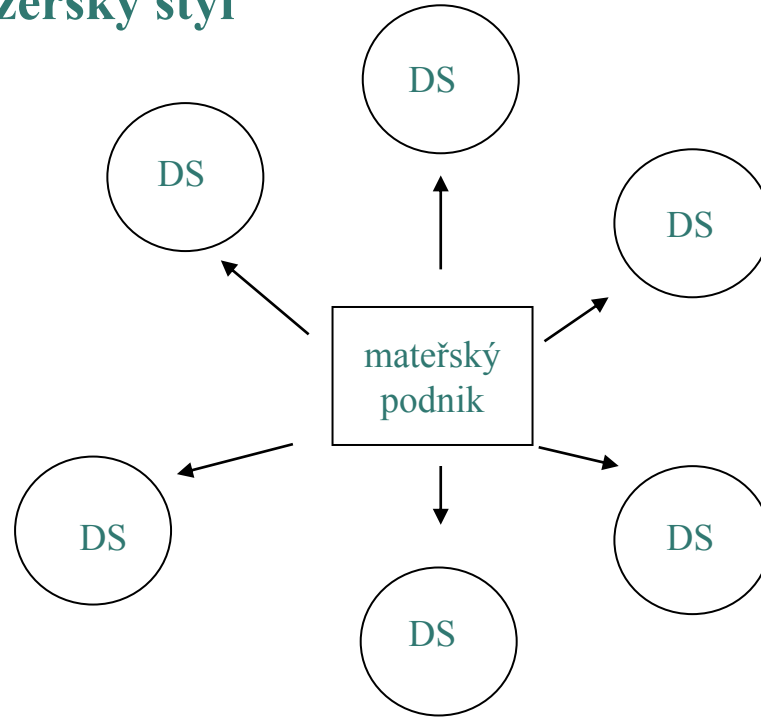
Manažerské přístupy k řízení nadnárodních podniků



- **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.

Manažerské přístupy k řízení nadnárodních podniků

Etnocentrický manažerský styl



Manažerské přístupy k řízení nadnárodních podniků



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

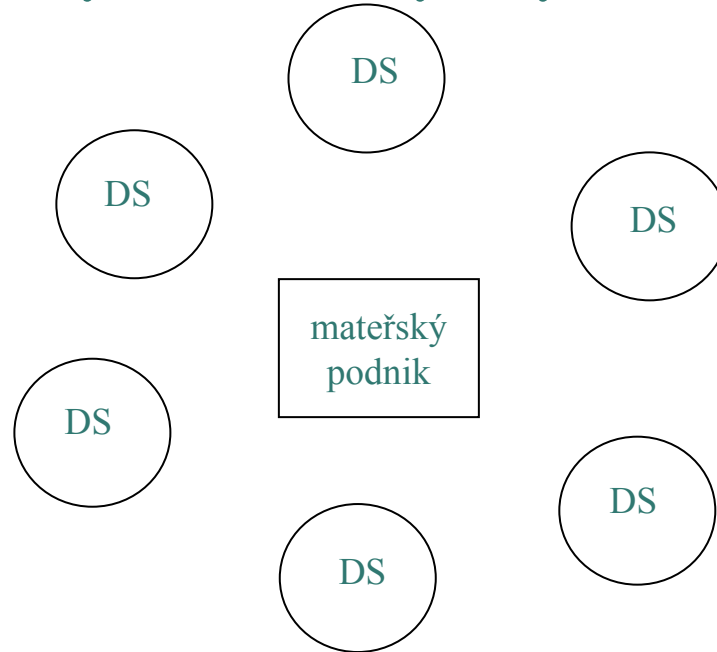
- **Podniky s polycentrickým manažerským stylem** se snaží maximálně přizpůsobit podmínkám zahraničních trhů ve všech směrech.
- Dceřiné společnosti působí jako samostatné podnikatelské jednotky v cílových zemích, mají velké rozhodovací pravomoci, realizují vlastní podnikatelskou strategii, včetně pravomocí 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

