

# Mezinárodní management V.

Nadnárodní společnosti  
Podstata, charakteristika,  
klasifikace

# Úvod

Podstata nadnárodních společností vychází z procesu globalizace a z tím souvisejícím propojováním trhů podniků a jednotlivých systémů.

Globalizace → tlak na konkurenceschopnost spočívající v:

Flexibilitě na požadavky trhu

Přizpůsobování se strategie

A z toho plynoucí komparativní výhody pro podnikání v jednotlivých teritoriích.

# Úvod

Vývoj nadnárodních společností:

Koloniální soustava upevňování postavení v zemích s koloniální nadvládou

Předválečné období vliv evropských a amerických společností se zaměřením na obchodní operace.

Poválečné období dominance USA – liberalizace trhů, rozvoj regionální ekonomické integrace.

70. Léta – současnost je spojena s nadnárodními společnostmi zapojených do procesu globalizace s dopadem na rozvojové země.

FDI ??

# Nadnárodní společnosti

**Tab. 5 - 5 Typy nadnárodních společností**

Charakteristika /Typ společnosti	Mnohonárodní (multinational) 1. pol. 20. století	Mezinárodní (international) 60. léta 20. století	Globální (global) 70. – 80. léta 20. století	Nadnárodní (transnational) od 90. let 20. století
<b>Organizační struktura, řízení</b>	Decentralizovaná v jednotlivých zemích	Pružně decentralizovaná	Řízená z centrály	Řízení národně i celosvětově, většinou maticové
<b>Využití lidských zdrojů</b>	Využití hostitelských manažerů	Snaha o porozumění požadavků, chování a zvyklostí zaměstnanců z jiných zemí, využití specifických dovedností	Centrální výzkum, logistika a marketing, využívání světových standardů (např. ISO), mnohonárodní vrcholový management	Vývoj a převod know-how celosvětově dle pravděpodobné efektivity, specializované znalosti podle potřeb jednotek společnosti, výběr nejlepších odborníků a zaměstnanců bez ohledu na jejich národnost
<b>Strategické zaměření</b>	Prodej především v zahraničí, respektování národních tradic každé země, nízká strategická koordinace	Vývoz zboží, technologií, marketingu, know-how z mateřské země	Celosvětově přizpůsobení produktu potřebám zákazníků, pobočky v místech efektivních výrob, centrální řízení, vysoká strategická koordinace	Přizpůsobení umístění pobočky

Pramen: Pichanič (2002), Synek (2003)

# Úvod

Z hlediska působení nadnárodních společností na hostitelskou zemi lze vliv spatřit.

- Ve významu na nezaměstnanost
- Transferu technologií
- Globálním propojení podniků v hostitelské zemi
- Působení na státní politiku

# Úvod

Charakteristika nadnárodních společností  
(transnacional corporations TNC , multinational corporations MNC)

Formálně vystupují jako:

Sdružení

Koncerny,

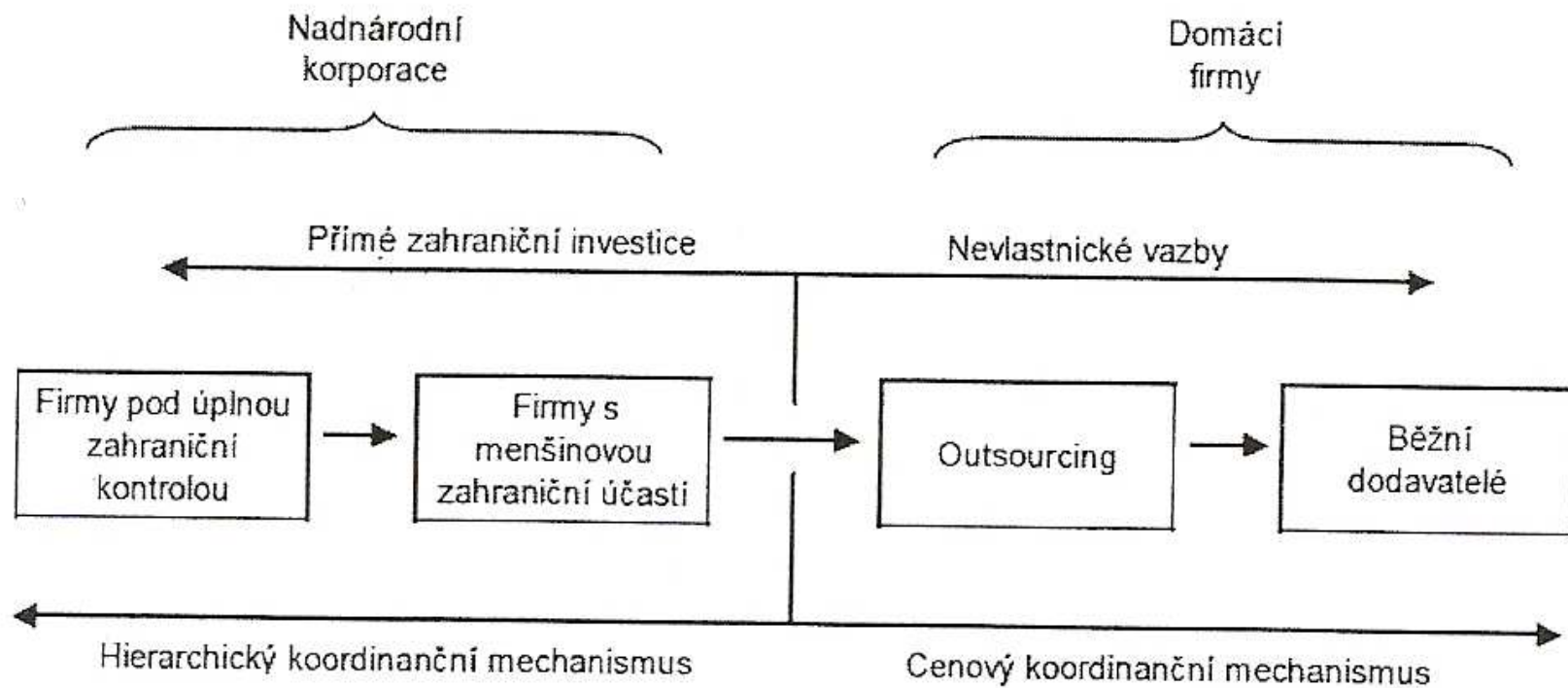
Holdingy

Které vyrábějí a prodávají své produkty ve více zemích a vytvářejí přidanou hodnotu.

Mateřská společnost je v zemi původu podniku a v zahraničí – hostitelské zemi se nacházejí její pobočky.

# Globální vazby MNC

Obr. 5 - 1 Vazby v globálním produkčním systému



# Strategické cíle MNC

Jsou určovány na více úrovních z pozice centrály a filiálek.

Mezi základní strategické cíle se řadí RŮST firmy, kde se uplatňuje horizontální (odvětvová) i vertikální integrace.

V rámci MNC se jednotlivé jednotky vyznačují minimální samostatností.

Růst firmy je nutno chápat vzhledem k zvýšení aktiv.



# Strategické cíle MNC

Kvantifikace růstu MNC:

$$G = P * R * A * T$$

kde

G - tempo růstu podniku

P – rentabilita tržeb

R – aktivační poměr (1-dividenda)/ČZ z akcie

A – obrat aktiv (tržby / aktiva)

T – finanční páka (Aktiva / Vlastní kapitál)

# Strategické cíle MNC

Velikost podílu na trhu je daná koncentračním stupněm.

Tržní koncentrace je vyjádřena základními mírami koncentrace – počtem podniků, koncentračními stupni ( podílem jednoho a více největších výrobců na celkové výrobě daného produktu)

a Herfindahl – Hirschmanovým indexem (HHI).

# Strategické cíle MNC

Tržní podíl x největších firem je nejběžnějším ukazatelem používaným ke kvantifikaci koncentrace. Je nazýván koncentračním stupněm „CR“ a počítá se následujícím způsobem:

$$CR_x = \sum_{i=1}^x S_i^2$$

kde

CR<sub>x</sub> je koncentrační stupeň x firem,

S<sub>i</sub> je procentní podíl i-té firmy,

x je počet největších firem na trhu, pro něž je CR počítán.

Koncentrační stupeň CR je uváděn v rozmezí od 0 – 100%.

Čím je vyšší, tím je vyšší koncentrace na daném trhu.

