

MEZINÁRODNÍ MANAGEMENT

STUDIJNÍ OPORA PRO KOMBINOVANÉ
STUDIUM

MEZINÁRODNÍ MANAGEMENT

Ing. **Omar AMEIR**, Ph.D.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Projekt EDULAM - „Zvýšení kvality vzdělávání na MVŠO s ohledem na potřeby trhu práce, digitalizaci a internacionalizaci“ (č. projektu CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_015/0002341) je spolufinancován Evropskou unií.

© Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.

Autor: Ing. Omar AMEIR, Ph.D.

Oponent: Mgr. Emil Velinov, Ph.D.

Olomouc 2018

ISBN: 978-80-7455-085-0

Obsah

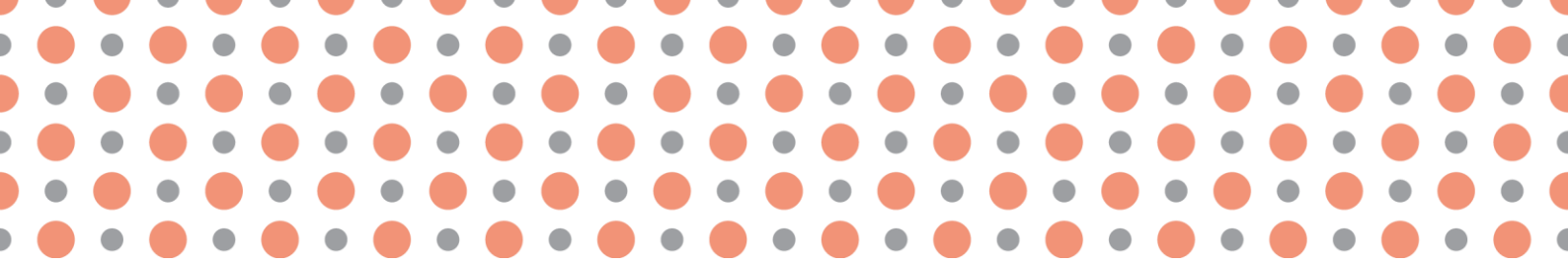
Úvod	6
Teoretické vymezení mezinárodního managementu	7
Globalizace	10
2.1 Teoretické vymezení globalizace	11
2.2 Historický vývoj globalizace	14
2.3 Index globalizace	16
Globální produkt	19
3.1 Lokalizace	20
3.2 Efekt země původu	23
3.3 Životní cyklus produktu v mezinárodním prostředí	25
Specifika obchodu v mezinárodním prostředí	29
4.1 Základní teorie mezinárodního obchodu	30
4.2 Bariéry mezinárodního obchodu	31
Strategie expanze na zahraniční trh	34
5.1 Důvody expanze na zahraniční trh	35
5.2 Formy expanze na zahraniční trh	37
Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí	42
6.1 Charakteristika mezinárodního řízení lidských zdrojů	43
6.2 Pracovní vyslání do zahraničí	45
7.1 Vymezení přímých zahraničních investic	51
7.2 Investiční pobídky	54
7.3 Rozhodování investorů o přímých zahraničních investicích	56
Invence a inovace v mezinárodním prostředí	59
8.1 Invence	60
8.2 Inovace	61
8.3 Inovační strategie mezinárodní konkurenceschopnosti	63
Kulturní aspekty mezinárodního managementu	68

9.1	Kultura a interkulturní management	69
9.2	Příjem cizí kultury	69
	Seznam literatury a použitých zdrojů	74

Úvod

Předmět mezinárodní management poskytne čtenáři pochopení základních souvislostí týkajících se mezinárodního charakteru řízení organizace. Konkrétně čtenáři podá v kontextu mezinárodního prostředí manažerské kompetence v rámci současného podnikatelského prostředí a připraví jej na výkon manažerských funkcí i vlastní podnikání. V neposlední řadě dojde v kontextu tohoto mezinárodního prostředí i na rozšíření rozvoje osobnosti manažera.

Vzhledem ke skutečnosti, že je v rámci prvního ročníku bakalářského studijního programu vyučován předmět management, nebude mít příliš smysl opakovat termíny a definice tohoto základního předmětu. V předmětu mezinárodní management bude tedy věnován prostor především tomu, co je pro studenty nové a specifické z pohledu mezinárodní charakteristiky managementu, tzn. pojmům jako globalizace, řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí, zahraniční investice, kulturní aspekty a mnoho dalších.



Kapitola 1

Teoretické vymezení mezinárodního managementu



Po prostudování kapitoly budete umět:

- zdůvodnit existenci předmětu mezinárodní management;
- teoreticky vymezit mezinárodní management jakožto vědeckou disciplínu.



Klíčová slova:

Řízení v mezinárodním prostředí, podnikání v mezinárodním prostředí, základní cíle mezinárodního managementu, základní problém řešený mezinárodním managementem.

Na úvod této kapitoly je možné si položit základní otázku, která zní: „**Proč máme předmět mezinárodní management?**“ Odpověď na ni napomůže s odůvodněním existence a teoretickým vymezením tohoto předmětu. Odpověď tedy zní: „**Protože řízení a podnikání v mezinárodním prostředí má svá specifika.**“

Mezinárodní management, brán jednak z pohledu vědní disciplíny, jednak optikou studijního předmětu, má mnoho důvodů a cílů své existence. Jeho dvěma základními cíli, a s tím souvisejícími dvěma základními cíli této studijní opory, jsou:

- **porozumění rostoucímu vlivu globalizace** a jejím důsledkům zejména pro podnikatelskou sféru;
- **rozšíření znalostí z managementu o specifika řízení v podmínkách mezinárodního prostředí** (filozofie řízení poboček v hostitelských zemích, řízení mezinárodních pracovních týmů, vytváření strategie a organizační architektury nadnárodních firem atd.).

Z povahy výše uvedených cílů vyplývá, že základním problémem, který mezinárodní management řeší, je volba míry přijetí globalizačních principů pro podnikání dané firmy. Jinými slovy je hlavní problematikou řešenou mezinárodním managementem diskuze mezi společným (standardizovaným, unifikovaným, mezinárodním) a samostatným (individuálním, lokalizovaným, národně či jinak specifickým).

Z vymezení základních cílů mezinárodního managementu a základního problému, který řeší, vyplývá i jeho samotné teoretické vymezení. Mezinárodní management je tedy management organizace rozšířený o prvky řízení v mezinárodním prostředí. Díky znalostem jeho principů může manažer působit ve vedení společnosti bez ohledu na národní hranice působnosti. Jinými slovy se po seznámení s předmětem mezinárodní management a jeho úspěšném absolvování ze studenta stává adept na manažera na globálním trhu, tedy manažera činícího strategická rozhodnutí, úspěšně pracujícího s týmem a vůbec realizujícího veškeré činnosti nezbytné pro úspěšné řízení organizace, a to vše v mezinárodním prostředí.

Na závěr kapitoly vymezující předmět mezinárodní management je možné shrnout, proč je tento předmět vůbec zapotřebí. Jinými slovy, proč je třeba výše uvedeným cílům a problémům věnovat samostatný předmět. Důvody jsou zejména tyto tři následující:

- management není záležitost ohraničená státními hranicemi;
- je nutné znát mezinárodní specifika managementu;
- pro každého manažera je nutné být schopen vymezit vnější prostředí pomocí nástrojů strategické analýzy (tzn. definovat významné ukazatele tohoto prostředí, a po té je analyzovat).



Mezinárodní management je nezbytnou součástí studia nejen pro manažery a podnikatele, kteří chtějí působit v mezinárodním prostředí, nýbrž pro všechny osoby, zájímající se o oblast ekonomie a managementu. Tento předmět totiž svému čtenáři podává mezinárodní rozměr managementu a rozšiřuje znalosti studenta o mezinárodní aspekty podnikání.



1. Jak byste svými slovy charakterizovali problematiku mezinárodního managementu:
2. Kdy ve Vašem pracovním životě jste se setkali s problémy, které by se, dle Vašeho mínění, daly řešit managementem s vazbou na mezinárodní aspekty?



Literatura k tématu:

- [1] KRPEC, O., PŠEJA, M. *Mezinárodní politická ekonomie*. Brno: Mezinárodní politologický ústav 2006. 162 s. ISBN 80-210-4121-8.
- [2] LUTHANS, F., DOH, J. P. *International management*. New York: McGraw-Hill Higher Education 2014. 704 s. ISBN 9780077862442.
- [3] ŠTRACH, P. 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.

Kapitola 2

Globalizace



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit vliv globalizace na mezinárodní obchod;
- popsat jednotlivá vývojová stadia globalizace;
- definovat princip hodnocení míry globalizace jednotlivých států.



Klíčová slova:

Globalizace, internacionalizace, globalizační faktory, globalizační vlny, deglobalizace, index globalizace.

2.1 Teoretické vymezení globalizace

V mezinárodním managementu existuje mnoho pojmů popisujících stav a míru propojení politického, ekonomického a společenského světa. V současném mezinárodním managementu však lze vyzdvihnout dva pojmy, které jsou nejvýznamnější. Jsou jimi internacionalizace a globalizace.

Internacionalizace představuje mezinárodní obchod se zbožím vyrobeným v rámci národních hospodářství. Jedná se tedy o mezinárodní obchodování s produktem, na jehož produkci se podílí pouze národní zdroje. Naproti tomu globalizace znamená mezinárodní obchod se zbožím vyrobeným v různých zemích. Jedná se tedy o mezinárodní obchodování s produktem, na jehož produkci se podílí zdroje z různých zemí. Globalizace tedy představuje stav, kdy již výrobní proces není vázán na státy a jejich hospodářství.

Jedná se o dva zásadní termíny související s mezinárodním charakterem ekonomie. V žádném případě nesmí být tyto dva pojmy chápány jako neslučitelné, nebo dokonce protichůdné. V politicko-ekonomické realitě mohou tyto dva jevy platit najednou, tedy stát vedle sebe, nicméně se postupem času jejich síla čím dál více mění. V dnešní době je tedy význam globalizace mnohem silnější, než význam internacionalizace. Pojem internacionalizace je už dnes v tzv. západní civilizaci¹ a v některých zemích jihovýchodní Asie, zejména v Japonsku, Jižní Koreji a Singapuru, velmi málo významný. Možná tato skutečnost není příliš patrná, ale i na první pohled typicky národní produkt, tedy produkt vyroben pouze z národních zdrojů, už vlastně národním produktem není. V dnešní době totiž existuje opravdu minimum produktů, které by se ve výše uvedených zemích vyráběly pouze ze zdrojů majících původ čistě v dané domácí zemi. Z ekonomického hlediska je totiž výhodnější používat výrobní faktory, které pochází ze zemí jiných. A i když výrobce používá suroviny pouze národní, tak se na onom výrobním procesu podílí zaměstnanci z jiných zemí, případně používá výrobce technologie a zařízení pocházející z jiných zemí. Najdou se sice producenti, kteří lpí na čistě národních zdrojích, ale v takovém případě jde spíše o marketingovou záležitost, konkrétně o image, která jde ale, pokud nejde o extrémně specifický segment trhu, ve kterém zákazníci tento ekonomický nacionalismus vysloveně vyžadují, proti ekonomickým zájmům daných výrobců. Lze tedy konstatovat, že v dnešní době existuje na mezinárodním trhu opravdu minimální množství produktů, které by měly původ výhradně v domácích zdrojích.

Velmi významným aspektem souvisejícím s globalizací je skutečnost, že zesilující mezinárodní charakter prostupuje všemi činnostmi populace. Proto bylo také v úvodu této kapitoly uvedeno, že se

¹ Západní civilizací jsou míněny zejména evropské státy, Spojené státy Americké, Kanada a Austrálie, tedy státy mající v Evropě vzniklé civilizační rysy.

jedná o propojení nejenom světa ekonomického, ale i politického a společenského. Dnes už má globalizace vliv nejenom na obchod, tedy na možnost pořídit si produkty z nejrůznějších končin světa. Mezinárodní charakter má už prakticky vše, co obklopuje člověka výše uvedených teritorií, tedy západní civilizace a některých států jihovýchodní Asie. Způsobem chování v zaměstnání počínaje, trávením volného času konče. Nicméně platí, že ekonomická rovina globalizace jednoznačně převyšuje roviny ostatní. Životní prostředí, etika, udržitelný rozvoj, sociální rozměr, tyto všechny a jiné podobné civilizační dimenze jsou, a nejspíše i vždy budou, upozaděny dimenzi ekonomické.

Z výše uvedeného vyplývá, že vliv globalizace na mezinárodní prostředí je stále významnější. Jak je možné, že k tomuto posilování stále dochází? Důvodem je celá řada faktorů. Těmi nejvýznamnějšími jsou:

- vědeckovýzkumný pokrok (především technická náročnost výrobků a technologická infrastruktura);
- regionální obchodní organizace a společenství;
- stabilní ekonomicko-politické prostředí;
- snížení nákladů na jednotku produkce spojených s proniknutím na mezinárodní trhy.

Jak bylo uvedeno výše, globalizační tendence stále posilují. Skutečnost je ale taková, že jsou globalizací postižena různá teritoria odlišně. Je evidentní, že již několikrát zmíněné oblasti západní civilizace a jihovýchodní Asie, budou mezinárodně propojeny více než například státy subsaharské Afriky nebo Severní Korea.

Globalizace, jakožto fenomén současnosti má na jednotlivé státy mnoho dopadů, z nichž nejvýznamnější jsou růst počtu svobodných zemí a fragmentace států, tedy růst počtu národních států obecně. Růst počtu svobodných zemí souvisí se skutečností, že globalizace s sebou dlouhodobě přináší liberalizaci a demokratické principy. Druhý dopad, tedy růst počtu národních států obecně, souvisí s dopadem prvním, tedy s rozvojem svobody a demokracie v globalizované společnosti. Svobodná společnost má totiž větší možnost sebeurčení, a tedy vyšší míru autonomie.

V souvislosti s termínem globalizace je nutné vymezit pojmy, které s ní souvisí v kontextu opozičního pohledu na ni. Jedná se o pojmy deglobalizace a antiglobalizace.

Deglobalizace je pojem představující samovolnou reakci na stále sílící globalizační tendence, které v nejrůznějších obdobích mezinárodního hospodářství nabývaly na různé intenzitě. Jde tedy o pojmenování období lidských dějin, ve kterých byly tyto globalizační tendence, byť alespoň na nějaký omezený čas, oslabeny. Za jeden z ukazatelů převyšujícího významu deglobalizace před globalizací je z dlouhodobého hlediska považován převyšující růst HDP jednotlivých zemí před růstem světového obchodu.

Budou-li brány v potaz celosvětové dopady, je možné říci, že globální ekonomické dění zažilo pouze dvě deglobalizace. První z nich se udála v průběhu světové hospodářské krize, která vypukla po propadu akcí na americké burze v říjnu 1929. Druhým deglobalizačním obdobím byla doba během světové finanční krize, která začala v září 2008². Zde je třeba zmínit, že zatímco do roku 2008 růst světového obchodu pravidelně přesahoval růst HDP jednotlivých zemí, ještě cca do roku 2016 byla tato situace odlišná.