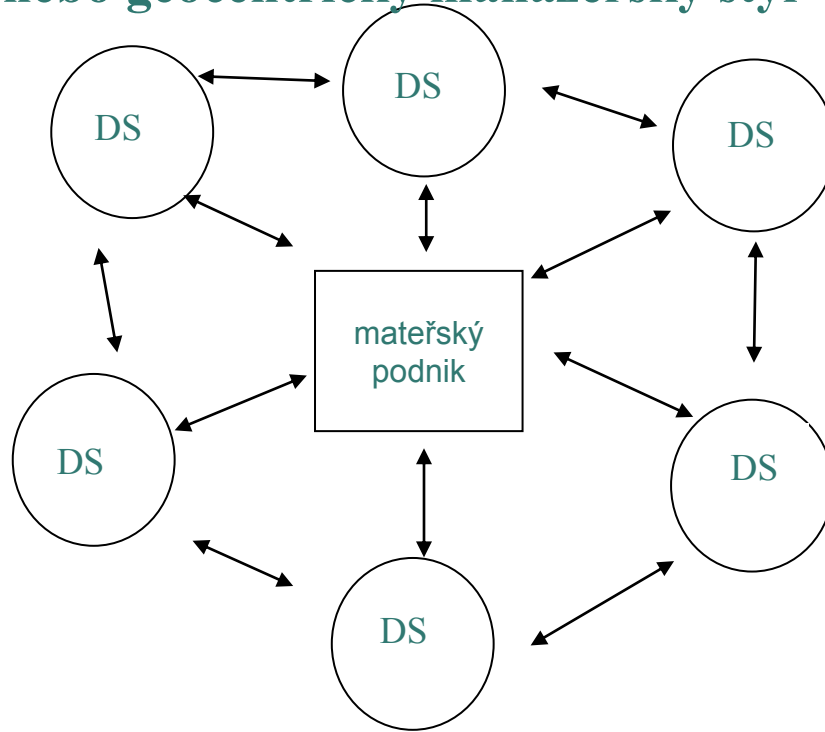
- **Regiocentrický nebo geocentrický manažerský styl**, který je typický pro většinou současných velkých transnacionálních podniků, se pokouší o globální přístup k řízení podniku.
- Tento manažerský styl neakcentuje jednostranně zájmy mateřského podniku ani zájmy místních dceřiných společností, ale usiluje 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.

Manažerské přístupy k řízení nadnárodních podniků



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Regiocentrický nebo geocentrický manažerský styl



Podnikatelské prostředí nadmárodních korporací

Přístupy k mezinárodnímu managementu v
odlišných geografických oblastech



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Manažerské přístupy v mezinárodním prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Management se vždycky bude lišit podle oblasti světa. Je to dáno vývojem společnosti, v té které lokalitě a chápáním světa v těchto lokalitách. V této souvislosti mluvíme o interkulturním managementu, nebo také managementu napříč kulturami.
- Rozdíly v kulturních standardech různých národů se stávají zdrojem mnoha významných lidských nedorozumění a často i bariérou vzájemné spolupráce.

Interkulturní přístup by měl respektovat různé kultury a skutečně realizovat tato opatření:

- dobře poznat a pochopit cizí kulturu;
- cizí kulturu respektovat v její odlišnosti a specifičnosti;
- vytvářet ve vztahu k cizím kulturám vstřícné kroky.

Interkulturní přístup



- Zapojováním se firem do mezinárodního podnikání vede k intenzifikaci mezinárodních kontaktů, při které dochází k setkávání s různými národními kulturami především prostřednictvím zaměstnanců, obchodních partnerů, místních podniků a organizací.
- Kromě jiných znalostí manažerů v souvislosti s mezinárodními podnikatelskými aktivitami, vzrůstá v posledních letech význam znalostí o jiných kulturách.
- Znalosti o jiných kulturách umožňují do značné míry předvídat reakci druhé strany a zároveň podstatně snižují možnost nepříjemných překvapení. Antropologové, sociologové a odborníci na oblast mezinárodních vztahů analyzují takové faktory jako je spokojenost s prací, pracovní role, interpersonální pracovní vztahy sloužící k identifikaci klastrů zemí, které zpřesňují (přibližují) kulturní hodnoty ovlivňující obchodní praktiky.