# Tvorba strategie MNC

Je komplikovaná různorodostí danou jednotlivými zeměmi a tomu odpovídajícími specifiky.

Postup by se měl odvíjet od po sobě jdoucích kroků.

Analýza prostředí (externí, interní) → SWOT analýza včetně hodnotového řetězce a implementačních plánů → komparace a vymezení přednosti → strategie a scénáře realizace → realizace strategie

# Tvorba strategie MNC

Finanční komponenta strategie nadnárodní společnosti by měla obsahovat (dle Dvořáčka):

- Předpokládaný objem výkonů
- Práh rentability aktivit
- Vyčíslení návratnosti investic
- Výši provozních nákladů
- Změnu ukazatelů rentability

# Tvorba strategie MNC

*Základní otázka zní, zda bylo možné, aby privatizace u velkých průmyslových podniků dopadla jinak, než nakonec dopadla. Asi ne. Nelze opomenout, že nezanedbatelná část těchto podniků zůstává po absolvování očištných kúr nadále v rukou českých vlastníků a daří se jim vesměs dobře.*

Náklady na transformaci byly dopředu dané, předurčeny jednak dědictvím z minulosti, jednak podmínkami na trzích v devadesátých letech (ceny, konjunktura, měnová krize, rozpad východních trhů).

*Nic není jednobarevné. Dalo by se očekávat, že i neúspěšní privatizátoři vyřknou vícero slov na téma vlastní selhání. Určitě totiž nebyli vzorem podnikatelské dokonalosti.*

"Mnohé jsem poznal jako lidi, kteří mají špatné jazykové znalosti, minimální přehled o dění ve světě a nejistotu maskovali přehnaným sebevědomím. Když přišly problémy a lámal se chleba, tak většina z nich nechtěla tvrdě propouštět. Nechtěli se hádat s odbory, nechat se vláčet tiskem, prostě nechtěli dělat nepopulární opatření,"

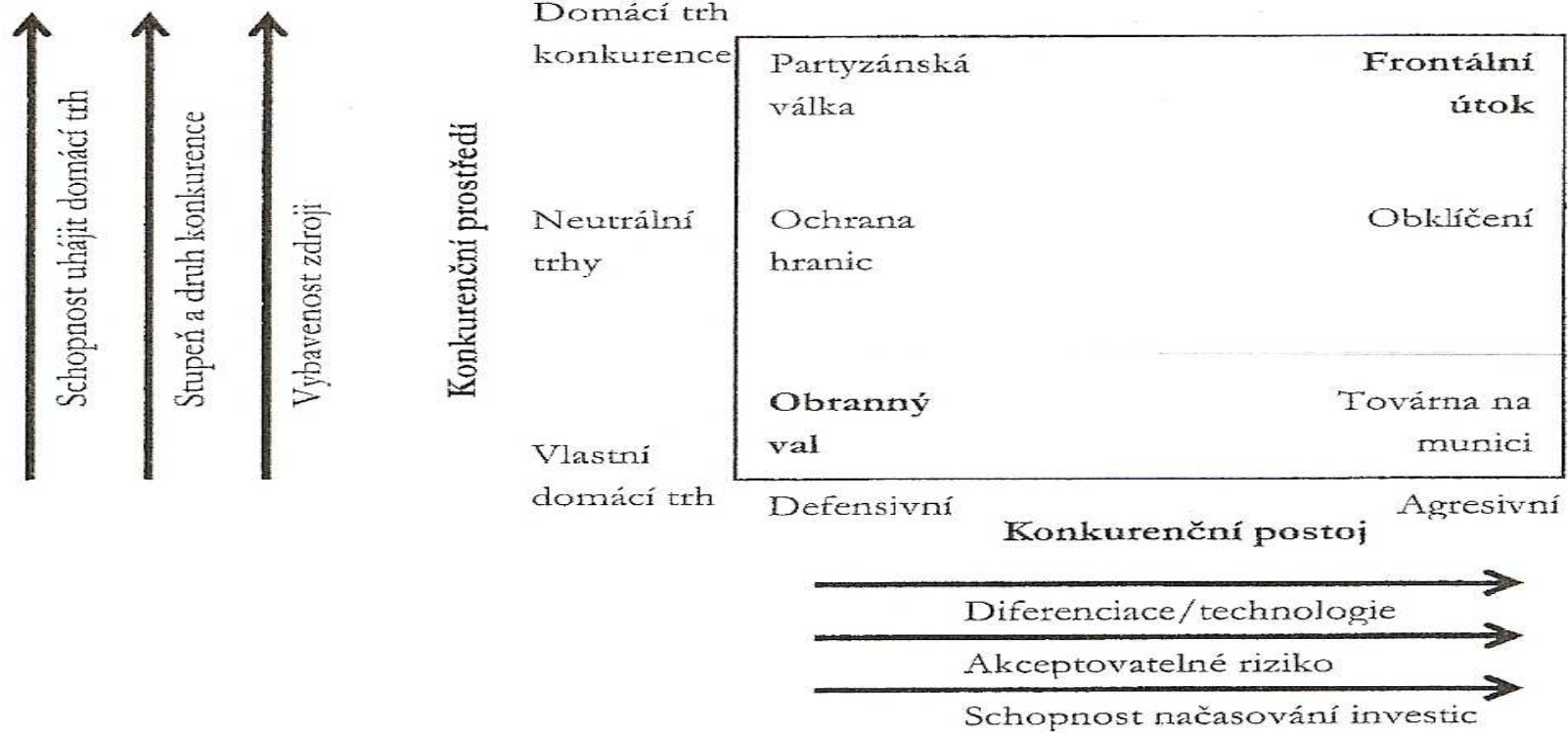
*komentuje jeden z bývalých vysokých státních činitelů, který nechce být jmenován.*

