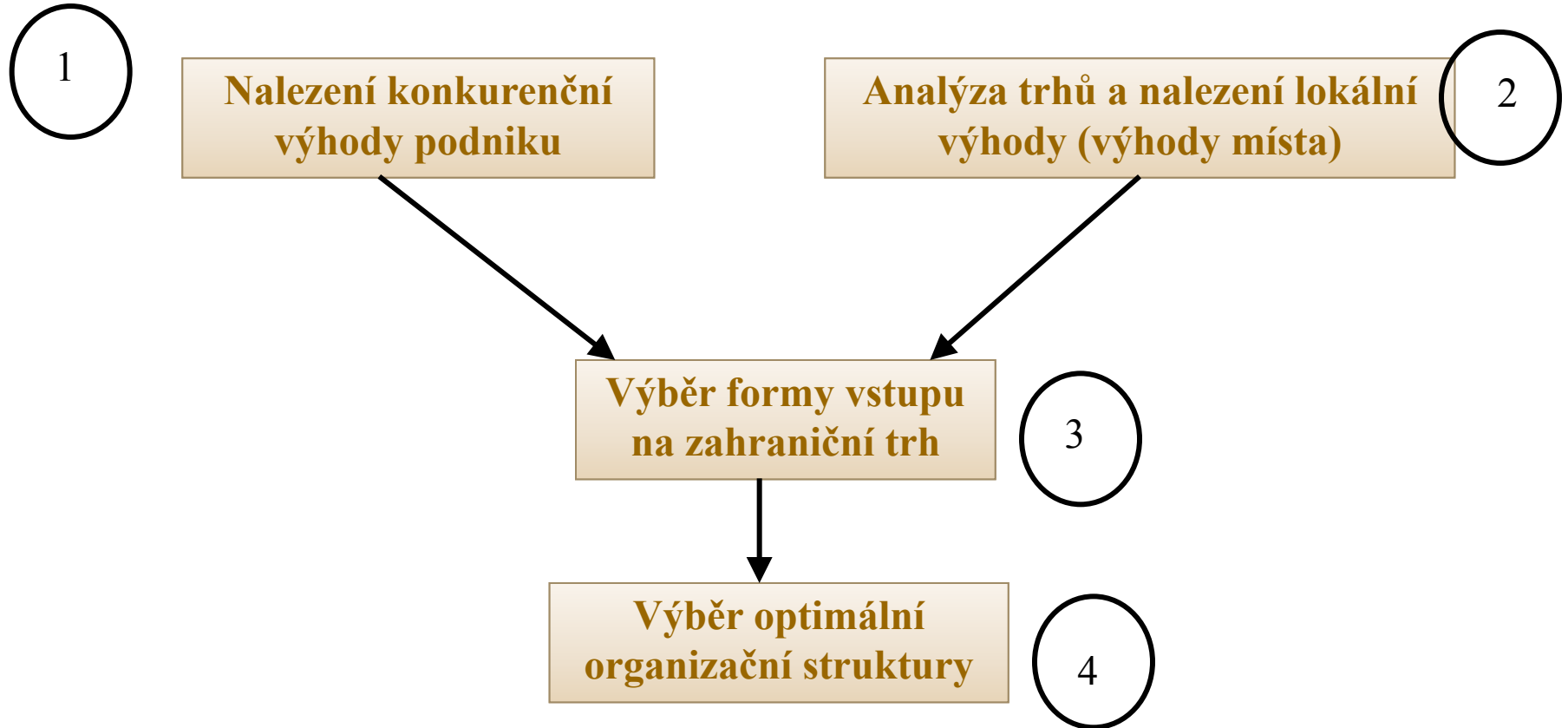


Nadnárodní podniky



Nadnárodní podniky – proces vstupu na zahraniční trh



Samsung SH700

In 1993, they launched the original SH700 model, an “ultra-light” mobile phone that was definitely a step in the right direction for lighter and more convenient to carry mobile phones in the future

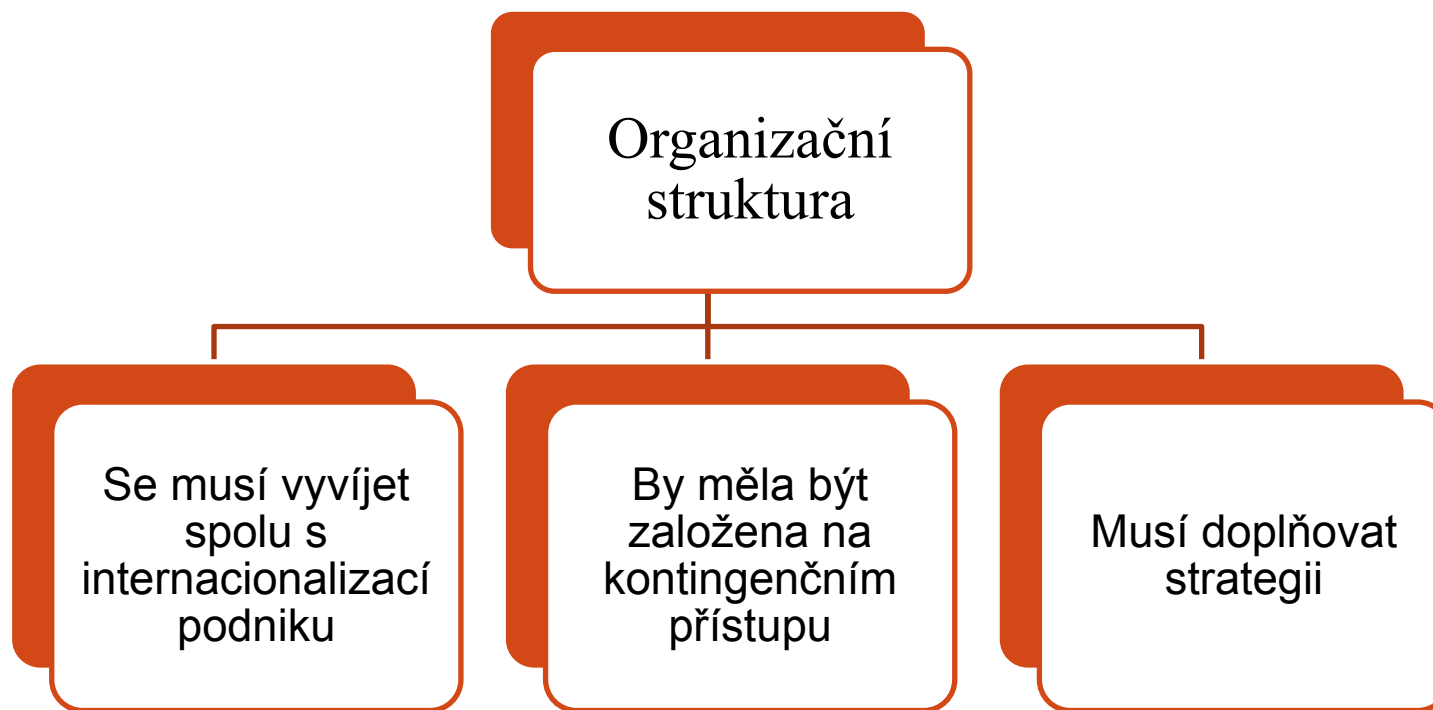


Opening Profile: Samsung Electronics Recognizes to Fight Downturn

- Zasažen ekonomickou krizí
- Radikální reorganizace 2009
- Vytvoření dvou divizí
- Změna na postech vedoucích pracovníků – 5 z 8