Interkulturní přístup



- Odlišné hodnotové preference a způsoby jednání představitelů různých národních kultur způsobují specifické problémy v řízení podniku, které mohou být zvládnuty formováním podnikové kultury a s ní související celkové podnikové strategie.
- Při formování podnikové kultury a podnikové strategie působících na mezinárodních trzích vystupuje do popředí problém vzájemného vztahu národní a podnikové kultury.
- Národní kultura je především nositelem základních kulturních vzorců, které mohou výrazně ovlivňovat charakter a podobu podnikové kultury. A zároveň národní kultura ovlivňuje jednání lidí přímo, pomocí mechanismů socializace.
- Protože podniková kultura vychází z prostředí dané země, je potřeba zvážit, do jaké míry je jednání zaměstnanců ovlivňováno kulturním a sociálním prostředím, v němž se podnik nachází.

Interkulturní dimenze



- Výrazné odlišnosti jednotlivých národních kultur v podniku, které jsou snadno a přehledně identifikovatelné se nazývají **interkulturní dimenze**.
- Interkulturní dimenze, které významně modifikují interpersonální percepci a ovlivňují oboustranné pochopení a porozumění mezi spolupracovníky (zaměstnanci), mohou podstatně ovlivnit pozitivně nebo negativně úspěch v mezinárodním podnikání. Studium a pochopení těchto kulturních odlišností může přinést úsporu času a celkových nákladů. Studium interkulturních dimenzí a jejich vlivu na podnikání mezinárodních podniků se zabývá celá řada odborníků.
- Mezi nejvýznamnější osobnosti v oblasti studia interkulturních dimenzí můžeme zařadit holandana Geerta Hofsteda, američana Edwarda T. Halla, holandana Fonse Trompenaarse a francouze Jacquesa Demorgona.



- **Geert Hofstede** identifikoval na základě korelačně statistického a faktorově analytického vyhodnocení čtyři základní kulturní dimenze, které vyjadřují nejobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi zeměmi. Kulturní rozdíly vyjádřené v těchto (pomocí) kulturních dimenzích vedou k odlišnému pojetí základních parametrů života lidí a výrazně ovlivňují oblast práce a managementu.
- *Rozpětí moci v hierarchii* vyjadřuje, do jaké míry jsou v určité kultuře akceptovány mocenské poměry.
- *Individualismus/kolektivismus* vyjadřuje, do jaké míry se členové určité kultury definují (vnímají, cítí být) jako součást sociální pospolitosti a do jaké míry se cítí být jí zavázání.

Interkulturní dimenze – G. Hofstede



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- *Vyhýbání se nejistotě* vyjadřuje do jaké míry nejasné a víceznačné situace vyvolávají v určité kultuře nejistotu a obavy.
- *Maskulinita/feminita* vyjadřuje, do jaké míry jsou v určité kultuře od sebe oddělovány mužské a ženské role a do jaké míry jsou pevně stanovené.
- *Dlouhodobá orientace* vyjadřuje do jaké míry je v určité kultuře oceňováno dlouhodobé myšlení.

Interkulturní dimenze – Edward T. Hall



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Edward T. Hall** (1985, 1990) vycházel při definování kulturních dimenzí z antropologického základu a snažil se identifikovat základní dimenze lidského soužití, se kterými se musí potýkat lidé všech kultur.
- Podle Halla jsou základními kulturními dimenzemi prostor, čas a komunikace. Přičemž s ohledem na tyto dimenze je každá kultura nucena vyvíjet určité standardy jednání.

Na základě dimenze času rozlišuje Hall kultury s monochronním a polychronním vnímáním času.

- V *monochronně orientovaných kulturách* představuje ubíhající čas lineární osu, na které musí být umístěna jednání uskutečňující se v zamýšleném pořadí.

Interkulturní dimenze – Edward T. Hall



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Na členy v monochronně orientovaných kulturách jsou kladeny vysoké požadavky na plánovací schopnosti a spolehlivost jedinců a společenských systémů. Typická je nízká míra tolerance vůči časovým kolizím a přerušování jednání.

- *V polychronně orientovaných kulturách* mohou probíhat různá jednání nebo aktivity v jednom okamžiku. V těchto kulturách jsou kladeny na členy vysoké požadavky na časovou flexibilitu a existuje přiměřeně vysoká tolerance vůči časovým kolizím a přerušování.

Na základě dimenze komunikace rozlišuje Hall nízký (slabý) komunikační kontext a vysoký (silný) komunikační kontext. Přívlastky nízký a vysoký posuzují rozsah, v jakém se při komunikaci používá nonverbální kontext.

