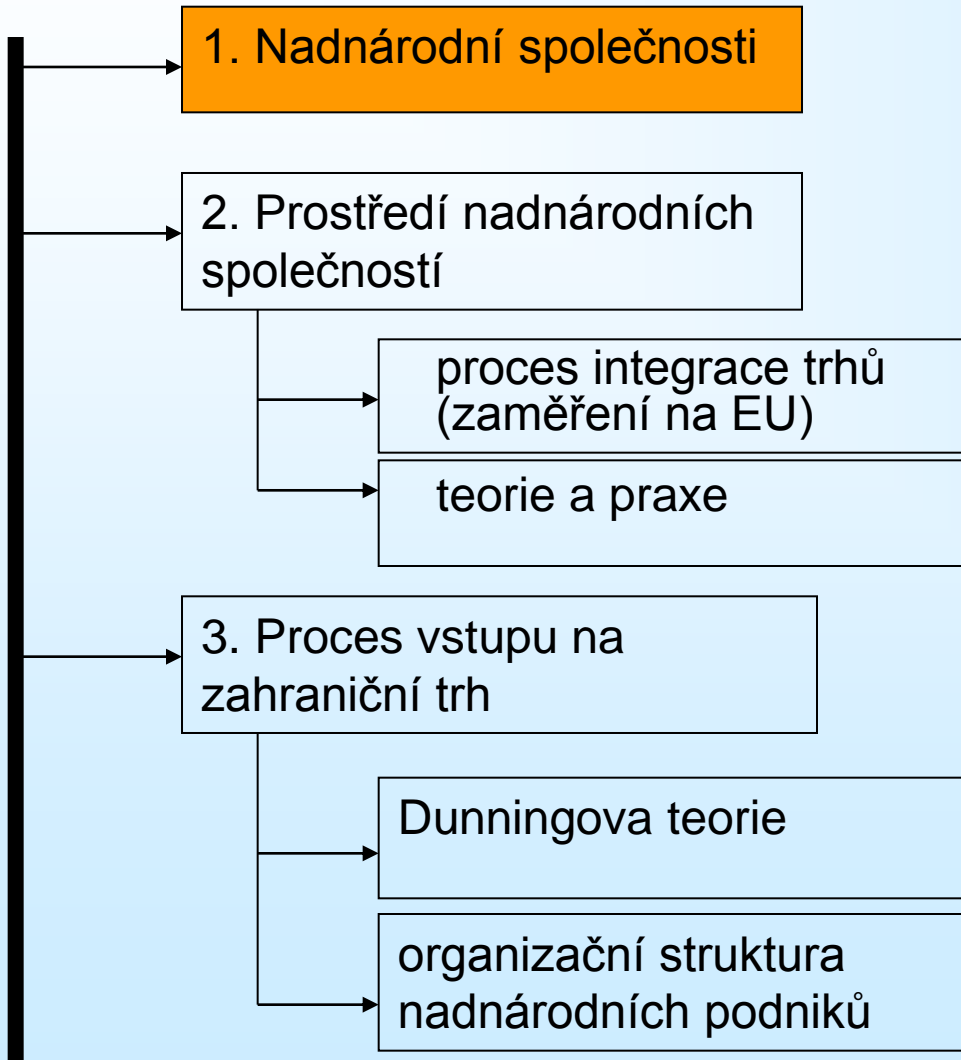


**Mezinárodní management**

**Nadnárodní společnosti**

# Obsah přednášky





# Nadnárodní společnosti

Definice z dřívější přednášky:

Společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založené v různých zemích a vzájemně propojené tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů.

OECD 1977

MNC's multinational corporations

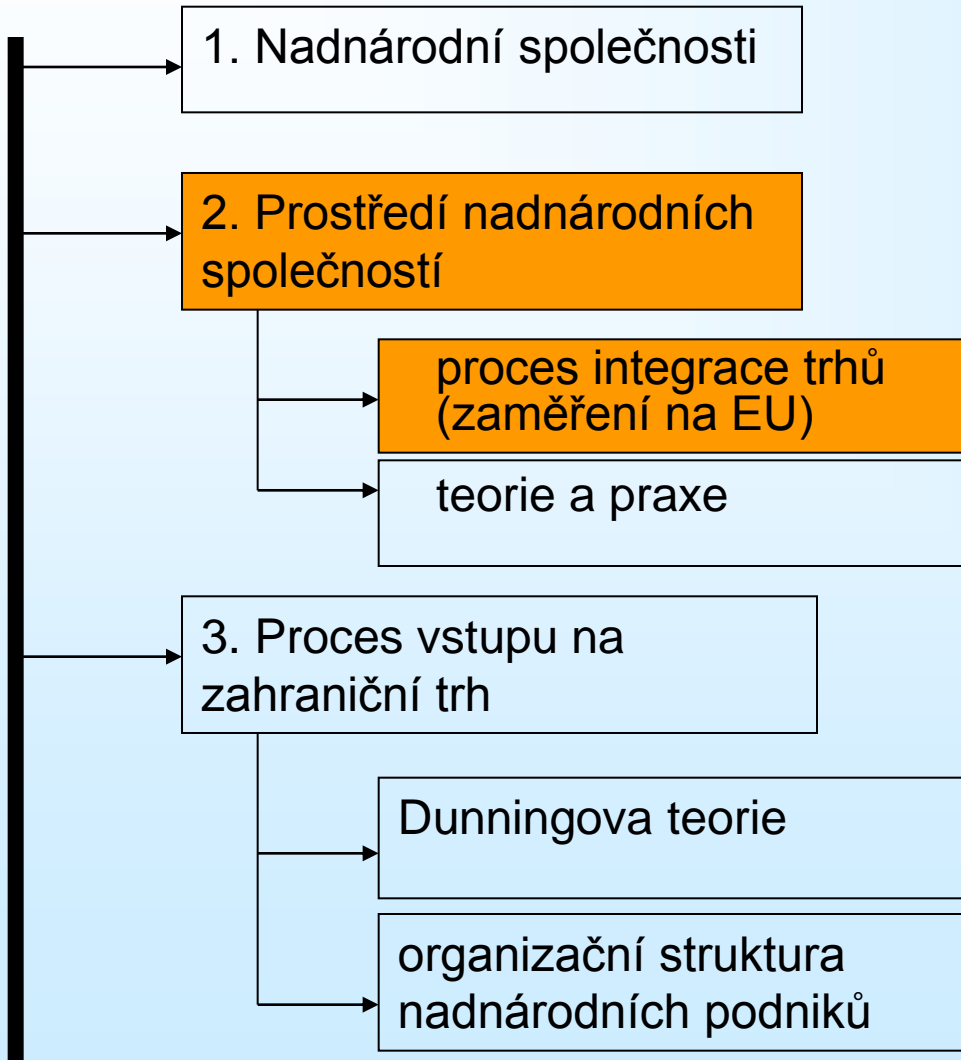
Poskytuje a zabezpečuje své produkty prostřednictvím zahraničních poboček v několika zemích, kontroluje podnikatelské politiky těchto poboček a řídí je z globální perspektivy.

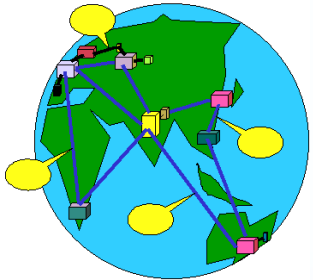
(Štrach 2007)

Aktivní řízení podstatných přímých zahraničních investic ze strany firem, které mají dlouhodobý závazek s mezinárodní působností.

(Gooderham 2009)

# Obsah přednášky





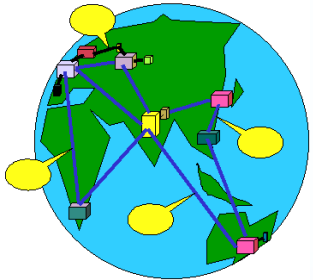
# Prostředí nadnárodních společností

- je dnešní ekonomika globální??
- Thomas Friedman
- Pankaj Ghemawat

## Mozartovy koule se mají balit v Česku, Rakušané se zlobí

Pravé salcburské Mozartovy koule mají být od června baleny v České republice. Proti záměru potravinářské skupiny Kraft Foods, která výrobce slavných čokoládových kuliček vlastní, protestují rakouské odbory.  
9.3.2010, iDNES.cz



