

# Podstata a prostředí mezinárodního managementu

1. přednáška



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**  
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu  
MEZINÁRODNÍ MANAGEMENT

# Základní informace k předmětu

---

- **Přednášející: Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**
  - Kancelář: B202
  - Konzultační hodiny: čtvrtek 12,30 –14,30 Email: [zapletalova@opf.slu.cz](mailto:zapletalova@opf.slu.cz)
  - Telefon: 596 398 433
  
- **Veškeré materiály, informace a podklady ke studiu: IS SU**
  
- **Požadavky na ukončení předmětu:**
  - Docházka na semináře a plnění úkolů – 5% hodnocení
  - Případová studie: absolvování v seminářích v týdnu 4. 11. – 10. 11. 2024: 10% hodnocení
  - Seminární práce: vypracování seminární práce (20%) a její odevzdání přes Odevzdáárnu v IS SU nejpozději do 8. 12. 2024 a prezentace práce (5%); celkem 25% hodnocení
  - Úspěšné absolvování zkoušky (ústní forma): 60% hodnocení

# Podstata mezinárodního managementu

---



- **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.

# Podstata mezinárodního managementu

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **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

---



- Mezinárodní manažeři operují v prostředí různorodé pracovní síly. Pracovní síla je mnohem rozmanitější v závislosti na věku, vyznání víry, náboženství, etnického pozadí nebo pohlaví.
- Mezinárodní manažeři musí být citliví nejenom k těmto diferencím, ale také musí přijmout vhodné principy řízení pro vyrovnání se s nimi.
- 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.



- Globální trh představuje množství ziskově orientovaných podnikatelských aktivit realizovaných přes mezinárodní hranice.
- **Koncepce globalního managementu**, z pohledu mezinárodních a multinárodních podniků, je chápána jako koncepce 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 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

---



- **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.
- 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.
- *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.

# Mezinárodní management a mezinárodní ekonomické vztahy

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **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.
- **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*.
- 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.
- Z pohledu makroekonomického se termín internacionalizace, který se začal poprvé používat počátkem dvacátých let dvacátého století, objevuje v souvislosti s postupným nahrazováním imperialismus jako dominantního organizačního principu rámujícího přeshraniční interakce mezi tržními ekonomikami.
- Z pohledu mikroekonomické je internacionalizace podnikatelských aktivit chápána, jako geografické šíření podnikatelských aktivit přes národní hranice státu.

# Postup internacionalizace podnikatelských aktivit



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

postup internacionalizace

# Důvody k internacionalizaci podnikatelských aktivit

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **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.

# Rizika spojená s mezinárodními podnikatelskými aktivitami

---



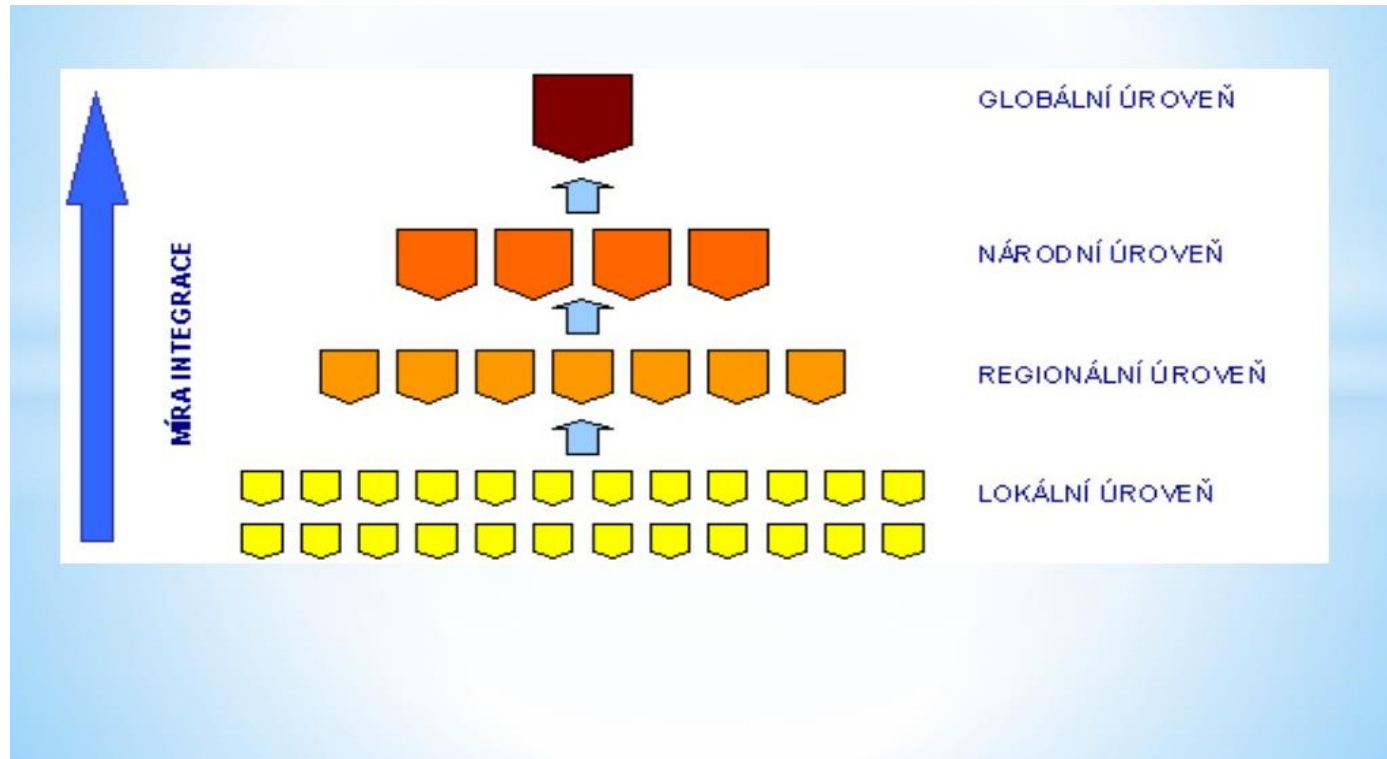
**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- 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.).