Interkulturní dimenze – Edward T. Hall



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- *Kultury s nízkým kontextem* jsou typické snahou vyjádřit všechny relevantní informace v komunikaci explicitně, přímo, tak, aby posluchači zbylo co nejméně prostoru pro vlastní dodatečnou interpretaci.
- *V kulturách s vysokým kontextem* (doprovázené implicitní a nepřímou komunikací) je kontext komunikační situace (atmosféra, neverbální signály apod.) vnímán jako podstatná součást komunikace, v nichž je obsažena podstatná část sdělení. To, co je skutečně slovně vyjádřeno, je doprovázeno implicitní a nepřímou komunikací a mnohoznačných obrazných přirovnání a náznaků.

Interkulturní dimenze – Fons Trompenaars



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Fons Trompenaars** vytvořil vlastní model kulturních dimenzí, které mají vliv na uvažování a sociální chování příslušníků jednotlivých kultur. Podle této teorie vznikají kulturní rozdíly ve třech základních oblastech lidského života: v postoji lidí k času, v postoji lidí k přírodě, v postoji lidí k ostatním lidem.
- Na základě těchto tří oblastí lidského života rozlišuje Trompenaars 7 kulturních dimenzí. Jedna z dimenzí „individualismus/kolektivismus“ je stejně popsána jako Hofstedem.

Do oblasti „*postoj lidí k ostatním lidem*“ patří následující čtyři dimenze:

- *Universalismus/partikularismus* vyjadřuje, do jaké míry se v určité kultuře vychází z toho, že je možné stanovit všeobecná pravidla lidského soužití a že je možné jejich dodržování za všech okolností požadovat a prosazovat.

Interkulturní dimenze – Fons Trompenaars



- *Neutralita/afektivita* vyjadřuje do jaké míry je v určité kultuře obvyklé vyjádřit silné pocity ve veřejných situacích.
- *Specifičnost/difúznost* vyjadřuje jakým způsobem je v určité kultuře jiným lidem poskytován přístup k vlastní osobě.
- *Dosažený status/připisovaný status* vyjadřuje, jak člověk získává v určité kultuře společenský status.

S ohledem na ***postoj lidí k přírodě*** rozlišuje Fons Trompenaars tyto kultury:

- v kulturách ve kterých se *lidé snaží přírodu kontrolovat* je příroda považována za moc na člověku nezávislá, se kterou člověk svádí neustálý boj;
- u kultury v nichž se *lidé snaží žít v souladu s přírodou*, člověk se považuje za součást přírody, které se musí pokusit přizpůsobit tak, aby s ní mohl žít v souladu.

Interkulturní dimenze – Fons Trompenaars



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

S ohledem na *postoj lidí k času* rozlišuje Fons Trompenaars tři formy kultury:

- *kultury orientované na minulost* považují minulost za nejdůležitější časovou formu, kterou se snaží člověk opatrovat, předávat ji novým generacím a nechávat ji, aby ovlivňovala budoucnost;
- *kultury orientované na budoucnost* považují za nejdůležitější realizace budoucích cílů, které musí být tím více tlačeny dopředu, čím více už bylo dosaženo;
- *kultury orientované na přítomnost* považují za důležité především uznání současného okamžiku.

Interkulturní dimenze – Jacques Demorgon



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- *Jacques Demorgon* vytvořil model kulturních dimenzí na základě možných lidských způsobů jednání.

Konsekutivní/simultánní organizace jednání

- Při *konsekutivní organizaci* jednání se člověk soustředí na jeden úkol a plní ho krok za krokem. Přičemž každý nový krok začne teprve tehdy, když ten předchozí je definitivně splněn. Při *simultánní organizaci* jednání se člověk snaží řešit několik úkolů najednou a akceptuje proto nedostatky, které mohou při jednotlivých jednáních vzniknout.

Koncentrovaná pozornost/rozptýlená pozornost

- *Koncentrovaná pozornost* je taková pozornost, která se soustředí pouze na málo věcí, zato velmi přesně a intenzivně. Za *rozptýlenou pozornost* se považuje taková, kdy pozorovatel vnímá velmi mnoho aspektů jedné situace, ale ne velmi přesně.