Byť mnoho ekonomů a historiků hovoří pouze o dvou výše uvedených deglobalizačních obdobích, je zapotřebí uvést, že se takovýchto časových period, při kterých docházelo k poklesu globalizačních aktivit, událo v historii lidských dějin více. Většina z nich ale neměla původ v ekonomických příčinách, nýbrž v příčinách politických. I současný vývoj světového hospodářství naráží na určité projevy deglobalizačních a protekcionistických tendencí pramenících zejména z politicko-mocenských změn současného světa. Je ale zapotřebí zmínit, že bude-li na deglobalizaci pohlíženo jako na fenomén, mající čistě celosvětový charakter, byly ona dvě výše uvedená období jednoznačně deglobalizačními periodami nejvýznamnějšími.

Kromě předmětu zájmu, kterým je celosvětové dění, spojuje deglobalizaci a globalizaci i rozsah tohoto dění. Deglobalizace se totiž, podobně jako globalizace, dotýká veškerých sfér lidské společnosti. Zejména tedy rovin ekonomických, politických, technologických, sociálních a kulturních.

Byť se na deglobalizační tendence najde mnoho různých názorů, obecně platí, že realizují-li nadnárodní korporace deglobalizační politiku v podobě příklonu k národním kořenům pouze v oblasti financí, ale ne v rovině výrobně-obchodní, nedojde k ohrožení dlouhodobé stability globalizovaného světa.

Antiglobalizační hnutí představuje pojem označující seskupení osob a skupin, které vyjadřují kritiku vůči ekonomické globalizaci. Toto hnutí je někdy nazýváno také jako kontra-globalizační sociální hnutí. Toto uskupení vychází z názoru, že nadnárodní korporace mají neregulovanou politickou moc. Tato moc je realizována pomocí obchodních dohod a deregulaci finančního trhu. Základní myšlenkou a hybnou silou tohoto hnutí je tedy oponentura a do jisté míry obrana před tímto konzumním stylem života, korespondujícím z výše uvedené neregulované politické moci nadnárodních korporací mající za cíl výhradně maximalizaci zisku. Na druhou stranu je zapotřebí zmínit umírněnost, uvědomělost a nedogmaticčnost členů tohoto sociálního hnutí. Ti si totiž do jisté míry uvědomují výhody a existenční nutnost globalizace jako takové. Z tohoto důvodu nekritizují a nepopírají podstatu a exis-

² Prvotní projevy světové finanční krize se začaly projevovat již v roce 2007, nicméně její reálné dopady, a s tím související deglobalizační tendence začaly být citelné až od podzimu roku 2008.

tenci globalizace. Jejich cílem je apel na udržitelnou formu globalizace, která bude dlouhodobě poplatná se spravedlivou a sociálně „zdravou“ lidskou společností stejně jako s prohloubením lidských práv a udržitelným rozvojem.

Zatímco deglobalizace je fenomén ve smyslu přirozeně vznikuvšího a neorganizovaného jevu, antiglobalizační hnutí představuje uvědomělou a lidskou činností cíleně organizovanou aktivitu.

2.2 Historický vývoj globalizace

Jak bylo uvedeno, globalizační tendence stále posilují. Než ale globalizace došla do své dnešní podoby a ke svému dnešnímu významu, prošla určitým vývojem. V této podkapitole budou popsány etapy, kterými si globalizace musela projít, než se do současného stavu dostala.

Typologií dělení globalizačních vln je mnoho. V této publikaci bude vycházeno z předpokladu čtyř následujících historických vln globalizace.

0. vlna globalizace:

Tato etapa globalizačních aktivit je nazývána nultou z toho důvodu, že není některými autory vůbec zmiňována a brána v potaz. Pro komplexnost vymezení globalizačního vývoje však v této publikaci uvedena je.

Tato nultá etapa globalizace probíhala v dlouhém období historických dějin. Její začátek se datuje do období před naším letopočtem, kdy existovaly kontakty mezi Dálným východem, zejména Čínou, a oblastí středozemního moře, zejména jižní a jihovýchodní Evropou a Blízkým východem. Byly to obchodní a diplomatické kontakty, díky kterým se obě rozdílné kultury začaly postupně poznávat. Velká vzdálenost však způsobovala, že se vzájemné styky musely uskutečňovat pomocí prostředníků a každá transakce trvala pochopitelně velmi dlouho.

Mezi oběma oblastmi se dlouhodobě relativně intenzivně obchodovalo. Jedním z obchodovaných artiklů bylo hedvábí, kterého si Římané velmi cenili. Do Říma se proto dováželo velké množství této vzácné textilie. Římané za tyto jemné tkaniny náležitě platili. To však mělo za následek veliký obchodní deficit, jehož hlavní příčinou bylo právě hedvábí. Římsí císaři následně omezovali tyto obchody, protože ekonomicky Římskou říši devastovaly.

Nyní budou popsány tři vlny globalizace, které jsou brány v potaz většinou autorů a odborníků z oblasti mezinárodního managementu.

Globalizace 1.0:

- spojitost: zámořské objevování světa;
- počátek: rok 1492, tedy objevení Ameriky;
- princip: zámořský obchod;
- hlavní obchodní komodita: vytěžování nerostných a lidských zdrojů;
- subjekty globalizace: globalizace států.

Globalizace 2.0:

- spojitost: postupný přechod k průmyslu;
- počátek: začátek 19. století, tedy průmyslová revoluce v Evropě;
- princip: nové technické vymoženosti mající za následek rozvoj cestování a obchodu se spotřebním zbožím;
- hlavní obchodní komodita: zboží (včetně spotřebního);
- subjekty globalizace: globalizace firem (koloniální řád ustupuje – státy soupeří mocenskopoliticky).

Globalizace 3.0:

- spojitost: technologický pokrok;
- počátek: pád bipolárního světa;
- princip: rozvoj informačních technologií a informačních systémů – zrychlení propojenosti mezi zeměmi (žádná vzdálenost již není nezdolná);
- hlavní obchodní komodita: informace;
- subjekty globalizace: globalizace jedince – fyzický i virtuální pohyb (o moc soupeří skupiny lidí).

2.3 Index globalizace

S rostoucím vlivem globalizace logicky roste propojování států a národů. Takovéto propojování s sebou nutně přináší stále se zvyšující potřebu hodnocení míry této propojenosti. Z tohoto důvodu vytvořili makroekonomové určité nástroje, které slouží pro měření této míry. Těmto nástrojům se říká Indexy globalizace.

Jedná se tedy o nástroje pro měření a následné hodnocení míry politické, ekonomické a společenské propojenosti jednotlivých států. Index globalizace vyjadřuje míru:

- zapojení státu do mezinárodních struktur;
- determinovanosti domácího dění státu zahraničím.

Indexů globalizace je mnoho. Nejvýznamnějšími jsou tyto tři následující:

- DHL index globální propojenosti;
- KOF globalizační index;
- MAASTRICHT globalizační index.

Jednotlivé indexy globalizace se od sebe liší hodnotícími kritérii, případně váhou, kterou jednotlivým kritériím přisuzují. Faktorů hodnocení je celá řada. Nejvýznamnější jsou faktory:

- ekonomické (mezinárodní obchod, tok investic apod.);
- sociální (turistika, zaměstnání v zahraničí apod.);
- technologické (počet uživatelů internetu, letecké propojení apod.);
- politické (členství v mezinárodních organizacích, účast na misích, počet ratifikovaných mezinárodních smluv apod.);
- životního prostředí (vliv mezinárodního obchodu na životní prostředí státu, angažovanost v mezinárodních ekologických otázkách apod.);
- bezpečnostní (mezinárodní kyberkriminalita, terorismus, mezinárodní organizovaný zločin apod.).

Dle průniku všech nejvýznamnějších indexů globalizace může být sestaven následující seznam tradičně výrazně globalizovaných států Evropy:

- Belgie;
- Nizozemí;
- Švýcarsko;
- Rakousko;
- Dánsko;
- Švédsko;
- Irsko;
- Spojené království Velké Británie a Severního Irska.

Podobně je níže uveden seznam tradičně výrazně globalizovaných neevropských států:

- Hongkong;
- Singapur;
- Kanada;
- Spojené státy americké;
- Austrálie;
- Nový Zéland.



Globalizace a její tendence jsou zásadním faktorem ovlivňujícím nejen světové hospodářství, ale i hospodářství v každé jednotlivé zemi. Díky globalizaci má hospodářství stále více mezinárodní charakter a mezinárodní obchod je otevřen jak na makro, tak i na mikro úrovni, tedy jak pro jednotlivé státy, tak i pro soukromé společnosti.

Globalizační tendence jsou stále silnější. Nejen že rostou, ale tempo jejich růstu se zvyšuje. Ruku v ruce s tímto faktem je zřejmé, že se zvyrazňují i dopady globalizace.



1. Zkuste nalézt příklad produktu, který by měl původ čistě jenom v českých zdrojích.
2. Jak globalizované je, dle Vašeho názoru, české hospodářství?



Literatura k tématu:

- [1] FOJTÍKOVÁ, L. Zahraničně obchodní politika ČR: historie a současnost (1945-2008). Praha: C.H. Beck 2009. 246 s. ISBN 978-80-7400-128-4.
- [2] KRPEC, O., PŠEJA, M. Mezinárodní politická ekonomie. Brno: Mezinárodní politologický ústav 2006. 162 s. ISBN 80-210-4121-8.
- [3] LUTHANS, F., DOH, J. P. International management. New York: McGraw-Hill Higher Education 2014. 704 s. ISBN 9780077862442.
- [4] ŠTRACH, P. 2009. Mezinárodní management. Praha: Grada Publishing 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
- [5] ZAPLETALOVÁ, Š. Mezinárodní podnikatelské aktivity českých podniků. Karviná: SU OPF 2013. ISBN 978-80-7248-885-8.
- [6] ZAPLETALOVÁ, Š. Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích. Praha: Ekopress 2015. 177 s. ISBN 978-80-87865-16-3.
- [7] ZUCHELLA, A., HAGEN, B., SEARPIO, G. International Entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar Pub 2018. 200 s. ISBN 978-1785365461.

Kapitola 3

Globální produkt



Po prostudování kapitoly budete umět:

- popsat, proč je při expanzi na zahraniční trh nutné přizpůsobovat produkt národním preferencím;
- vysvětlit, jak mohou velké nadnárodní korporace „optimalizovat“ proces uvádění země původu;
- rozpoznat, jak se liší životní cyklus produktu na zahraničním trhu od životního cyklu produktu na trhu domácím.



Klíčová slova:

Lokalizace, positioning, trendy při lokalizaci, efekt země původu, spotřebitelský etnocentrismus, made in, životní cyklus produktu na zahraničním trhu.

3.1 Lokalizace

Jak bylo uvedeno ve druhé kapitole, v rámci internacionalizace a globalizace realizují ekonomické subjekty na makro i mikro úrovni expanzi svých produktů na zahraniční trhy. V souvislosti s touto expanzí vyvstává základní otázka, která zní: „**Je zapotřebí přizpůsobit globální produkty lokálním podmínkám?**“ Odpověď je **jednoznačně ano**. Jenom pro upřesnění, lokálními podmínkami jsou myšleny národní zvyklosti. **Takovéto přizpůsobování se nazývá lokalizace.**

Jak se takováto lokalizace realizuje? Pomocí výsledků strategické analýzy vnějšího okolí³, tedy například použitím PESTLE analýzy.

Lokalizace produktu neboli přizpůsobování produktu národním preferencím a zvyklostem je analytická a velmi komplexní činnost. Nespočívá pouze ve zjištění skutečnosti, zdali je na zvoleném teritoriu tzv. „díra na trhu“. Lokalizace představuje komplexní analýzu, nejčastěji v podobě položení si otázek týkajících se veškerých potenciálních reakcí cílových spotřebitelů vybrané zahraniční země, a následné odborné zodpovězení si na ně.

Je zapotřebí zdůraznit, že všechny proměnné všech zkoumaných oblastí strategické analýzy průzkumu trhu korespondují s kulturou, a tedy s preferencemi spotřebitelů vybraného zahraničního trhu.

S expanzí produktu na zahraniční trh je spojen pojem positioning neboli nositel přístupu, myšlenky a životního stylu. Jeho principem je vytvoření specifického postoje v mysli zákazníka. Obecně lze říci, že existují, co se expanze na zahraniční trh týče, dvě základní strategie. Jsou jimi:

1. stejný positioning jako na domácím trhu;
2. odlišný lokální positioning.

Ad 1. Stejný positioning jako na domácím trhu

Expandující společnost se rozhodne použít strategii diferenciaci v tom smyslu, že odliší svůj produkt od všech ostatních, které figurují ve stejném segmentu trhu. Produkt společnosti bude tedy na všech trzích, tedy domácím i všech zahraničních, vykazovat totožné charakteristiky. Produkt bude tedy

³ Realizace a vyhodnocení strategické analýzy vnějšího okolí je součástí předmětu Management 1. V rámci studia Mezinárodního managementu tedy takováto analýza popisována nebude.

všude vypadat stejně, chutnat stejně, mít naprosto identické funkce, bude totožně servírován personálem, který bude mít ve všech zemích totožný pracovní oděv apod.

Zákazník v každé zemi bude mít specifický vzhled, vůni, funkce, obsluhu a podobné atributy produktu v mysli vždy spojeny s tímto konkrétním produktem tohoto konkrétního producenta.

Tato strategie je využívána zejména v gastronomickém a potravinářském průmyslu. Jako příklad firmy využívající tuto strategii může být uveden řetězec kaváren Starbucks.

Ad 2. Odlišný lokální positioning

Expandující společnost se rozhodne použít strategii diferenciaci v tom smyslu, že „vyjde vstříc“ národním preferencím spotřebitelů každého jednotlivého trhu. Produkt společnosti bude na všech trzích, tedy domácím i všech zahraničních, vykazovat odlišné charakteristiky podle toho, jaké preference zákazníci jednotlivých států mají. Produkt tedy může na různých národních trzích vypadat různě, chutnat různě, mít částečně odlišné funkce, může být jinak servírován a personál nemusí mít ve všech zemích stejný pracovní oděv.

Zákazníci v každé zemi budou mít tedy „naservírován“ produkt tak, jak si sami přejí dle svých národních preferencí.

Tato strategie je využívána zejména ve výrobních firmách, nejčastěji v automobilovém a spotřebním průmyslu. Jako příklad firem využívajících tuto strategii můžou být uvedeny automobilky Ford a Peugeot, které v každém teritoriu mění vzhled, funkce a často i názvy svých modelů dle národních preferencí.