Organizační struktura



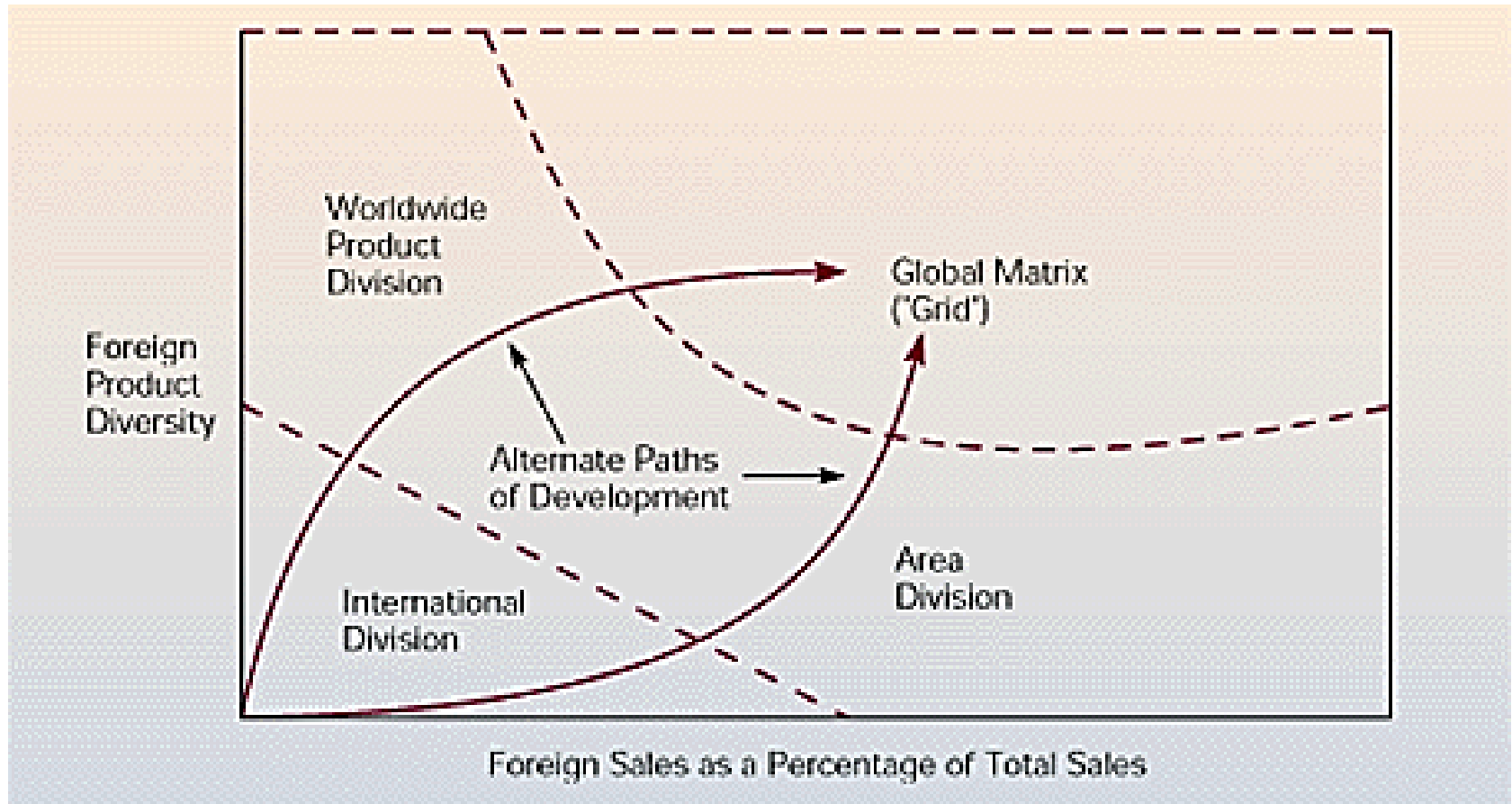
Organizační struktura nadnárodních podniků

- **Alcoa**
 - Menší organizační jednotky
 - Propojila geograficky vzdálené pobočky, ale se stejným zaměřením (Brazílie, Australia)

