

Nadnárodní podniky

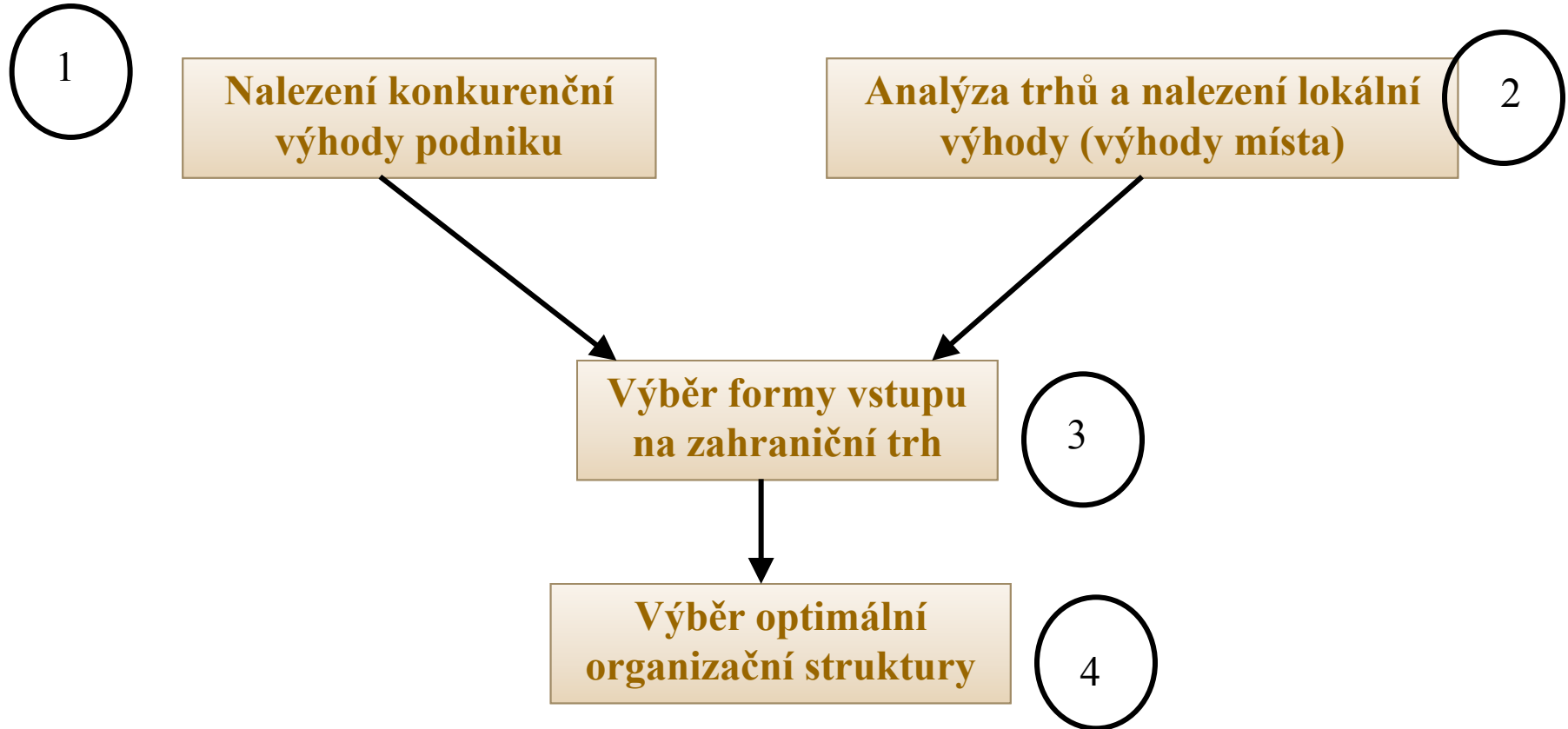


Cíle přednášky

- Seznámit se s procesem vstupu na zahraniční trh a s formami vstupu na zahraniční trh
- Pochopit význam vhodné organizační struktury vzhledem k efektivní implementaci strategie.
- Seznámit se s typy organizačních struktur vhodnými pro danou úroveň a rozsah internacionalizace firmy



Nadnárodní podniky – proces vstupu na zahraniční trh



1. Proč chce podnik expandovat do zahraničí?

- Proaktivní důvody
 - úspory z rozsahu,
 - příležitost k růstu,
 - přístup ke zdrojům,
 - pobídky
- Reaktivní důvody
 - globální konkurence,
 - obchodní překážky,
 - legislativa a další omezení v domácí zemi,
 - požadavek zákazníka

Konkurenční výhoda podniku (monopolní výhody, vlastnictví přírodních zdrojů, patentových práv, technologie, znalosti, úspory z rozsahu, značka, organizační struktura, ...)

2. Kam chce podnik expandovat

Analýza prostředí (PESTLE, STEEPLE, Porter, etc.)

ale také vzít v úvahu

- regionální komparativní výhody
- bariéry mezi zeměmi (realizace 4 svobod (EU),...)
- vztahy mezi obchodními bloky
- ...
- příklad: ČR

