
Ladislav Blažek

Organizace a řízení nadnárodních společností

2018 / 19

Obsah

Charakteristické rysy nadnárodních společností

Největší nadnárodní společnosti

Přímé zahraniční investice

Nadnárodní společnosti v České republice

Ovládání podnikatelských seskupení

Organizační struktura podnikatelských seskupení

Organizační strategie nadnárodních společností



Charakteristické rysy nadnárodních společností

Nadnárodní společnost je podnikatelské seskupení jehož subjekty sídlí ve více zemích

Index transnacionality aktiva v zahr. / aktiva celkem
prodej v zahr. / prodej celkem
pracovníci v zahr. / pracovníci celkem

Index internacionalizace pobočky v zahraničí / pobočky celkem

Země původu vznik, centrála, daňový domicil

Vývoj nadnárodních společností od druhé poloviny
dvacátého století

Státy versus nadnárodní společnosti

Největší nadnárodní společnosti

2015	2014			Sector
1	1	Apple	US	Technology hardware & equipment
2	2	Exxon Mobil	US	Oil & gas producers
3	5	Berkshire Hathaway	US	Nonlife insurance
4	4	Google	US	Software & computer services
5	3	Microsoft	US	Software & computer services
6	16	PetroChina!!	China	Oil & gas producers
7	7	Wells Fargo	US	Banks
8	6	Johnson & Johnson	US	Pharmaceuticals & biotechnology
9	21	Industrial & Commercial Bank of China!	China	Banks
10	14	Novartis	Switzerland	Pharmaceuticals & biotechnology
11	25	China Mobile!	Hong Kong	Mobile telecommunications
12	10	Wal-Mart Stores	US	General retailers
13	8	General Electric	US	General industrials
14	11	Nestle	Switzerland	Food producers
15	23	Toyota Motor	Japan	Automobiles & parts
16	9	Roche	Switzerland	Pharmaceuticals & biotechnology
17	13	JP Morgan Chase	US	Banks
18	17	Procter & Gamble	US	Household goods & home construction
19	18	Samsung Electronics	South Korea	Leisure goods
20	19	Pfizer	US	Pharmaceuticals & biotechnology
21	29	China Construction Bank	China	Banks
22	22	Verizon Communications	US	Fixed line telecommunications
23	15	Chevron	US	Oil & gas producers
24	52	Bank of China!!!	China	Banks
25	32	Anheuser-Busch InBev	Belgium	Beverages

Přímé zahraniční investice

Přímé zahraniční investice jsou investice zahraničních investorů do podniků v hostitelské zemi za účelem získání takové rozhodovací pravomoci v těchto podnicích, která jim umožní aktivní a dlouhodobou realizaci své podnikatelské činnosti.

Jde o investice zajišťující nejméně desetiprocentní podíl na základním kapitálu, nebo nejméně desetiprocentní podíl na hlasovacích právech v tomto podniku.

PŘÍMÉ INVESTICE

ZE ZAHRANIČÍ

DO ZAHRANIČÍ

Přímé zahraniční investice

Přímé zahraniční investice vyhledávající

- **trhy** Nahrazují dovoz, popřípadě vytlačují domácí produkci.
- **faktory** Nákladová optimalizace výrobního procesu.
- **aktiva** Získání specifických nehmotných aktiv (patenty a značky).

Investice „na zelené louce“

Investice „na hnědé louce“

Kapitálový vstup do již existujícího podniku.

Podnik se zahraniční účastí $\geq 10\%$ základního kapitálu

Podnik pod zahraniční kontrolou $> 50\%$ základního kapitálu

Přímé zahraniční investice

PZI do

vyspělých zemí

rozvojových zemí

Potenciální pozitivní efekty pro hostitelskou zemi - PZI:

- přinášejí do hostitelské země moderní techniku a technologii,
- doplňují nedostatečnou vybavenost hostitelské země lidským kapitálem v oblasti výzkumu, vývoje a know-how,
- rozšiřují nedostatečně rozvinutý kapitál sítí hostitelské země v oblasti informačních technologií, distribuce a marketingu a přístupu k patentům, inovacím a bankovním službám,
- zlepšují stav institucionálního prostředí hostitelské země v oblasti efektivnosti a kompetitivnosti trhů, ochrany a vynutitelnosti vlastnických práv a funkcí veřejné správy.