Explicitní komunikace/implicitní komunikace

- *Explicitní komunikace* je typická snahou pomocí obšírného výkladu všech relevantních informací co možná nejjednoznačněji. Při *implicitní komunikaci* zůstává mnoho nevysloveného, co je třeba odvodit z kontextu rozhovoru, ke kterému samozřejmě patří také vztah mezi komunikujícími partnery.

Objektivní vyjadřování/subjektivní vyjadřování

- U *objektivního vyjadřování* mluvčí abstrahuje velmi silně od své osoby a mluví především o vnějších skutečnostech, které se snaží prezentovat co možná nekorektněji. Při *subjektivním vyjadřování* je sám mluvčí hlavním obsahem komunikace a snaží se zprostředkovat svůj vlastní, osobní pohled nebo názor co možná nejobsáhleji a nejnázorněji.

Orientace na úkol/orientace na lidi

- V případě *orientace na úkol* jsou to samy skutečnosti, které motivují člověka k jednání. Při *orientaci na lidi* jedná člověk proto, že splnění určitého úkolu má např. určitou souvislost s důležitými osobami.

Vnější autorita/vnitřní autorita

- V případě *vnější autority* závisí vyřízení určitého úkolu na tom, zda existují osoby, které díky své pozici ve vnější hierarchické struktuře mohou splnění určitého úkolu nařídit, mohou na jeho plnění dohlížet, kontrolovat ho a posuzovat. V případě *vnitřní autority* se úkoly řeší i tehdy, když neexistuje žádná z vnějšku stanovená osoba, která dohlíží na vyřizování úkolů.

Rozhodování orientované na dissensus/rozhodování orientované na konsensus

- *Dissensusem* (názorovou různorodostí) je míněno oponující chování, které může být reakcí na hierarchicky silné role jednotlivých odpovědných osob. Při způsobu *rozhodování orientovaného na konsensus* jsou od začátku přednášeny pouze realistické, realizovatelné myšlenky.



Odpovědnost vázána na jednotlivé osoby/spoluodpovědnost

- V případě *odpovědnosti vázané na jednotlivé osoby*, nesou osoby odpovídajícím všechny důsledky. V případě *spoluodpovědnosti* a spolurozhodování se osoby, které nesou odpovědnost, snaží do svých rozhodování zapracovat také názory těch, jichž se tato rozhodování týkají.

Negativní hodnocení/pozitivní hodnocení

- V případě *negativního hodnocení* přistupují lidé k organizacím především s určitou skepsí, odmítáním nebo dokonce odporem, protože od nich neočekávají pro sebe nic dobrého. V případě *pozitivního hodnocení* jsou instituce a organizace považovány za něco pozitivního, co může jednotlivcům přinést identifikaci, smysl a bezpečnost.

Interkulturní kompetence



- K realizaci těchto opatření a překonávání interkulturních rozdílů se v současné době nastavují interkulturní kompetence. **Interkulturní kompetence** představuje schopnost vstupovat do interkulturních nebo přímo multikulturních sociálních situací, schopnost pochopit je v existujících kulturních dimenzích, schopnost přiměřeně je zvládat a v jejich kontextu úspěšně řešit věcné úkoly.

Do oblasti interkulturních kompetencí lze zahrnout:

- poznání a pochopení cizí kultury v jejím fyzickém a systémovém rozměru;
- poznání a pochopení kulturních standardů cizí kultury (sociálních hodnot, norem a vzorců jednání);
- zvládnutí existence dvou různých kulturních vlivů v jedné osobě a ve vazbě na reprezentanta druhé kultury;
- zobecnění a vytvoření účinného souboru taktik a strategií pro poznání, pochopení a komunikaci s dalšími cizími kulturami.