Zdroj: [www. Ihned. Cz](http://www.Ihned.cz) 14.4.2008 Kam zmizeli kapitáni?

# Strategie MNC

## Strategie MNCs

*Mezinárodní expanze ze strategického pohledu*



# Tvorba strategie MNC

Směry strategií uplatňované u MNC:

**Proaktivní** s důrazem na růst společnosti a ziskovosti MNC

**Defenzivní** vyvolávající zpomalení růstu a snížení ziskovosti u konkurentů



# Strategie MNC

**Tab. 5 - 4 Matice mezinárodních strategií Prahalada a Doze**

<i>Vysoká</i>     Potřeba strateg. integrace a koordinace     <i>nízká</i>	Integrovaná výrobní strategie, podnikání celosvětově řízené				
		Důraz na produkt			
			Víceohnisková strategie		
				Důraz na region	
					Autonomní, národní strategie orientovaná na místní trh
	míra potřeby přizpůsobení se				
	<i>nízká</i>				<i>vysoká</i>

# Strategie MNC

Tab. 5 - 3 Porterův model mezinárodních strategií podle konfiguračního hlediska

	<i>rozptýlenost</i>	<i>koncentrace</i>
<i>vysoká</i>	rozsáhlé zahraniční investice s extenzivní koordinací mezi zahr. jednotkami (III)	čistá globální strategie (I)
<b>míra koordinace</b>		
<i>nízká</i>	strategie zaměřená na jednotlivé země (II)	strategie založená na exportu s decentralizovanými marketingovými činnostmi (IV)

Doplnění

# Strategie MNC

- (I) maximální využití komparativních výhod, komunikace všemi směry, ale rozhodování silně centralizované, každá činnost může být umístěna v zahraničí, hodnotí se přidaná hodnota, vysoké nároky na efektivní řízení logistiky a informačního systému, výhodné při podpoře PZI, možnost rozvoje IT a sbližování potřeb (vkusu)zákazníka, aplikace především ve strojírenském průmyslu,
- (II) v každé zemi umístěn celý hodnotový řetězec a mezi jednotlivými dceřinými společnostmi je nízká koordinace činností, aplikace především oblasti výroby potravin a poskytování služeb,
- (III) duplicitní rozmístění činností v různých zahraničních pobočkách, vysoké transakční náklady, vlastnické (kapitálové) a technologické propojení, ale i smluvní vztahy nekapitálového charakteru, maximalizace intelektuálního vlastnictví, např. u farmaceutických společností,
- (IV) nejjednodušší forma, u nově internacionalizovaných společností,
- (II + IV) „multidomestic“ strategie. Výhodná v případě slabé vnitropodnikové integrace, vlastnického a technologického propojení, pokud místní, hostitelská země je otevřená pro PZI a zároveň existují velké obchodní bariéry a vysoké náklady spojené s komunikací a dopravou

# Kultura MNC

## *Perlmutterův-Mintzbergův model EPRG*

Model vychází z manažerských filozofií řízení a podnikové kultury.