Přímé zahraniční investice

VYJEDNÁVACÍ SÍLA

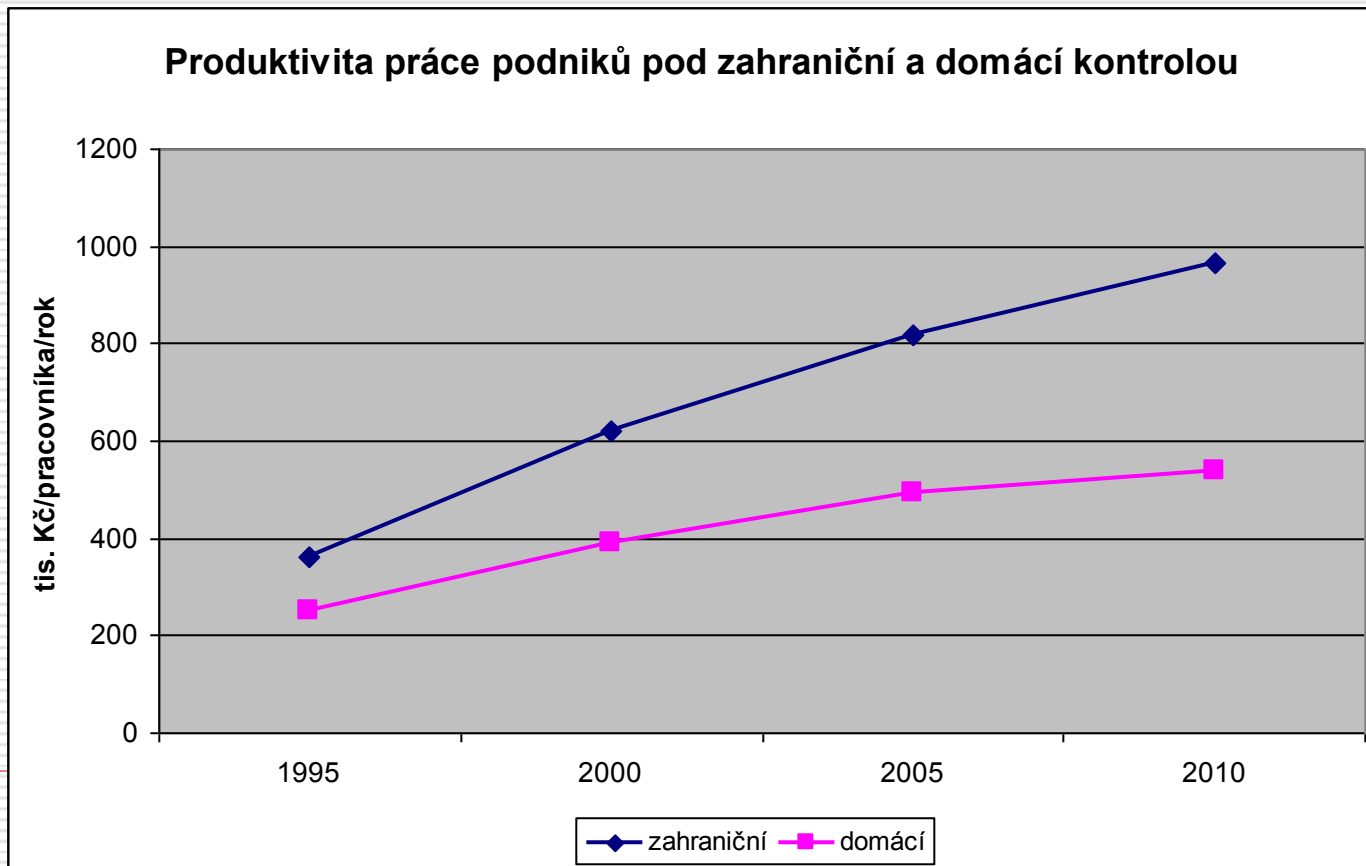


Nebezpečí negativních efektů PZI pro hostitelskou zemi:

- útlum výroby, likvidace konkurence
- duální ekonomika
- transfer zisku
- repatriace zisku

Nadnárodní společnosti v České republice

Dualita české ekonomiky – zaostávání českých podniků v přidané hodnotě na pracovníka



Nadnárodní společnosti v České republice

Základní soubor

- odvětví: všechna
- velikost: 50 a více zaměstnanců
- právní forma: akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným
- období: 2009 až 2013

velikost	DK	ZK	celkem	ZK/celkem
50 až 99	1852	401	2253	0.18
100 až 249	1243	606	1849	0.33
250 a více	615	666	1281	0.52
celkem	3710	1673	5383	0.31

právní forma	DK	ZK	celkem	ZK/celkem
a. s.	967	224	1191	0.19
s. r. o.	2743	1449	4192	0.35
celkem	3710	1673	5383	0.31