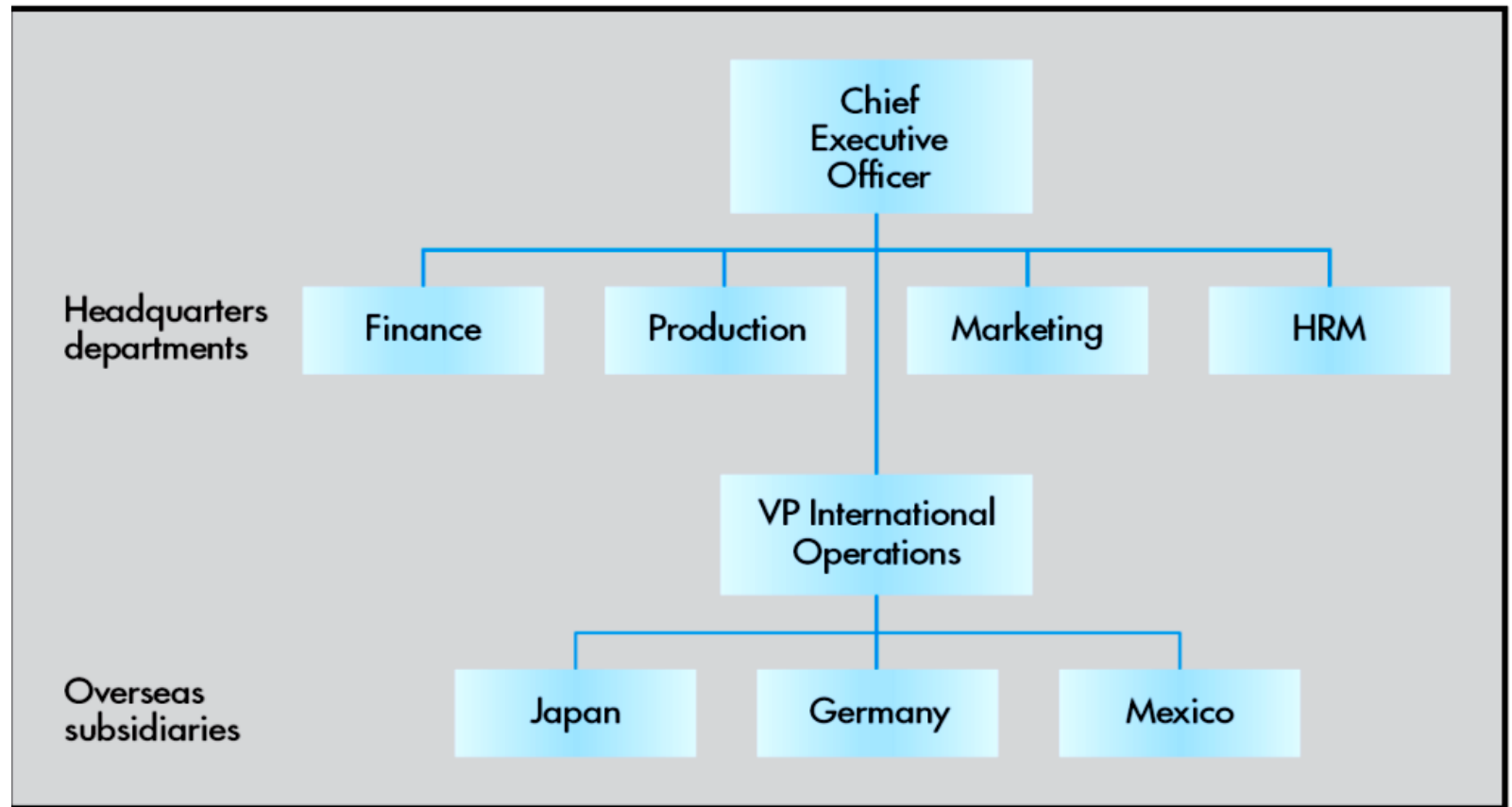


Organizační struktura nadnárodních podniků

Model Stopford a Wells



Zahraniční oddělení/pobočka/mezinárodní divize



Mezinárodní divize

- **Organizována dle funkcí, produktů nebo geograficky**

- **IBM World Trade**



- **Pepsi Cola International**

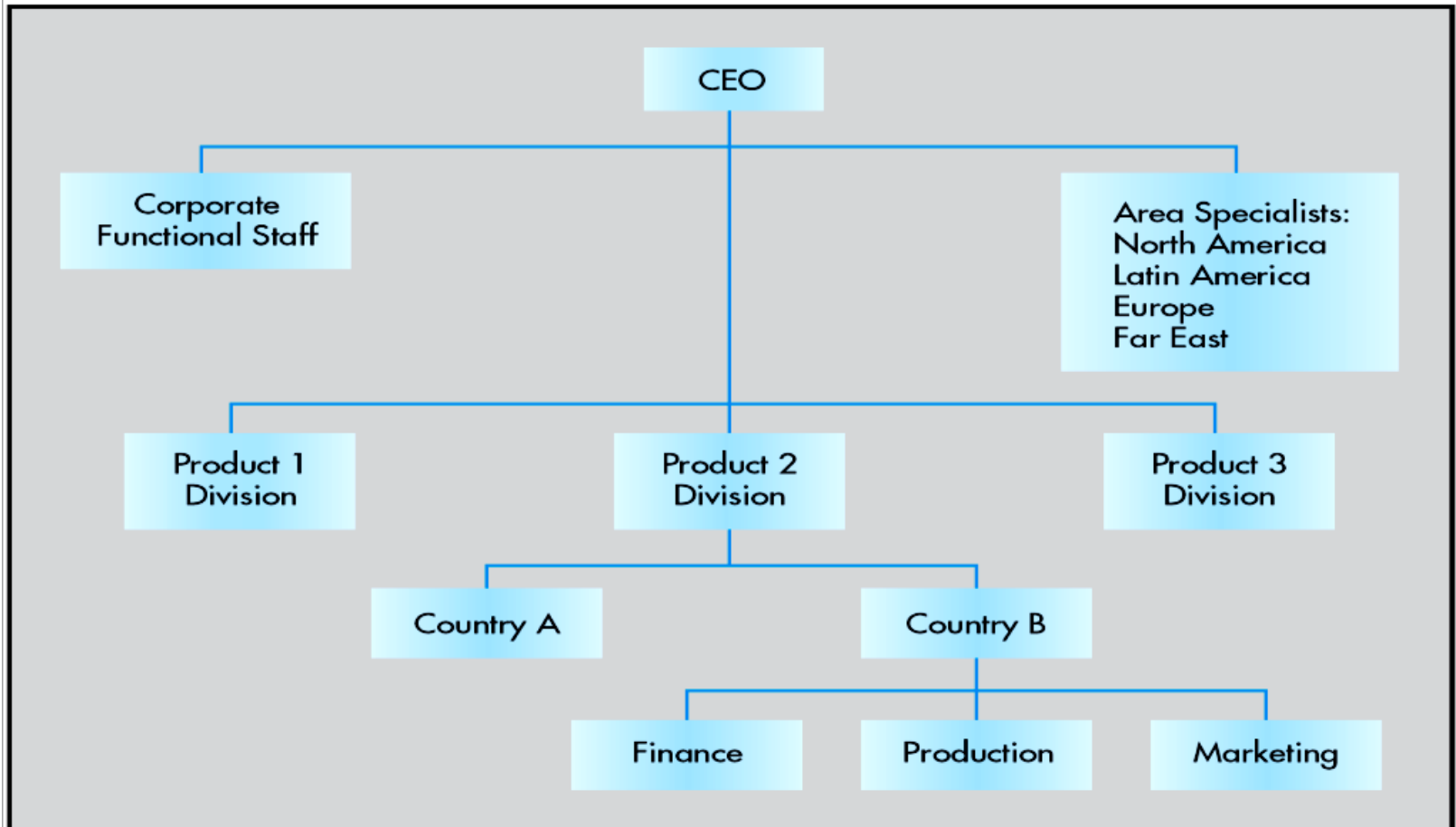


Funkcionální struktura

- **Funkční specializace (integrovaná globální struktura)**
- **Úspory z rozsahu**
- **Zaměření na jeden nebo málo produktů, počátky internacionalizace**
- **Case**

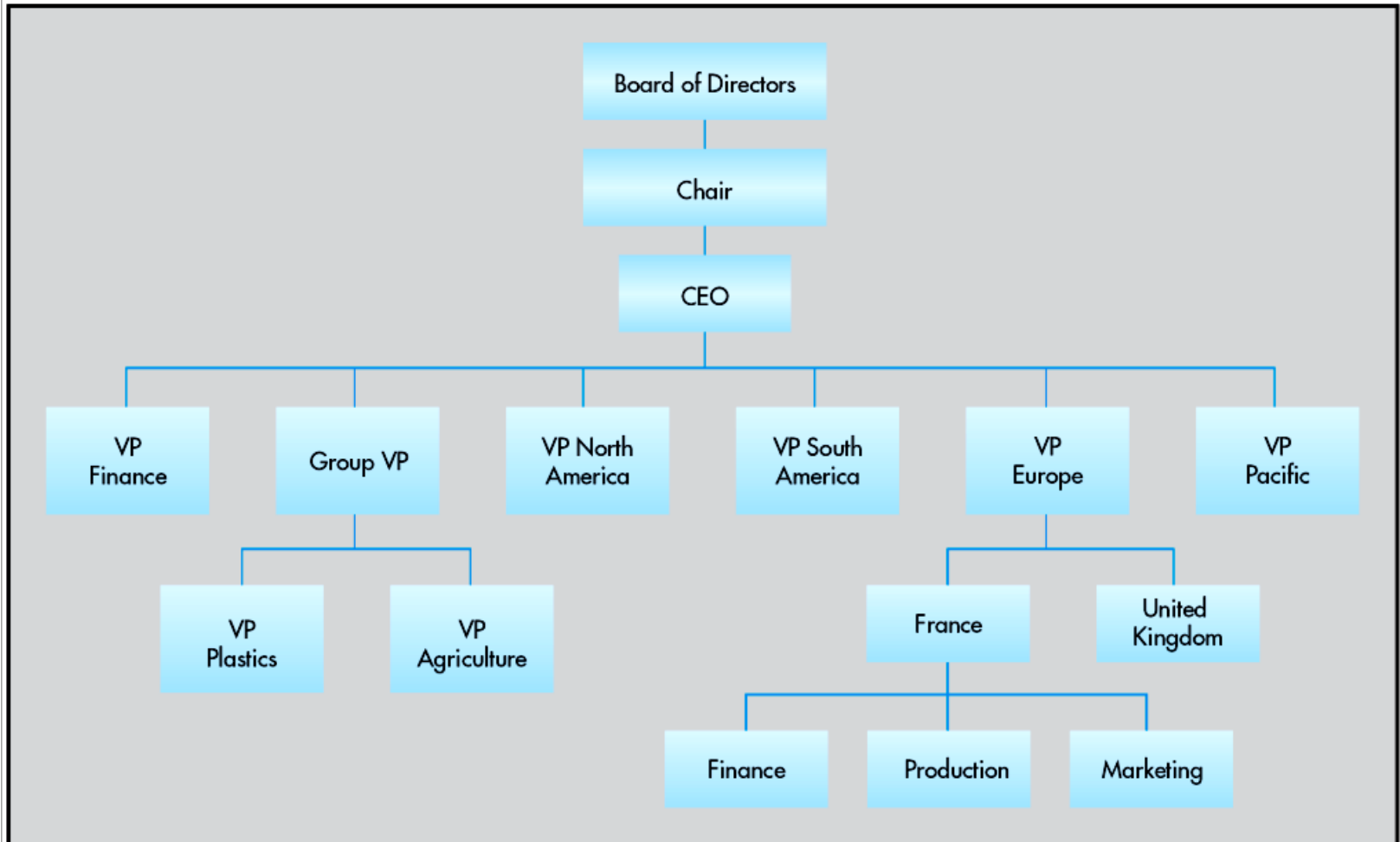
Výrobnkové divize (divizní struktura)