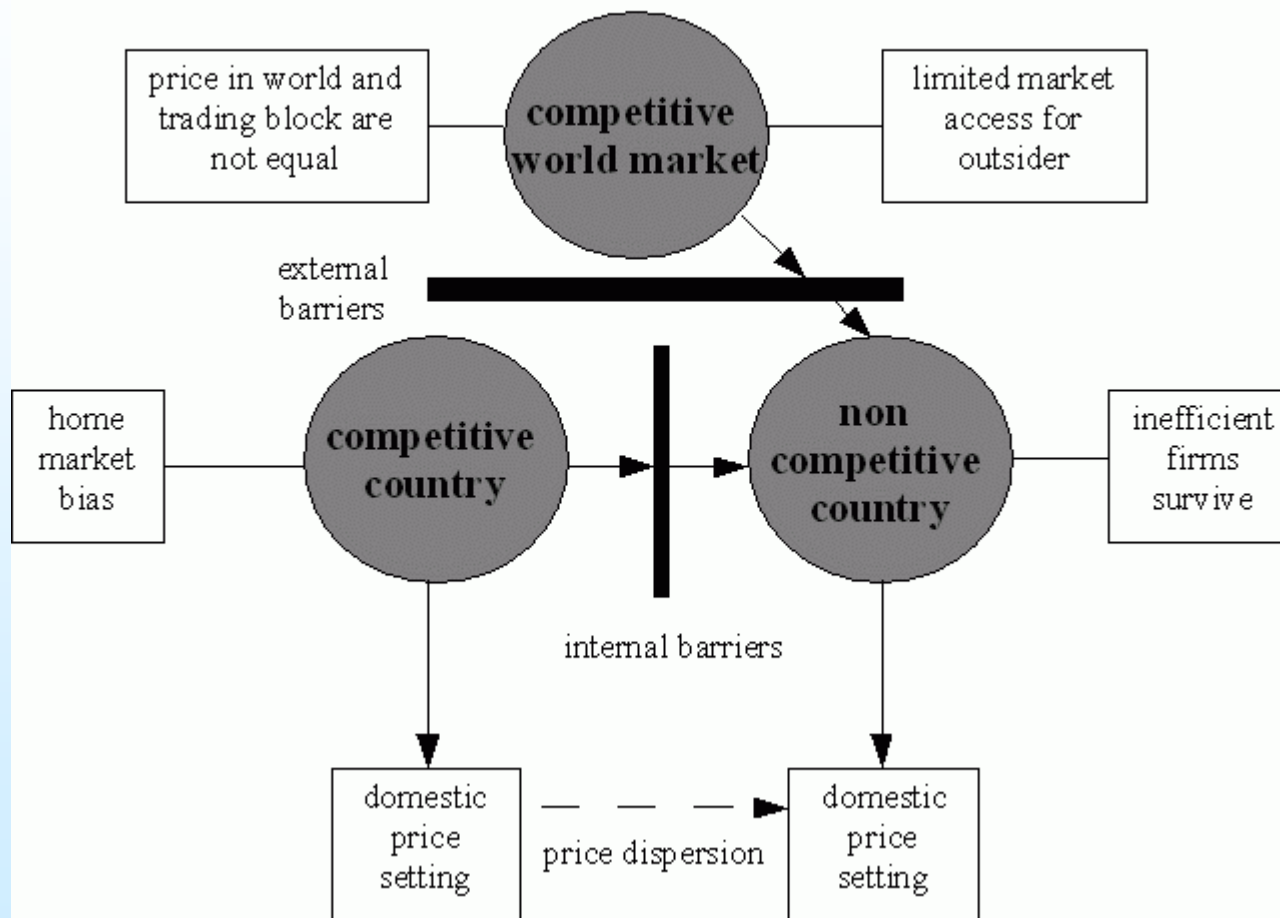


# Prostředí nadnárodních společností – proces integrace trhů

- Teoretický model
  - Konkurenční výhoda
  - Komparativní výhoda

# Oddělené trhy

Figure 1: The segmented market case



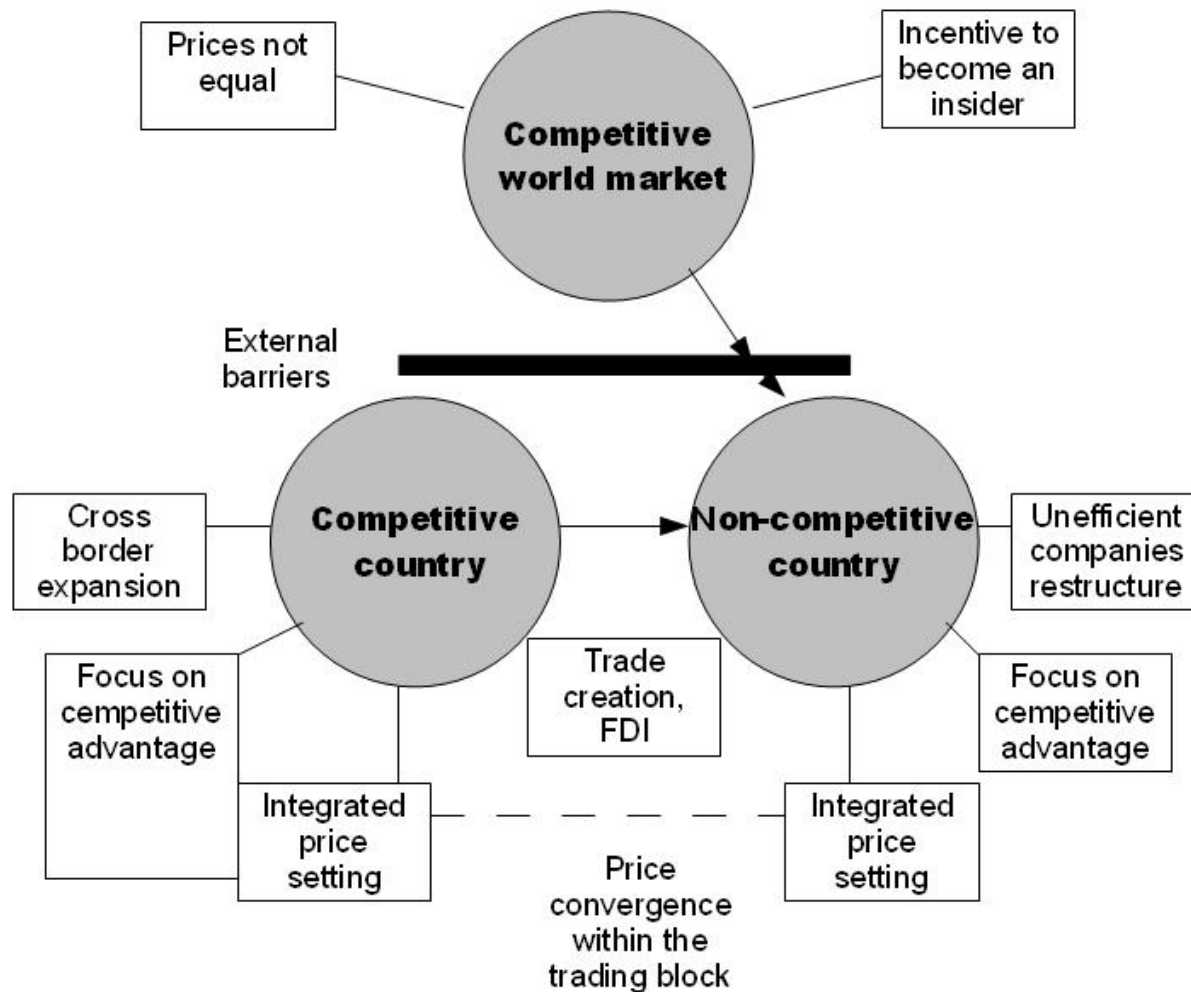
Zdroj: Filip Abraham, *Internalization and globalization, teaching materials*

# Oddělené trhy charakteristika

- Cenový rozptyl
- Zaměření na domácí trhy
- Omezený přístup na trhy států EU



# Regionální obchodní bloky



# Regionální obchodní bloky

## charakteristika

- Konvergence cen v rámci obchodního bloku
- Efektivně fungující podniky – expanze
- Zaměření na konkurenční výhodu
- Atraktivita obchodního bloku/ státu

# Mezinárodní hodnocení zemí

Country/Economy	GCI 2009–2010		GCI 2008–2009
	Rank	Score	Rank*
Switzerland	1	5,6	2
United States	2	5,59	1
Singapore	3	5,55	5
Sweden	4	5,51	4
Denmark	5	5,46	3
Finland	6	5,43	6
Germany	7	5,37	7
Japan	8	5,37	9
Canada	9	5,33	10
Netherlands	10	5,32	8
Hong Kong SAR	11	5,22	11
Taiwan, China	12	5,2	17
United Kingdom	13	5,19	12
Norway	14	5,17	15
Australia	15	5,15	18
Czech Republic	31	4,67	33

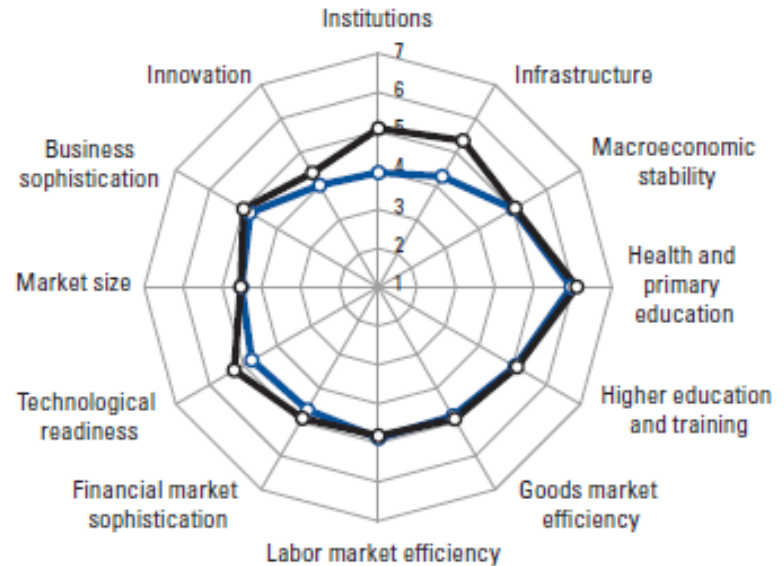
<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%Report/index.htm>

# Hodnocení ČR

## Global Competitiveness Index

	Rank (out of 133)	Score (1–7)
<b>GCI 2009–2010</b> .....	<b>31</b>	<b>4.7</b>
GCI 2008–2009 (out of 134).....	33	4.6
GCI 2007–2008 (out of 131).....	33	4.6
<b>Basic requirements</b> .....	<b>45</b>	<b>4.8</b>
1st pillar: Institutions.....	62	3.9
2nd pillar: Infrastructure.....	48	4.3
3rd pillar: Macroeconomic stability.....	43	5.0
4th pillar: Health and primary education.....	33	5.9
<b>Efficiency enhancers</b> .....	<b>24</b>	<b>4.8</b>
5th pillar: Higher education and training.....	24	5.1
6th pillar: Goods market efficiency.....	27	4.8
7th pillar: Labor market efficiency.....	20	4.9
8th pillar: Financial market sophistication.....	42	4.6
9th pillar: Technological readiness.....	30	4.7
10th pillar: Market size.....	40	4.5
<b>Innovation and sophistication factors</b> .....	<b>26</b>	<b>4.4</b>
11th pillar: Business sophistication.....	25	4.8
12th pillar: Innovation.....	25	4.0