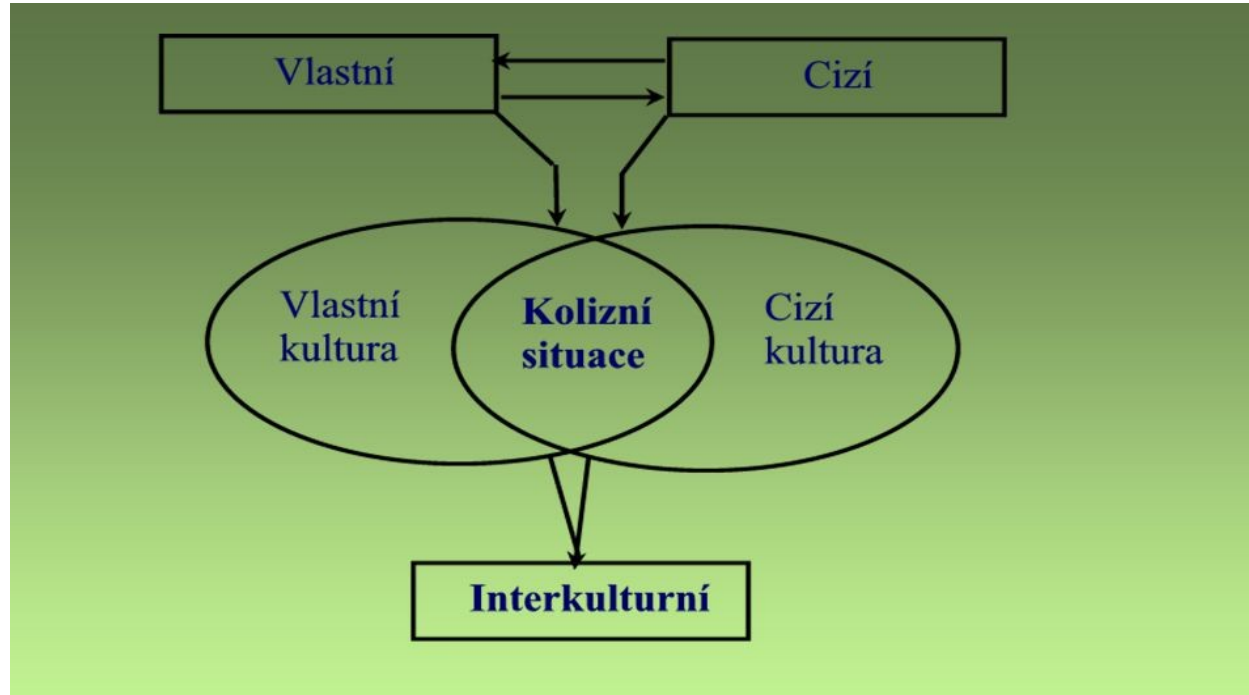
Interkulturní kompetence



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Interkulturní manažerská kompetence je vzájemně závislá s dalšími manažerskými kompetencemi, strategickou, individuální, sociální a odbornou kompetencí, které významně podporují úspěšné působení manažera v mezinárodním prostředí.
- Pod pojmem **strategická kompetence** je chápáno finanční řízení, řízení rizik, znalostí, organizační schopnosti, schopnost řešit problémy, rozhodování a synergie.
- **Individuální kompetence** představuje schopnost vlastní motivace, sebeorganizování, kontroly situace, odolnost vůči stresu, optimistický přístup a schopnost sebekritiky.
- **Sociální kompetencí** je chápána schopnost týmové spolupráce, přizpůsobení se, komunikace, empatie, tolerance a řídicí schopnosti.
- **Odborná kompetence** předpokládá schopnost aplikace získaných znalostí z oboru, o řízení podniku, moderních komunikačních technologiích a mezinárodní pracovní zkušenost.

Interkulturní kompetence



Americký management



- Americký management má od svého zrodu značnou autoritu, která stoupla zejména po druhé světové válce.
- Přes své problémy, které americký management ve svém vývoji překonává, se v poválečném období rychle šířil zejména do zemí západní Evropy, Japonska a některých tzv. nově industrializovaných zemí.
- S uplatňováním principů amerického managementu se současně přebírala i jeho terminologie.
- Avšak určité specifické prvky, vyplývající z národních tradic a zvyklostí, se přes uplatňování amerického managementu zachovaly (např. v managementech Francie, Německa, Itálie, Holandska apod.).
- Protože management zemí západní Evropy, přes své národnostní zvláštnosti, uplatňuje v podstatě stejné principy a metody jako americký management, vznikl tzv. euro-americký management.