Nadnárodní společnosti v České republice

VYBRANÉ UKAZATELE NA ZAMĚSTNANCE	ZK / DK
PŘIDANÁ HODNOTA	1,46
MZDOVÉ NÁKLADY	1,25
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	1,42
DAŇ Z PŘÍJMU PRÁVNICKÝCH OSOB	1,57

Ovládání podnikatelských seskupení

Nadnárodní společnosti mají zpravidla podobu podnikatelských seskupení

Způsoby koordinace zdrojů:

TRH

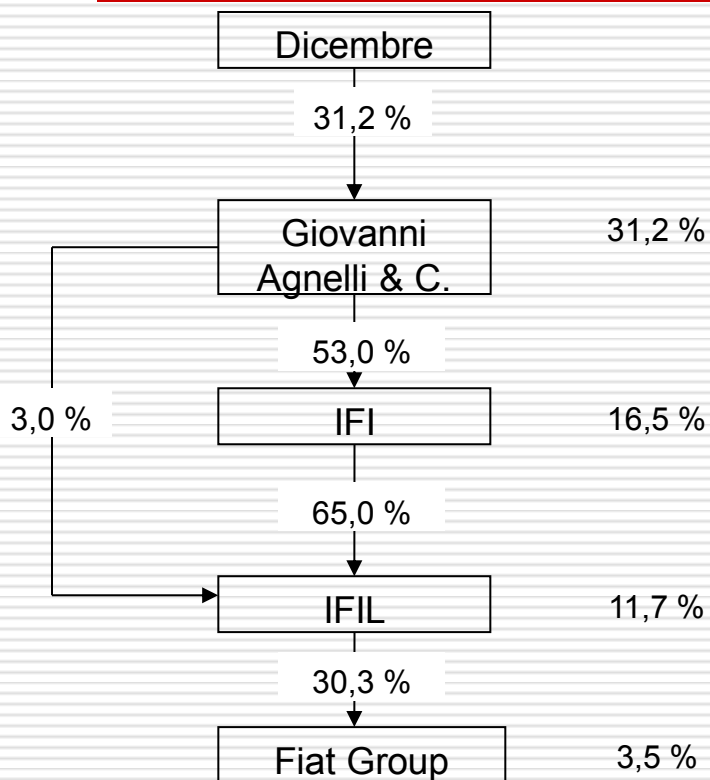
HIERARCHIE

PODNIKATELSKÉ SESKUPENÍ

Vlastnické ovládání

Osoba ovládající - Osoba ovládaná

Organizační struktura podnikatelských seskupení



Využívání tzv. kaskádových (pyramidálních) vlastnických struktur pro ovládnání obrovských nadnárodních společností relativně malým vlastnickým podílem.

Společnost na vrcholu kaskády je soukromá a její dominantní vlastník má dostatek hlasů k tomu, aby si zajistil majoritní, nebo alespoň kontrolní podíl ve všech společnostech (článcích) kaskády. Za příklad může sloužit způsob, kterým je ovládáno největší italské průmyslové uskupení, společnost Fiat.

Struktura tohoto ovládnání je uvedena na obrázku. Mužem, který kontroluje skupinu Fiat je John Elkann, vnuk a hlavní dědic Giovanni Agnelliho, který řídil tento průmyslový kolos až do své smrti v roce 2003. John Elkann ovládá společnost Dicembre, která má vlastnický podíl ve výši 31,2 % ve společnosti s ručením omezeným Giovanni Agnelli & Co. Daný podíl je pro kontrolu této společnosti postačující, a to z toho důvodu, že zbývajícími vlastníky jsou ostatní členové rodiny Agnelli, kteří se však na řízení nepodílí. Společnost Giovanni Agnelli & Co je majoritním vlastníkem společnosti IFI (Istituto Finanziario Industriale), kde má vlastnický podíl 53 % a tato společnost je pak majoritním vlastníkem společnosti IFIL, kde její vlastnický podíl činí 65 %. Obě tyto společnosti (IFI a IFIL) jsou veřejně obchodovatelnými společnostmi. Společnost IFIL má vlastnický podíl ve skupině Fiat 30,3 %, což s ohledem na vlastnickou strukturu postačuje k její kontrole.