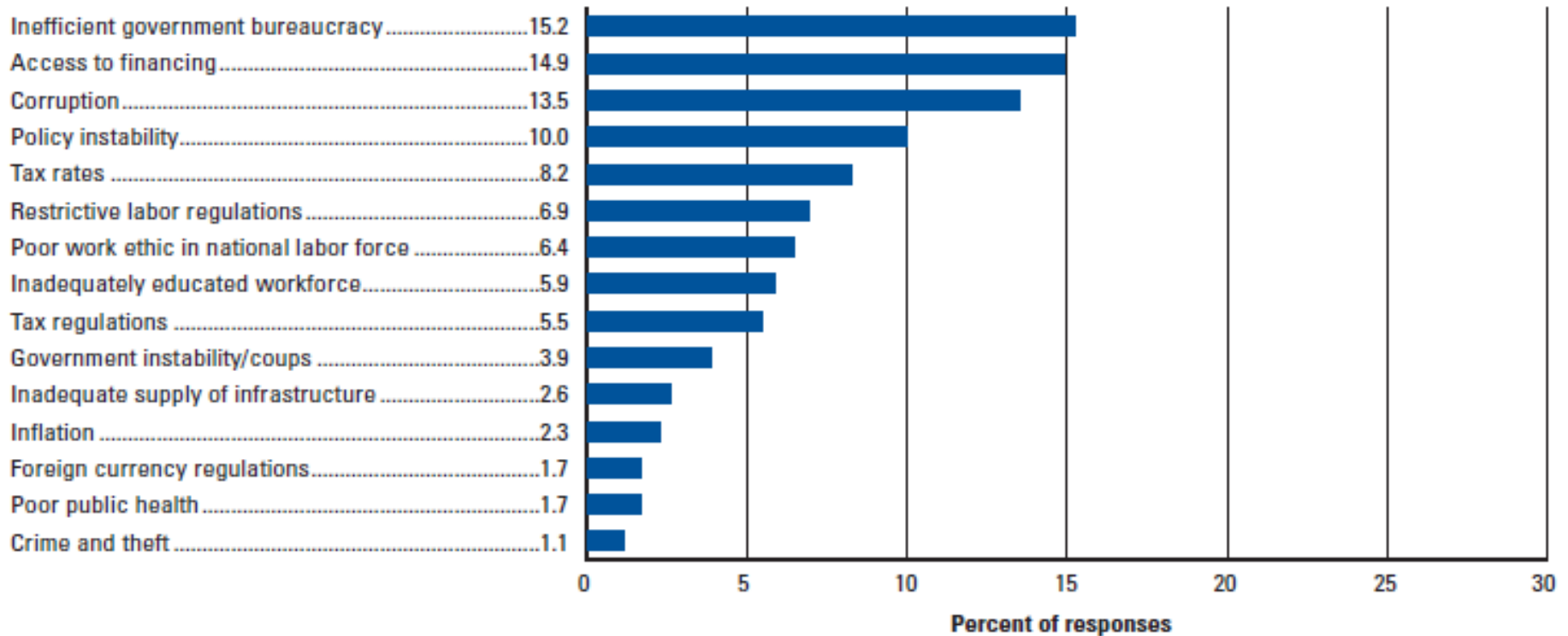
## Stage of development



—●— Czech Republic    —●— Innovation-driven economies

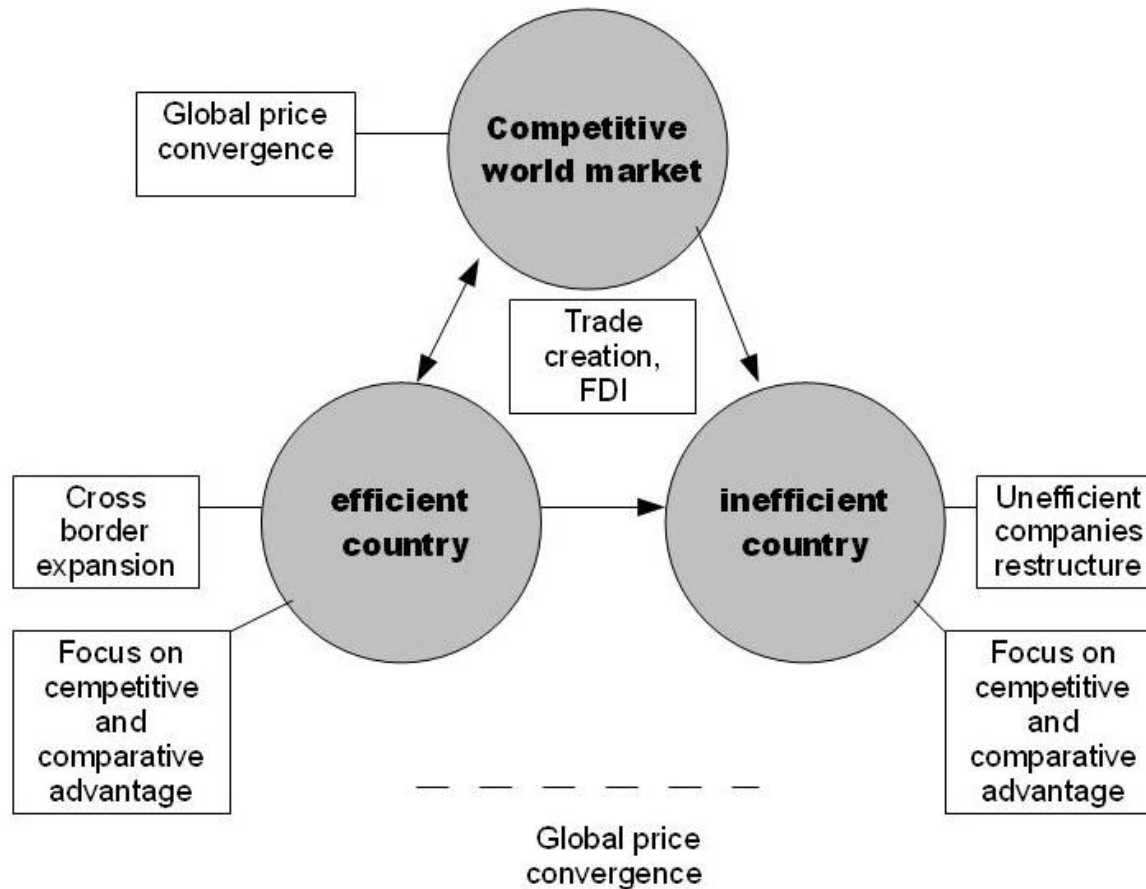
# Hodnocení ČR

## The most problematic factors for doing business



Note: From a list of 15 factors, respondents were asked to select the five most problematic for doing business in their country/economy and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The bars in the figure show the responses weighted according to their rankings.

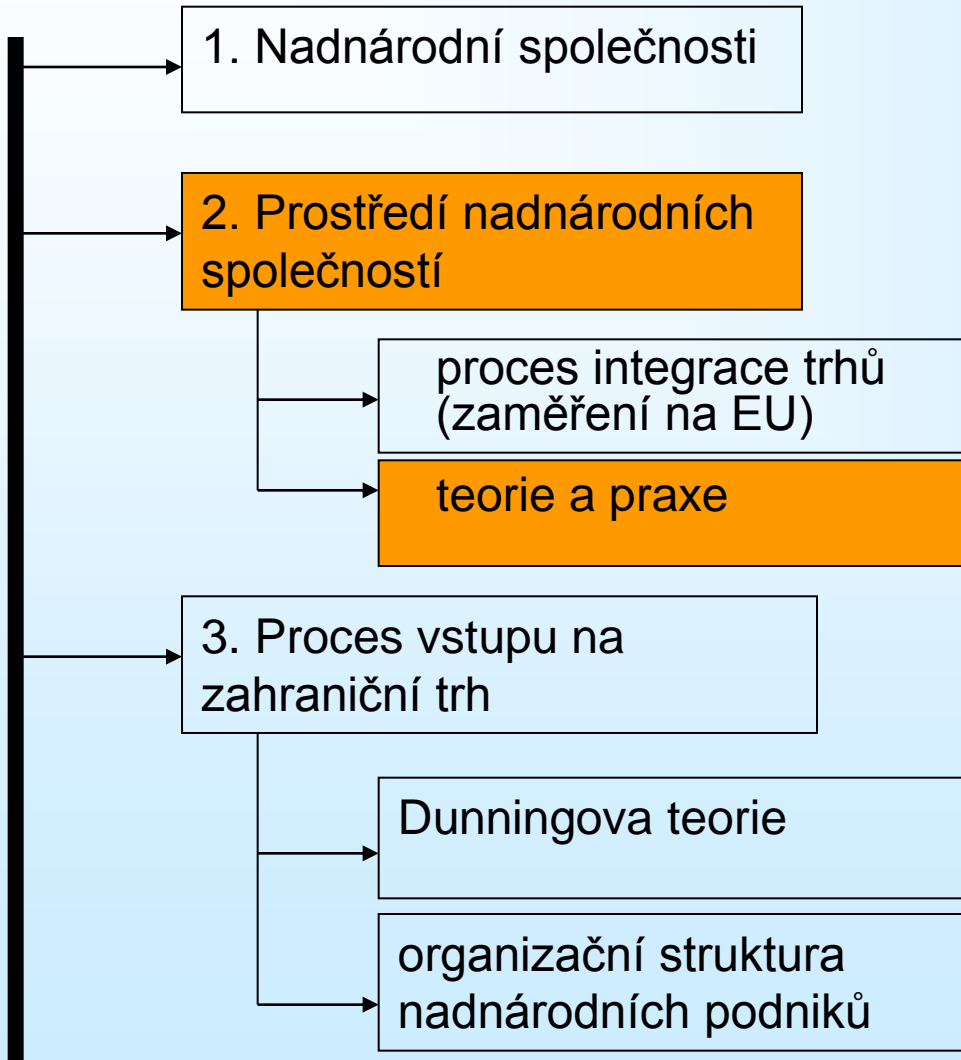
# Globální integrace



# Globální integrace charakteristika

- Globální cenová konvergence
- Zaměření na domácí trhy – zcela zmizí
- Efektivně fungující podniky převáží
- Konkurenční výhoda
- Komparativní výhoda