EXHIBIT 8-2 Global Product (Divisional) Structure

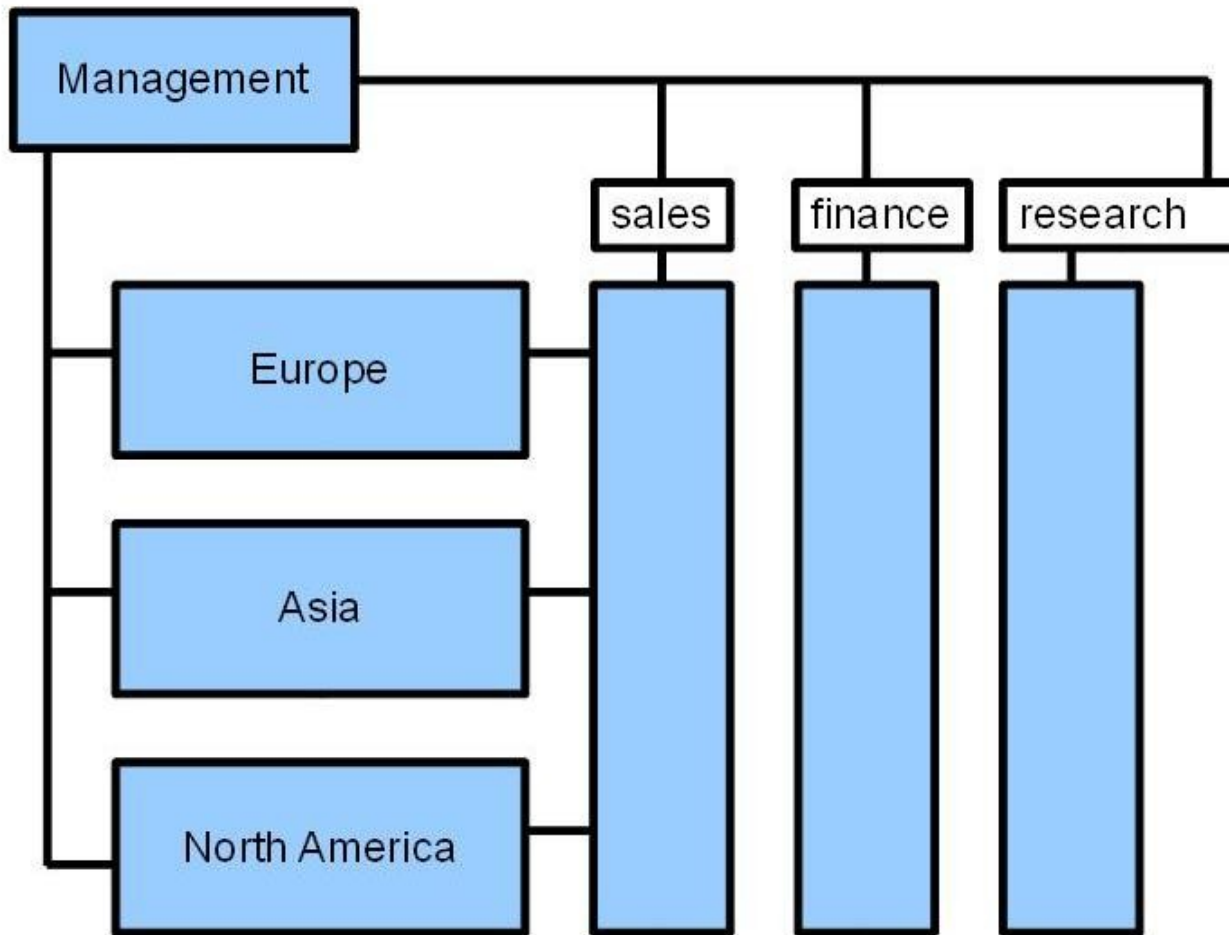


Regionální divize (geografická struktura)