Příklady otázek týkajících se veškerých potenciálních reakcí cílových spotřebitelů vybrané zahraniční země:

1. Jakou spotřebu podnik na vybraném zahraničním trhu uspokojuje?
2. Jaká je kupní síla spotřebitelů?
3. Jaký je hodnotový systém spotřebitelů?
4. Existují právní regulace týkající se expanze podniku?
5. Existují nějaká omezení, případně jiné specifické preference v otázce volby formátu obalu?
6. Existují nějaké etické souvislosti s expanzí podniku?
7. Existují určité specifické technické požadavky na zavedení a funkčnost produktu společnosti?
8. Jaké jsou preference spotřebitelů v otázce stanovení názvu produktu společnosti?

Podobných otázek by se dalo pochopitelně nalézt více. Výše jsou uvedeny pouze ty nejvýznamnější z nich. Vždy pochopitelně záleží na konkrétním produktu a konkrétní cílové zemi expanze. Jak bylo uvedeno výše, při volbě otázek a nalézání odpovědí na ně musí být aplikována strategická analýza vnějšího okolí.

Obecně platí, že je zapotřebí relativně vyšší míra lokalizace, tedy přizpůsobování produktu národním preferencím zvolené země, u produktů, které mají vysokou přidanou hodnotu a spotřební charakter. Opačně tedy platí, že pokud má produkt nižší přidanou hodnotu a spíše průmyslový charakter, je potřeba lokalizace relativně nižší. Pokud se podnik rozhodne vyvážet aviváž, bude muset pravděpodobně více přizpůsobovat charakteristiky svého produktu, tedy obal, vůni a objem, preferencím zákazníků vybrané země, než kdyby vyvážel například černé uhlí.

Trendy při lokalizaci

Při procesu lokalizace může expandující společnost volit mezi několika trendy. Jinými slovy se podnik může pohybovat několika různými lokalizačními směry. Tyto trendy můžou být rozděleny dle dvou rovin, a to podle velikosti a času. V kontextu těchto dvou rovin tedy existují tyto čtyři následující trendy:

1. maximalizace;
2. minimalizace;
3. tradice;
4. současnost.

Ad 1. Maximalizace

Tento lokalizační trend by se dal nazvat jako snaha o co největší zviditelnění se. Expandující společnost se snaží spotřebitele zahraničního trhu oslovit něčím nejvyšším, nejhlubším, nejdelším, nejrozlehlejší, nejsilnějším, nebo nejrychlejší.

Nejčastěji se jedná o strategii, kterou využívají samotné státy při turistickém marketingu nebo některé společnosti zabývající se výrobou dopravních prostředků. Příkladem můžou být stavby (nejvyšší budova, nejhlubší důl, nejrozlehlejší palác), přírodní útvary (nejvyšší hora, nejhlubší propast, nejvodnatější řeka), body dopravní infrastruktury (nejdelší most, nejhustší síť metra, nejhustší síť dálnic) a automobily (nejvyšší dosažená rychlost, nejvyšší zrychlení, největší zavazadlový prostor).

Ad 2. Minimalizace

Tento lokalizační trend koresponduje se snahou uspokojit co nejvíce potřeb spotřebitele při jeho co nejmenším úsilí. Expandující společnost se snaží spotřebitele zahraničního trhu oslovit něčím nejmenším, nejtenčím, nejplošším, nejlehčím, nejužším nebo nejskladnějším.

Nejčastěji se jedná o strategii IT firem a firem vyrábějících elektroniku. Příkladem můžou být technické výrobky IT a komunikační technologie (nejskladnější notebook, nejplošší televizor, nejlehčí mobilní telefon, nejmenší čip apod.).

Ad 3. Tradice

Tento lokalizační trend využívá pocitu nostalgie a obliby tradičních výrobních postupů. Expandující společnost se snaží spotřebitele zahraničního trhu oslovit něčím tradičním, historickým, nostalgickým, přírodním nebo starodávným.

Nejčastěji se jedná o strategii, kterou praktikují společnosti produkující produkty využívající historické výrobní procesy nebo produkující tradiční pokrmy. Příkladem můžou být manuální řemesla, zastarale připravované pokrmy, často zapomenuté produkty apod.

Ad 4. Současnost

Tento lokalizační trend klade důraz na extra moderní trendy a hi-tech technologie. Expandující společnost se snaží spotřebitele zahraničního trhu oslovit něčím nejnovějším, nejšikovnějším, nejmodernějším, nejinteligentnějším nebo nejpokrokovějším.

Tuto strategii využívá široké spektrum odvětví. Nejčastěji se jedná o strategii IT firem, průmyslových firem, firem vyrábějících elektroniku, uměleckých a architektonických firem a firem zabývajících se módou. Příkladem může být nejmodernější soustruh nebo automobil, nejvýkonnější počítač, oděv s nejmodernějším materiálem, přírodně neekologičtější stavební materiál apod.

Zaměření se na konkrétní trend má dvě základní výhody, kterými jsou specializace a zisk pozornosti ze strany veřejnosti, a tedy potenciálních zákazníků. Nevýhoda spočívá v omezeném směřování se ke konkrétnímu trendu. Zde totiž platí více než jinde, že všeho je „třeba s mírou“. Pokud totiž společnost svůj produkt nasměruje ke konkrétnímu trendu přespříliš, využití jejího produktu se stává nejprve velmi omezené, určené tedy pouze pro velmi specifický okruh zákazníků (automobilová rychlost v hodnotě tři sta padesát kilometrů za hodinu je využitelná pouze pro úzkou skupinu zákazníků), následně totálně nepraktické (automobilová rychlost v hodnotě šesti set kilometrů za hodinu je nevyužitelná). Samozřejmě existuje skupina zákazníků, která si pořizuje produkty ne pro jejich využitelnost, nýbrž z důvodu určité nákupní „deviace“, tedy jaksí pro image. Zaměření se na tyto spotřebitele je ale z dlouhodobého hlediska velmi diskutabilní.

3.2 Efekt země původu

Efekt země původu představuje **ovlivnění vnímání produktu zákazníkem v závislosti na zemi, kde byl produkt vyroben**. Vnímání konkrétní země, ve smyslu producenta konkrétního výrobku, koreponduje s tím, co si spotřebitel o dané zemi myslí. Čím je v očích spotřebitele země vyspělejší, tím vyšší kvalitu a cenu produktům v ní vyrobeným zákazník automaticky přisuzuje.

Obecně platí, že čím je země vyspělejší, tím spíše mají její občané vyšší míru loajality k domácím produktům. Jedná se o tzv. **spotřebitelský etnocentrismus**. Tento jev je patrný, zejména v poslední dekádě, i u českých spotřebitelů, kdy se pozitivní povědomí o domácí české produkci výrazně posílilo. Tato skutečnost platí zejména v potravinářském průmyslu. Jak bylo naznačeno, jedná se o problematiku platnou pro vyspělejší země, tedy především země západní civilizace a vyspělejších států jihovýchodní Asie.

Opačně platí tato úměra rovněž. Občané méně vyspělých států prokazují nižší míru loajality k domácím produktům⁴.

Důležitým označením produktů je „**Made in**“ neboli **určení země, případně oblasti, kde byl produkt vyroben**. V posledních letech dochází k situaci, že jsou různé části a komponenty produktů vyráběny v několika různých zemích, ať už z důvodu ekonomických nebo politických. Lze proto říct, že je označení „Made In“ určením země, kde byl produkt vyroben, nebo kde prošel významnou transformací.

„Made in“ je nejvýraznější projev efektu země původu. Nicméně je toto označení čím dál více předmětem diskutabilních sporů. Důvodem je skutečnost, že některé firmy cíleně zneužívají tohoto označení k vylepšení povědomí o svém produktu u spotřebitelů v cizích zemích. Označení „Made in“ se tedy v posledních letech stává často marketingovým nástrojem. Společnosti díky tomuto nástroji mohou stanovovat strategii pro místo produkce. Takovéto strategie můžou mít následující podobu:

- cílené označení původu výroby v zemi, kde byla realizována výrazně menší část produkce;
- cílený přesun nepatrné části produkce (montáže) do „lépe znějící“ země;
- matoucí označení země původu (EU, PRC⁵);
- odvádění pozornosti od skutečné země původu;

Důvodů takovéto „optimalizace“ procesu uvádění země původu je mnoho. Hlavní dva jsou ale následující:

- vyhnutí se celním poplatkům;
- zlepšení dojmu produktu z důvodu atraktivnějšího místa výroby.

V souvislosti s výše uvedeným spotřebitelským etnocentrismem, tedy s preferencí domácích produktů, je důležité zmínit, že mnozí producenti v zemích, kde se etnocentrismus vyskytuje, využívají

⁴ Tato záležitost úzce souvisí s problematikou národní hrdosti, která ale není předmětem zájmu řešené problematiky.

⁵ Zkratka PRC znamená Peoples republic of China.

této preference a záměrně zvýrazňují označení toho, že byl daný produkt vyroben v domácí zemi. Tento jev souvisí s merkantilismem neboli ekonomickým nacionalismem. Jedná se o logický krok marketérů domácích společností ve vztahu k domácím spotřebitelům. Jako hlavní argumenty, kterými domácí výrobci oslovují domácí spotřebitele, a pomocí kterých je tedy přesvědčují k nákupu domácích produktů, jsou:

- zachování pracovních míst;
- podpora místních subdodavatelů;
- zachování ekonomických a nerostných prostředků vynaložených na produkci;
- vyšší kvalita (domácí produkce je hodnotnější, zdravější, poctivější a lépe kontrolována);
- vhodnost z pohledu klimatických a geografických podmínek (především v potravinářském průmyslu – nejčastější segment merkantilistického přístupu).

Jde tedy o nový způsob protekcionistické politiky. Místo bariér mezinárodního obchodu (cla, kvóty, pracovní omezení apod.) může vláda podporovat iniciativy propagující národní produkci (Local harvest, Czech Made, Klasa apod.).

3.3 Životní cyklus produktu v mezinárodním prostředí

Stejně jako na domácím trhu, tak i na trhu zahraničním platí, že zvolená strategie řízení životního cyklu produktu ovlivňuje úspěšnost uvedení tohoto produktu. A jaké jsou odlišnosti mezi životním cyklem produktu, který zavádíme na domácí trh s životním cyklem produktu, který bude uveden na trh zahraniční? Především v obsahu jednotlivých fází a v délce jednotlivých fází. Rozdílnosti nejsou pouze mezi životními cykly v domácím a zahraničním trhu, ale i mezi jednotlivými zahraničními trhy navzájem. Zejména tedy v životních cyklech vyspělých a rozvojových zemí.

Délku samotného životního cyklu produktu na trhu cizí země ovlivňují zejména tyto následující kritéria:

- kupní síla spotřebitelů;
- síla konkurence;
- dostupnost zdrojů (rychlost obnovy);

- právní podmínky.

Podobných kritérií by mohlo být samozřejmě nalezeno mnohem více. Výše uvedená jsou pouze obecná. Jak je vidět, tato kritéria úzce souvisí s jednotlivými částmi PESTLE analýzy. Kromě obecných kritérií ovlivňujících délku životního cyklu produktu v cizí zemi, existují i kritéria specifická, která tuto délku ovlivňují. Za zmínku stojí kritéria v podobě vlastností samotného produktu. Jsou jimi technická a byrokratická náročnost produktu.

Životní cyklus produktu na trhu cizí země:

1. Fáze vývoje

- delší než u produktu určeného pro domácí trh – nutnost adaptace na podmínky cizí země;
- pro vývozce existují nejenom omezení, ale i možnosti.

2. Fáze zavádění

- tři základní strategie zavádění:
 - strategie globálního zavádění – zavádění produktu na několik trhů v jeden okamžik (výroba určitou dobu do zásoby);
 - strategie postupného zavádění – zavádění produktu postupně po jednotlivých zemích (diverzifikace rizika neúspěchu, financí, marketingu apod.);
 - kombinace obou strategií – zavádění produktu postupně po jednotlivých skupinách zemí/teritorií.

3. Fáze růstu

- podobný průběh jako při životním cyklu produktu v prostředí národním;
- odlišnost ve sběru dat a informací pro inovace produktů (mezinárodní agentury, marketingové sekce státních organizací apod.).

4. Fáze zralosti

- podobný průběh jako při životním cyklu produktu v prostředí národním;
- po nárůstu konkurence hledání nového teritoria s výhodnějšími podmínkami.

5. Fáze útlumu (úpadku)

- tak jako 1. a 2. fáze, je i řízení útlumu závislé na podmínkách a omezeních dané země – např. podmínky pro odpovědnost a povinnosti související se stažením produktu;

- jednou z forem útlumu v mezinárodním prostředí je i přesunutí produkce.

Popis jednotlivých fází životního cyklu produktu na trhu cizí země je zaměřen pouze na odlišnosti oproti životnímu cyklu produktu na trhu země domácí.

Na závěr této kapitoly je třeba zmínit, že produkt může být v různých zemích/teritoriích v různé fázi svého životního cyklu.



Každý podnik, který ovládne svůj domácí trh, musí začít přemýšlet nad tím, že svůj produkt pokusí nabízet na trhu zahraničním, tedy že se svým produktem expanduje do zahraničí. Takováto expanze se neobejde bez lokalizace, tedy přizpůsobování vlastností produktu preferencím spotřebitelů zahraničního trhu.

Dalším jevem, kterému se expandující podnik nevyhne, je ovlivnění vnímání produktu spotřebitelem v závislosti na zemi, kde byl produkt vyroben. Takového vnímání produktu spotřebitelem neboli efekt země původu má svá specifika a při vhodně zvolené strategii může toto vnímání expandující podnik pozitivně ovlivnit.

Stejně jako pro produkt určený pro domácí trh, platí i pro expandovaný produkt pravidla a specifika životního cyklu. Životní cyklus produktu určeného pro zahraniční trh se však od životního cyklu domácího produktu částečně liší.



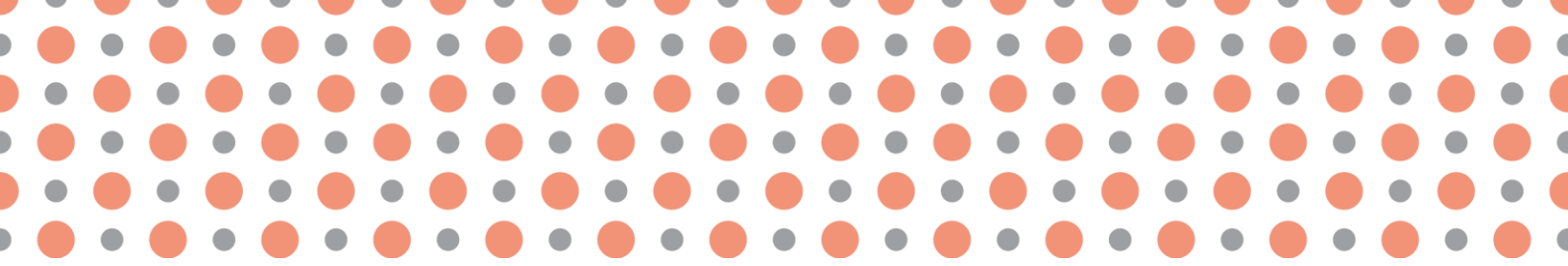
1. Jaké další otázky by se mohly týkat analýzy trhu pro lokalizaci produktu expandující společnosti?
2. Vyjmenujte alespoň dvě velké nadnárodní společnosti, které „optimalizují“ proces uvádění země původu?
3. Bude délka životního cyklu delší v ekonomicky vyspělých nebo rozvojových zemích?