3. Jak vstoupí podnik na zahraniční trh?

Formy vstupu

Bezkapitálové způsoby

Export

- Přímý export
- Nepřímý export

Smlouvy

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

Kapitálové způsoby

- Joint ventures

Plně vlastněné podniky

- Brownfield
- Greenfield
- Akvizice
- Fúze

4. Organizační struktura



Samsung Electronics

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

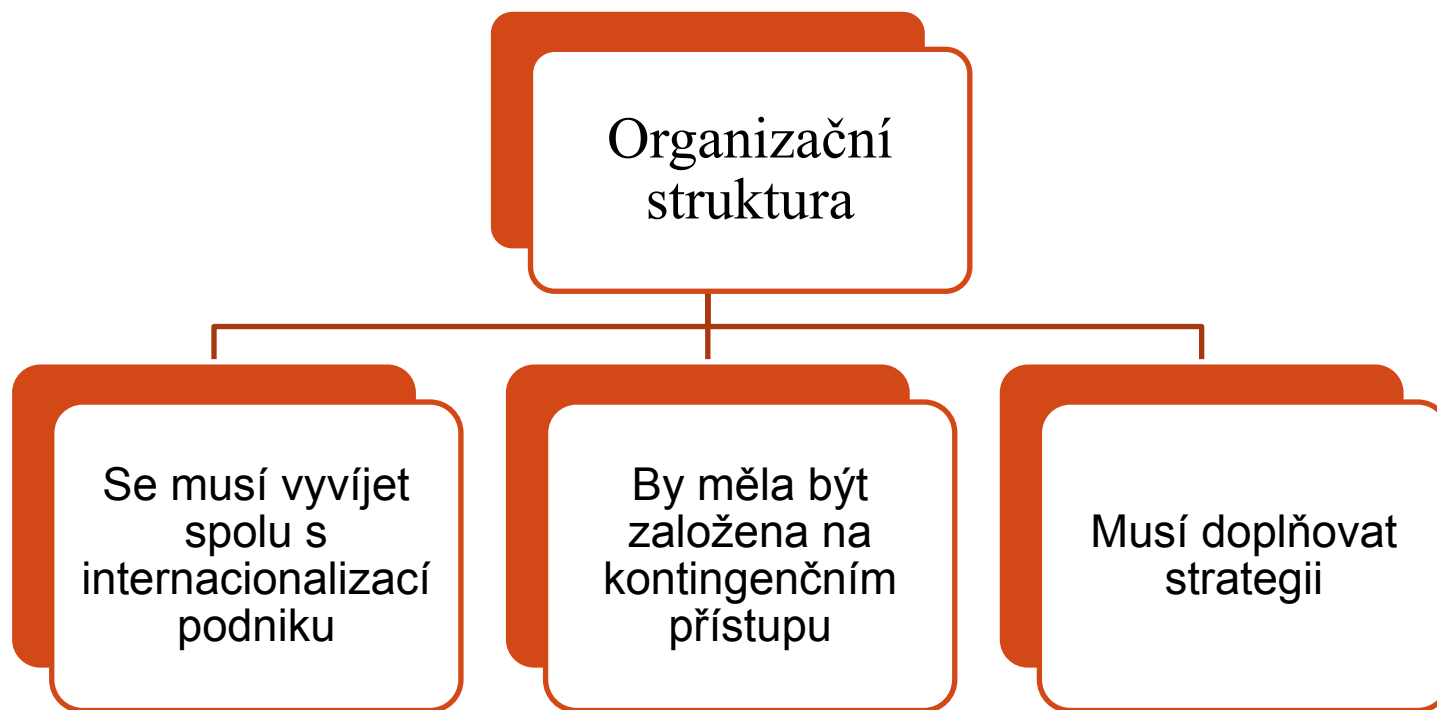


Alcoa

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