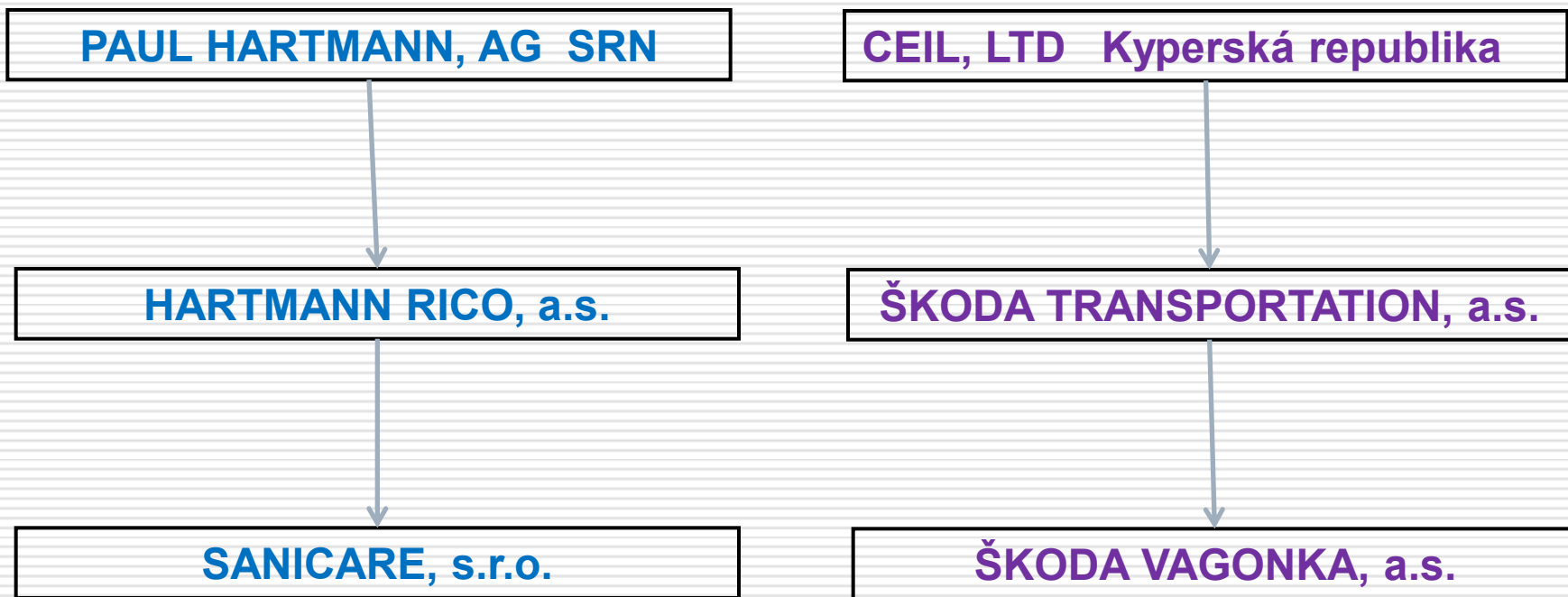


John Elkann

http://cs.wikipedia.org/wiki/John_Elkann

Všechny společnosti v dané kaskádě jsou takto ovládané Johnem Elkannem, resp. jeho společností Dicembre. Podíl jeho vkladu v jednotlivých člancích kaskády přitom klesá, v jejím posledním článku - ve skupině Fiat, kterou takto ovládá - činí pouhých 3,5 %. Je zřejmé, že díky kaskádové struktuře lze s velmi nízkým vlastnickým podílem ovládat obrovský ekonomický potenciál.