Literatura k tématu:

- [1] GEORGIU, M., FREEMAN, S., EDWARDS, R. *International Entrepreneurship: Antecedents and Outcomes*. Victoria: Monash University 2005.
- [2] FOJTÍKOVÁ, L. *Zahraničně obchodní politika ČR: historie a současnost (1945-2008)*. Praha: C.H. Beck 2009. 246 s. ISBN 978-80-7400-128-4.
- [3] KRPEC, O., PŠEJA, M. *Mezinárodní politická ekonomie*. Brno: Mezinárodní politologický ústav 2006. 162 s. ISBN 80-210-4121-8.

- [4] LUTHANS, F., DOH, J. P. International management. New York: McGraw-Hill Higher Education 2014. 704 s. ISBN 9780077862442.
- [5] ŠTRACH, P. 2009. Mezinárodní management. Praha: Grada Publishing 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
- [6] ZAPLETALOVÁ, Š. Mezinárodní podnikatelské aktivity českých podniků. Karviná: SU OPF 2013. ISBN 978-80-7248-885-8.
- [7] ZAPLETALOVÁ, Š. Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích. Praha: Ekopress 2015. 177 s. ISBN 978-80-87865-16-3.
- [8] ZUCCHELLA, A., HAGEN, B., SEARPIO, G. International Entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar Pub 2018. 200 s. ISBN 978-1785365461.



Kapitola 4

Specifika obchodu v mezinárodním prostředí



Po prostudování kapitoly budete umět:

- zhodnotit, jak se historicky vyvíjel teoretický přístup k mezinárodnímu obchodu;
- objasnit, jakou úlohu hrají v mezinárodním obchodu bariéry vstupu;
- klasifikovat jednotlivé bariéry vstupu.



Klíčová slova:

Teorie absolutní výhody, Teorie komparativní výhody, Teorie reciproční poptávky, vícestanné prostředky, autonomní prostředky.

4.1 Základní teorie mezinárodního obchodu

Základním principem, kterým se problematika obchodu v mezinárodním prostředí zabývá, je otázka: „**které komodity a proč by mezi sebou měly země obchodovat?**“ Kritériem odpovědi na tuto otázku je požadavek, aby byl **mezinárodní obchod výhodný pro všechny účastníky**.

Z formulace výše uvedené otázky je patrné, že se ekonomové historicky zabývali mezinárodním obchodem zejména na makroúrovni. Nicméně se dnešní teorie mezinárodního obchodu pouze obchodováním na celostátních úrovních nezabývá. Pro pochopení vývoje mezinárodního obchodu bude nejlepší uvést tři základní teorie, které se touto záležitostí zabývaly. Jsou jimi:

1. **Teorie absolutní výhody;**
2. **Teorie komparativní výhody;**
3. **Teorie reciproční poptávky.**

Ad 1. Teorie absolutní výhody

Výchozím bodem, ze kterého tato teorie vychází, je dílo od **Adama Smitha** s názvem **Pojednání o podstatě a původu bohatství národů**⁶. Když v roce 1776 tento skotský ekonom a filozof a jeden ze zakladatelů moderní ekonomie toto své dílo vydal, postavil jeden ze základních pilířů nejenom teorie mezinárodního obchodu, ale ekonomie jako takové vůbec.

Jednou z hlavních myšlenek tohoto díla je tvrzení, že bohatství vzniká dosažitelností produktů. Adam Smith tak popírá myšlenku, že by bohatství vznikalo akumulací kapitálu. Dosažitelnost produktů je přitom, dle Adama Smitha, umožněna dvěma základními výhodami, kterými jsou jednak přirozené výhody, tedy klimatické podmínky, nerostné suroviny apod., jednak výhody získané, tedy zkušenosti, profese, pokrok, věda apod.

Dalším stěžejním bodem díla je předpoklad efektivity volné ruky mezinárodního trhu. Dle Smitha jsou tudíž státní intervence a jiné zásahy kontraproduktivní. Smith dále odvozuje, že jednotlivé státy dováží produkty, jejichž vyprodukování doma by bylo dražší. Tím je, dle autora, ověřena a dokázána efektivita volného mezinárodního obchodu.

⁶ Někdy je Pojednání o podstatě a původu bohatství národů zkráceně uváděno pouze jako Bohatství národů.

Ad 2. Teorie komparativní výhody

Tato teorie mezinárodního obchodu má základ v díle **Zásady politické ekonomie a zdanění** od **Davidu Ricarda**. Tento anglický ekonom dokončil toto dílo v roce 1817 jako navazující ekonomické pojednání doplňující dílo od Adama Smitha.

Teorie komparativní výhody ale na rozdíl od Teorie absolutní výhody tvrdí, že je mezinárodní obchod výhodný pro všechny strany i v případě, že má jeden ze států absolutní výhodu ve všech produktech, se kterými může obchodovat. Principem této teorie je tedy produkce pouze toho statku, který je vyráběn efektivněji, na úkor produkce statku, který je produkován méně efektivně, byť taktéž přináší absolutní výhodu.

Ad 3. Teorie reciproční poptávky

Třetí teorie, tedy Teorie reciproční poptávky, vychází z díla, které v roce 1848 dokončil anglický ekonom a filozof **John Stewart Mill**. Dílo nese název **Principy politické ekonomie**.

Pilířem této teorie je předpoklad, že náklady nejsou k finální ceně fixně vázány. Finální cena vzniká střetnutím poptávky a nabídky. Dle Milla tedy finální cena produktu leží vždy v intervalu rozdílu v nákladech, které musí vynaložit dva státy na produkci tohoto produktu. Teorie tak přichází s důležitým pojmem, kterým je mezinárodní směnný poměr.

4.2 Bariéry mezinárodního obchodu

Poté, kdy byl stručně objasněn historický vývoj mezinárodního obchodu, a tím i vysvětlena jeho podstata, je možné začít s popisem jednoho ze základních stavebních kamenů této problematiky, tedy bariér mezinárodního obchodu.

Dělení bariér mezinárodního obchodu, resp. bariér expanze zahraničních obchodních subjektů, je více. Pro potřeby této publikace bude stěžejní následující dělení:

1. **vícestranné prostředky;**
2. **autonomní prostředky.**

Ad 1. Vícestranné prostředky

Bariéry mezinárodního obchodu v podobě vícestranných prostředků, někdy též nazývaných smluvní prostředky, jsou nástroje a omezení v podobě obchodních smluv, směrnic, dohod apod. Tyto bariéry

bývají uzavírány jako výsledek určité dohody mezi dvěma, případně více stranami. Podle počtu subjektů uzavírajících dohodu jsou tyto bariéry děleny na bilaterální (dvoustranné) a multilaterální (mnohostranné). Mnohostranné dohody se dále dělí na:

- dohody v rámci mezinárodních organizací (WTO, OPEC, MMF);
- dohody v rámci mezinárodních integračních seskupení (EU, NAFTA, OECD).

Ad 2. Autonomní prostředky

Autonomní prostředky, na rozdíl od vícestranných prostředků, nevznikají na základě domluvy více stran, ale jako výsledek rozhodnutí pouze jednoho státu. Korespondují tedy s jednostrannými zájmy jednoho konkrétního státu. Jde o snahu omezit, nebo dokonce zamezit, vstup zahraničních obchodních subjektů na domácí trh. Jedná se tedy o určitou formu merkantilistických státních zásahů do mezinárodního obchodu. Autonomní prostředky ale v žádném případě nesmí být v rozporu s prostředky vícestrannými. Mohou je pouze doplňovat. Tato forma bariér mezinárodního obchodu se dělí na bariéry:

- tarifní (zejména cla);
- netarifní (množstevní omezení a kvóty, cenové omezení, stanovování minimální ceny, dobrovolné omezení vývozu apod.).

K autonomním prostředkům je zapotřebí zmínit skutečnost, že je jejich aplikace velmi aktuální v posledních cca deseti letech při existenci mezinárodních státních společenství. Jednotlivé státy se tak snaží pomocí tohoto typu bariér mezinárodního obchodu reagovat na platnost vícestranných prostředků⁷. Jejich zavedení často způsobuje odvetná opatření ze strany jiných států.

Tarifní autonomní prostředky neboli cla jsou dělena podle mnoha kritérií. Nejčastěji jsou klasifikována podle:

- funkce (antidumpingová, skleníková, odvetná, negociační, prohibitivní apod.);
- směru pohybu zboží (dovozní a vývozní);
- způsobu výběru (valorická a specifická).

⁷ Existence merkantilistického přístupu v mezinárodním obchodu souvisí s politickým vývojem konkrétní země. Tato skutečnost není předmětem zájmu řešené problematiky.



Světový mezinárodní obchod se v průběhu posledních několika století postupně měnil v závislosti na tom, jak k němu přistupovala, a jak na něj pohlížela ekonomická teorie. Ať už ale dominoval jakýkoliv teoretický přístup, vždy byl mezinárodní obchod považován za přínosný. Bylo to způsobeno tím, že se všechny ekonomické teorie shodovaly v tom, že je směnný obchod na mezinárodní úrovni prospěšný pro všechny strany.

Součástí mezinárodního obchodu jsou i jeho bariéry, které určují pravidla jeho fungování. Takovýchto bariér je celá řada a mají charakter vícestranných a autonomních prostředků. Před jakoukoliv expanzí na zahraniční trh musí být tyto bariéry vstupu podrobeny pečlivé analýze. Bariéry vstupu tedy spoluurčují strategii expanze produktu na zahraniční trh.



1. Která z historických teorií mezinárodního obchodu je Vám nejbližší?
2. Můžou mít některé bariéry i pozitivní vliv na mezinárodní obchod?



Literatura k tématu:

- [1] GEORGIU, M., FREEMAN, S., EDWARDS, R. International Entrepreneurship: Antecedents and Outcomes. Victoria: Monash University 2005.
- [2] FOJTÍKOVÁ, L. Zahraničně obchodní politika ČR: historie a současnost (1945-2008). Praha: C.H. Beck 2009. 246 s. ISBN 978-80-7400-128-4.
- [3] LUTHANS, F., DOH, J. P. International management. New York: McGraw-Hill Higher Education 2014. 704 s. ISBN 9780077862442.
- [4] ŠTRACH, P. 2009. Mezinárodní management. Praha: Grada Publishing 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
- [5] ZAPLETALOVÁ, Š. Mezinárodní podnikatelské aktivity českých podniků. Karviná: SU OPF 2013. ISBN 978-80-7248-885-8.
- [6] ZAPLETALOVÁ, Š. Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích. Praha: Ekopress 2015. 177 s. ISBN 978-80-87865-16-3.
- [7] ZUCHELLA, A., HAGEN, B., SEARPIO, G. International Entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar Pub 2018. 200 s. ISBN 978-1785365461.

Kapitola 5

Strategie expanze na zahraniční trh



Po prostudování kapitoly budete umět:

- pochopit výhody a důvody toho, proč některé podniky expandují na zahraniční trh;
- rozpoznat, jaké mají podniky při své expanzi možnosti v podobě forem vstupu na zahraniční trh;
- jednotlivé formy vstupu od sebe odlišit.



Klíčová slova:

Nadnárodní korporace, podmínky nadnárodnosti, míra nadnárodnosti, míra integrity spolupráce, kapitálový vstup, bezkapitálový vstup.

5.1 Důvody expanze na zahraniční trh

V minulých kapitolách byly představeny podmínky expanze na zahraniční trh, tedy mimo jiné, jak je zapotřebí přizpůsobit produkt preferencím spotřebitelů cizí země, a jaké jsou bariéry vstupu na ni. V této kapitole bude nejprve teoreticky vymezen pojem nadnárodní korporace, tedy společnosti, která expanduje na zahraniční trh. Následně budou popsány možnosti vstupu na zahraniční trh.

Jak bylo uvedeno výše, společnost, která úspěšně expanduje na zahraniční trhy, může být nazývána jako nadnárodní korporace. Aby ale byla společnost skutečně nadnárodní, musí splňovat tyto tři podmínky:

- **působnost v různých zemích pomocí poboček;**
- **vzájemné ovlivňování jednotlivých poboček;**
- **sdílení zdrojů a informací mezi pobočkami.**

Mezinárodní korporace nemají jednotnou míru nadnárodnosti neboli mezinárodnosti. Některé jsou nadnárodní pouze lehce, tzn., že dominantní pole své působnosti mají na domácím trhu a v zahraničí působí pouze sporadicky. Jiné působí naopak zejména na trzích zahraničních a domácí trh pro ně zásadní není. Míra této nadnárodnosti se dá hodnotit pomocí poměru množství:

- **zahraničních dceřiných firem k celkovému počtu dceřiných firem;**
- **prodeje v zahraničí k celkovému prodeji;**
- **zahraničních aktiv k celkovým aktivům;**
- **zaměstnanců v zahraničí k celkovému počtu zaměstnanců.**

Důvodů toho, proč podniky expandují na zahraniční trhy, je mnoho. Níže jsou uvedeny hlavní důvody, proč volí některé společnosti nadnárodní charakter svého působení:

- **Proaktivní (ofenzivní - ex ante):**
 - „díra na trhu“;
 - přístup k novým zdrojům;
 - úspory z rozsahu;
 - využívání investičních pobídek.

- **Ochranný (defenzivní - ex post):**

- sekundární investice neboli následování významných zákazníků (nejčastěji u dodavatelů velkých výrobních firem);
- přesycenost domácího trhu.

Expandující podnik může na zahraničním trhu spolupracovat s podnikem jiným. Tento spolupracující podnik může být z trhu:

- stejného, jako je expandující podnik;
- cílového;
- třetího.

Míra spolupráce s jiným podnikem může být různá. Obecně lze v mezinárodním prostředí definovat tři míry integrity spolupráce:

- **outsourcing:**

- spolupráce v oblasti podpůrných procesů (IT služby, úklidové služby, stravování apod.);

- **strategická aliance:**

- výměna části vlastnických podílů;
- výhoda synergie podnikání obou subjektů;
- nízká flexibilita;

- **společný podnik:**

- vznik nového subjektu společným založením dvěma nebo více podniky;
- důvod:
 - spolupráce při technologicky velmi náročném procesu;
 - diverzifikace rizik.

5.2 Formy expanze na zahraniční trh

Expanze neboli vstup na zahraniční trh může mít mnoho podob. Obecně lze všechny formy tohoto vstupu rozdělit do dvou základních kategorií podle intenzity vstupu neboli podle toho, jak moc expandující společnost váže na zahraničním trhu kapitál. Dle tohoto kritéria máme dvě základní formy vstupu na zahraniční trh, a to kapitálový a bezkapitálový. Oba tyto způsoby expanze na zahraniční trh se dále dělí podle nejrůznějších skutečností. Obecně lze tedy strukturu forem vstupu na zahraniční trh uvést následovně:

1. Kapitálový vstup:

- a. zahraniční pobočka (branch);
- b. zahraniční přidružená společnost;
- c. joint ventures.