# Obsah přednášky

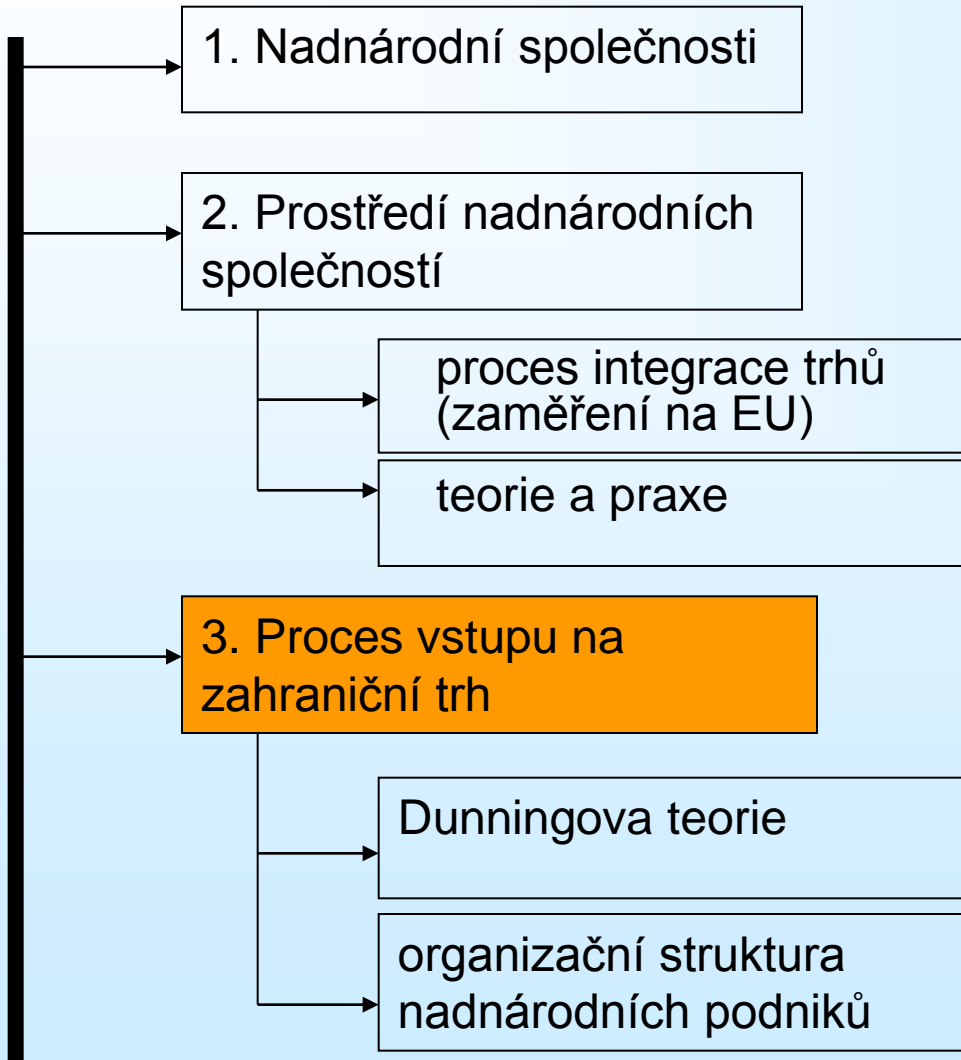




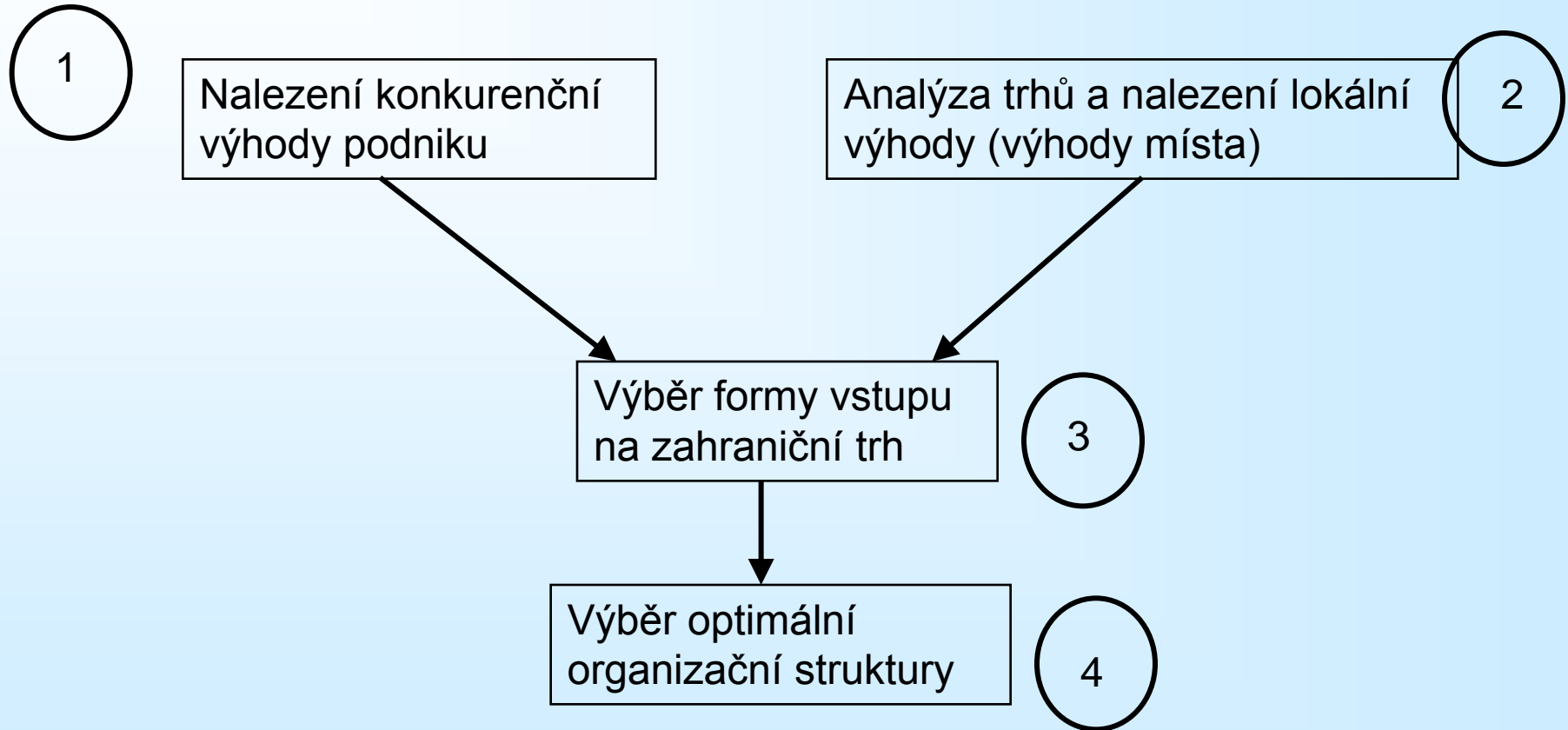
# Teorie a praxe

- Konvergence cen
- Zaměření na domácí trhy
- Specializace díky integraci
- Core competence

# Obsah přednášky



# Nadnárodní podniky – proces vstupu na zahraniční trh



# Nadnárodní podniky – proces vstupu na zahraniční trh

- Rozšířená Dunningova teorie
  - Nemá prediktivní charakter, spíše popisná
  - Seznam důležitých bodů
  - Zaměřuje se na tři hlavní otázky:
1. **Proč chce podnik expandovat do zahraničí? (konkurenční výhoda)**
  2. **Kam chce podnik expandovat? (výhoda místa)**
  3. **Jak chce podnik expandovat? (forma vstupu, strategie)**

# 1. Proč chce podnik expandovat do zahraničí? (konkurenční výhoda)

- monopolní výhody
- vlastnictví přírodních zdrojů, patentových práv
- technologie, znalosti
- úspory z rozsahu, značka
- organizační struktura

## 2. Kam chce podnik expandovat

- regionální komparativní výhody
- bariéry mezi zeměmi (realizace 4 svobod (EU),...)
- vztahy mezi obchodními bloky
- politické faktory
- sociální
- kulturní aspekty
- ...