EXHIBIT 8-3 Global Geographic Structure



Maticová organizační struktura

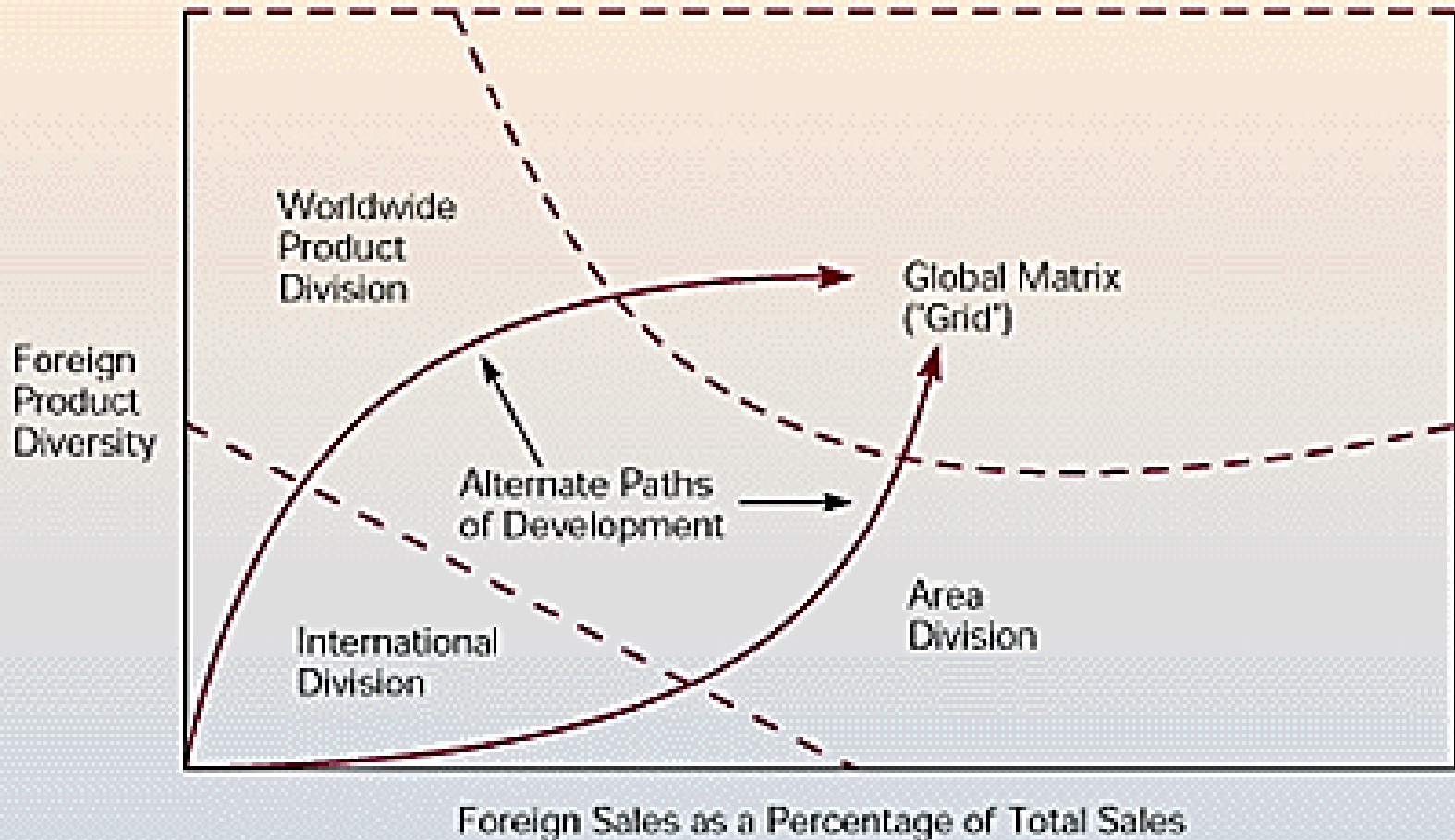


citi

xerox



Organizační struktura



Kritéria rozhodování

Diferenciace

- **Specializace na konkrétní trhy**

Integrace

- **Koordinace podobných trhů**

Management Focus: Proctor & Gamble's “Think Globally—Act Locally” Structure

P&G's Global/Local Structure

- Global business units
- Market Development Organizations (MDO)
- Global Business Services (GBS)
- Corporate functions



Philosophy

Think globally

Act locally



Enabling P&G to win with customers and consumers

- Be the smartest/best

Organizační strategie nadnárodních podniků

- Bartlett – Ghoshal



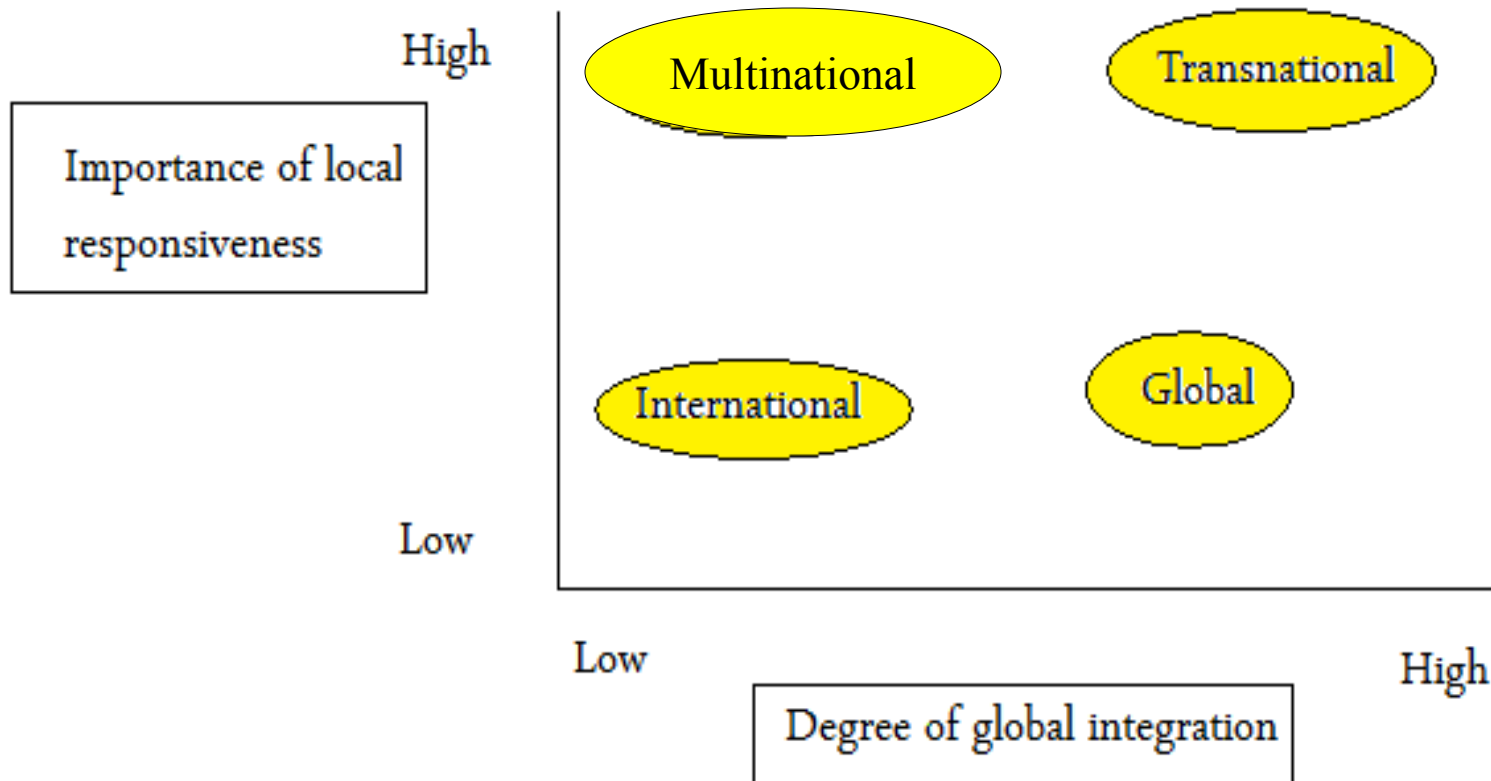
Christopher A. Bartlett thinking about new organizational strategies