Ovládání podnikatelských seskupení



Daňové ráje



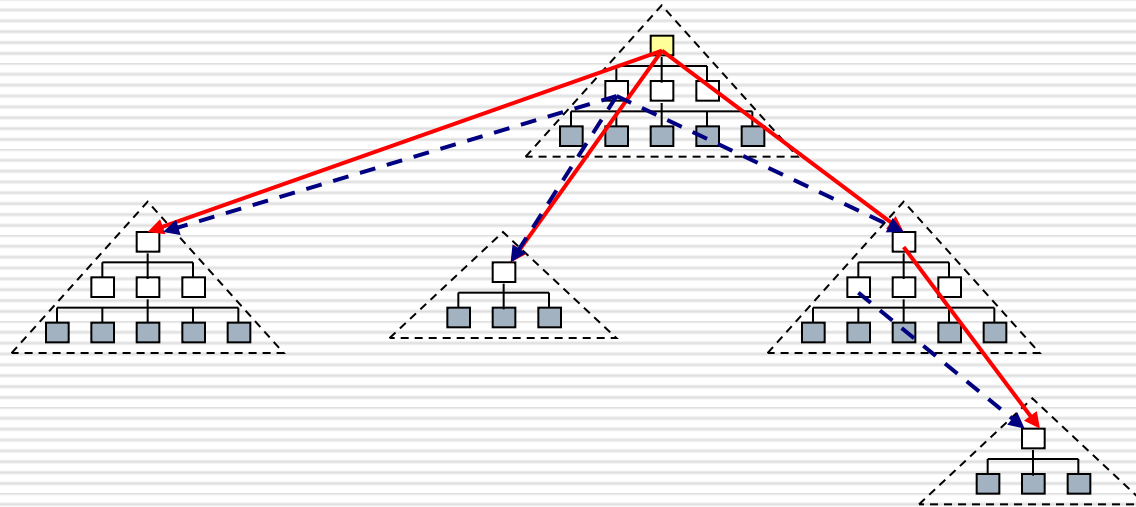
Kajmanské ostrovy



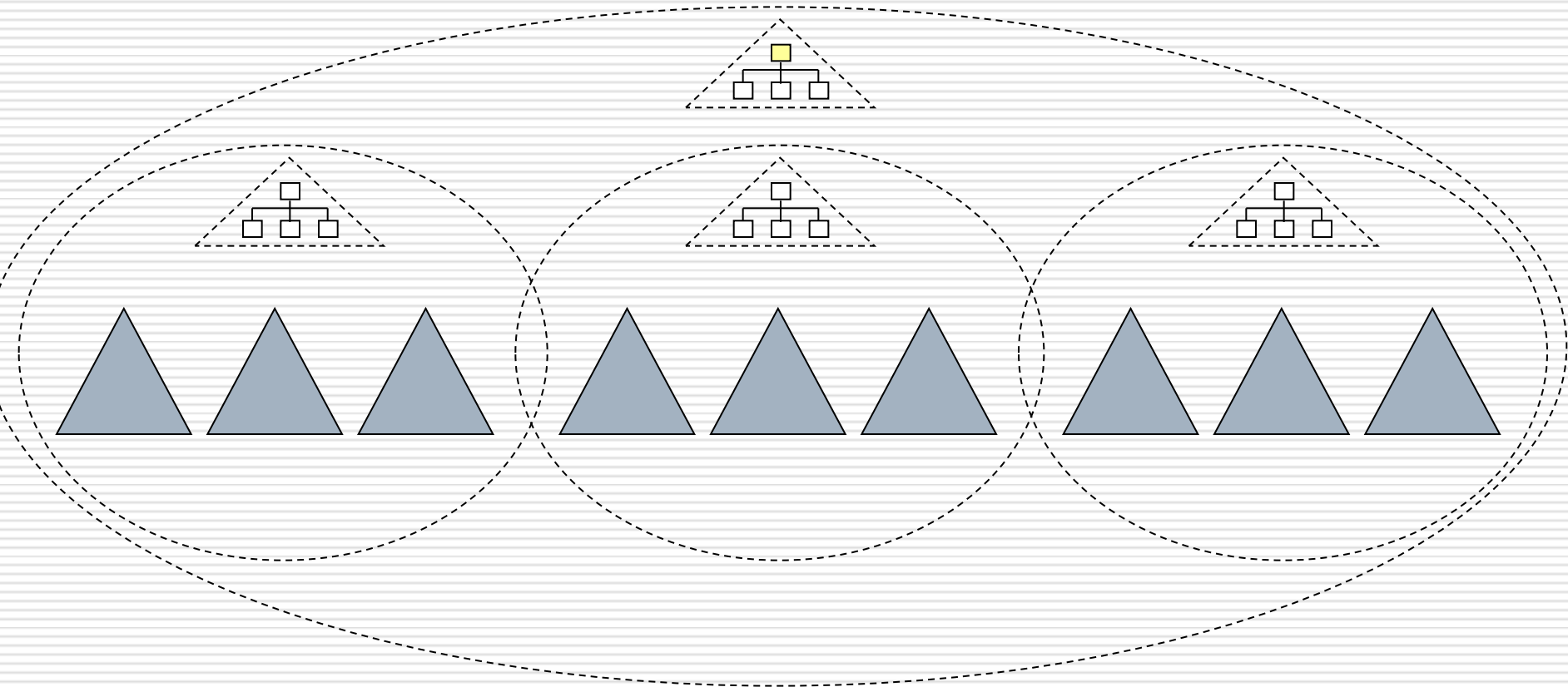
Daňové ráje jsou často malé ostrovní státy, které se tímto způsobem snaží přilákat co nejvíce zahraničních společností a vytvořit z příslušné země významné finanční a hospodářské centrum. Počet společností sídlících v některých daňových rájích dokonce převyšuje počet obyvatel těchto států. V některých z těchto zemí je možno mít centrálu pouze fiktivní, v podobě tzv. „prázdne skořápky“.