Organizační struktura



Kdy je třeba změna organizační struktury (nejčastější důvody):

Neshody mezi divizemi, pobočkami, manažery, etc.

Duplikace činností a procesů

Růst (+ fúze, akvizice)

Stížnosti zákazníků

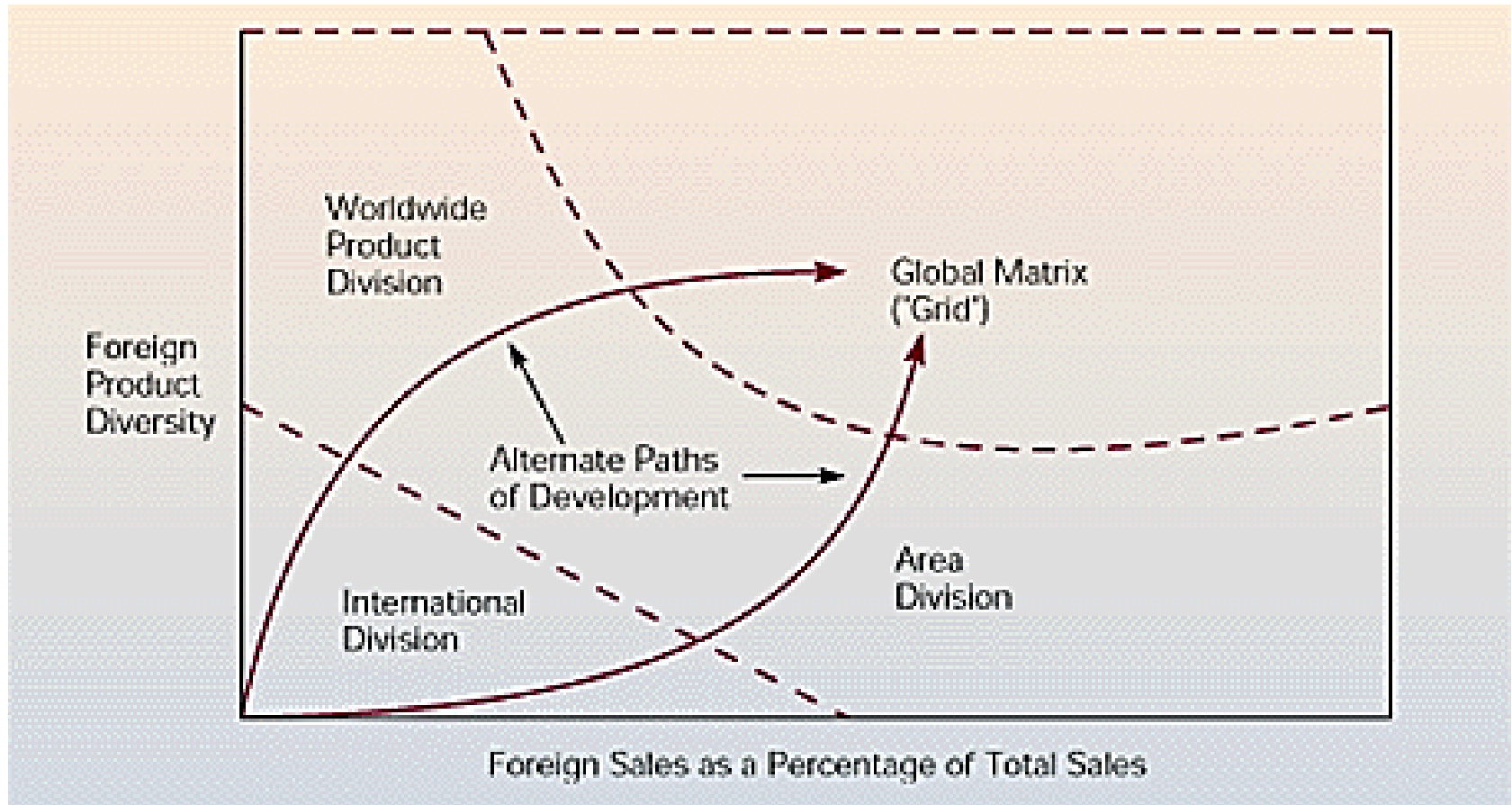
Změna v zaměření společnosti (noví zákazníci, projekt, etc.)

Konflikty mezi centrálou a zahraničními pobočkami

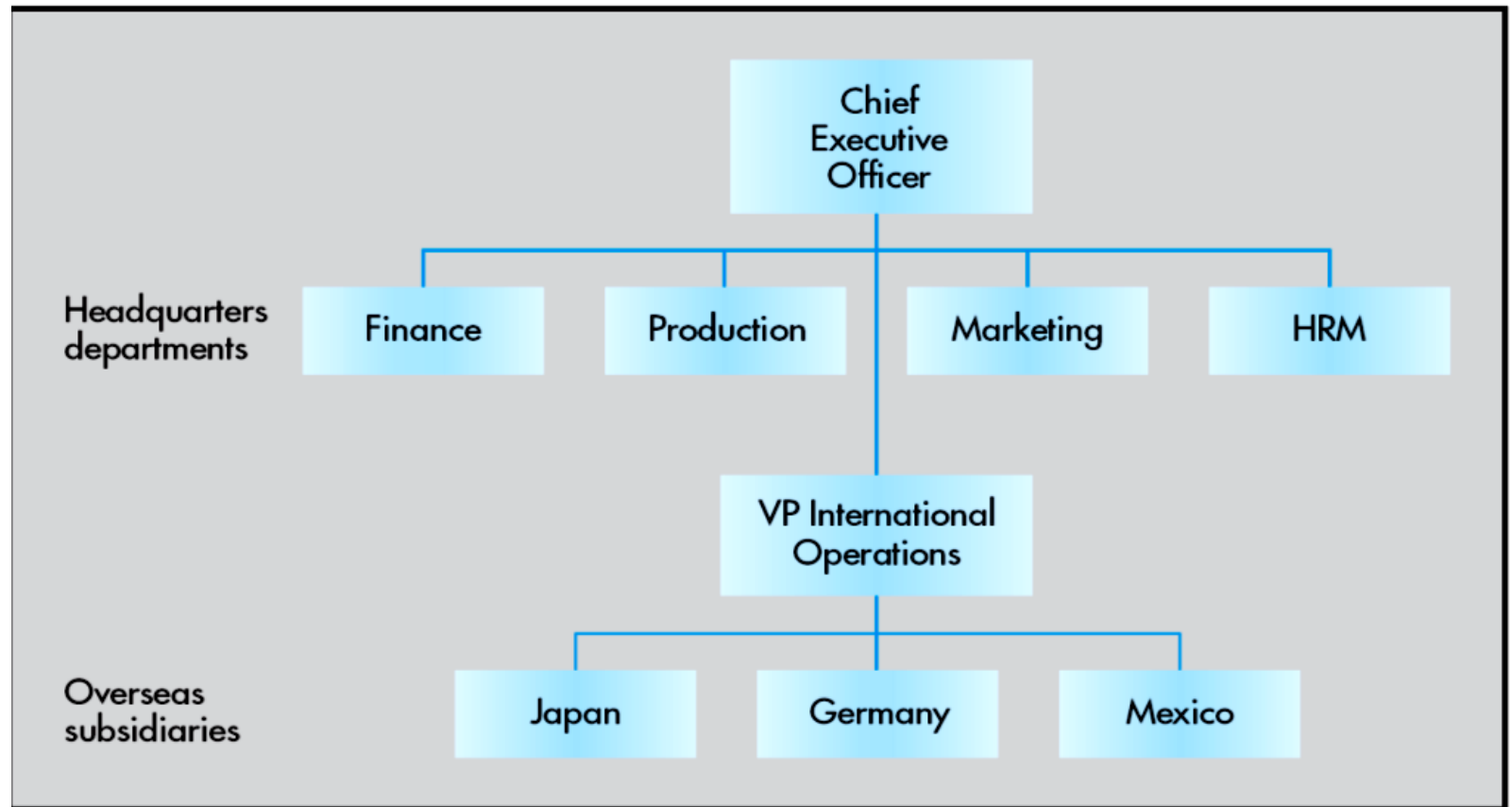
Nadměrná centralizace vedoucí k produkci nadměrného množství dat (často nevyužívaného)