### **Strategie:**

- **etnocentrická (E)** – silné zaměření na domácí zemi (zemi původu, ústředí), centrální řízení, většinou u trhů geograficky a kulturně blízkých či v méně vyspělých zemích, výhodou jednotné image, nevýhodou chybný odhad trhu a chování zákazníka a tím unik příležitostí, uzavírání se do sebe, konflikty až neúspěch pobočky,
- **polycentrická (P)** – silná orientace na hostitelskou zemi, maximální stupeň decentralizace, maximální ohled na místní trh, na požadavky zákazníků, výhodou velká samostatnost a přizpůsobení se, nevýhodou nedostatečné využití synergického potenciálu,

# Kultura MNC

- **regiocentrická (R)** – přechodná fáze mezi ostatními, řízení jednak mezi centrálou a regionálním ústředím a jednak mezi regionálním ústředím a místní dceřinou společností, obtížnost přesného definování a tudíž i obtížné objektivní hodnocení,
- **geocentrická, globální (G)** – globální, světové zaměření, zřetelné národní trhy, výhodou využití efektů v marketingu, výrobě, technologiích, globálních zkušenostech, rozsahu, optimální využití výrobních faktorů.

# Kultura MNC

Politiky lidských zdrojů v MNC:

PCN – parent country nationals – centrala složena z příslušníků země původu společnosti

HCN – host country nationals příslušníci národnosti hostitelské země

TCN – third country nationals – příslušníci třetích národností

Projevy různorodosti – US ↓ PCNs; JAPAN ↑ PCNs

# Kultura MNC

Interpersonální požadavky na mezinárodní management:

- Schopnost koordinace v multikulturních podmínkách
- Aktivní přístup k dynamice prostředí, kde MNC působí
- Flexibilita myšlení – obohacení interkulturalitou
- Schopnost vazbového provázání v rámci MNC

# Kultura MNC

Mezi zásady pro volbu mezinárodního manažera v návaznosti na působišťě patří:

- Politické riziko
- Rozdílnost kultur
- Konkurence
- Vzájemná závislost
- Složitost
- Náklady



# Kultura MNC

Hofstedeova klasifikace z pohledu dimenzí interkulturality:

- Odstup od moci
- Individualismus versus kolektivismus
- Mužský versus ženský princip
- Obava z nejistoty
- Časová orientace

# Kultura MNC

Výsledky Hofstedeovy práce:

Germánské země mají vysoký odstup od moci, obavu z nejistoty a střední hodnotu individualismu

Rozvinuté románské země mají střední hodnotu individualismu a uplatňování mužského principu s vysokým odstupem od moci a vyhýbaní se riziku

Skandinávské země mají nízkou hodnotu odstupu od moci, zaměřují se individualisticky s aktivním přístupem k riziku.

(Češi mají velký odstup od moci, jsou individualističtí s mužským principem, nebojí se nejistoty s krátkodobou orientací na efekt)

# R&D management

Významný prvek v zastoupení mezinárodního managementu (počtem registrovaných patentů je přes 90% světového výzkumu realizováno v USA, Japonsku a Německu)

U MNC se lze setkat s:

- R&D centrem ve vlastnictví a provozu MNC
- Nezávislou a specializovaným střediskem R&D

# R&D management

## Klasifikace R&D u MNC:

- Ziskový R&D s cílem jednoduchého zlepšení konkrétního produktu
- Radikální R&D s cílem vytvoření nového produktu nebo procesu
- Základní R&D s cílem poskytování vědeckých a technických informací

# Literatura

Dvořáček, J.: Společné a nadnárodní podniky. Nakladatelství Oeconomica, VŠE Praha, 2006. 200 str. ISBN 80-245-1029-4 obr. (2 – 21).

Štrach, P.: Kompendium mezinárodního managementu. Nakladatelství Oeconomica, VŠE Praha, 2004. 118 str. ISBN 80-245-0662-9 obr. (22 – 29)