# 3a. Jak vstoupí podnik na zahraniční trh?

## Formy vstupu

### Bezkapitálové způsoby

#### Export

- Přímý export
- Nepřímý export

#### Smlouvy

- Licence
- R a D smlouvy
- Aliance
- Franchising
- Ostatní

### Kapitálové způsoby

- Joint ventures

#### Plně vlastněné podniky

- Brownfield
- Greenfield
- Akvizice
- Fúze

## 3b. Jak vstoupí podnik na zahraniční trh?

- Minimalizace nákladů
- Výhody místa
- Výhody internalizace



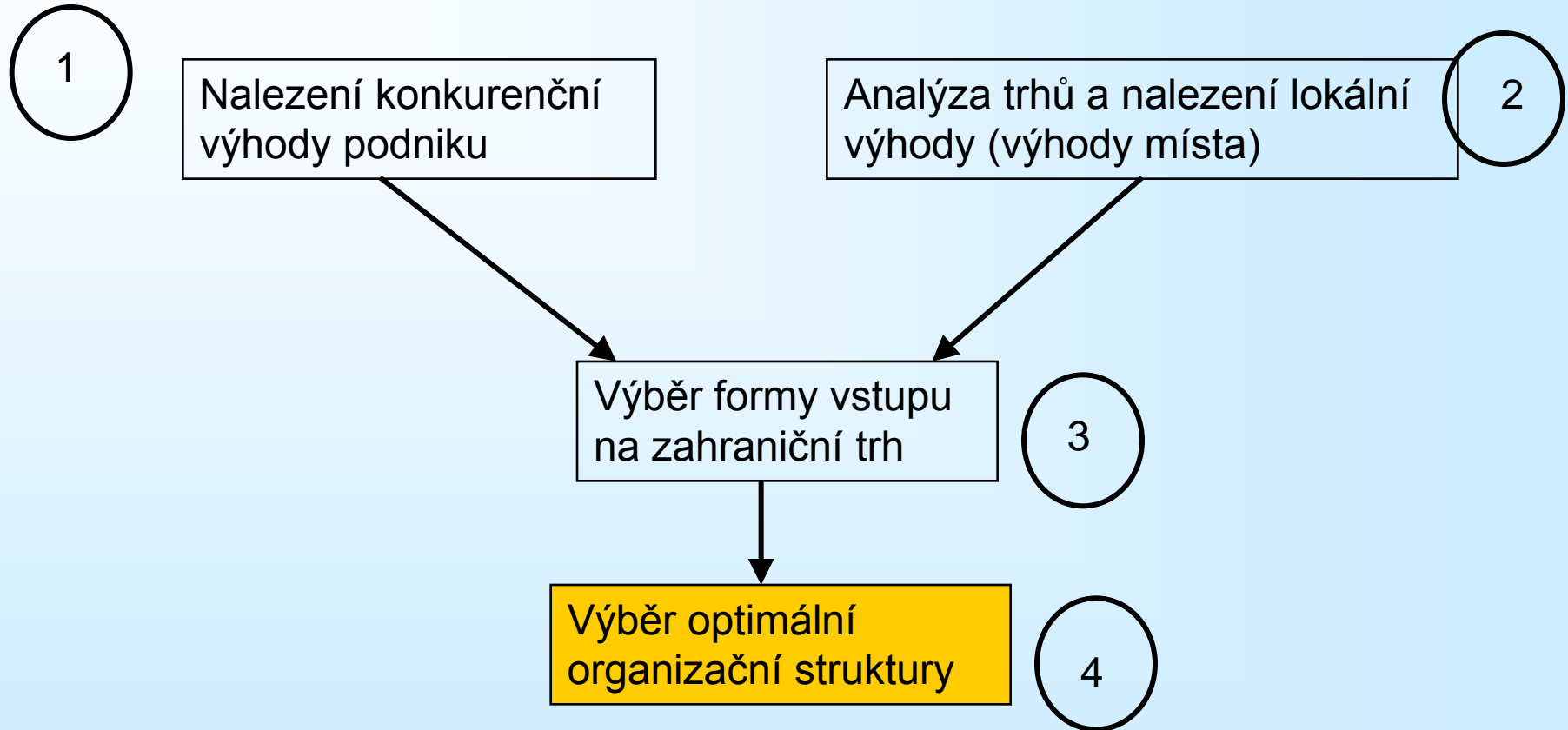
# 3b. Jak vstoupí podnik na zahraniční trh? Strategie vstupu

Typologie strategií vstupu na trh:

- Zaměřené na domácí trh
- Hledající příležitosti
- Zaměřené na hodnotový řetězec



# Nadnárodní podniky – proces vstupu na zahraniční trh



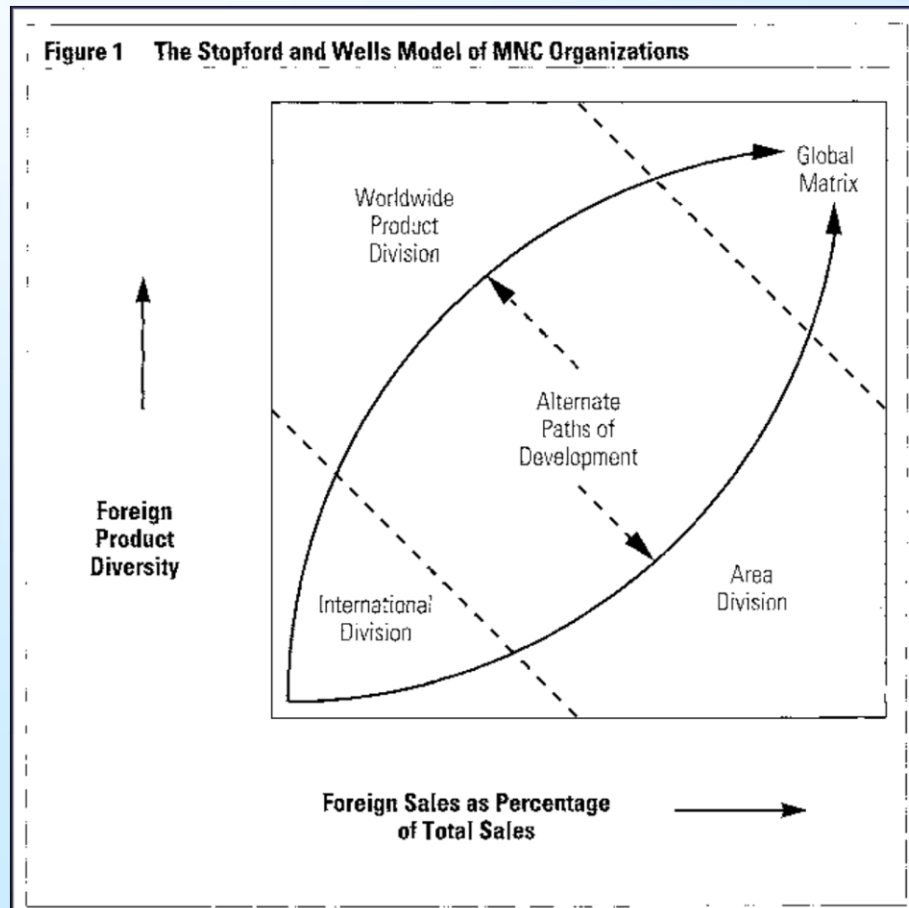
# Organizační struktura nadnárodních podniků

- Index transnacionality
- Kritika
- Index internacionalizace

Company	Home country	TNI
Rio Tinto	United Kingdom	98.2
The Thomson Corporation	Canada	95.3
ABB	Switzerland	94.9
Nestlé	Switzerland	94.7
BAT	United Kingdom	94.7
Electrolux	Sweden	93.2
Interbrew	Belgium	90.2
Anglo American	United Kingdom	88.4
AstraZeneca	United Kingdom	86.9
Philips Electronics	The Netherlands	85.7

# Organizační struktura nadnárodních podniků

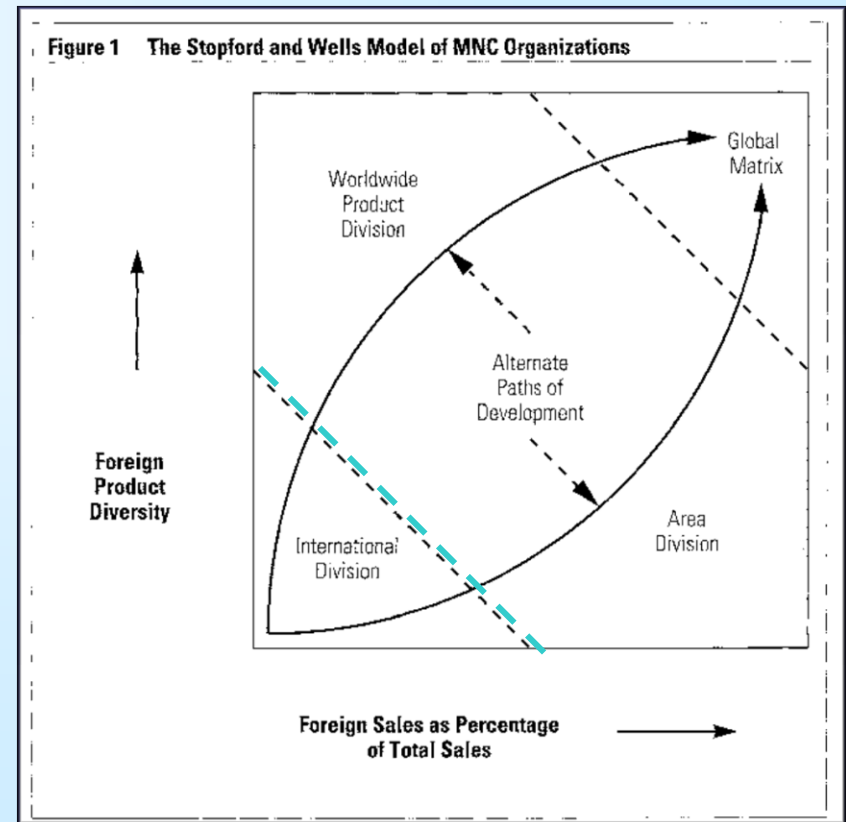
- Model Stopford a Wells



# Organizační struktura nadnárodních podniků

## Model Stopford a Wells

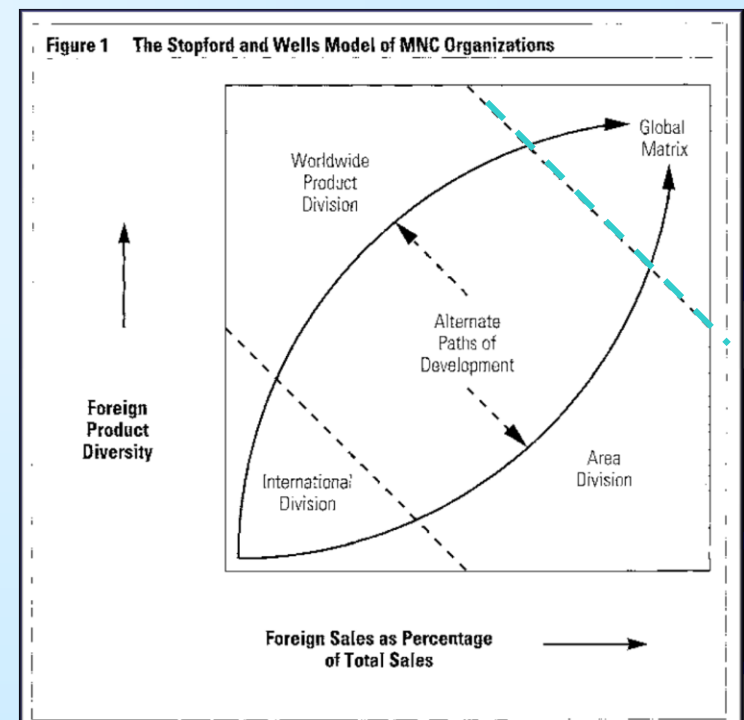
- Počáteční fáze
- Regionální divize
- Výrobní divize
- Maticová organizační struktura