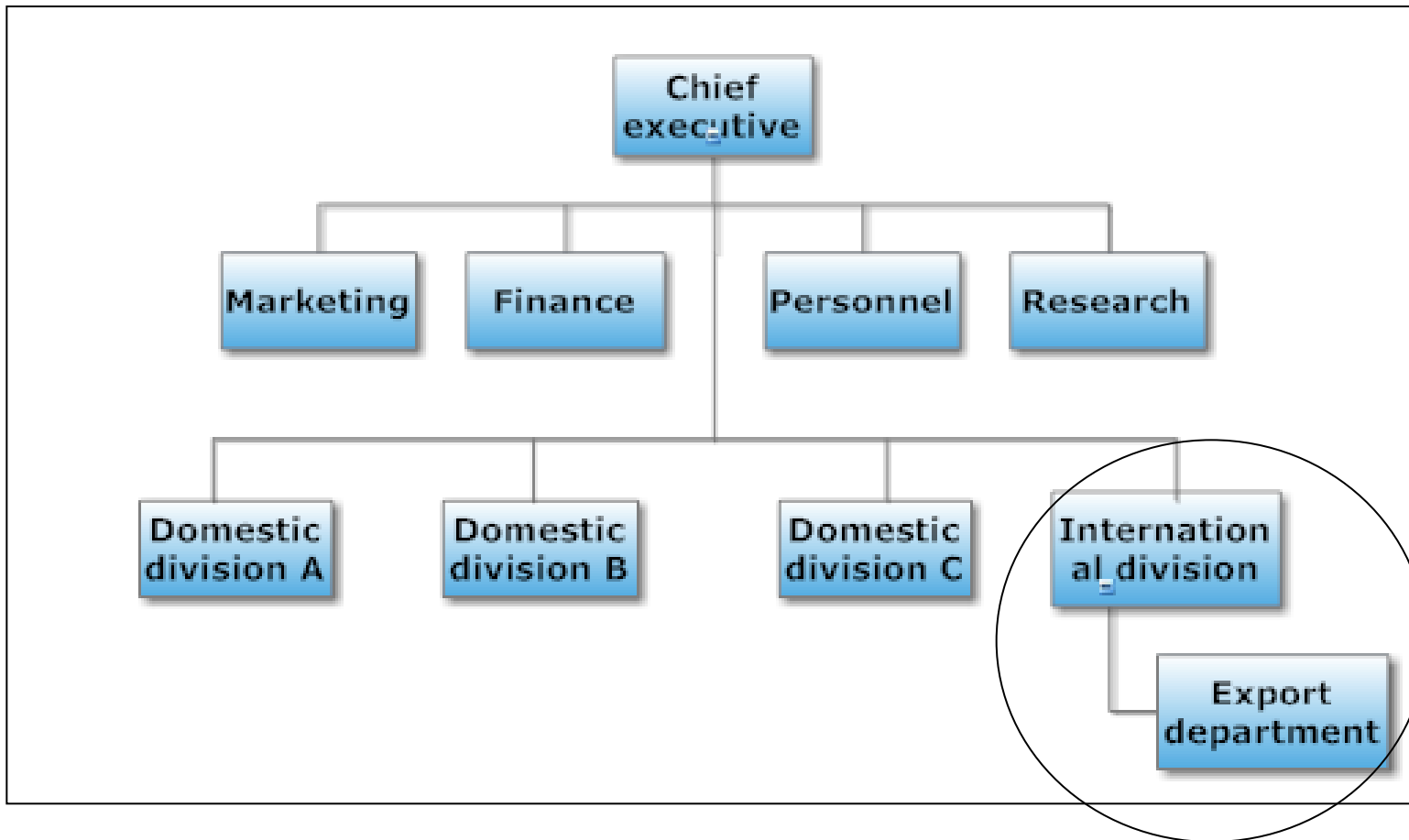
Sumatra Ghoshal after defining transnational organizational strategy

Managing Across Borders: The Transnational Solution (Bartlett & Ghoshal 2002)

Organizační strategie nadnárodních podniků: Lokální odpovědnost a stupeň integrace



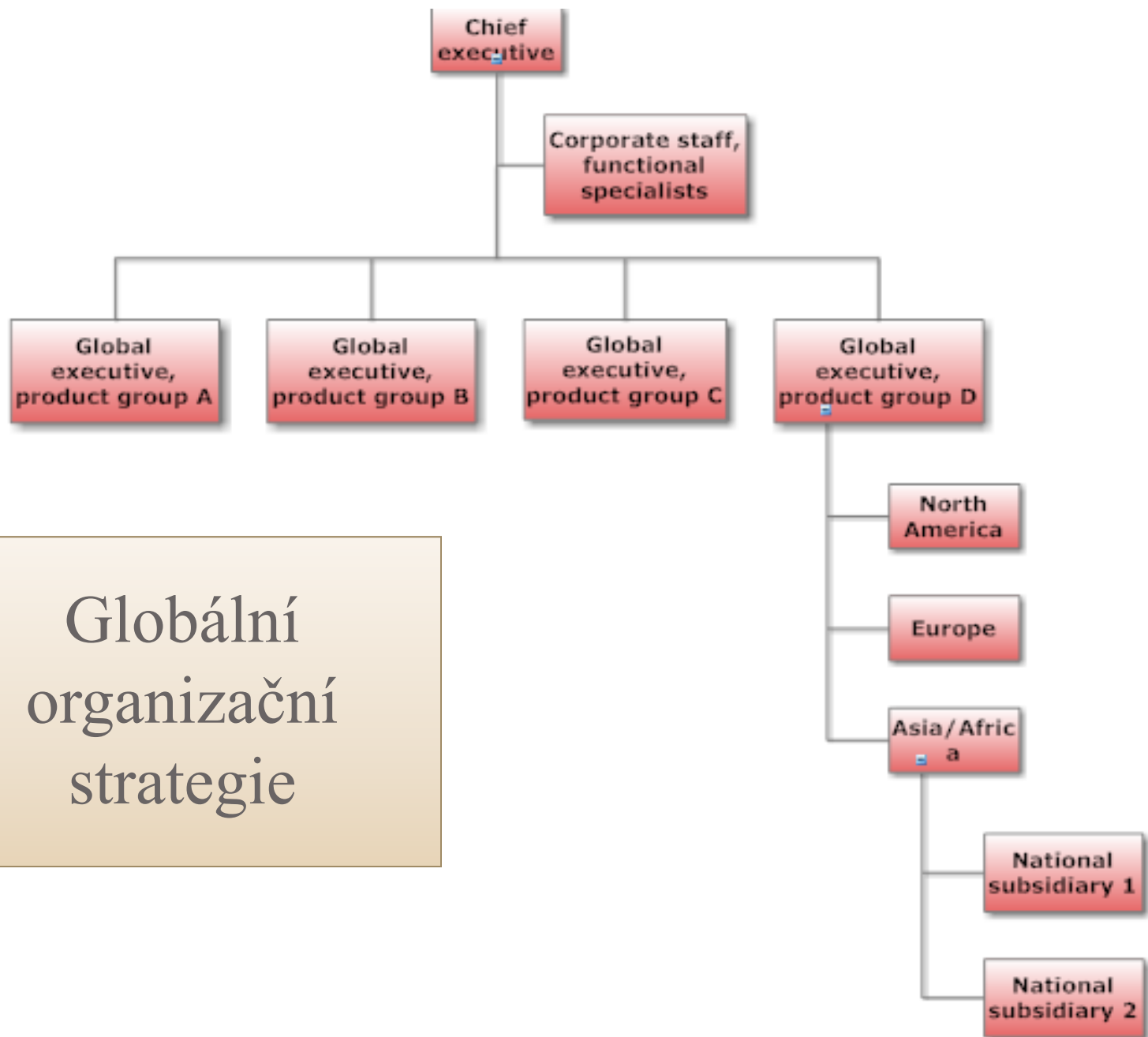
Mezinárodní organizační strategie (International)



Mezinárodní organizační strategie

- Z počátku divize či oddělení, později pobočky v zahraničí
- Centralizace „core competence“
- Nevhodné při velkém množství produktů nebo velkému objemu tržeb v zahraničí
- Lepší využívání znalostí a schopností mateřské společnosti
- Nižší úspory z rozsahu
- Méně reflektují místní poptávku