2. Bezkapitálový vstup:

- a. export;
- b. license;
- c. franchising.

Ad 1. a. Zahraniční pobočka (branch)

Jedná se prakticky o vybudování „satelitu“ v zahraničí. Pobočka má stejnou právnickou osobu a nese naprosto stejný název jako mateřská firma. Rozvaha pobočky je součástí rozvahy mateřské firmy. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o „prodlouženou ruku“ expandující společnosti, je pobočka naprosto podřízená a její rozhodovací pravomoc je tak velmi omezená.

Ad 1. b. Zahraniční přidružená společnost

Zahraniční přidružená společnost neboli associated company (sloučení) je opět součástí majetku mateřské firmy, nicméně se jedná o oddělenou právnickou osobu. Jde tedy o poněkud volnější vztah, než který byl popisován u pobočky. Forem zahraničních přidružených společností je více. Nejčastěji lze hovořit o:

- dceřinné společnosti (subsidiary) – vlastnický podíl mateřské firmy je vyšší nebo roven 50 %;
- filiálce (affiliate) – vlastnický podíl mateřské firmy je menší než 50 % (min. však 10 %).

Ad 1. c. Joint ventures

Joint ventures neboli společný podnik je opět o něco volnější forma expanze. Jedná se tedy o volnější integraci než sloučení. Tento způsob vstupu na zahraniční trh by se dal popsat jako dohoda o společné produkci na základě společného vlastnictví. Dva subjekty, expandující a místní, tak na základě této dohody vytvoří společnou podnikatelskou entitu, v níž panuje jednotné rozhodování a jednotná strategie, která je součástí výše uvedené dohody. Nadnárodní firma tak společně s firmou domácí vytvoří novou společnou obchodně-právní entitu. Známým příkladem takovéto dohody je mezinárodní podnikatelský subjekt Sony Ericsson.

Pro nadnárodní firmu z takovéto formy expanze na zahraniční trh plynou tyto výhody:

- rychlý vstup na zahraniční trh (využívání dodavatelsko-odběratelských řetězců a marketingových a distribučních kanálů místní firmy);
- diverzifikace finančních rizik.

Pro místní subjekt má tato forma spolupráce zejména tyto výhody:

- silnější finanční zázemí;
- atraktivita pro odběratele z důvodu spojení se silnou nadnárodní značkou.

Ad 2. a. Export

Export je nejjednodušší a nejméně riziková forma vstupu na zahraniční trh. Tento způsob expanze řeší protichůdnosti v podobě „vázaný kapitál – přímá zahraniční investice“. Export má dvě podoby, a to přímý a nepřímý.

Přímý export představuje přímý prodej spotřebitelům cizí země. K tomu, aby mohl být těmto spotřebitelům produkt prodáván přímo bez cizí firmy, je zapotřebí mít vybudovány distribuční kanály. Distribuční kanály mohou být realizovány pomocí:

- zahraničního zastoupení, např. pomocí zahraničního distributora;
- obchodního zástupce;
- exportního oddělení v expandujícím podniku;

Výhody přímé formy exportu jsou zejména v podobě:

- přímého vztahu se spotřebitelem;
- kontaktu se zahraničním trhem;

- jistotou znalosti produktu ze strany prodávajícího zaměstnance;
- kontrole produktu.

Naproti tomu nepřímý export je postaven na principu prodeje prostřednictvím třetích firem, což mohou být domácí specializované exportní společnosti, zahraniční nákupní organizace apod.

Výhody nepřímé formy exportu jsou:

- snížení finančních rizik spojených s investicí do vytváření distribučních kanálů;
- jazyková a teritoriální znalost ze strany prodávajícího subjektu;
- jednodušší ukončení vývozu;
- menší újma ztráty dobrého jména (část odpovědnosti leží na prostředníkovi).

Ad 2. b. Licence

Principem licence neboli licenční smlouvy je povolení k užívání nehmotného statku. Toto povolení k užívání je podmíněno platbou licenčního poplatku neboli autorského honoráře. Příklady takovéto licenční smlouvy jsou povolení k užívání image, obchodní značky, postupů výroby apod.

Pro poskytovatele licence představuje tato forma vstupu na zahraniční trh následující výhody:

- rychlý vstup na zahraniční trh;
- ekonomicky výhodný vstup na zahraniční trh (nabyvatel licence vybuduje podnikatelský koncept místo poskytovatele licence).

Nevýhody pro poskytovatele licence jsou především tyto dvě:

- riziko poškození dobrého jména poskytovatele licence;
- riziko vybudování si konkurence.

Ad 2. c. Franchising

Franchising je v podstatě povolení k užívání předmětu podnikání, a to v celém rozsahu. Nabyvatel si pronajímá celý koncept podnikání, tzn. značku, proces výroby produktu/poskytování služby, systém řízení, servis apod. Nabyvatel se kromě platby odměny, která je jednak vstupní, jednak provozní, zavazuje k respektování kultury a obchodní politiky poskytovatele. Jako příklady takovéto expanze na zahraniční trh lze uvést firmy RE/MAX, Bushman, McDonald's, Bageterie Boulevard apod.

Pro poskytovatele pramení následující výhody:

- rychlý vstup na zahraniční trh;
- ekonomicky výhodný vstup na zahraniční trh;
- procentuální příjem ze zisku.

Nevýhoda pro poskytovatele spočívá především v riziku poškození dobrého jména.



V předchozích kapitolách bylo vysvětleno, co je expanze na zahraniční trh, a jaký byl její historicko-teoretický vývoj. V této kapitole byly uvedeny podmínky toho, kdy by měl tento krok podnik realizovat, a jaké má strategické možnosti z hlediska volby formy vstupu na zahraniční trh.

Volba vhodné formy expanze není záležitostí jednoznačnou. Při takovém rozhodování je zapotřebí brát v potaz mnoho souvislostí, které mají přesah do budoucna. Prvotním aspektem rozhodujícím o volbě formy expanze je množství kapitálu, které chce podnik na zahraničním trhu vázat. Jinými slovy je prvotním výchozím bodem při tomto rozhodování míra rizika, kterou chce podnik podstoupit.

Nadnárodní společnosti neboli nadnárodní korporace velmi výrazně ovlivňují vývoj světového hospodářství. Jejich význam, ať už v pozitivním nebo negativním světle, je pro mezinárodní hospodářský vývoj naprosto zásadní.



1. Zkuste si vytvořit imaginární situaci, která spočívá v tom, že máte dobře fungující podnik a přemýšlíte o expanzi na trh určité, Vámi vybrané, země. Na základě Vámi zvoleného segmentu trhu, vybrané země a finanční kondice Vašeho podniku zkuste popřemýšlet nad možnostmi forem, které byste pro svoji expanzi zvolili.



Literatura k tématu:

- [1] GEORGIU, M., FREEMAN, S., EDWARDS, R. International Entrepreneurship: Antecedents and Outcomes. Victoria: Monash University 2005.
- [2] FOJTÍKOVÁ, L. Zahraničně obchodní politika ČR: historie a současnost (1945-2008). Praha: C.H. Beck 2009. 246 s. ISBN 978-80-7400-128-4.

- [3] LUTHANS, F., DOH, J. P. International management. New York: McGraw-Hill Higher Education 2014. 704 s. ISBN 9780077862442.
- [4] ŠTRACH, P. 2009. Mezinárodní management. Praha: Grada Publishing 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
- [5] ZAPLETALOVÁ, Š. Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích. Praha: Ekopress 2015. 177 s. ISBN 978-80-87865-16-3.
- [6] ZUCCHELLA, A., HAGEN, B., SEARPIO, G. International Entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar Pub 2018. 200 s. ISBN 978-1785365461.

Kapitola 6

Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat důvody, proč je řízení lidských zdrojů v nadnárodních podnicích odlišné od řízení lidských zdrojů v podnicích lokálních;
- popsat, jaké strategie řízení zahraničních entit nadnárodní podniky mají;
- rozpoznat jednotlivé typy osob, absolvujících pracovní vyslání do zahraničí;
- vyjmenovat základní body kompenzace pracovního vyslání do zahraničí



Klíčová slova:

Specifický charakter mezinárodního řízení lidských zdrojů, národnostní preference v nadnárodních korporacích, expatriant, expatriace.

6.1 Charakteristika mezinárodního řízení lidských zdrojů

Základním aspektem a kritériem úspěchu podniku, ať už na domácím, tak na zahraničním trhu, je práce se zaměstnanci a přístup k nim. V mezinárodním prostředí je tato skutečnost nejenom významnější, ale především je práce s vnitřními zákazníky, tedy se zaměstnanci, specifitější a v mnohém složitější. Důvodem této skutečnosti je fakt, že zaměstnanci v nadnárodních korporacích mají původ v různých zemích. Tato okolnost je stěžejním faktorem, který způsobuje řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí výrazně specifické a klíčové.

Specifický charakter mezinárodního řízení lidských zdrojů má za následek fakt, že je řízení lidských zdrojů v nadnárodních korporacích výrazně odlišné od řízení lidských zdrojů v lokálních firmách. Volba strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů je tedy výrazným faktorem úspěchu podnikání v mezinárodním prostředí. Specifický charakter mezinárodního řízení lidských zdrojů se projevuje zejména v těchto oblastech:

- jazyk;
- víra;
- denní režim;
- stravování apod.

Základní problematika řešená managementem lidských zdrojů v mezinárodním prostředí je **národnostní preference v nadnárodních podnicích**. Každá nadnárodní korporace má vybrán určitý systém řízení a zvolenu konkrétní strategii řízení. Tento systém a tato strategie je závislá na tom, která národnost má dominantní vliv v nadnárodní korporaci. Mezinárodní řízení lidských zdrojů vždy inklinuje k zvýhodňování jedné z následujících národnostních skupin uvnitř firmy:

1. národnosti země původu firmy;
2. národnosti země sídla pobočky;
3. třetí národnosti.

Ad 1. Národnost země původu firmy

Tato strategie řízení je volena v případě, kdy management nadnárodní korporace upřednostňuje kontrolu nad svými zahraničními entitami, vysokou míru znalosti produktu ze strany zahraničních entit a zároveň jejich znalost principů centrálního systému řízení. Nadnárodní korporace vysílá zaměstnance centrály za účelem vedení pobočky. Jedině tak může společnost dosáhnout toho, aby byl

systém řízení země původu firmy skutečně dominantní. Převzetí pobočky manažerem z centrály má ale dvě podmínky, kterými jsou:

- kvalitní příprava vyslaných manažerů do pobočky;
- oproštění od kulturních předsudků jak ze strany vyslaných, tak ze strany přijímajících.

Tuto strategii řízení poboček praktikují především východoasijské nadnárodní korporace.

Ad 2. Národnost země sídla pobočky

Volba této strategie řízení zahraničních entit znamená, že nadnárodní společnost preferuje znalosti trhu země sídla pobočky. Místní trh je natolik specifický, že pobočku může řídit místní manažer lépe než manažer země centrály. Pro místní zaměstnance tak vzniká velmi významná motivace v tom smyslu, že jsou si vědomi příležitosti v podobě postupného propracování se do vedení pobočky.

Tuto strategii řízení poboček praktikují především západoevropské a americké nadnárodní korporace.

Ad 3. Třetí národnost

Tato strategie řízení znamená, že manažerem zahraničních entit může být osoba, u které nezáleží na národnosti, ale pouze na znalostech specifických dovedností.

Jde o strategii řízení poboček, kterou často praktikují menší nadnárodní společnosti zabývající se vysoce specifickým segmentem trhu, např. hi-tech technologiemi, gastronomií apod.

Kromě výše uvedených kritérií rozhodují o volbě strategie národnostní preference tyto následující faktory:

- způsob komunikace v nadnárodní společnosti;
- kulturní aspekty;
- způsoby rozhodování;
- vazby mezi pravomocemi a odpovědností;
- míra kontroly;
- oceňování znalostí;
- hodnocení výkonnosti apod.

6.2 Pracovní vyslání do zahraničí

V nadnárodní společnosti expandující na zahraniční trhy dochází velmi často k vysílání zaměstnanců do zahraničí. Na takovéto zaměstnance poté při práci v zahraničí působí mnoho vlivů. Nejvýznamněji působí tyto odlišnosti:

- kulturní aspekty;
- technologická vyspělost;
- legislativní zázemí a byrokratické překážky;
- klimatické podmínky.

Podniky vysílající zaměstnance na pracovní poměr do zahraničí musí při volbě vysílaného pracovníka analyzovat veškeré výše uvedené faktory. Z tohoto důvodu musí mít strategii k dosažení úspěchu vyslání zaměstnance do zahraničí. Bez pečlivě připravené a koncepční strategie vysílání zaměstnanců do zahraničí nemůže být z dlouhodobého hlediska tato aktivita úspěšná. A jak bylo uvedeno výše, selhání v oblasti řízení lidských zdrojů s sebou často přináší i selhání celého konceptu podnikání.

Pracovní vyslání do zahraničí je vymezeno dvěma rovinami, kterými jsou **čas** a **úkol**. Je nutné zdůraznit, že obě roviny podmiňují pracovní vyslání zároveň. Chybí-li tedy zahraniční cestě pracovníka jedna z těchto rovin, nejedná se potom o pracovní vyslání.

Pracovní vyslání zaměstnance do zahraničí, např. ze země centrály do země pobočky, se nazývá **expatriace**. Zaměstnanec vyslaný na pracovní poměr do zahraničí je poté **expatriant**. Typů expatriantů je celá řada. Jejich typologie je tvořena dvěma základními kritérii, kterými jsou forma vyslání a důvod vyslání. Typologie expatriantů je tedy následující:

1. Dle formy výjezdu:

- a. tradiční;
- b. mladý;
- c. dočasný;
- d. virtuální;
- e. dojíždějící.

2. Dle důvodu vyslání:

- a. technický;
- b. vývojový;

- c. provozní;
- d. strategický.

Ad 1. a. Tradiční expatriant

- důvod vyslání: předání zkušeností a odborných znalostí;
- doba vyslání: cca 1 – 5 let;
- extrémním případem jsou trvalí expatrianti (střídají jednu zahraniční destinaci za druhou, nebo zůstávají v jedné destinaci takřka napořád).

Ad 1. b. Mladý expatriant

- důvod vyslání: získávání zkušeností a odborných znalostí;
- doba vyslání: cca 6 měsíců – 3 roky.

Ad 1. c. Dočasný expatriant

- důvod vyslání: předávání i získávání zkušeností a odborných znalostí;
- doba vyslání: do 1 roku;
- postupně nabývá na významu (v současné době tvoří tento typ až 70 % všech výjezdů).

Ad 1. d. Virtuální expatriant

- důvod vyslání: předávání i získávání zkušeností a odborných znalostí;
- využívání sociálních sítí, videokonferencí a telefonních hovorů;
- v současné době jde o prudký nárůst této formy expatriace.