Japonský management



- Uplatňováním amerického managementu v Japonsku (po druhé světové válce), došlo postupně ke vzniku japonského managementu se všemi specifickými rysy a důsledky konkrétního vývoje Japonska. Vznikla tzv. **japonská škola**, jako protiváha amerického, resp. západního managementu.
- Zatím co v USA se uplatňují minimální zásahy vlády do činnosti podniků, v Japonsku existuje účinná spolupráce vlády a podniků, vysoko kvalifikovaná centrální regulace ekonomiky, formulování hospodářských programů (cílů) země apod.
- Pokud jde o řízení japonských podniků, tak je zde výraznou charakteristikou kolektivismus, dominance kolektivních cílů a pocitů závaznosti, uplatňuje se zde princip „každému své místo“, člověk se v japonském podniku uplatní svým umem, zkušenostmi, ale má i pocit sociální jistoty, má uspokojivé pocity morální, estetické i citové.

Japonský management



- Zatímco management amerických podniků vychází z vědeckých a pragmatických poznatků, tak management v Japonsku je chápán spíše jako umění než věda.
- Často se hovoří o tzv. japonském stylu řízení, jako jednotným systému řízení uplatňovaném v japonských podnicích. Toto chápání je však příliš zjednodušené, protože japonské podniky uplatňují takový systém řízení, který jim nejvíce vyhovuje.
- Je však realitou, že systémy řízení japonských podniků mají některé společné znaky, jako například kolektivní rozhodování (ringi systém), celoživotní pracovní poměr, systém odměňování a další.
- Většina charakteristických znaků japonského managementu je bezprostředně spojená s řízením v tradičních podnicích.

Charakteristiky japonského managementu



- **Statusový systém diferenciacie pracovníků** představuje rozdělení pracovníků v podniku na pracovníky řádné (v podniku pracují po dobu celého produktivního věku) a dočasné pracovníky (sloužící na vyrovnávání zaměstnanecké fluktuace).
- Řádní pracovníci jsou uspořádáni do určitých kategorií, které tvoří podmínky pro kariéru. Status tedy podmiňuje funkční zařazení pracovníka. Japonské průmyslové podniky dodnes nemají vypracovaný systém detailního popisu práce. Individuální úlohy a zodpovědnost pracovníků za jejich plnění nejsou jednoznačně určeny. To ale neznamená, že zde panuje chaotická organizace práce. Tradice japonského řízení od počátku zprůmyslování, tzv. ringi systém rozhodování, zformoval pracovní kolektiv nesoucí plnou zodpovědnost za plnění úloh. Tento kolektivismus je výrazným prvkem i současného řízení v japonských podnicích.

Charakteristiky japonského managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **System odměňování** je založen na délce pracovního poměru a vzdělání pracovníka. Mzda pracovníka v konečném důsledku závisí na tom, ve které kategorii je zařazen. Tento způsob odměňování vyplývá z neexistence popisu práce a kritérií vyjadřujících individuálních výkon pracovníka.
- **Metody zdokonalování systému řízení** jsou v tradičním japonském podniku chápány jako výchova a zdokonalování práce vedoucích pracovníků. Mezi základní metody zdokonalování řízení v Japonsku patří
 - výběr kádrů – do vyšších funkcí jsou jmenováni pracovníci s vyšším vzděláním, zejména pak absolventi známých univerzit a s rychlejším po-stupem studia;
 - rotace – patřila svého času mezi nejvíce používanou metodu zdokonalování řízení, jedná se o změnu pracovního zařazení vedoucích pracovníků v pravidelných časových intervalech.

Charakteristiky japonského managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Trénink vedoucích prostřednictvím ringi systému** („rin“ znamená předložit návrh nadřízenému a získat si jeho souhlas a „gi“ znamená uvažovat, rozhodovat) – průběh tohoto systému je následující: nižší vedoucí pracovník na formuláři ringisho definuje návrh řešení daného systému – následuje cirkulace tohoto dokumentu mezi příslušnými sekcemi - ringisho se postupně dostane k vrcholovému vedení (k prezidentovi apod.) – když prezident vyjádří svůj souhlas, pak rozhodování je ukončeno a ringi dokument se vrátí na implementaci k iniciátorovi.

- Přestože bylo řízení japonských podniků do určité míry ovlivněno americkým managementem, tak se řada japonských podniků vrátila k tradičnímu systému řízení. Japonci zcela jednoznačně odmítli americký odborářský systém, a tak nemají třeba ústřední odborové orgány.