# Struktura podnikatelského prostředí



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ





# Prostředí světové ekonomiky

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Světová ekonomika, která je chápána jako ekonomickopolitická polycentrická soustava složená z různých relativně výrobně uzavřených a ekonomicky samostatných státních celků, se zformovala v poslední třetině 19. století jako světová kapitalistická (tržní) ekonomika založená na nerovných vztazích mezi vysoce rozvinutými centry a zaostávající koloniální periferií.
- Mezi nejvýznamnější externí faktory působící z úrovně světové ekonomiky a ovlivňující rozvoj mezinárodních podnikatelských aktivit můžeme zařadit proces liberalizace a globalizace světové ekonomiky.

# Prostředí světové ekonomiky

---



- **Subjekty světové ekonomiky** jsou obecně nazývány jako ekonomické celky. Základním subsystémem světové ekonomiky je státní ekonomický celek (*národní ekonomika*). K dalším subjektům světové ekonomiky patří *mezinárodní integrační seskupení* (institucionalizované integrační celky), *nadnárodní celky* (neinstitucionalizované integrační celky) a *podnikatelské subjekty* působící uvnitř národní ekonomiky.
- Subjekty tak rozdělujeme na subjekty makroekonomického typu a mikroekonomického typu. K subjektům *makroekonomického typu* zařazujeme národní ekonomiky a mezinárodní integrační seskupení.
- Podnikatelské subjekty tuzemské (rezidenti) i zahraniční (nerezidenti), které realizují mezinárodní podnikatelské aktivity, patří k subjektům světové ekonomiky tzv. *mikroekonomického typu*.



## *Vývoj světové ekonomiky:*

- 1. etapa - vznik světové ekonomiky – konec 19. století
- 2. etapa – rozvoj světové ekonomiky – do začátku 1. světové války
- 3. etapa – období mezi dvěma světovými válkami
- 4. etapa – od konce 2. světové války do konce 90. let
- 5. etapa – od konce 90. let do dnešních dnů

# Globální podnikatelské prostředí

---



- Podnikatelské subjekty dnes nemohou vnímat svět „podnikání“ jenom v kontextu národního státu, kde působí, ale v kontextu celosvětovém. A týká se to i podniků, které působí pouze na tuzemských trzích.
- Proto v této souvislosti hovoříme o globálním podnikatelském prostředí.
- Pochopení vztahů a interakcí mezi podnikem a globálním podnikatelským prostředím je významným faktorem pro úspěch podniku a jeho konkurenceschopnost.
- Globální podnikatelské prostředí lze vymezit jako prostředí různých suverénních států, které působí na podnikatelský subjekt, ovlivňuje jeho aktivity a rozhodování

# Složky globálního podnikatelského prostředí

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Globální podnikatelské prostředí, z pohledu tradičního členění podnikatelského prostředí, má charakter makroprostředí. Proto zde můžeme identifikovat typické prvky makroprostředí, jako je:
  - politické,
  - ekonomické,
  - legislativní,
  - technologické,
  - sociální,
  - kulturní,
  - přírodní
  - demografické.

# Globalizace

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Mezinárodní měnový fond globalizaci definuje jako rostoucí ekonomickou vzájemnou závislost zemí ve světovém měřítku v důsledku rostoucího objemu a druhu přeshraničních transakcí zboží a služeb a toku mezinárodního kapitálu, jakož i rychlejšího a rozsáhlejšího šíření technologií.
- V rámci globalizace vzniká nový ekonomický řád a nová dělba práce, nový politický řád s novou strukturou i režimem světového politického systému, kosmopolitní kultura.
- Globalizace znamená, že trhy, investice a mezinárodní vztahy jsou stále méně určovány národními hranicemi.
- Základními prvky globalizace je volný pohyb zboží, služeb, kapitálu, pracovních sil a transfer technologie.
- Tempo a kompatibilita jednotlivých oblastí postupuje nejrychleji ve směru **globalizace finančních toků** (banky a kapitálové trhy), **globalizace energetických zdrojů** (elektrina, zemní plyn, ropa apod.), **globalizace informačních toků** (médiá, telekomunikace), **globalizace obchodu** (zboží a služby) a **globalizace trhu práce** (zaměstnanci a dělníci). Tím činí globalizace svět více uniformním, integrovaným a navzájem na sobě závislým.