Ad 1. e. Dojíždějící expatriant

- expatriant, který do svého pracoviště v zahraničí pravidelně dojíždí;
- intervaly dojíždění jsou různé (v závislosti na vzdálenosti pobočky).

Ad 2. a. Technický expatriant

- důvod vyslání: odborný, většinou technický úkol;
- na takový typ expatrianta nejsou kladeny velké nároky v oblasti sociálních a interkulturních dovedností;
- příklad: strojní technici, statici, softwarový programátoři, analytici, projektanti apod.

Ad 2. b. Vývojový expatriant

- důvod vyslání: získávání zkušeností (např. společenských);
- jedná se o nižší management (požadavek sociálních a interkulturních dovedností)
- příklad: vedoucí provozu, projektoví manažeři apod.

Ad 2. c. Provozní expatriant

- důvod vyslání: obchodní, tedy manažerský nebo marketingový úkol;
- jedná se o střední úroveň managementu (významný požadavek sociálních a interkulturních dovedností);
- příklad: obchodní zástupce, marketingový specialista, školící pracovník apod.

Ad 2. d. Strategický expatriant

- důvod vyslání: vedení pobočky (dosažení strategické pozice v rámci jejího řízení);
- nejvyšší úroveň managementu (zásadní požadavek velkých sociálních, manažerských a interkulturních dovedností);
- příklad: manažer jednotlivé divize, oblastní manažer apod.

Vyjede-li pracovník na pracovní vyslání do zahraničí, musí být ze strany zaměstnavatele tento výjezd kompenzován. Tato kompenzace neskýtá pouze mzdové podmínky srovnatelné s těmi, kterými byl pracovník obměňován na domácí půdě, nýbrž mu musí být nahrazeny i další nevýhody, komplikace a těžkosti, které se jej z důvodu pracovního vyslání týkají. Pracovník je totiž v zahraničí odloučen od rodiny a přátel, unikají mu jiné možné benefity a v neposlední řadě je konfrontován s jiným klimatem a cizí kulturou. Kompenzace pracovního vyslání do zahraničí by tedy měla obsahovat:

- mzdu;
- ekvalizaci životního standardu;
- ochranu před měnovým rizikem;
- optimalizaci zdanění (kompenzaci jiné míry zdanění v cizí zemi);
- zdravotní a sociální připojištění;
- rizikové příplatky (horší životní prostředí, nižší bezpečnost, vyšší kriminalita apod.);
- ubytování;

- stravné;
- další benefity (vzdělávání, náklady spojené se stěhováním a dopravou, péče o rodinné příslušníky apod.).

Výběr pracovníka pro pracovní vyslání do zahraničí, jak bylo naznačeno výše, není automatická a jednoduchá záležitost. Při tomto rozhodovacím procesu musí brát podnik v potaz spoustu proměnných a neznámých. Nejvýznamnějšími kritérii pro výběr pracovníka určeného k pracovnímu vyslání do zahraničí jsou:

- jazyková vybavenost;
- adaptabilita;
- flexibilita;
- interkulturní dovednosti (kulturní empatie);
- odborné dovednosti;
- osobnostní předpoklady;
- ochota, motivace apod.



Stěžejním kritériem úspěchu každého podniku je práce s lidmi. U nadnárodních korporací, jejichž součástí jsou lidé mnoha různých národností, platí tento fakt dvojnásob. Spolupráce v rámci různých národností s sebou přináší spoustu výhod, ale i výzev a specifík. Mezi nejvýznamnější takováto specifika patří jiný jazyk a odlišný způsob chování.

Osoba, která absolvuje pracovní vyslání do zahraničí, se nazývá expatriant. Typů expatriantů je celá řada. Jednotlivé typy se od sebe navzájem liší zejména formou a důvodem vyslání.

Velmi podstatnou součástí pracovního vyslání do zahraničí je kompenzace výloh expatriantovi, které zdaleka neobsahují pouze mzdové podmínky srovnatelné s těmi, kterými byl pracovník obměňován na domácí půdě. Samotný výběr pracovníka pro pracovní vyslání do zahraničí je podroben mnoha kritériím.



1. Jaké výhody přináší pracovní prostředí s vícenárodnostním složením pracovníků?
2. Našli byste nějaké další typy kompenzací, které by bylo obecně vhodné expatriantům uhrazovat?



Literatura k tématu:

- [1] CLAUSEN, L. *Intercultural Organizational Communication*. Kodaň: Business School Press 2006. 264 s. ISBN 978-87-6300-160-1.
- [2] LUTHANS, F., DOH, J. P. *International management*. New York: McGraw-Hill Higher Education 2014. 704 s. ISBN 9780077862442.
- [3] ŠTRACH, P. 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
- [4] TARIQUE, I., BRISCOE, D., SCHULER, R., *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*. Londýn: Routledge 2015. 546 s. ISBN 978-0415710534.
- [5] ZAPLETALOVÁ, Š. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*. Praha: Ekopress 2015. 177 s. ISBN 978-80-87865-16-3.
- [6] ZUCCHELLA, A., HAGEN, B., SEARPIO, G. *International Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Pub 2018. 200 s. ISBN 978-1785365461.

Kapitola 7

Přímé zahraniční investice



Po prostudování kapitoly budete umět:

- teoreticky popsat problematiku přímých zahraničních investic;
- definovat výhody a nevýhody investičních pobídek;
- klasifikovat typologii investičních pobídek;
- uvést obecnou strukturu analýzy zahraničního trhu ze strany přímého investora.



Klíčová slova:

Přímý investor, subjekt se sídlem na trhu jiné země, brownfield, greenfield, investiční pobídky, rozhodování přímého investora.

7.1 Vymezení přímých zahraničních investic

S problematikou expanze na zahraniční trh úzce souvisí i otázka přímých zahraničních investic, tedy jedna z nejdiskutabilnějších kapitol mezinárodního managementu. A co to vlastně přímá zahraniční investice je? Tato problematika může být definována jako *„mezinárodní investiční aktivita zohledňující sídlo subjektu, tedy přímý investor, na trhu jedné země za účelem prokázání trvalého zájmu o zřízení jiného subjektu se sídlem na trhu jiné země“*⁸.

Z definice tedy vyplývá, že principem přímé zahraniční investice je aktivita, při níž přímý investor zřizuje subjekt se sídlem na trhu jiné země neboli zahraniční entitu.

Pro ilustraci je dobré uvést i jinou definici, mnohem obecnější a vymezující přímé investice bez zahraničního kontextu. Tato definice, která byla vytvořena dle Devizového zákona, říká: *„Přímá investice je při plnění oznamovací povinnosti takové vynaložení peněžních prostředků nebo jiných peněží ocenitelných majetkových práv a jiných majetkových hodnot, jehož účelem je založení, nabytí nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů.“*⁹

Dle první uvedené definice je patrné, že mezi investorem a subjektem se sídlem na trhu jiné země, tedy zahraniční entitou investora, musí platit určitý vztah. Tento vztah má dvě základní charakteristiky, kterými jsou:

- významný vliv investora na chod zahraničního subjektu (entity), především prostřednictvím vlastnění podílu (majetkového nebo hlasovacího);
- dlouhodobost.

Je-li hovořeno o přímém investorovi a subjektu se sídlem na trhu jiné země, je nutné si tyto pojmy blíže specifikovat. Přímým investorem tedy může být:

- jednotlivec;
- firma;

⁸ Tato definice přímé zahraniční investice byla vytvořena v souladu s mezinárodními standardy a požadavky OECD, ECB, Eurostatu a MMF.

⁹ Definice přímé investice podle Devizového zákona č. 219/1995 Sb., odst. 1 ad i).

- skupina spolupracujících firem;
- stát (prostřednictvím vlády).

Subjekt se sídlem na trhu jiné země neboli subjekt přímé investice (tedy entita, která je přímým zahraničním investorem vytvářena) může být:

- zahraniční pobočka;
- zahraniční přidružená společnost;
- joint ventures.

Aby bylo pro podnik efektivní realizovat přímou zahraniční investici, musí být splněny tři základní podmínky. Tyto tři podmínky jsou dány následujícími třemi výhodami:

1. Vlastnictví

Přímý investor vlastní nebo kontroluje jedinečná aktiva a nebrání se tato jedinečná aktiva mezinárodně šířit. Příkladem může být jméno firmy, image firmy, značka, inovace, jedinečná technologie apod.

2. Umístění

Pro investora je efektivní tato výše uvedená jedinečná aktiva rozšířit na trh jiné země. Cizí země by měla být vybrána co nejvýhodněji, tzn. měly by být pečlivě prozkoumány parametry jako investiční pobídky, kvalifikovanost pracovníků, dostupnost zdrojů, infrastruktura, logistika apod.

3. Internalizace

Principem přímé zahraniční investice je kapitálový vstup na zahraniční trh. Pro investora proto musí být vlastnictví (přímý kapitálový vstup) výhodnější než smluvní vztah (bezkapitálový vstup).

Přímé zahraniční investice se mohou dělit podle nejrůznějších hledisek. Základní dělení těchto investic se však určuje podle toho, do jak připraveného prostředí přímý zahraniční investor svůj kapitál vkládá. Vznikají tak dvě formy přímých zahraničních investic:

1. investice v částečně připraveném prostředí;
2. investice na zelené louce.

Ad 1. Investice v částečně připraveném prostředí

Této formě přímé zahraniční investice se taktéž říká brownfield. Už z názvu vyplývá, že investor svůj kapitál nevkládá do netknuté přírody, nýbrž buduje svoji zahraniční entitu v podmínkách, které jsou

k tomu částečně předurčeny. Jedná se tedy například o budování podniku ve staré již nefunkční tovární hale, kterou si investor zrekonstruuje podle svých představ. K této hale už vede dopravní komunikace a inženýrské sítě.

Výhodou této formy přímé zahraniční investice je skutečnost, že investor uspoří výrazné náklady spojené s budováním zahraniční entity od začátku¹⁰.

Ad 2. Investice na zelené louce

Tato forma investice, tzv. greenfield, spočívá v tom, že investor, na rozdíl od prvního typu přímé zahraniční investice, buduje svoji zahraniční entitu v prostředí a v podmínkách, které pro to nejsou připraveny vůbec, tzv. „na zelené louce“. Budování zahraniční entity tedy začíná úplně od začátku.

Výhodou této formy přímé zahraniční investice je skutečnost, že si investor vytvoří zázemí přesně takové, jaké potřebuje, a jaké mu tedy bude „šité na míru“.

Mezi přímým zahraničním investorem a zahraniční entitou proudí určité toky. Těmito toky jsou:

- **Produkty:**
 - výrobky;
 - služby;
 - nepersonální zdroje (zásoby, součástky apod.).
- **Znalosti:**
 - personální zdroje;
 - duševní vlastnictví;
 - know-how.
- **Kapitál:**
 - poskytování úvěrů;
 - výplaty dividend;

¹⁰ Ne vždy hrají náklady na rekonstrukci v rozhodovacím procesu přímého zahraničního investora velkou roli, protože tyto náklady v rámci investičních pobídek může hradit stát. Více se této problematice bude věnovat kapitola 7.2.

- spoluvlastnění základního kapitálu;
- další aktivity související s pohybem kapitálu mezi centrálou a pobočkami.

Konkrétní podoba jednotlivých toků a jejich intenzita vždy záleží na konkrétním vztahu mezi přímým investorem a zahraniční entitou.

7.2 Investiční pobídky

Pro každý stát je do jisté míry výhodné, pokud na jeho trhu investoři ze zahraničí realizují přímé zahraniční investice a zřizují zde subjekty přímé investice, tedy zahraniční entity. Jednotlivé státy proto lákají nadnárodní korporace k investiční aktivitě na svých územích pomocí nejrůznějších nástrojů. Těmto nástrojům se odborně říká investiční pobídky.

Bylo-li uvedeno, že jednotlivé státy lákají nadnárodní korporace k investiční aktivitě na svých územích, je evidentní, že mezi těmito jednotlivými státy vzniká v boji o přímé zahraniční investory konkurence. S tímto konkurenčním bojem jde ruku v ruce nebezpečí, že se investiční pobídky zvýší do takové míry, že přínosy z nich budou menší než veřejné náklady na ně.

A jaké konkrétní investiční pobídky existují, resp. jaké jsou konkrétní znaky investičních pobídek? Jsou to zejména:

- výrobní náklady (včetně nákladů na pracovní sílu);
- daňový systém;
- velikost trhu;
- růst a potenciál trhu;
- ekonomická stabilita;
- politická stabilita;
- kvalifikovanost pracovní síly;
- infrastruktura;
- kvalita života;
- geografické umístění.

Existence investičních pobídek a politika jejich zavádění je velmi diskutabilní téma. Na jejich realizaci, a zejména na jejich výši, se těžko shodují jednotlivé politické reprezentace napříč politickým spektrem ve všech zemích světa. Hodnocení jejich efektivity a jejich etického ospravedlnění není předmětem zájmu této řešené problematiky. Objektivně řečeno platí, že jsou investiční pobídky spojeny jak s výhodami, tak i s nevýhodami. Níže bude uvedeno obojí.

Výhody regulací a pobídek majících za cíl přilákání přímých zahraničních investorů pro zemi subjektu přímé investice neboli důvody existence investičních pobídek:

- přesun části zisku přímého investora;
- stimulace poptávky;
- nové možnosti pro dodavatele a subdodavatele;
- rostoucí produktivita práce způsobena přísunem inovací, technologií a nových postupů.

Naproti tomu nevýhody regulací a pobídek jsou následující:

- otázka životního prostředí;
- administrativní a organizační zátěž;
- pokřivení rovnováhy a principů volného trhu (znevýhodňování domácích ekonomických subjektů působících ve stejném nebo podobném segmentu trhu jako přímý zahraniční investor);
- prostor pro korupční prostředí;
- náklady obětované příležitosti;
- všechny výhody uvedeny výše jsou diskutabilní a těžko měřitelné.

Investiční pobídky se dají dělit podle mnoha kritérií. Nejvýznamnějšími jsou systematičnost, dopad na státní rozpočet a vztah pobídek k daním. Na základě těchto informací může být sestavena typologie investičních pobídek, viz níže. Investiční pobídky jsou tedy děleny:

- **Dle systematičnosti:**
 - plošné;
 - jednorázové.
- **Dle dopadu do státního rozpočtu:**
 - fiskální (celní a daňové úlevy);

- finanční (státní dotace a úvěry);
- opatření (příprava pozemků, dopravní obslužnost apod.).
- **Dle vztahu investičních pobídek k daním:**
 - vládní úlevy (snížení daňové sazby, slevy na daních, výjimky ze zdanění, úlevy na daních - daňové prázdny na určité období);
 - daňové ráje;
 - zóny se zvláštním daňovým režimem (uzavřené oblasti, kde jsou dovážené produkty dočasně skladovány a modifikovány bez formálních celních procedur).

7.3 Rozhodování investorů o přímých zahraničních investicích

Tato podkapitola se přímým zahraničním investicím věnuje z opačného úhlu pohledu než kapitola předchozí. Pozornost totiž nyní nebude věnována postupům států při lákání investorů, tedy investičním pobídkám, nýbrž postupům nadnárodních korporací při rozhodování o tom, zdali realizovat přímou zahraniční investici, a pokud ano, tak ve které zemi.