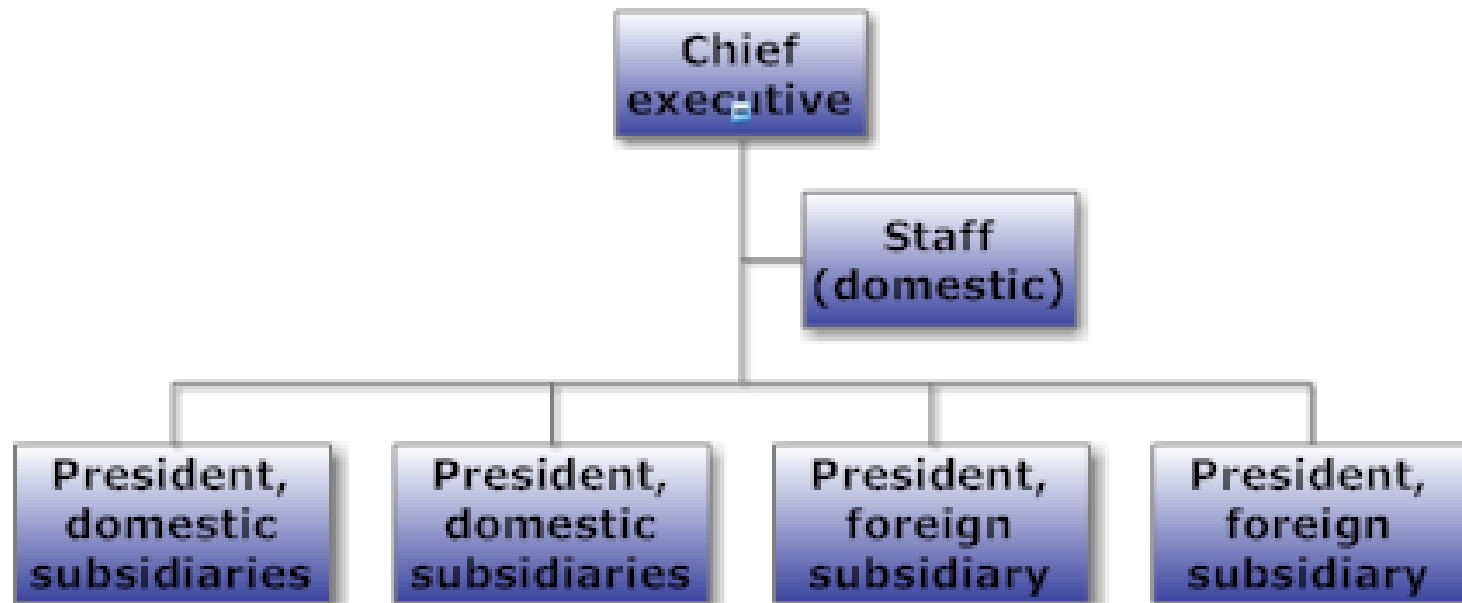
Globální
organizační
strategie

Globální organizační strategie (Global)

- pobočky v zahraničí koordinované z centrály
- centrální nákup, integrace vývoje, ...
- standardizovaný globální produkt zákazníkům na celém světě
- úspory z rozsahu
- inovativní
- nejsou volné zdroje ani motivace zohledňovat lokální poptávku
- „*Everywhere everything gets more and more like everything else.*“



Multinacionální organizační strategie



Multinacionální organizační strategie

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

PHILIPS



Multinacionální organizační strategie

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 organizační strategie

Nestlé

Peter Brabeck (Chief Executive 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 organizační strategie