Nejasné vztahy v oblasti reportování

Jaké jsou možnosti organizování? Model Stopford a Wells



Zahraniční oddělení/pobočka/mezinárodní divize



Mezinárodní divize

- Organizována dle funkcí, produktů nebo geograficky

- IBM World Trade



- Pepsi Cola International

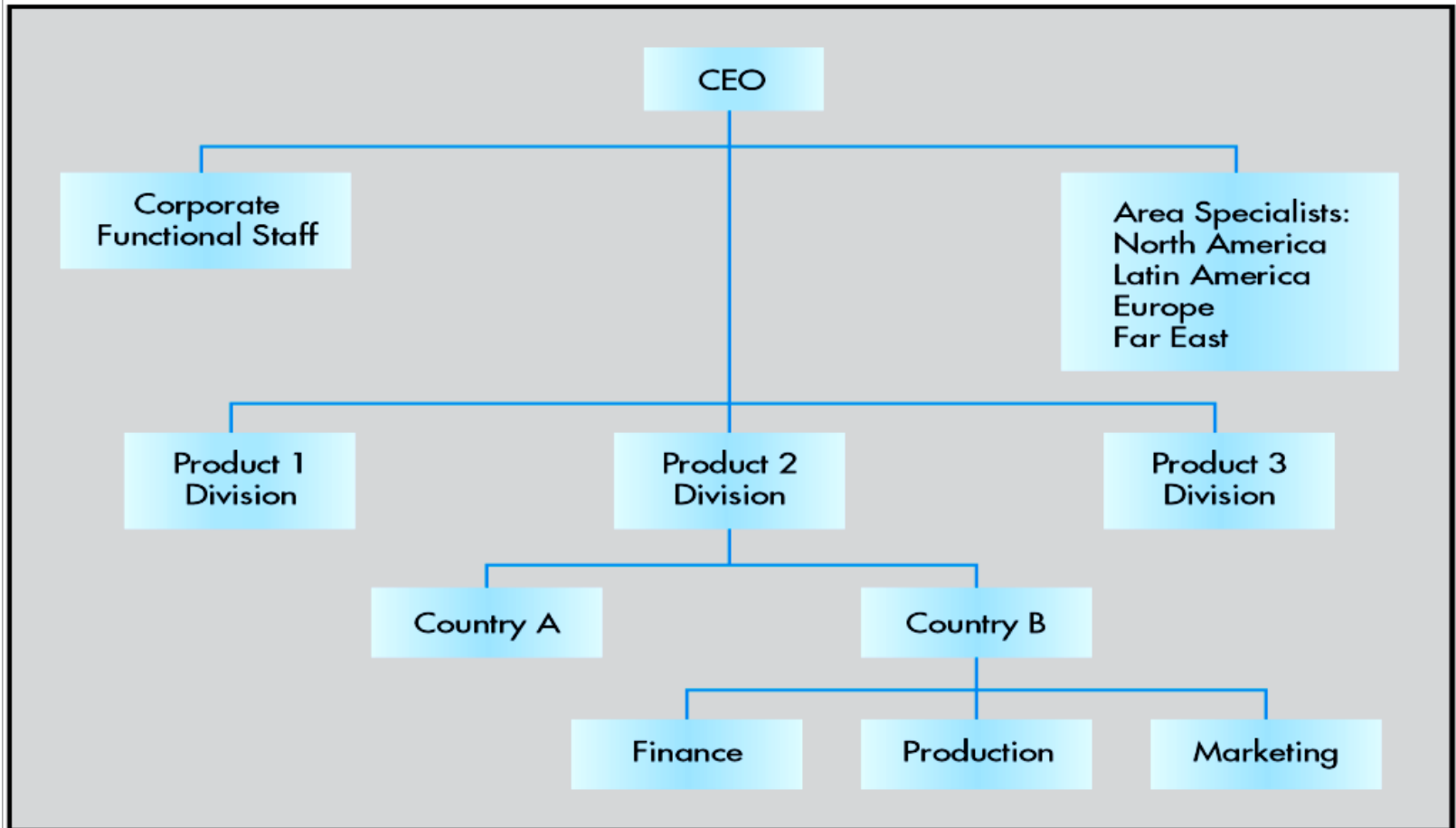


Funkcionální struktura

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

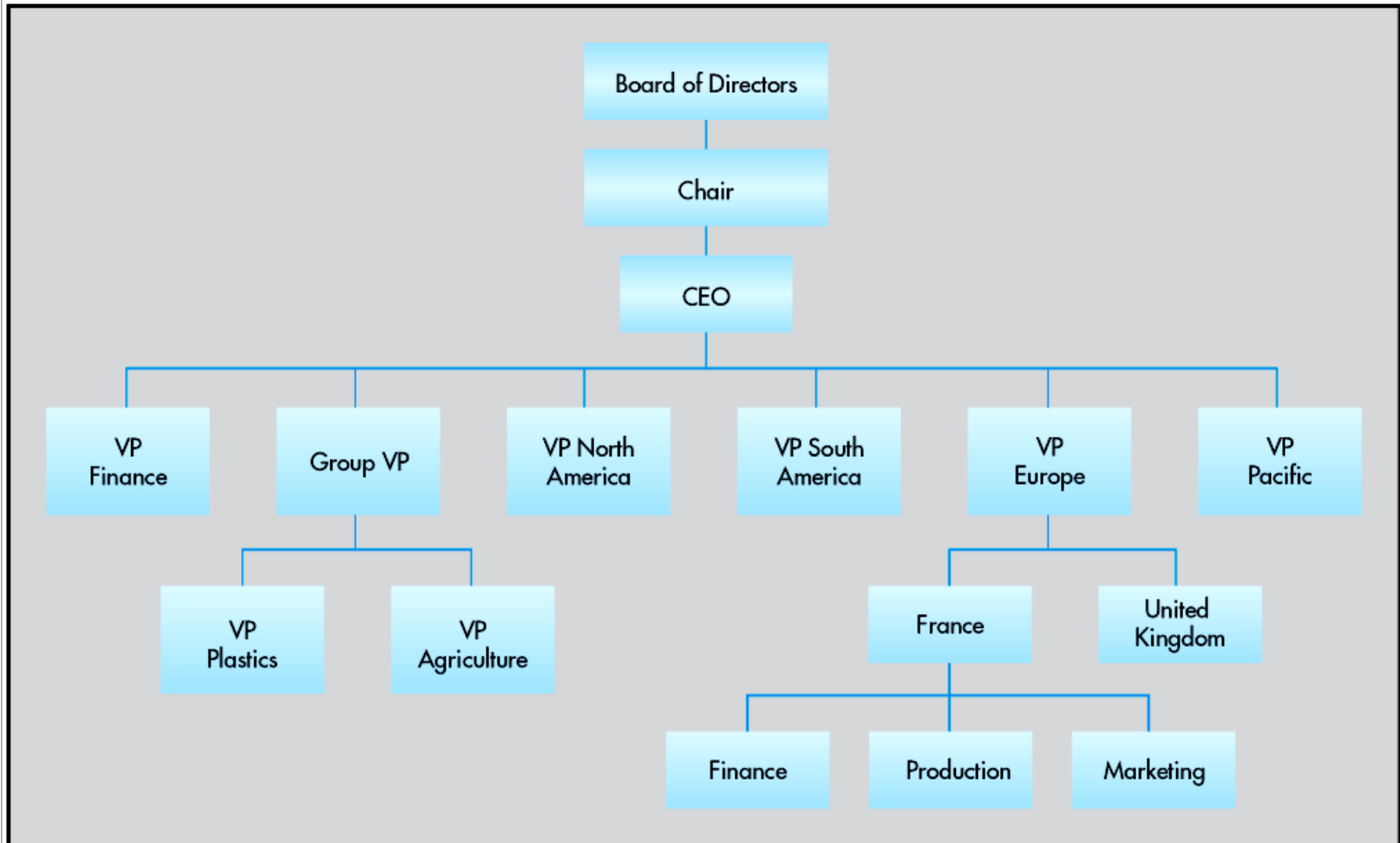
Výrobnkové divize (divizní struktura)

EXHIBIT 8-2 Global Product (Divisional) Structure

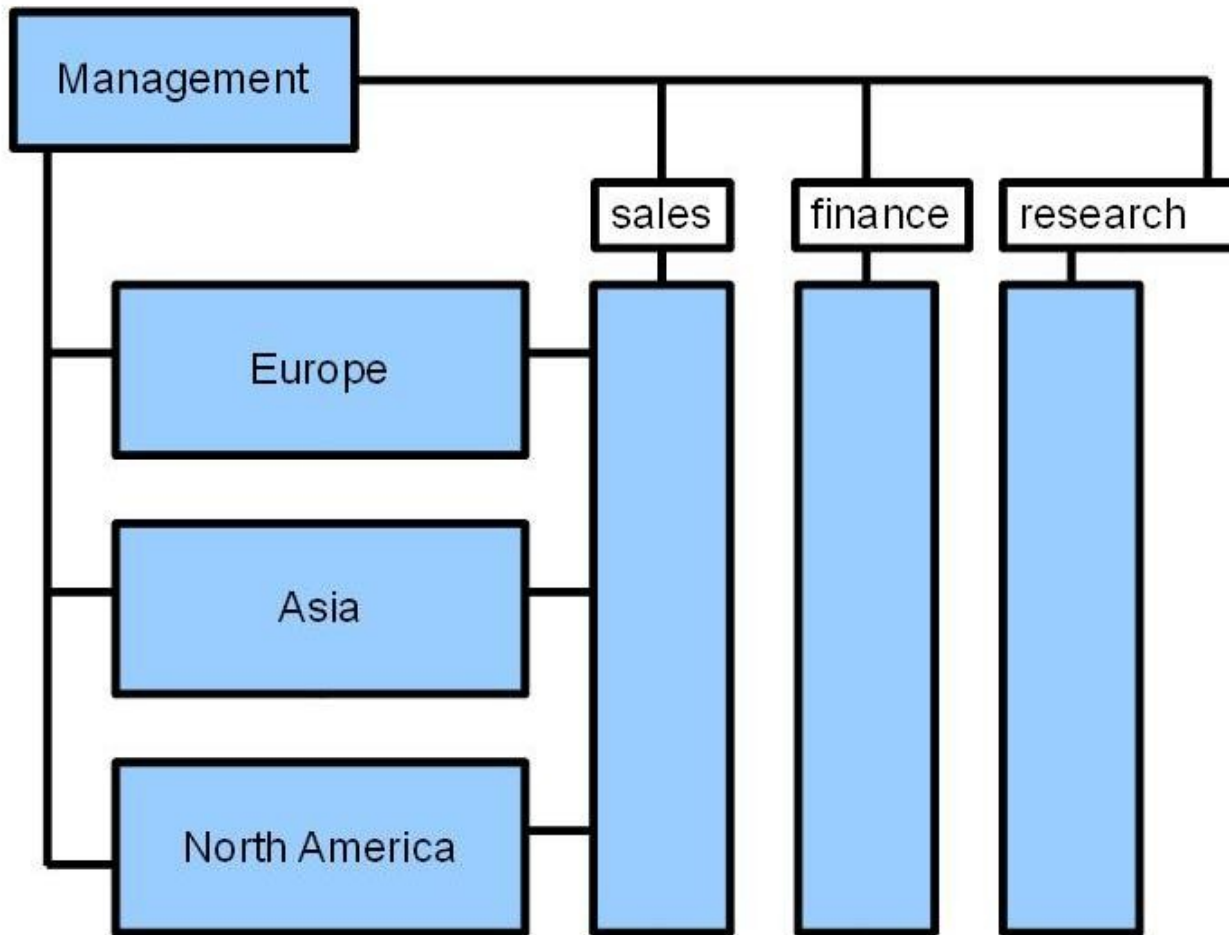


Regionální divize (geografická struktura)