Obecně tedy platí, že nadnárodní korporace má několik možností, jak expandovat na zahraniční trh. Přímé zahraniční investice jsou jen jednou z těchto možností. Protože se ale jedná o kapitálovou formu vstupu na zahraniční trh, je tato varianta expanze velmi finančně a časově náročná, a potažmo tedy výrazně riskantní. Rozhodnutí o umístění přímých zahraničních investic proto musí předcházet podrobná a koncepční analýza.

Analyzování toho, zdali a kde má podnik realizovat přímé zahraniční investice, se skládá z rozboru několika základních faktorů, kterými jsou:

- **parametry trhu cílové země**
 - politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické charakteristiky;
 - dodavatelé, odběratelé, substituty, konkurence a bariéry vstupu;
 - silné a slabé stránky uvažovaného zahraničního trhu;

- **zkušenosti podniku se vstupy na zahraniční trhy**
 - již realizované expanze (jak kapitálové, tak nekapitálové);
- **zkušenosti podniku s cílovou zemí**
 - pokud takové zkušenosti podnik nemá, tak zkušenosti jiných podniků;
- **velikost podniku**
 - čím větší podnik, tím složitější rozhodovací proces;
 - čím větší podnik, tím větší investice do analýzy zahraničních trhů;
 - čím větší podnik, tím větší ochota vkladu finančních prostředků a podstoupení rizika;
- **geografická pozice cílové země**
 - vzdálenost cílové země se zemí podniku;
 - hranice cílové země s atraktivními sousedy;
- **kulturní blízkost cílové země**
- **odvětví podnikání**
- **životní cyklus produktu**
 - fáze vývoje versus fáze zralosti apod.

Σ

Problematika přímých zahraničních investic prohlubuje téma expanze na zahraniční trh více do hloubky. Jedná se o záležitost, na kterou mají ekonomové často velmi odlišné názory, stejně jako političtí představitelé jednotlivých států.

Investiční pobídky představují nástroj jednotlivých států, jak na své území přilákat přímé zahraniční investory. Ti musí své investiční aktivity na územích cizích států pečlivě posuzovat pomocí nejrůznějších hledisek a kritérií.

?

1. Proč nemůže být exportní podnik považován za přímého zahraničního investora?
2. Proč je pro domácí podniky nespravedlivé realizování investičních pobídek ze strany státu směrem k velkým zahraničním podnikům?



Literatura k tématu:

- [1] FOJTÍKOVÁ, L. *Zahraničně obchodní politika ČR: historie a současnost (1945-2008)*. Praha: C.H. Beck 2009. 246 s. ISBN 978-80-7400-128-4.
- [2] KRPEC, O., PŠEJA, M. *Mezinárodní politická ekonomie*. Brno: Mezinárodní politologický ústav 2006. 162 s. ISBN 80-210-4121-8.
- [3] LUTHANS, F., DOH, J. P. *International management*. New York: McGraw-Hill Higher Education 2014. 704 s. ISBN 9780077862442.
- [4] ŠTRACH, P. 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
- [5] WOKOUN, R. *Přímé zahraniční investice a regionální rozvoj*. Praha: Oeconomica 2010. 204 s. ISBN 9788024517360.
- [6] ZUCHELLA, A., HAGEN, B., SEARPIO, G. *International Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Pub 2018. 200 s. ISBN 978-1785365461.

Kapitola 8

Invence a inovace v mezinárodním prostředí



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit rozdíl mezi invencí a inovací;
- uvést jednotlivé řady inovací na základě příkladů;
- popsat, jaké mají nadnárodní podniky možnosti v oblasti inovační mezinárodní spolupráce.



Klíčová slova:

Invence, inovace, řady inovací, klastry, červený oceán, modrý oceán.

8.1 Invence

Nadnárodní korporace působí na velmi složitém mezinárodním trhu, kde být konkurenceschopný, znamená jít dál, než pouze nabízet kvalitní produkt za co nejlevnější cenu. V dnešní době vyžaduje spotřebitel, který má k dispozici takřka jakýkoliv globální produkt světa, nejenom kvalitu, přijatelnou cenu, výběr a dostupnost. Dnes už chce zákazník při spotřebě prožívat taktéž nové emoce a zážitky. Chtějí-li být podniky působící na mezinárodních trzích konkurenceschopnými, musí nalézat nové potřeby pro zákazníka a tím de facto ovlivňovat budoucnost. To je umožněno pouze detailním studiem vývoje potřeb zákazníků v čase, a samozřejmě s tím souvisejícím vynalézáním a následnou produkcí nových produktů a postupů, tedy invencemi a inovacemi.

Invenci je možno definovat jako nové, neotřelé a hodnotu přidávající nápady, ideje a představy, které jsou produktem kreativního myšlení. Výstupem invence je nový a hodnotu přidávající objekt nebo postup. Princip invence spočívá ve změně struktury vědění za účelem efektivnějšího dosažení cíle. Cíl tedy musí být dosažen rychleji a levněji. Charakter invencí je teoretický, na rozdíl od inovací.

V úvodu této kapitoly byl uveden obecný důvod toho, proč musí nadnárodní podniky realizovat invence a inovace. Jaké jsou ale další důvody nutnosti invence? Jsou to zejména tyto následující:

- **vývoj komplexnosti požadavků zákazníka**
 - zákazník již chce produkt, jehož spotřebou prožije nové zážitky a nové emoce.
- **životní cyklus produktu**
 - ve fázi zralosti produktu musí firma přemýšlet, co dál.
- **technologický pokrok**
 - začarovaný kruh – věda a výzkum postupují dopředu, a tím komerčním organizacím umožňují invenční posun (zároveň je k němu nutí).

Logickým a zároveň neoddiskutovatelným předpokladem úspěšného dosažení invence je perfektní znalost současného stavu problematiky. Bez této znalosti je nemožné dojít k invenci, která by posouvala současný stav vědění a umožňovala tak podniku dosažení konkurenční výhody.

Existence invencí má často přesah do vnějšího okolí podniku. Problematika invencí proto někdy souvisí s pozitivními externalitami, tedy s případy, kdy výhody z invenčních nápadů podniku mohou využívat i jiné podniky, které se na invenci nijak nepodílely. V takových případech je stěžejní otázkou ochrana práv duševního vlastnictví.

Existují dva typy invencí. Jsou jimi invence změnové a zásadní neboli průlomové. Z názvu obou typů je patrné, že první typ, tedy změnové invence, mají charakter menšího posunu oproti současnému stavu poznání. Zásadní invence přinášejí změnu podstatnou.

8.2 Inovace

Jak bylo uvedeno výše, inovace mají, na rozdíl od invencí, praktický charakter svého dopadu. Zjednodušeně může být inovace považována za praktické využití invence.

Nezbytnost inovací je opodstatněna skutečností, že technický základ produktů je u většiny podniků celého světa založen na podobném principu. Diferenciačním prvkem, určujícím rozdíly v produktech, a tedy posouvající potenciál podniků, jsou inovace. Inovace jsou významným aspektem konkurenční výhody firem v národním i mezinárodním prostředí. Z těchto důvodů je potřeba podpory růstu investic na vytváření inovací a jejich ochranu.

Příklady inovací se nachází v nových:

- manažerských postupech;
- finančních instrumentech;
- marketingových komunikačních kanálech;
- zařízeních, přístrojích, strojích a jejich inovativním využívání;
- způsobech logistiky apod.

Základními dvěma kritérii pro rozlišování inovací jsou míra novosti a oblast řešení. Míra novosti poté umožňuje dělit inovace podle tzv. řádů inovací. Způsobů dělení inovací podle řádů je více a typologie členění řádů inovací není jednotná. Tato nejednotnost souvisí s mírou hloubky, do jaké jsou jednotlivé řády děleny. Publikace bere v potaz osm řádů inovací (od 0. po 7.). Jedná se o inovace:

- **0. řádu – regenerace:**
 - obnova určitých prvků podnikání s cílem zabránit degradaci (degradace = přirozené směřování v případě opomíjení regenerace);
 - prvky podnikání i vztahy mezi nimi jsou nezměněny;

- přizpůsobování podnikání vnějšímu prostředí (bez zapojení nových poznatků a informací – pouze nový způsob zapojení stávajících poznatků a informací);
- příklad: údržba obráběcích strojů.
- **1. řádu – intenzita vazeb:**
 - změna vztahů mezi prvky podnikání;
 - prvky podnikání jsou nezměněny;
 - přizpůsobování podnikání vnějšímu prostředí (bez zapojení nových poznatků a informací – pouze nový způsob zapojení stávajících poznatků a informací);
 - příklad: lepší posloupnost spolupráce mezi obráběcími stroji.
- **2. řádu – kvantita:**
 - obnova a změna množství určitých prvků podnikání;
 - kvalita prvků podnikání a vazeb mezi nimi je nezměněna;
 - příklad: zvýšení počtu zaměstnanců nebo zvýšení počtu obráběcích strojů.
- **3. řádu – kvalita:**
 - změna kvality určitých prvků podnikání;
 - funkce prvků podnikání nezměněna;
 - příklad: rekvalifikace zaměstnanců, efektivnější software pro programování obráběcích strojů.
- **4. řádu – varianta:**
 - změna funkcí prvků podnikání (změna vlastností prvků způsobena změnou jejich kvantity i kvality);
 - nové řešení produktu (ne nový produkt!);
 - příklad: modifikovaný způsob obrábění – efektivněji dosažená součástka jakožto cílový produkt.

- **5. řádu – generace:**
 - soubor změn všech prvků podnikání;
 - zvýšení současné úrovně funkcí produktu;
 - příklad: absolutně odlišný způsob obrábění – dosažena efektivnější součástka jakožto cílový produkt.
- **6. řádu – koncepce:**
 - nový přístup k funkcím produktu;
 - nová technologie = změna funkcí prvků, ale i funkcí produktu;
 - nové řešení produktu;
 - příklad: nový způsob výroby součástek (obrábění nahrazeno efektivnějším způsobem výroby) – orientace na nové druhy součástek.
- **7. řádu – princip:**
 - nový přístup k podnikání – změna řídicí a produkční struktury (může mít dopad na vnější okolí firmy);
 - nové portfolio produktů;
 - příklad: orientace na nový segment podnikání – součástky nahrazeny jiným produktem.

Řády inovací jsou vhodným nástrojem pro pochopení typologie inovací a vůbec k porozumění jejich významu pro konkurenceschopnost podniku. Jejich znalost je ale vhodná i pro uchopení problematiky vědy a výzkumu v mezinárodním prostředí obecně, protože bez povědomí o vlivu míry novosti na jednotlivé řády je komplexní pochopení tohoto tématu nemožné.

8.3 Inovační strategie mezinárodní konkurenceschopnosti

Existují lokální podniky, které nemusí realizovat inovační politiku všech řádů a vybírat tedy složité inovační strategie. Jedná se o menší podniky, které jednak expandovat na zahraniční trh z podstaty svého podnikání nechtějí a ani nemohou, jednak je segment trhu, ve kterém se na domácí půdě

pohybují natolik specifický, že jim složitá inovační politika zahrnující všechny řády inovací významnou konkurenční výhodu přinést nemůže.

Tato skutečnost ale neplatí pro nadnárodní podniky, které chtějí expandovat na zahraniční trhy. V mezinárodní konkurenci je totiž existence podniku bez propracované inovační politiky zahrnující výběr správné inovační strategie nemožný. Inovace je tedy naprostou nutností pro každou nadnárodní korporaci.

Nicméně realita je taková, že ne všechny nadnárodní korporace mají dostatečnou sílu na pokrytí nákladů a rizik souvisejících s inovacemi. Vzniká proto nutnost spolupráce mezi jednotlivými nadnárodními podniky, a to i za předpokladu konkurence mezi jejich produkty.

Takováto spolupráce v oblasti inovací mezi nadnárodními podniky má dva hlavní důvody, kterými jsou jednak sdílení nákladů a rizik, jednak hledání nových možností a odvětví. Nadnárodní podniky mohou ke vzájemné spolupráci v oblasti inovací přistupovat dvěma základními způsoby neboli strategiemi, kterými jsou:

1. zřizování klastrů;
2. realizace přístupu modrého oceánu.

Ad 1. Zřizování klastrů

Zřizování klastrů neboli soubor vzájemně propojených organizací komerčních firem a nekomerčních institucí za účelem spolupráce v konkrétních předem určených tématech vzniká právě z důvodu nedostatečné síly na pokrytí nákladů a rizik souvisejících s inovacemi jednotlivých podniků. Každý z takových podniků sám o sobě neoplývá dostačujícím množstvím:

- personálního vybavení;
- zkušeností;
- kapitálové síly;
- odvahy apod.).

Založení klustru tedy řeší výše uvedený problém sdílením nákladů a rizik souvisejících s inovacemi. Takováto spolupráce za účelem inovace přináší pro všechny zúčastněné podniky dosažení konkurenční výhody v mezinárodním prostředí.

Obecně lze říci, že existují dvě formy vzniku klastrů:

a. klastry tvořené organizacemi různých odvětví:

- snaha o synergii způsobenou znalostmi z různých podnikatelských odvětví a oblastí;
- existence vzájemné geografické propojenosti, tedy spolupráce mezi dodavateli, konkurenty, odběrateli apod.;
- inovace především v oblastech podnikových procesů.

b. klastry tvořené organizacemi stejného odvětví:

- snaha o synergii způsobenou znalostmi ze stejné oblasti;
- existence vzájemné odvětvové propojenosti, tedy spolupráce mezi konkurenty v jedné konkrétní, většinou technicky velmi náročné, oblasti;
- organizace spolupracují, ale zároveň si konkurují;
- inovace především v oblastech technických řešení.

Realita bývá taková, že nejčastěji vznikají klastry jako kombinace obou výše uvedených typů. Vzniklé klastry tedy většinou nebývají vyhraněné prvním nebo druhým důvodem vzniku.

2. Realizací přístupu modrého oceánu

Nejlepším způsobem popsání principu této strategie je vysvětlení podstaty dvou pomyslných oceánů podnikání, kterými jsou červený a modrý oceán.

Červený oceán představuje tradiční bojiště určené pro tradiční podnikatelské koncepty. Konkurenční boje mezi všemi podniky tedy probíhají s cílem získat stejný segment zákazníků. Součástí tohoto oceánu jsou klasické (staré) odvětví, klasické (staré) technologie a klasické (staré) přístupy. Základní a prakticky jediné dilema, které se při podnikatelské činnosti v červeném oceánu řeší, je rozhodovací proces mezi diferenciací a nízkými náklady.