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 organizační strategie

- 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

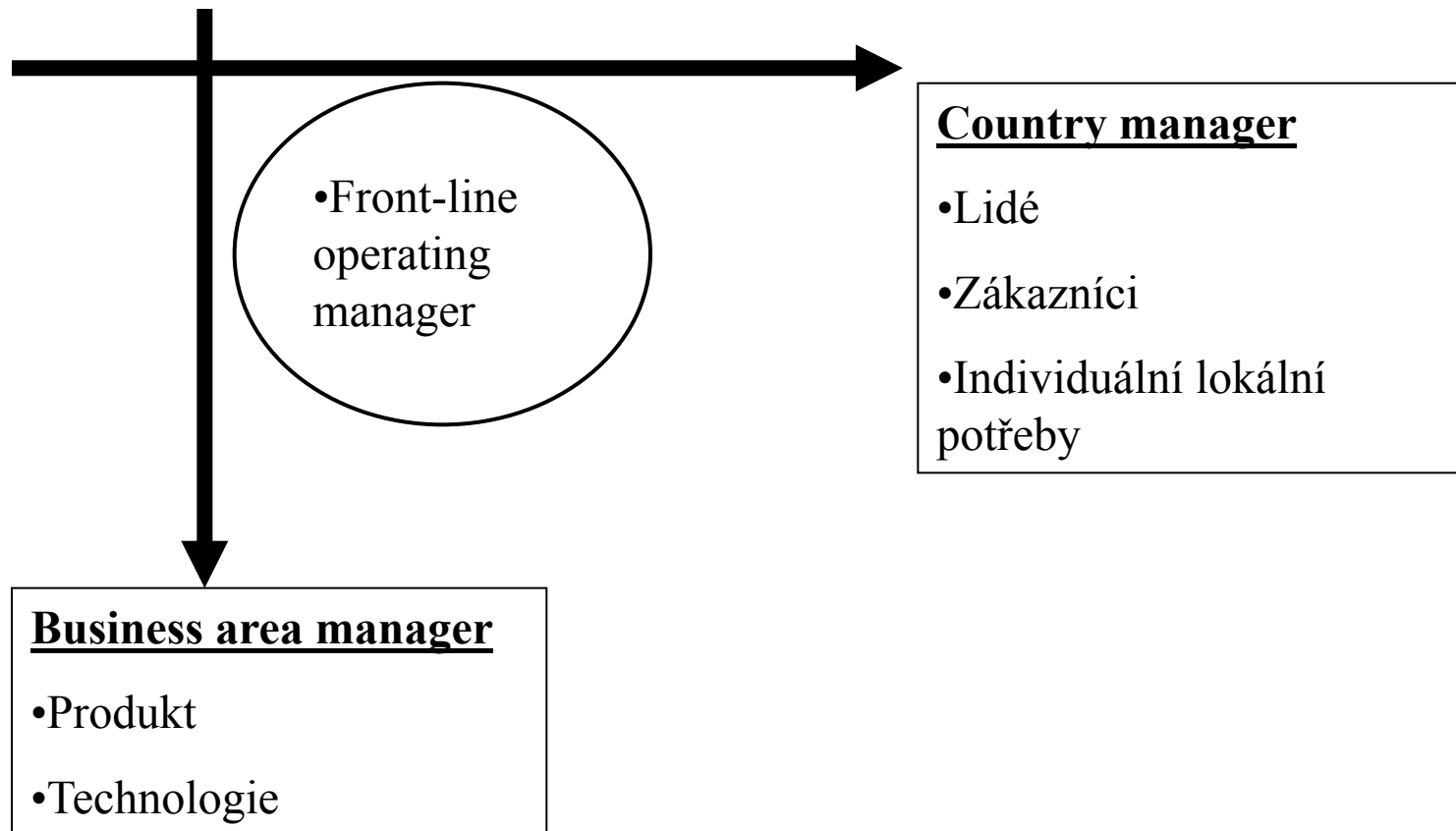
Transnacionální organizační strategie

ABB

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

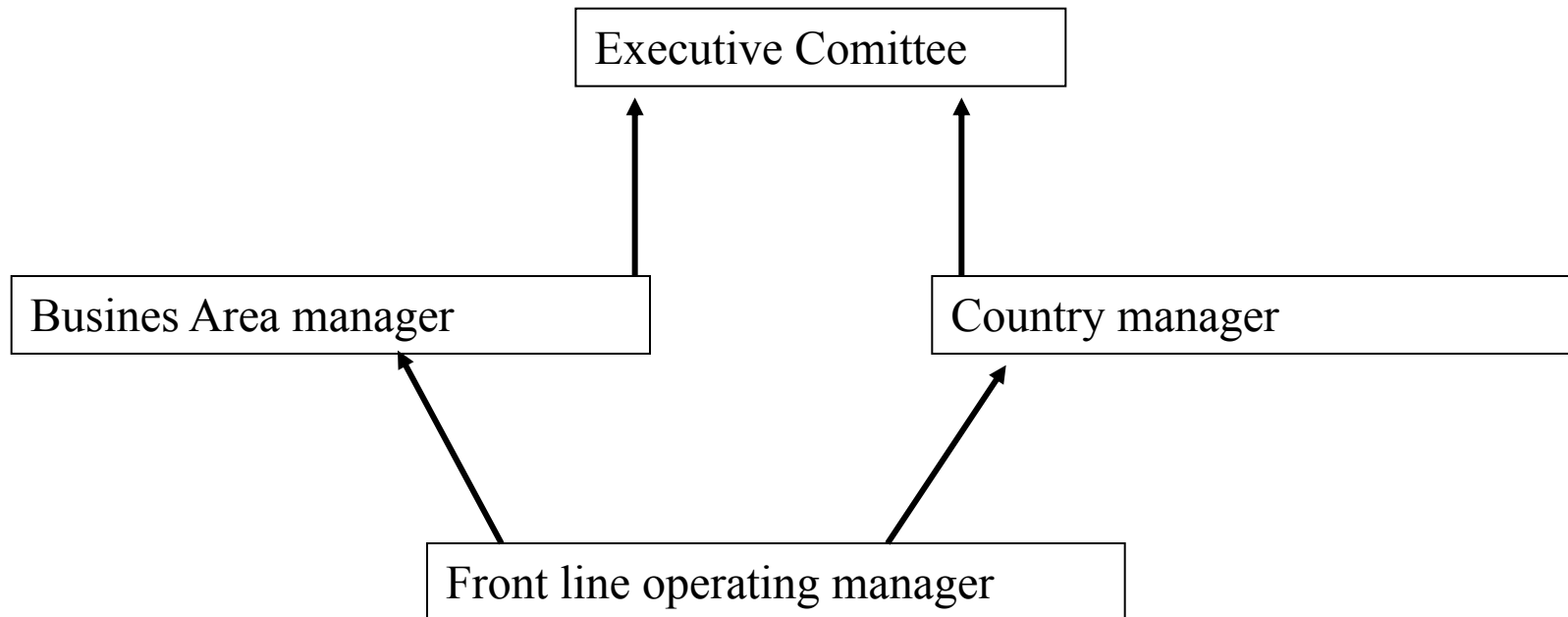


Transnacionální organizační strategie



Transnacionální organizační strategie

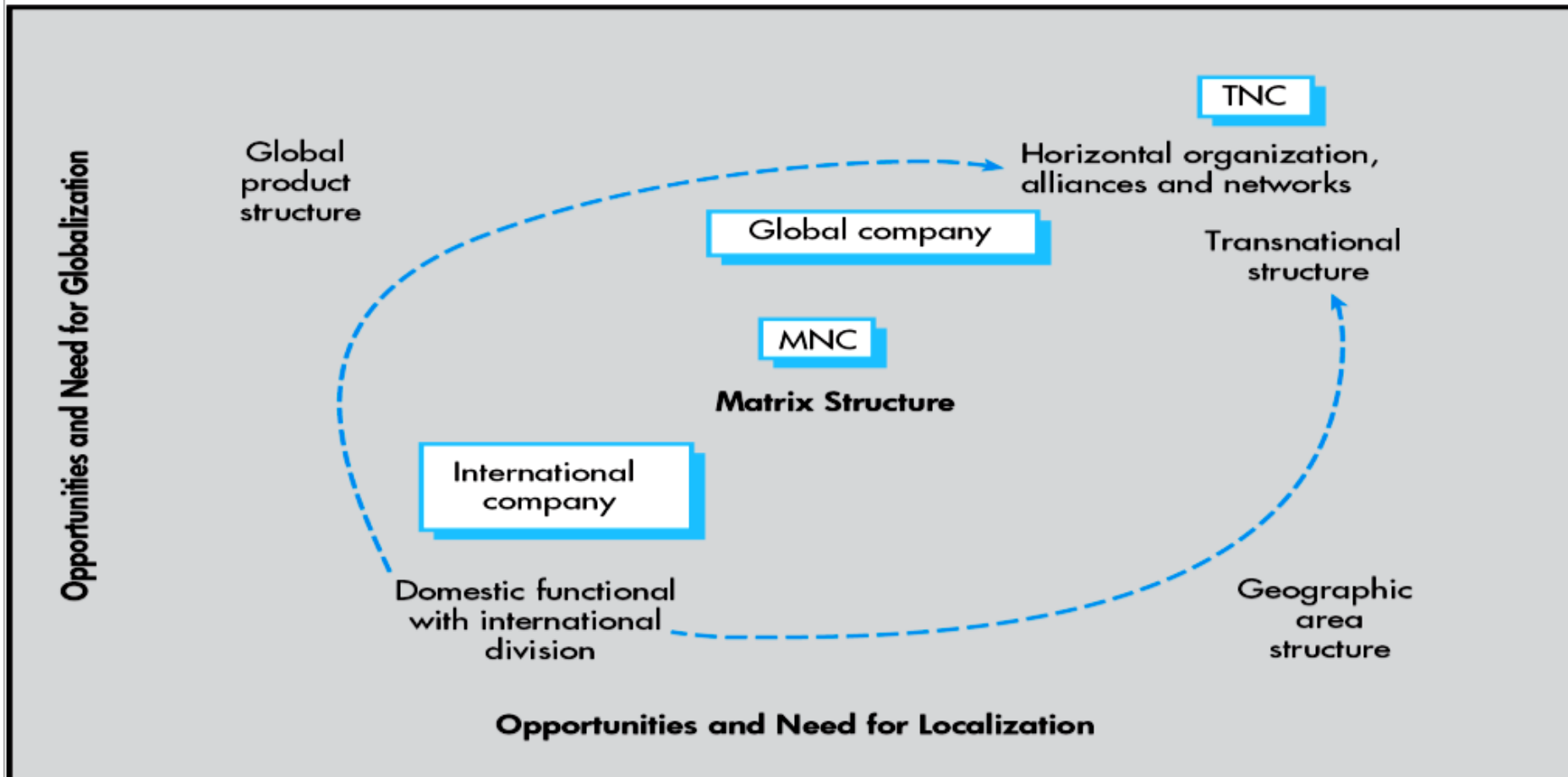
- 11 Executive vice presidents (Executive committee)



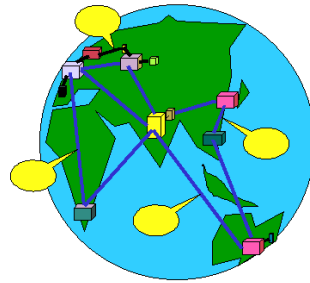
Transnacionální organizační strategie

- hledá rovnováhu mezi dříve zmíněnými typy organizačních struktur
- kde je to možné – globální produkt (využívá úspory z rozsahu jako globální společnost)
- kde je třeba – lokální přizpůsobení, lokální služby

EXHIBIT 8-8 Organizational Alternatives and Development for Global Companies



SOURCE: Based on models by R. E. White and T. A. Poynter, "Organizing for Worldwide Advantage," *Business Quarterly* 54 (Summer 1989); John M. Stopford and Louis T. Wells, Jr., *Managing the Multinational Enterprise* (New York: Basic Books, 1972); and C. A. Bartlett, "Organizing and Controlling MNCs," *Harvard Business School Case Study*, no. 9 (March 1987): 365, 375.



Děkuji za pozornost