EXHIBIT 8-3 Global Geographic Structure



Maticová organizační struktura

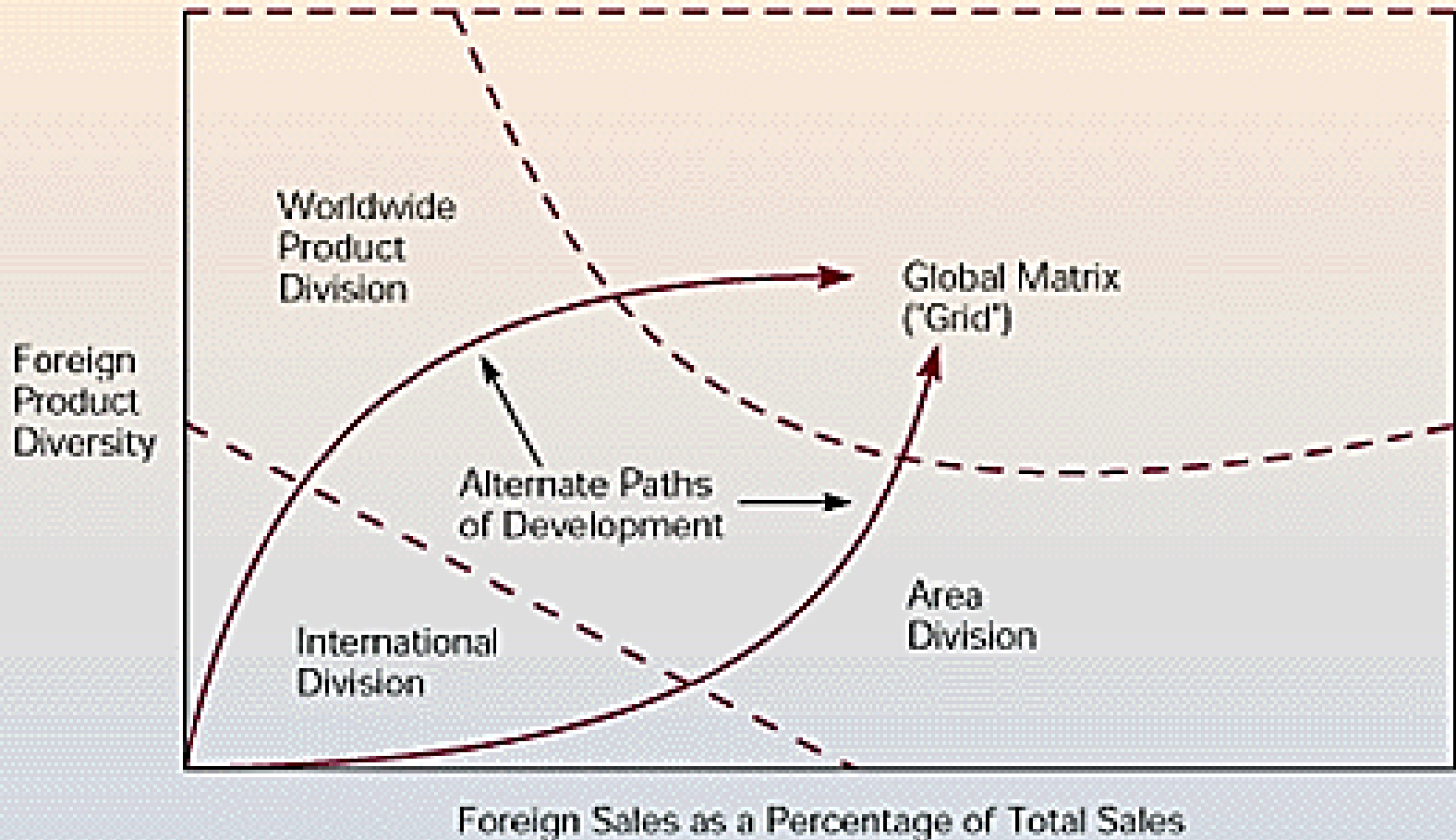


citi

xerox



Stopford-Wells – o čem jsme mluvili



Kritéria rozhodování o organizační struktuře

Diferenciace

- **Specializace na konkrétní trhy**

Integrace

- **Koordinace podobných trhů**

Příklad: Proctor & Gamble's "Think Globally—Act Locally"

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



Jaké jsou možnosti organizování? Bartlett-Ghoshal



Christopher A. Bartlett thinking
about new organizational strategies



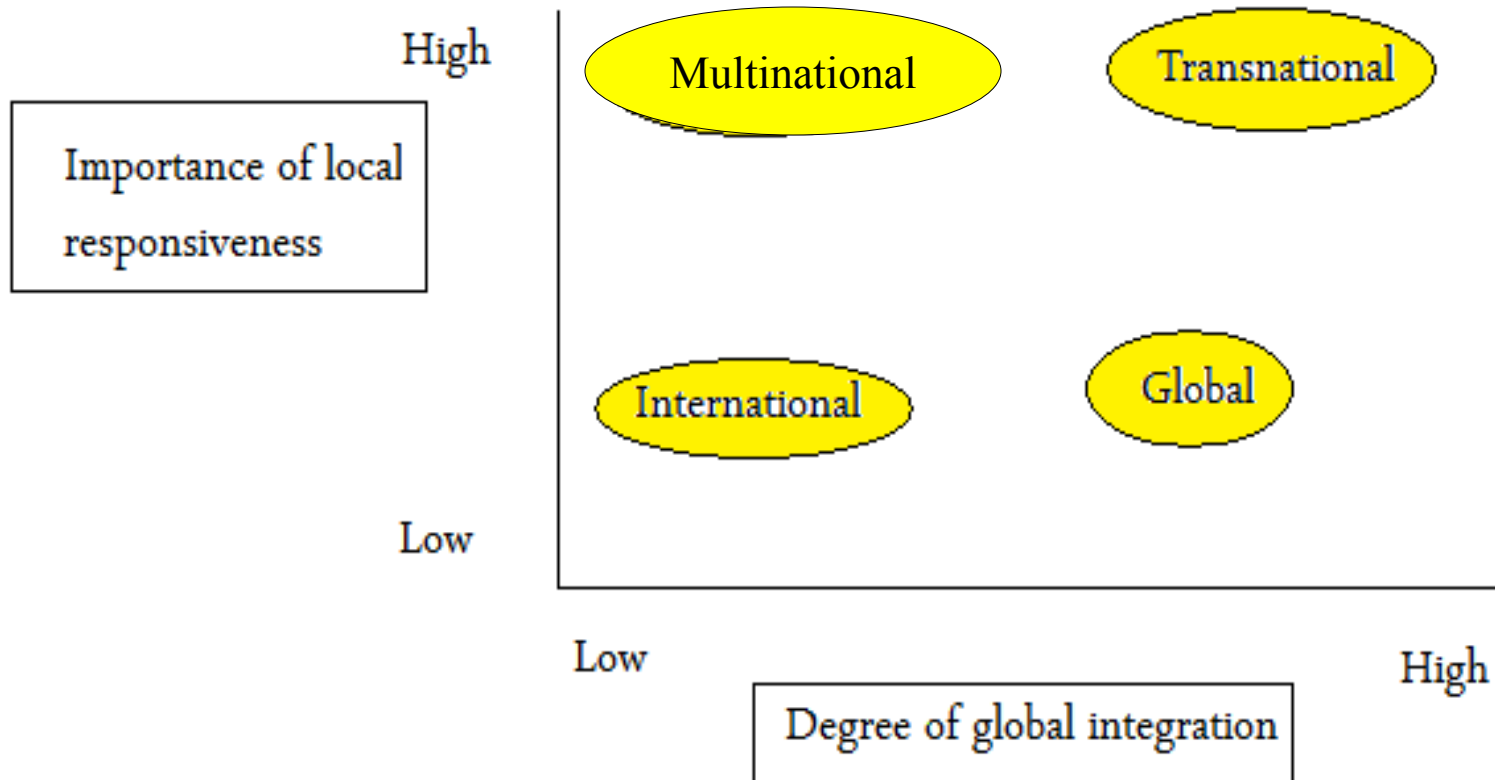
Sumatra Ghoshal after defining
transnational organizational
strategy