# Organizační struktura nadnárodních podniků

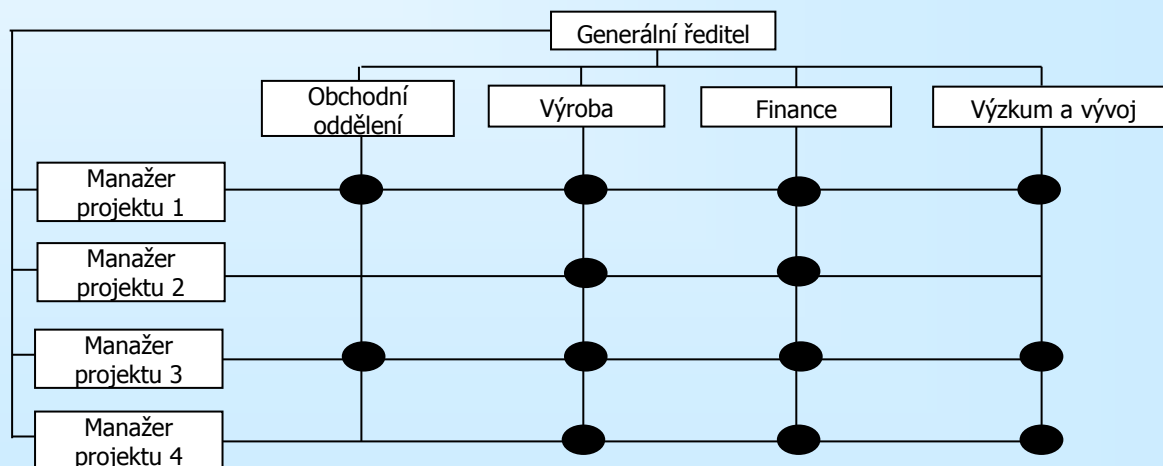
## Model Stopford a Wells

- Maticová organizační struktura



# Maticová organizační struktura

- Výhody
- Nevýhody



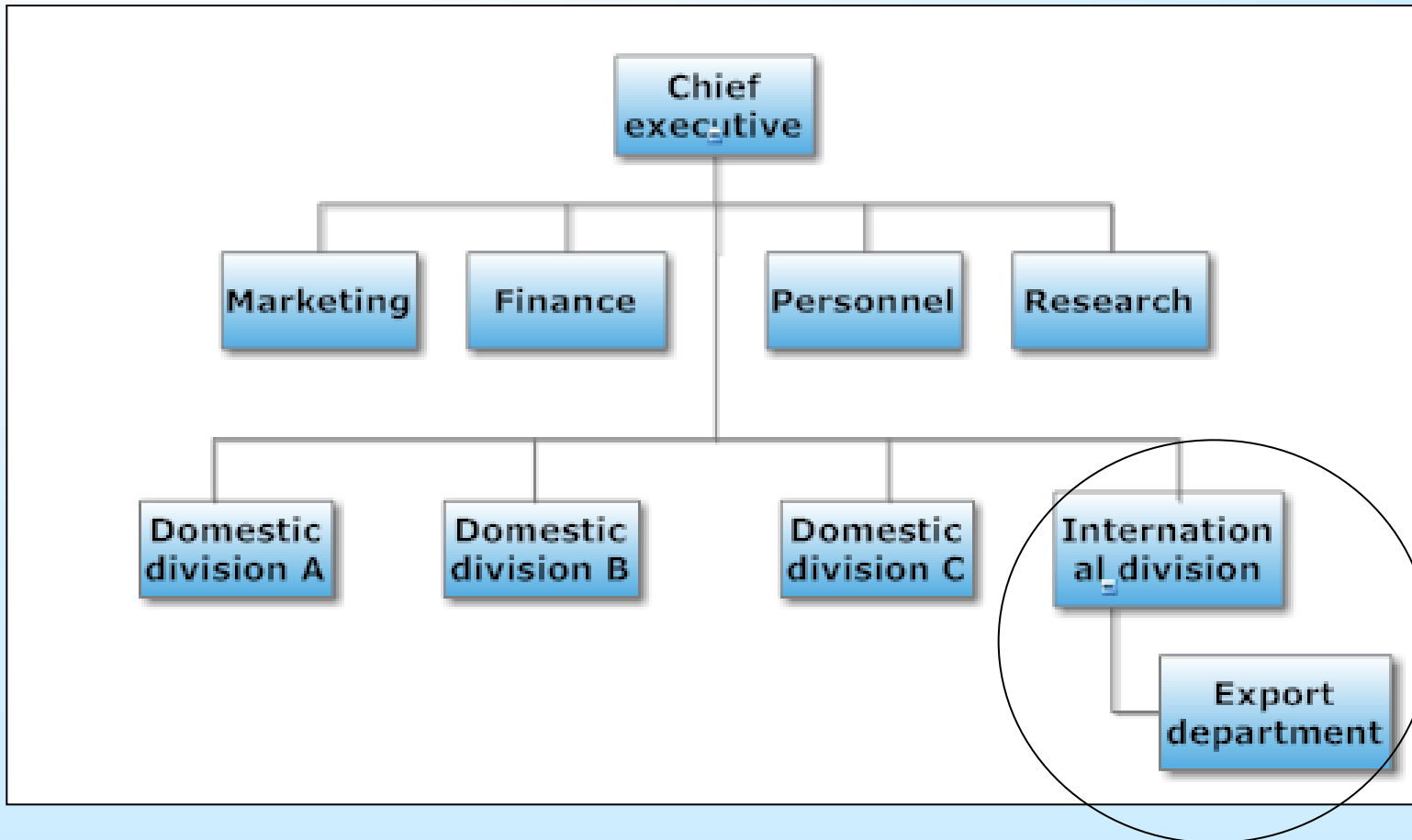
# Organizační struktura nadnárodních podniků

- Bartlett – Ghoshall

Organizational characteristics	Multinational	Global	International
Configuration of assets and capabilities.	Decentralized and nationally self-sufficient.	Centralized and globally scaled.	Sources of core competences centralized, others decentralized.
Role of overseas operations.	Sensing and exploiting local opportunities.	Implementing parent company strategies.	Adapting and leveraging parent company competencies.
Development and diffusion of knowledge.	Knowledge developed and retained within each unit.	Knowledge developed and retained at the center.	Knowledge developed at the center and transferred to overseas units.



# Mezinárodní podniky



# Mezinárodní podniky

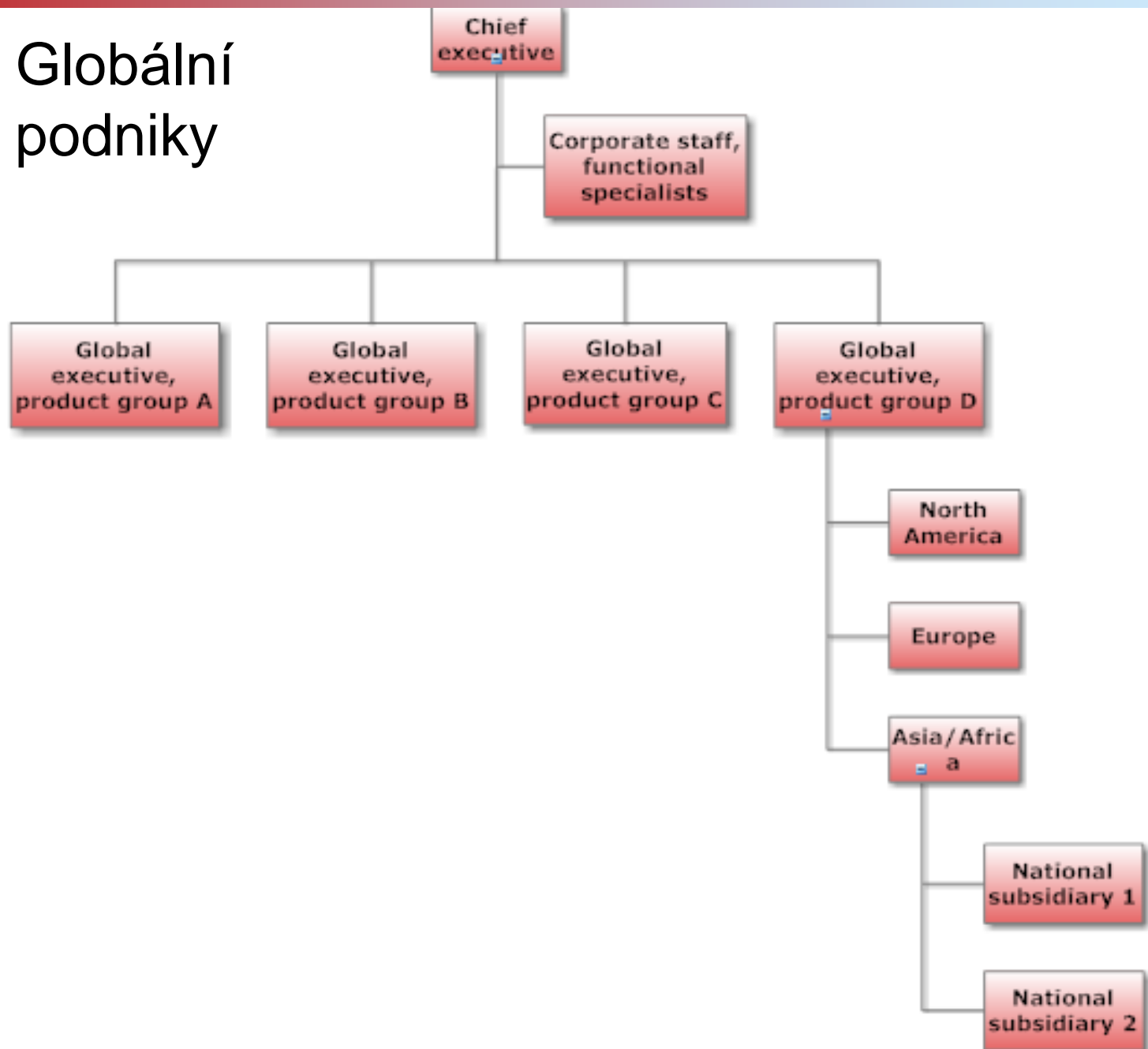
- Z počátku divize či oddělení, později pobočky v zahraničí
- Centralizace „core competence“
- Nevhodné při velkém množství produktů nebo velkému objemu tržeb v zahraničí