# Přínosy a rizika globalizace



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁRVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

# Globalizace

---



Globalizace jako proces, který se v dějinách lidstva začíná zřetelně prosazovat přibližně na přelomu 18. a 19. století, prošel třemi vývojovými fázemi.

- **První fáze globalizace**, která proběhla v letech 1870 – 1914, přinesla významný růst toku zboží, kapitálu a pracovních sil, který byl umožněn redukcí obchodních bariér a nově získanými výhodami v dopravě.
- **Druhá fáze globalizace** je datována do let 1950 – 1980, kdy došlo k obnovení obchodních vztahů utlumených světovou hospodářskou krizí a druhou světovou válkou.
- **Třetí fáze globalizace** probíhá od začátku 80. let dvacátého století až do současnosti a je výrazně ovlivněna rozvojem komunikačních technologií a snahou rozvojových zemí otevřít své hranice mezinárodnímu obchodu a investicím.

Globalizace světové ekonomiky je pokračováním vývoje internacionalizace světového hospodářství.

---



# Přínosy a rizika globalizace

---



- Globalizace beze vší pochybnosti ovlivňuje globální podnikatelské prostředí a je hlavním zdrojem změn v toto podnikatelském prostředí. Její vliv je vnímán různými lidmi v různých kontextech. Můžeme vymezit hlavní přínosy a rizika procesu globalizace.

## **Přínosy globalizace:**

- liberalizace obchodu přináší internacionalizaci podnikání (přístup k větším trhům přesahujícím národní hranice), a tím i stimuluje ekonomický růst;
- internacionalizace podnikání je spojena s rostoucí konkurencí v globálním měřítku, ale také se vznikem nových příležitostí;
- v souvislosti s globalizací nabývají stále většího významu informace, informační technologie umožňují šetřit čas i náklady, usnadňují sdílení informací, s čímž se pojí eliminace všeho zbytečného, pomalého a nákladného.

# Přínosy a rizika globalizace

---



## Rizika globalizace:

- vývoj společnosti bude provázen nepředvídanými změnami a šoky;
- globální ekonomika může výrazně ovlivnit distribuci bohatství mezi zeměmi a vyvolat růst globální nerovnováhy;
- hrozbou se stane rostoucí nezaměstnanost;
- globalizace může výrazně zvýšit sociální rozdíly, vyvolat silné vnitřní pnutí ve společnosti a může vést k sociální explozi;
- informační technologie sice urychlují pohyb a zvyšují množství informací, ale neusnadňují jejich interpretaci;
- neglobalizuje se jen hospodářství a finanční trhy, ale i terorismus, kriminalita, znehodnocování životního prostředí, migrace lidské populace a s ní spojené zdravotní problémy.

# Globální problémy

---



Na určitém stupni rozvoje internacionalizačních procesů v globálním podnikatelském prostředí se začínají objevovat globální problémy, které jsou vymezeny jako problémy dotýkající se celé lidské civilizaci a řešitelné pouze celosvětovým úsilím. Každý globální problém má dimenzi ekonomickou a dimenzi mimoekonomickou. Globální problémy se dělí na tři velké skupiny:

- **Globální problémy intersociální** jsou spojeny se vzájemným působením různých společensko-sociálních a ekonomických problémů a globálního soužití lidstva v podmínkách různých hodnotových kritérií a ideologií. Mezi tyto problémy jsou řazeny světové války, jaderné a jiné konflikty, boj s terorismem, zaostalost rozvojových zemí, změna mezinárodních ekonomických vztahů apod.

# Globální problémy

---



- **Globální problémy přírodně sociální** jsou spojeny z porušení vazeb mezi přírodou a lidskou společností, kdy počet obyvatel roste, ale přírodní zdroje zůstávají spíše konstantní. Patří zde problémy ekologické, surovinové, energetické, populační, potravinové apod.
- Globální problémy antroposociální zahrnují všelidské problémy sociální, kulturní a humanitárně etické povahy. Patří zde nerovný přístup ke vzdělání, ke zdravotní péči, k bydlení, kultuře, k lidským právům apod.

# Bariéry globalizace

---



Proces globalizace světové ekonomiky neprobíhá vždy jednoduše a hladce. Vyskytují se určité překážky, které tomuto procesu brání. V této souvislosti hovoříme o bariérách globalizace. Patří k nim tyto:

- *vládní regulace* týkající se obchodování se zbožím a službami přes hranice země, cly, kontrolou kapitálu, technickými standardy, ochranou duševního vlastnictví, kontrolami na hranicích apod.;
- *kulturní vzdálenost*, která je dána rozdíly v jazyce, náboženství, sociálními normami a hodnotami, různými obchodními praktikami a také třeba vnímání korupce v dané společnosti;
- *geografická vzdálenost* může zkomplikovat realizaci určitých obchodních transakcí a navíc se významně projevuje ve zvýšených transportních nákladech.