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

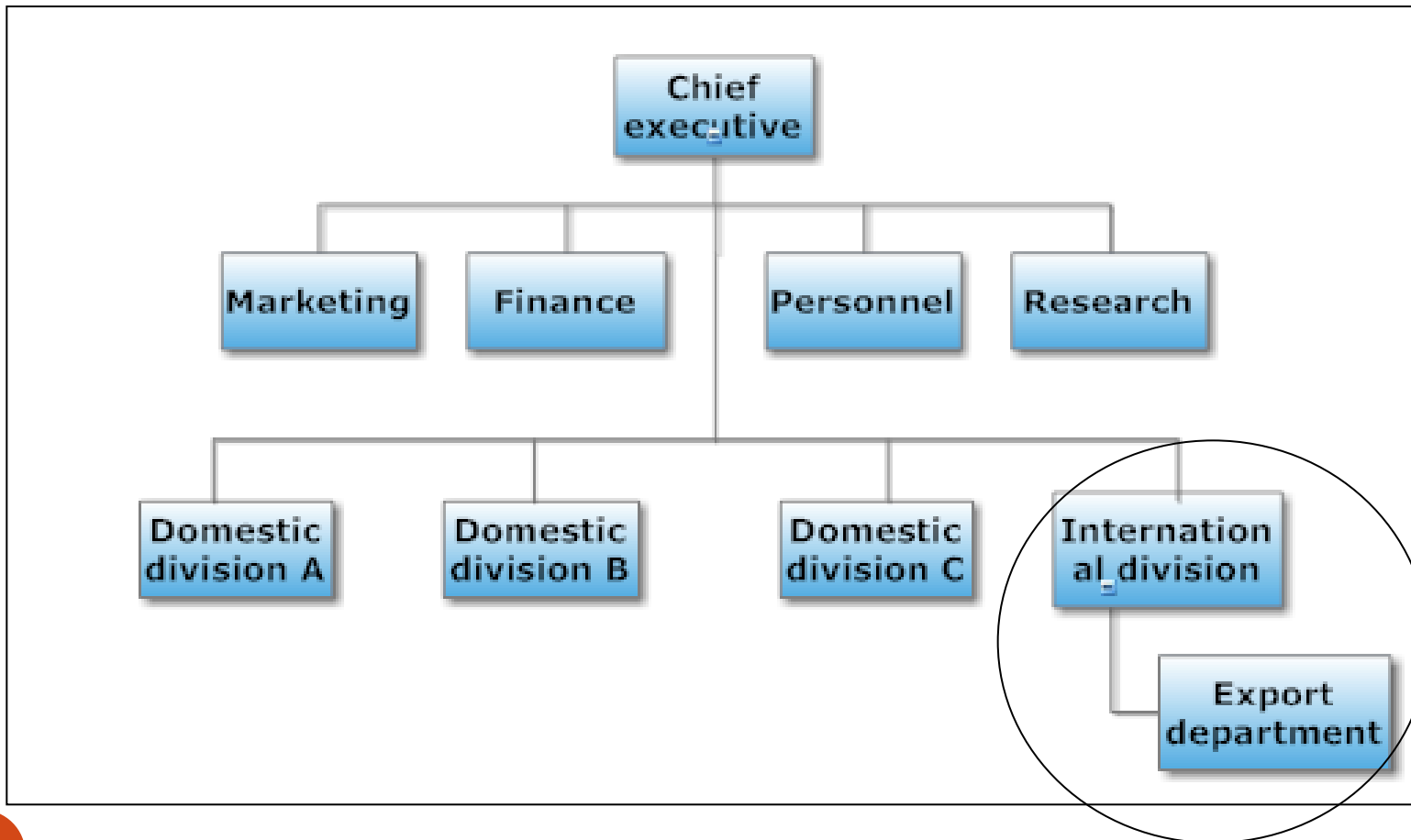
Bartlett-Ghoshal

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.

Lokální odpovědnost a stupeň integrace



Mezinárodní organizační strategie (International)



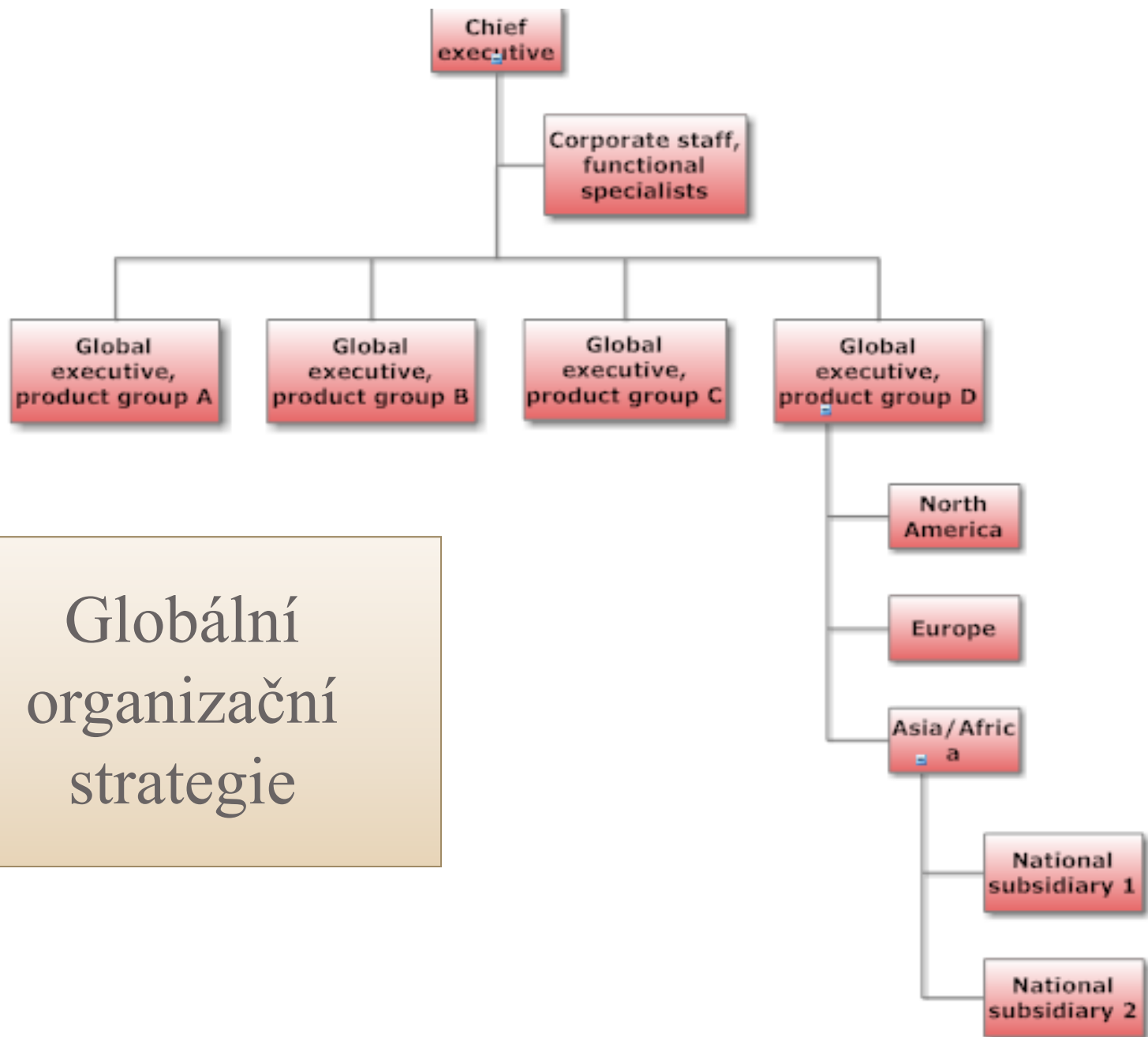
Mezinárodní organizační strategie

- z počátku divize či oddělení, později pobočky v zahraničí
- centralizace „core competence“
- využívají strategii centrály, s mírnými úpravami
- znalosti vytvářeny v centrále a směřují k pobočkám

SROVNÁNÍ S OSTATNÍMI OS

- nevhodné při velkém množství produktů nebo velkém 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)