# Mezinárodní podniky

- + Lepší využívání znalostí a schopností mateřské společnosti
- Nižší úspory z rozsahu
- Méně reflektují místní poptávku

# Globální podniky



# Globální podniky

- pobočky v zahraničí koordinované z centrály
- centrální nákup, integrace vývoje, ...
- standardizovaný globální produkt zákazníkům na celém světě



# Globální podniky

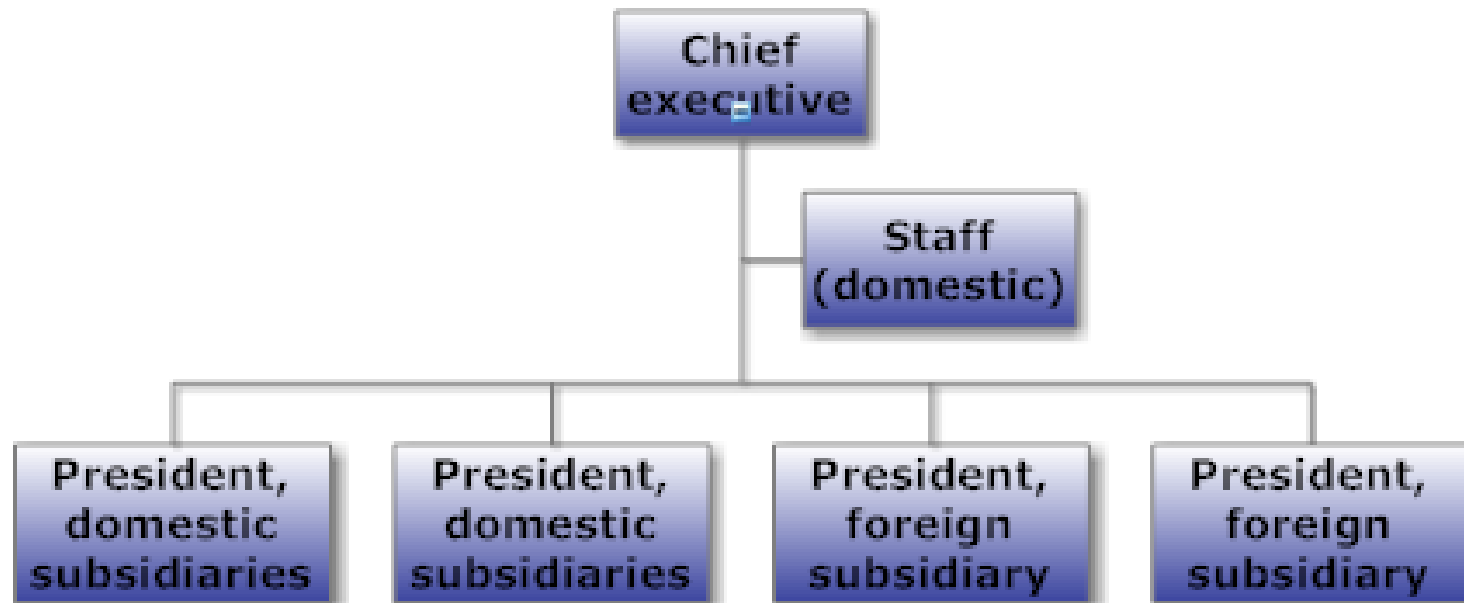
+ úspory z rozsahu

+ inovativní

– nejsou volné zdroje ani motivace zohledňovat lokální poptávku

*„Everywhere everything gets more and more like everything else.“  
Writting, 1980´s.*

# Multinacionální podniky



# Multinacionální podniky

- relativně více nezávislých poboček ve více zemích
- slabá globální integrace
- silná lokální odpovědnost

**PHILIPS**





# Multinacionální podniky

- + mohou dobře reflektovat místní poptávku
- často nákladné
- nesdílejí znalosti a činnosti v rámci celého podniku

# Multinacionální podniky

## Nestlé

- Založen 1866
- Pobočky v Anglii, Německu, Španělsku, US
- 18 R&D, 100 IT
- 230 000 zaměstnanců, pouze 1600 ve Vevey
- 1998 nové vedení
- Snaha o dosažení úspor z rozsahu

# Multinacionální podniky

## Nestlé

Peter Brabeck (Chief Executive of Nestlé): *„Propojení s místními konzumenty je pro nás velmi důležité. Proto náš podnik zůstává fragmentovaný a proto se snažíme zůstat tak blízko k zákazníkovi, jak jen to jde.“*  
(Financial Times, 13 March 2000)



# Transnacionální podniky

Organizational characteristics	Multinational	Global	International	Transnational
Configuration of assets and capabilities.	Decentralized and nationally self-sufficient.	Centralized and globally scaled.	Sources of core competences centralized, others decentralized.	Dispersed, interdependent, and specialized.
Role of overseas operations.	Sensing and exploiting local opportunities.	Implementing parent company strategies.	Adapting and leveraging parent company competencies.	Differentiated contributions by national units to integrated worldwide operations.
Development and diffusion of knowledge.	Knowledge developed and retained within each unit.	Knowledge developed and retained at the center.	Knowledge developed at the center and transferred to overseas units.	Knowledge developed jointly and shared worldwide.

# Transnacionální podniky

- diverzifikovaná síť poboček s různou strategickou úlohou
- toky zboží i znalostní a kapitálové toky v rámci celé sítě
- síťová struktura
- vysoká vzájemná závislost všech subjektů
- vysoký stupeň modifikace výrobků
- vysoký stupeň adaptace marketingu

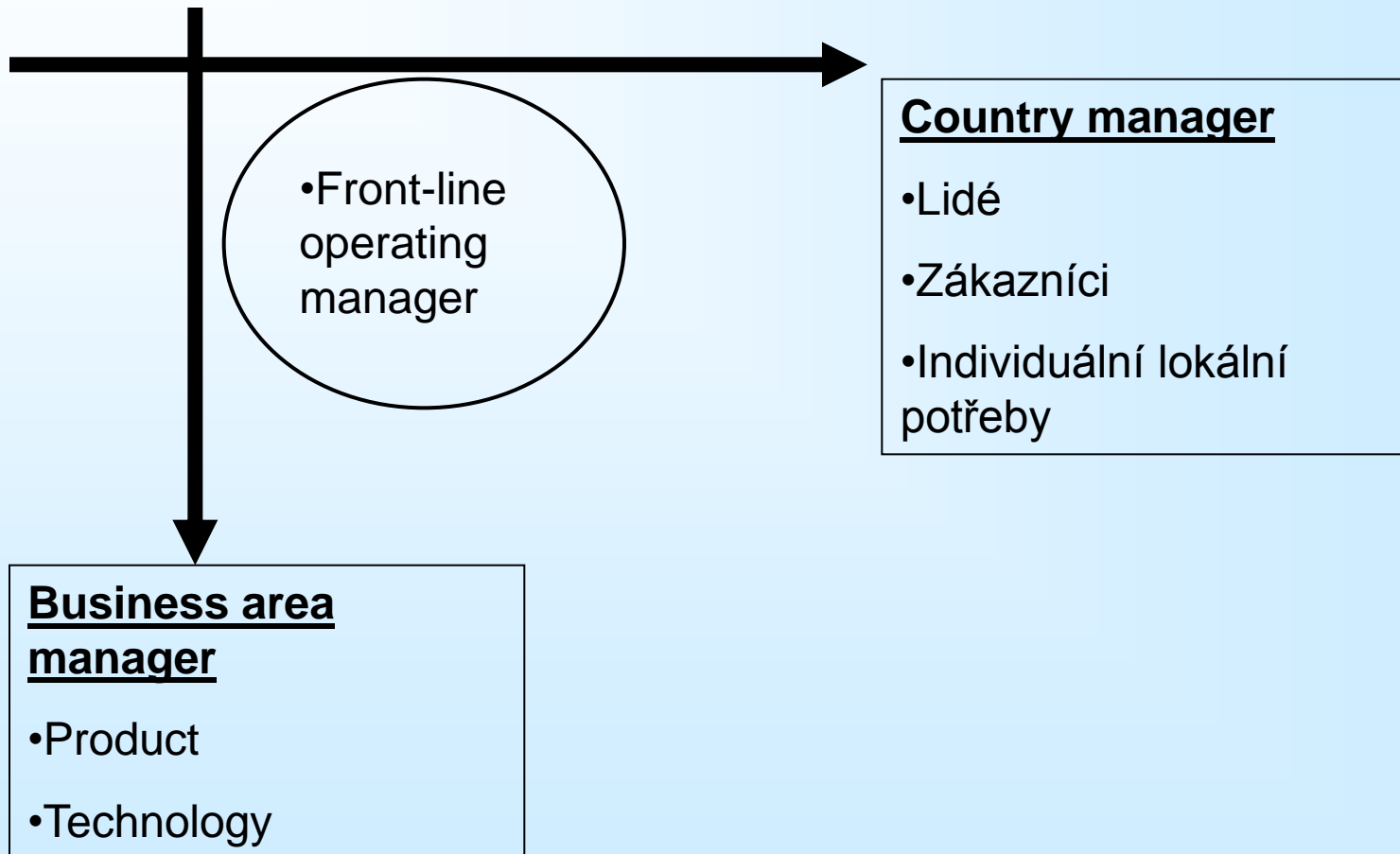
# Transnacionální podniky

## ABB

- vznik 1988
- 1300 poboček, v každé front-line operating manager
- country manager
- business area manager