Naproti tomu modrý oceán představuje nový rozměr podnikatelské činnosti, a tedy podnikatelského konceptu. Podnik působící v tomto oceánu „to dělá jinak“, a proto se s konkurencí prakticky nemusí srovnávat. Principem je realizace nového přístupu k zákazníkovi, nových technologií nebo dokonce nového odvětví. Jedná se o strategii velmi rizikovou, která je určena pouze pro silné a odvážné podniky. V případě úspěšné realizace strategie modrého oceánu čeká podnik obrovská výhoda v podobě velkých možností pramenících z rozlehlosti modrého oceánu, který je po nějakou dobu neobsazen konkurencí. Smyslem modrého oceánu je tedy popření předpokladu, že počet odvětví je neměnný.

Strategie realizace přístupu modrého oceánu ve smyslu vzájemné spolupráce nadnárodních podniků v oblasti inovací tedy spočívá v tom, že se podniky společnými silami zaměří na nalezení nového přístupu nebo technologie, čímž dosáhnou nového rozměru svého produktu nebo dokonce nové dimenze celého podnikatelského konceptu. To vše pomocí společné inovační politiky. Je zapotřebí zmínit, že hranice mezi hledáním nových postupů a nového odvětví je velmi tenká. Jak bylo naznačeno výše, na rozdíl od zřizování klastrů, je tato strategie vhodná pouze pro velké a kapitálově silné nadnárodní korporace.

Je třeba podotknout, že inovačních strategií je celá řada, a to jak pro působení na domácím trhu, tak pro expanzi na trhy zahraniční. Předmětem zájmu řešené problematiky ale není podat vyčerpávající popis veškerých inovačních strategií, což je záležitost probírána předmětem inovační management, nýbrž poskytnou představu o možnostech inovační politiky pro mezinárodní konkurenceschopnost.



Jedním z dalších specifík působení podniku na mezinárodních trzích je neoddiskutovatelný význam jeho invenční a inovační činnosti. Tato činnost je sice důležitá pro všechny podniky, tedy i pro podniky lokální působící pouze na trzích domácích, nicméně je pro expandující společnosti invence a inovace naprosto zásadním kritériem úspěchu.

Dvěma základními inovačními strategiemi pro mezinárodní spolupráci nadnárodních podniků je vytváření společných klastrů nebo možnost nalezení modrého oceánu. Druhá jmenovaná strategie je vhodná pouze pro finančně silné, a co se expanze týče, zkušené podniky.



1. S jakým konkrétním případem zavádění inovace do praxe jste se již setkali?
2. Nalezněte jiný příklad než obráběcí stroj, na kterém by bylo možné ilustrovat jednotlivé řády inovací.
3. Uveďte alespoň jedno odvětví, které bylo v posledních letech příkladem modrého oceánu.



Literatura k tématu:

- [1] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. BECK 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [2] KRPEC, O., PŠEJA, M. *Mezinárodní politická ekonomie*. Brno: Mezinárodní politologický ústav 2006. 162 s. ISBN 80-210-4121-8.

- [3] ŠTRACH, P. 2009. Mezinárodní management. Praha: Grada Publishing 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
- [4] ZUCCELLA, A., HAGEN, B., SEARPIO, G. International Entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar Pub 2018. 200 s. ISBN 978-1785365461.



Kapitola 9

Kulturní aspekty mezinárodního managementu



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat dva základní determinanty kultury;
- popsat projevy kulturního šoku.



Klíčová slova:

Kulturní a sociální antropologie, založení kultury, demonstrace kultury, kulturní šok.

9.1 Kultura a interkulturní management

Definice kultury je přibližně stejné množství, jako je kulturních zvyků. Pro potřeby mezinárodního managementu postačí pro vymezení kultury vytyčení jejích podmiňujících parametrů, kterými jsou **čas a místo**. Jinými slovy platí, že kultura podléhá času a místu. Čas a místo jsou tedy determinanty kultury. Má se tím na mysli, že hodnocení kulturní úrovně je možné pouze v situacích, kdy posuzujeme chování jedinců ve stejném čase a místě. Jakékoliv jiné kulturní hodnocení je naprosto nesmyslné a zavádějící.

Problém spočívá v tom, že kultura vždy měla, má a nejspíše mít i bude hodnotící charakter. Lidé mají tendenci neustále posuzovat jiná společenství a jiné civilizace mimo jiné optikou kultury. Na základě této skutečnosti tedy platí rovnítka, že dle „našeho“ mínění kulturnější, tedy ten, kdo splňuje námi preferovaná kritéria kultury, je podle nás lepší. Lidské vnímání jiných národů je tak zprostředkováno kulturou. Je zapotřebí si ale uvědomit, že dobré nebo špatné platí pouze v kontextu „naší“ kultury.

V kontrastu s tímto přirozeným hodnotícím charakterem kultury stojí **kulturní a sociální antropologie**, což je společenská věda, která kulturu nehodnotí, nýbrž zkoumá a popisuje. Vyznává tedy vědecký přístup k problematice kultury. Snahou kulturní a sociální antropologie je proto objektivní přístup ke studiu člověka v kontextu různých kultur.

V souvislosti s kulturou je zapotřebí zmínit dva podstatné pojmy, kterými jsou založení kultury neboli **kulturní hodnoty** a demonstrace kultury neboli **kulturní praktiky**. Kulturní hodnoty jsou získávány především v raném věku v rodině. Kulturní praktiky si člověk osvojuje ve škole a v zaměstnání. Kulturní praktiky se, na rozdíl od kulturních hodnot, snadněji adaptují podmínkám.

S kulturou a jejími aspekty jde ruku v ruce **interkulturní management**, který zkoumá veškeré dopady kulturních vlivů na činnost organizace. Přitom se interkulturní management zajímá o kulturní rozdíly nejen uvnitř organizace, tedy například o vztahy mezi zaměstnanci pocházejících z odlišných kultur, ale i vně organizace, tedy např. o problematiku kulturních aspektů ve vztahu k dodavatelům, odběratelům, konkurentům a zájmovým skupinám. Mezinárodní řízení lidských zdrojů je tak podmnožinou této problematiky, tedy množiny zkoumaných zájmů interkulturního managementu.

9.2 Příjem cizí kultury

Vzhledem ke skutečnosti, že je v této publikaci kultura řešena z pohledu mezinárodního managementu, je nutné zabývat se problematikou příjmu cizí kultury. Hlavním důvodem, proč je

v předmětu mezinárodní management zapotřebí řešit kulturní aspekty je totiž skutečnost, která byla významně přiblížena v kapitole šesté, tedy v kapitole věnující se řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí. Touto skutečností je fakt, že v nadnárodních podnicích jsou, jak bylo ve zmíněné kapitole několikrát uvedeno, zaměstnání lidé různých národností. Tento fakt s sebou přináší i setkání několika různých kultur. Takováto konfrontace s cizí kulturou přináší zvýšené úsilí pro:

- jednotlivce konfrontovaného s cizí kulturou;
- podnik představující nové kulturní prostředí;
- okolí vysílající jedince do nového kulturního prostředí.

Ze všech těchto těchto subjektů je největší zátěž položena na bedrech jedince konfrontovaného s cizí kulturou. S cizí kulturou je vyslaný jedinec, na rozdíl od ostatních skupin, konfrontován nejen v zaměstnání, ale i ve volném čase. Konfrontace s cizí kulturou představuje potýkání se s projevy cizí kultury, kterými jsou:

- jazyk;
- priority;
- strava;
- podnebí;
- zvyky;
- znalosti apod.

Konfrontaci s cizí kulturou se odborně říká **kulturní šok**, neodborně taktéž frustrace z cizí kultury. Kulturní šok je vědecký termín popisující „stav dezorientace a strachu plynoucího z absence vědomostí o tom, jak se chovat v neznámém kulturním prostředí“¹¹.

Kulturní šok má mnoho projevů, které jsou:

- psychické:
 - nepříjemné pocity při fyzickém kontaktu;
 - velmi časté mytí rukou;

¹¹ CLAUSEN, L. *Intercultural Organizational Communication*. 2006, s. 23.

- deprese;
- pocit samoty;
- vyhledávání samoty;
- nadměrný stesk po domově;
- podrážděnost;
- fyzické:
 - bolesti hlavy;
 - malátnost;
 - nechutenství;
 - únava;
 - výjimečně i žaludeční a střevní potíže apod.

Výskyt a míra jednotlivých projevů jsou pochopitelně individuální záležitostí. Na každého jedince působí odloučení od své kultury jinak. Záleží ale nejenom na konkrétním jedinci, nýbrž i na vzdálenosti mezi konfrontovanou kulturou a kulturou jedince a dalších aspektech, jako například délce pobytu v zahraničí, pozici, firemní kultuře, rodinném zázemí apod.

Konfrontace s cizí kulturou neboli kulturní šok má fázovitý průběh. Existuje pět základních fází kulturního šoku. I zde platí, že jednotlivé fáze, tzn. jejich délka a průběh, mají individuální charakter. Obecně ale pro každou fázi platí určité parametry, které jsou uvedeny níže. Fáze kulturního šoku jsou tedy následující:

1. nadšení;
2. roztrpčení a nepřátelství;
3. obrat;
4. bikulturnost;
5. návrat.

Ad 1. Nadšení

- délka cca do tří měsíců;
- pouze povrchní seznámení s novou kulturou (často komunikace pouze s lidmi hovořícími stejným, případně světovým jazykem);

- vliv turistického okouzlení (dojmy a očekávání jsou idealisticky pozitivní).

Ad 2. Roztrpčení a nepřátelství

- délka cca tři až deset měsíců;
- projevování negativních symptomů uvedených výše;
- nepřátelský postoj vůči projevům nové kultury (někdy i vůči samotným obyvatelům).

Ad 3. Obrat

- délka cca deset měsíců až tři roky;
- postupné přijímání, zvládání a zvykání si na novou kulturu, takže kultura se již jeví zvládnutelná a přirozená;
- opětovné řešení rutinních a „běžných“ starostí;
- používání místního jazyka a místní lidové konverzace (nářečí, smysl pro humor, znalost místních celebrit, sledování místního zpravodajství apod.).

Ad 4. Bikulturnost

- po více než třech letech;
- plnohodnotné fungování v obou kulturních prostředích;
- nejenom akceptace místní kultury, ale i počátky její obliby;
- problémy nevymizely, ale obavy a frustrace ano.

Ad 5. Návrat

- kulturní šok „naruby“, tzn. jedinec trpí neznalostí změn stavu v původní společnosti (záleží na době strávené v cizím kulturním prostředí);
- obrácený kulturní šok bývá někdy více frustrující než kulturní šok klasický.

Kulturní šok, a s ním spojená frustrace, se při delším zahraničním pobytu projeví vždy. Zmírnit se dá pomocí přípravy pracovníka před samotným absolvováním pracovního vyslání do zahraničí. Tato příprava má formu různých expatriantských tréninků.

Dalším faktorem umožňujícím zmírnění dopadů kulturního šoku jsou interpersonální vazby. Tyto vazby jsou velmi významným kritériem úspěchu v mezinárodním prostředí, protože napomáhají uvě-

domování si důležitosti respektování kulturních aspektů v mezinárodním podnikání. Význam kulturních aspektů je pochopitelně doprovázen významem politických, ekonomických, technologických a legislativních indikátorů.



Kulturní aspekty mezinárodního managementu jsou na první pohled méně podstatnou a pouze okrajovou záležitostí. Pravda je ovšem taková, že je jejich význam pro předmět mezinárodní management naprosto zásadní, protože formují jeden z hlavních pilířů řešené problematiky, kterým je personální řízení v mezinárodním prostředí.

Kultura může být chápána různě, ale je třeba ji brát jako soubor morálky, priorit, přístupů, zvyků, jazyka, víry, práva, výchovy, umění a znalostí v daném čase a místě. Jde tedy o vše, co lidé dělají, co si o tom myslí a co o tom říkají v kontextu dvou základních determinantů kultury, kterými jsou čas a místo.

Přijímání cizí kultury je problematika týkající se osob absolvujících pracovní vyslání do zahraničí. Takováto osoba je s cizí kulturou konfrontována a zažívá tedy kulturní šok.



1. Zkuste vytvořit vlastní definici kultury.
2. Zamyslete se nad tím, kdy jste se naposledy setkali s konfrontací s cizí kulturou. Zkuste najít podobné projevy kulturního šoku, které byly popisovány v této kapitole.



Literatura k tématu:

- [1] CLAUSEN, L. *Intercultural Organizational Communication*. Kodaň: Business School Press 2006. 264 s. ISBN 978-87-6300-160-1.
- [2] KRPEC, O., PŠEJA, M. *Mezinárodní politická ekonomie*. Brno: Mezinárodní politologický ústav 2006. 162 s. ISBN 80-210-4121-8.
- [3] ŠTRACH, P. 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
- [4] TARIQUE, I., BRISCOE, D., SCHULER, R., *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*. Londýn: Routledge 2015. 546 s. ISBN 978-0415710534.

Seznam literatury a použitých zdrojů

- [1] CLAUSEN, L. *Intercultural Organizational Communication*. Kodaň: Business School Press 2006. 264 s. ISBN 978-87-6300-160-1.
- [2] FOJTÍKOVÁ, L. *Zahraničně obchodní politika ČR: historie a současnost (1945-2008)*. Praha: C.H. Beck 2009. 246 s. ISBN 978-80-7400-128-4.
- [3] GEORGIU, M., FREEMAN, S., EDWARDS, R. *International Entrepreneurship: Antecedents and Outcomes*. Victoria: Monash University 2005.
- [4] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. BECK 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [5] KRPEC, O., PŠEJA, M. *Mezinárodní politická ekonomie*. Brno: Mezinárodní politologický ústav 2006. 162 s. ISBN 80-210-4121-8.
- [6] LUTHANS, F., DOH, J. P. *International management*. New York: McGraw-Hill Higher Education 2014. 704 s. ISBN 9780077862442.
- [7] ŠTRACH, P. 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
- [8] TARIQUE, I., BRISCOE, D., SCHULER, R., *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*. Londýn: Routledge 2015. 546 s. ISBN 978-0415710534.
- [9] WOKOUN, R. *Přímé zahraniční investice a regionální rozvoj*. Praha: Oeconomica 2010. 204 s. ISBN 9788024517360.
- [10] ZAPLETALOVÁ, Š. *Mezinárodní podnikatelské aktivity českých podniků*. Karviná: SU OPF 2013. ISBN 978-80-7248-885-8.
- [11] ZAPLETALOVÁ, Š. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*. Praha: Ekopress 2015. 177 s. ISBN 978-80-87865-16-3.
- [12] ZUCCHELLA, A., HAGEN, B., SEARPIO, G. *International Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Pub 2018. 200 s. ISBN 978-1785365461.

Mezinárodní management

Ing. Omar AMEIR, Ph.D.

Vydala Moravská vysoká škola Olomouc

Tř. Kosmonautů 1288/1

779 00 Olomouc

Odborná redakce:

Výkonný redaktor: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Odpovědný redaktor: doc. et. doc. PhDr. Mgr. Kateřina Ivanová, Ph.D.

Technický redaktor: Bc. Michaela Nováková

1. vydání

Olomouc 2018

Text neprošel jazykovou úpravou. Za obsahovou stránku nese odpovědnost autor.

ISBN: 978-80-7455-085-0