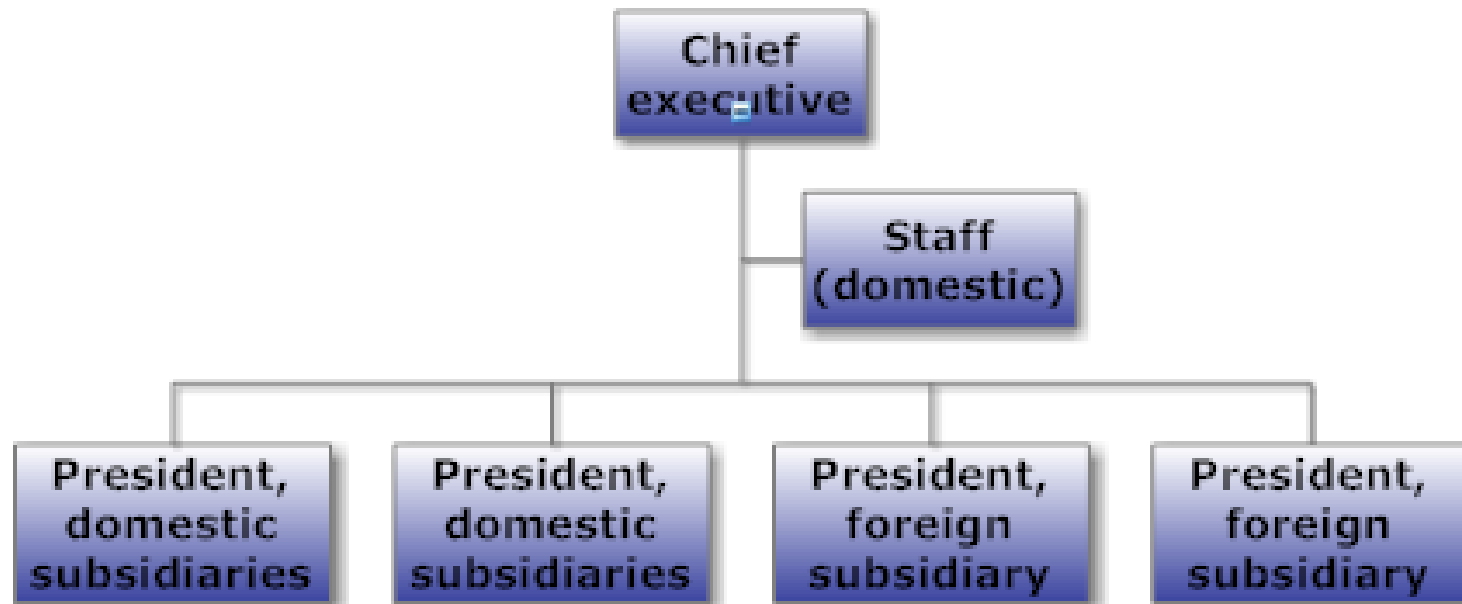
- pobočky v zahraničí koordinované z centrály
- implementují strategii centrály
- centrální nákup, integrace vývoje, ...
- Znalosti vytvářeny v centrále, kde také většinou zůstávají

SROVNÁNÍ S OSTATNÍMI OS

- standardizovaný globální produkt zákazníkům na celém světě
- úspory z rozsahu
- inovativní
- nejsou volné zdroje ani motivace zohledňovat lokální poptávku



Multinacionální organizační strategie



Multinacionální organizační strategie

- decentralizované pobočky
- nezávislé pobočky
- strategie zohledňuje lokální prostředí a jeho příležitosti
- znalosti vytvářeny v pobočkách, kde většinou zůstávají

SROVNÁNÍ S OSTATNÍMI OS

- 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

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
- nezávislé pobočky, specializované
- toky zboží, znalostní a kapitálové toky v rámci celé sítě
- síťová struktura

SROVNÁNÍ S OSTATNÍMI OS

- vysoká vzájemná závislost všech subjektů
- vysoký stupeň modifikace výrobků
- vysoký stupeň adaptace marketingu