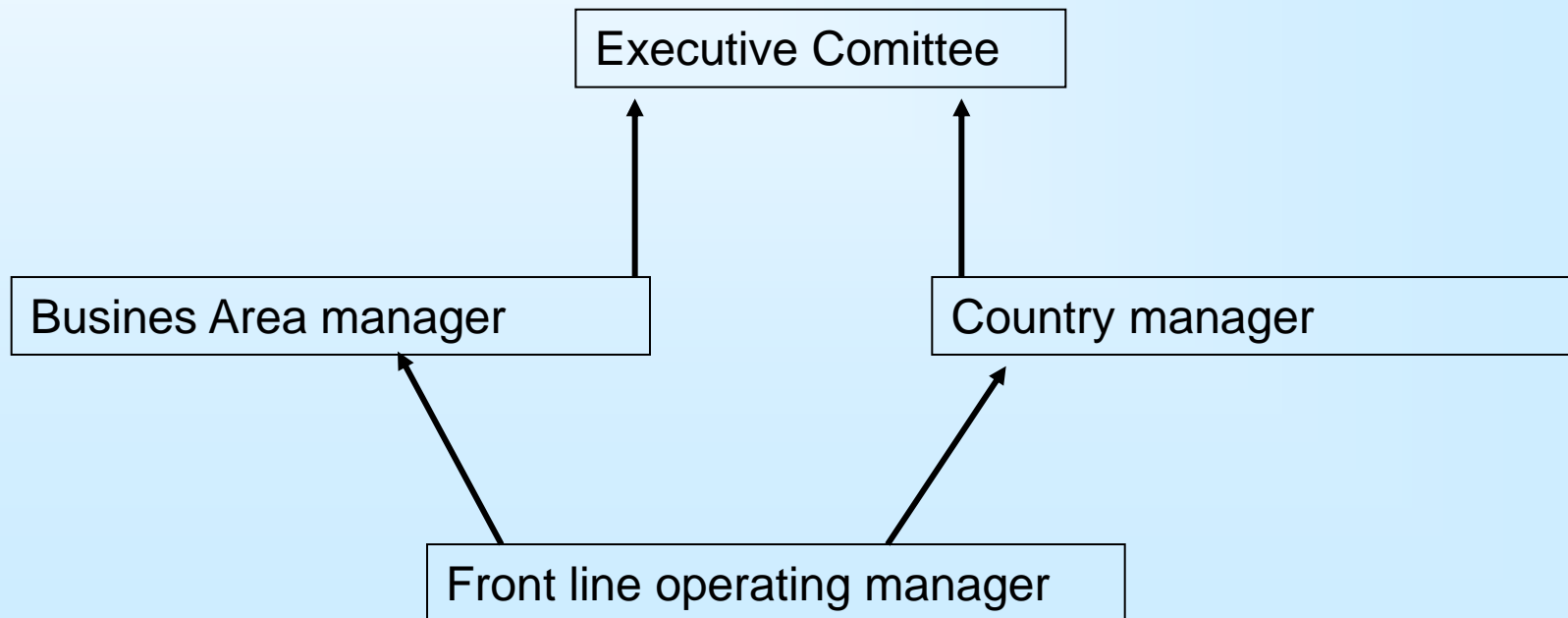


# Transnacionální podniky



# Transnacionální podniky

- 11 Executive vice presidents (Executive committee)

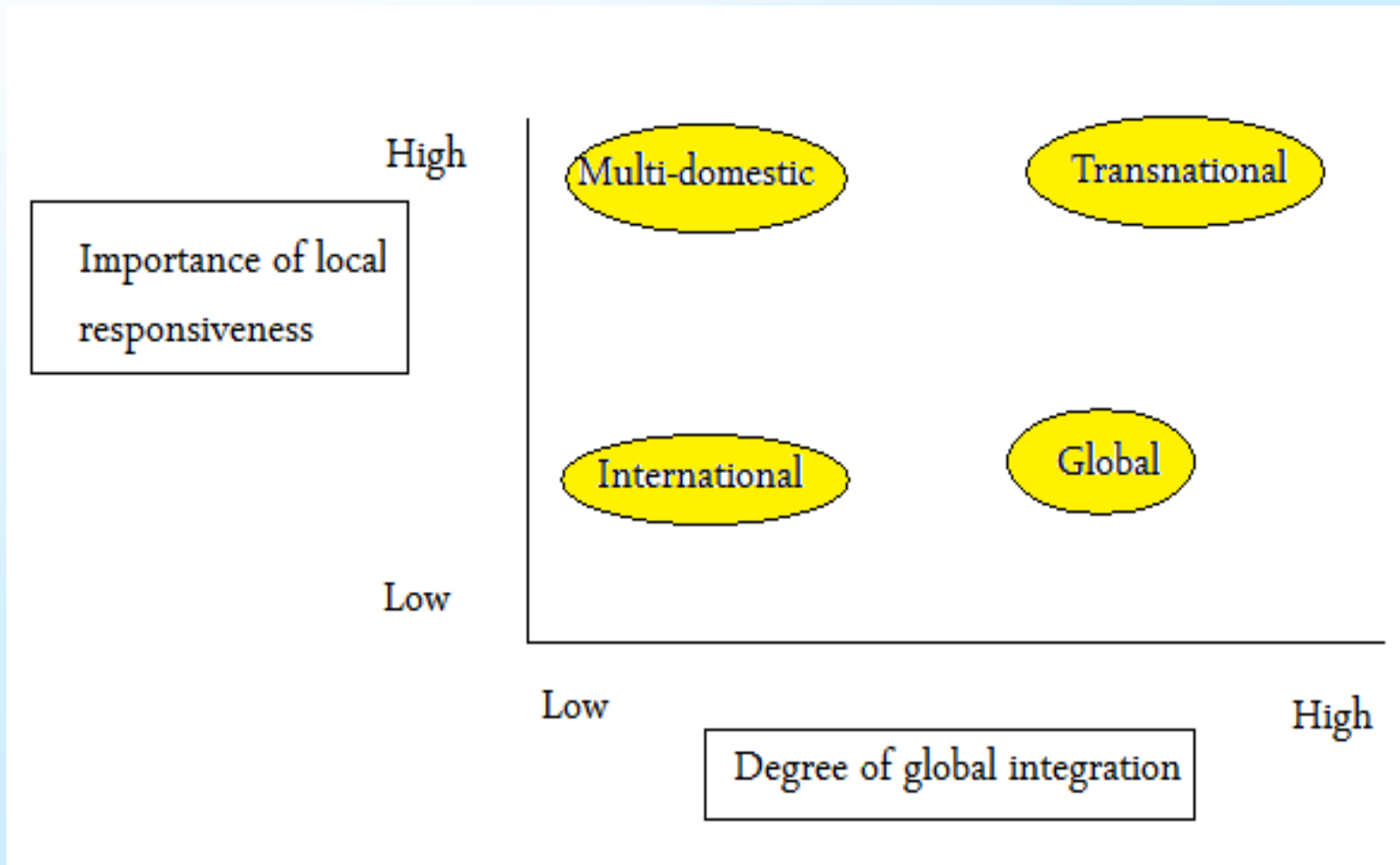




# Transnacionální podniky

- hledá rovnováhu mezi dříve zmíněnými typy organizačních struktur
- kde je to možné – globální produkt
- kde je třeba – lokální přizpůsobení, lokální služby

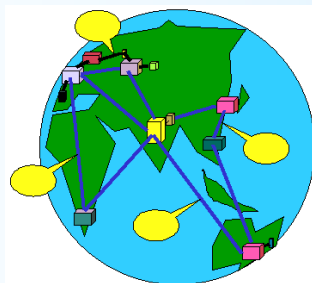
# Lokální odpovědnost a stupeň integrace



Zdroj: GOODERHAM, Paul N; NORDHAUG, Odd. *International management : cross-boundary challenges.*

# Literatura

- ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 167 s. ISBN 9788024729879.
- GOODERHAM, Paul N; NORDHAUG, Odd. *International management : cross-boundary challenges*. 1st ed. Malden : Blackwell, 2003. 473 s. ISBN 0631233415.
- VERBEKE, Alain. *International business strategy : rethinking the foundations of global corporate success*. 1st ed. Cambridge : Cambridge University Press, 2009. 481 s. ISBN 9780521681117
- ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. Vyd. 2. V Praze : Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2007. 182 s. ISBN 9788024512433
- PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. Vyd. 1. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2002. 105 s. ISBN 8024504219
- Prof. Filip Abraham, Internalization and globalization, teaching materials
- <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%Report/index.htm>



# Děkuji za pozornost