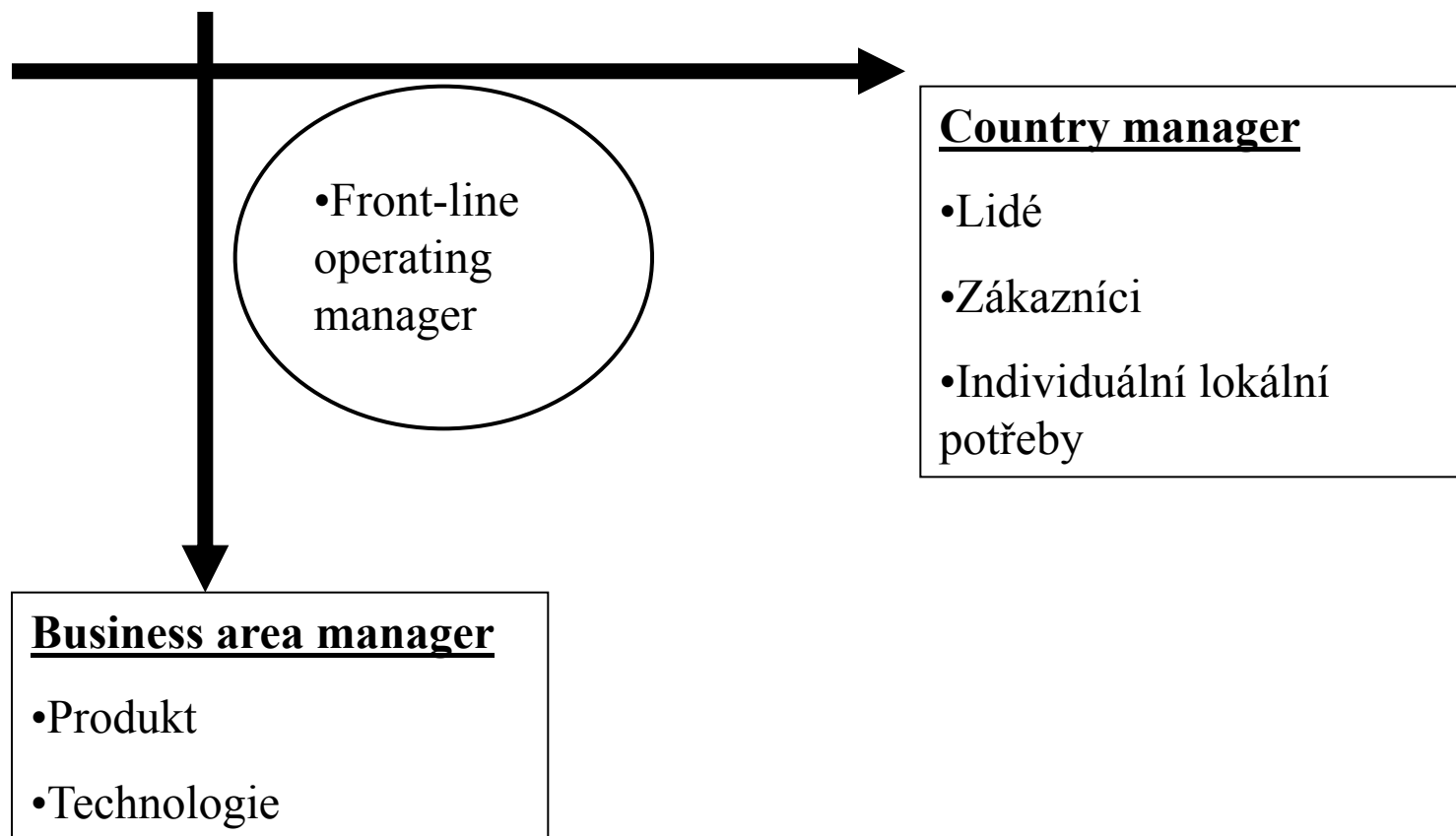
Transnacionální organizační strategie

ABB

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

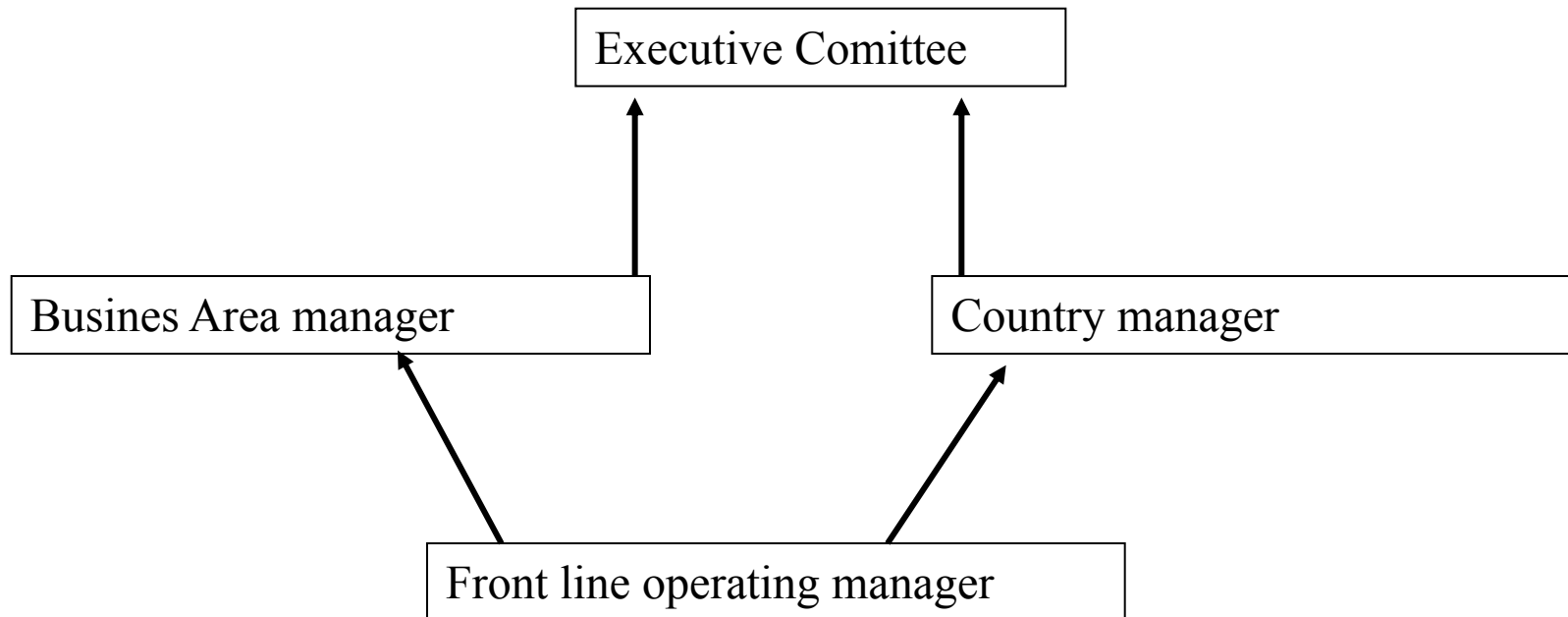


Transnacionální organizační strategie



Transnacionální organizační strategie

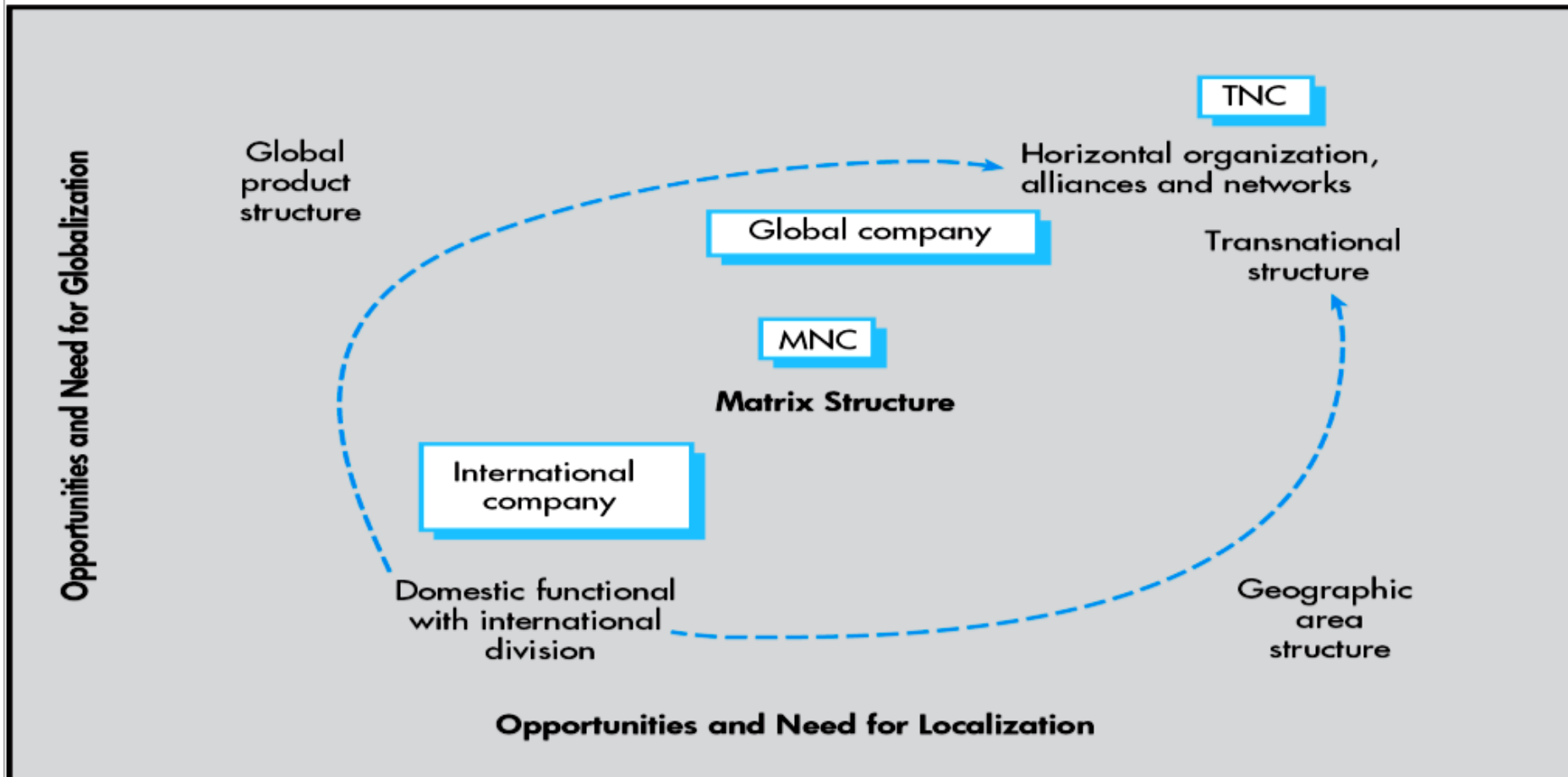
- 11 Executive vice presidents (Executive committee)



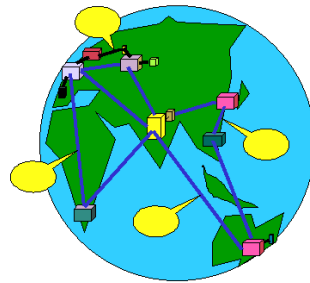
Transnacionální organizační strategie

- 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