Na Kajmanských ostrovech lze najít budovu, v níž údajně sídlí 12000 společností. Je to buď největší dosud postavená budova na světě, nebo největší daňový podvod v dějinách.“ *Barack Obama*

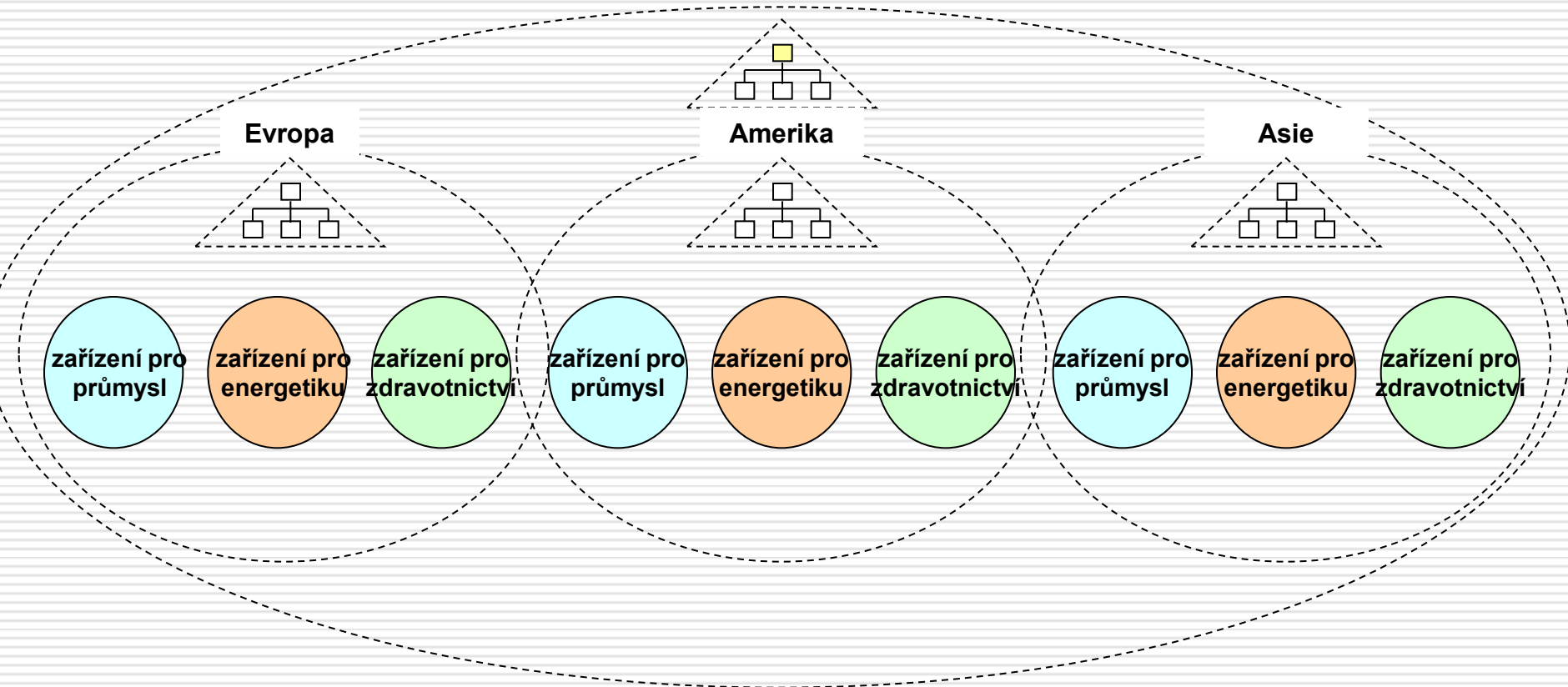
Organizační struktura podnikatelských seskupení



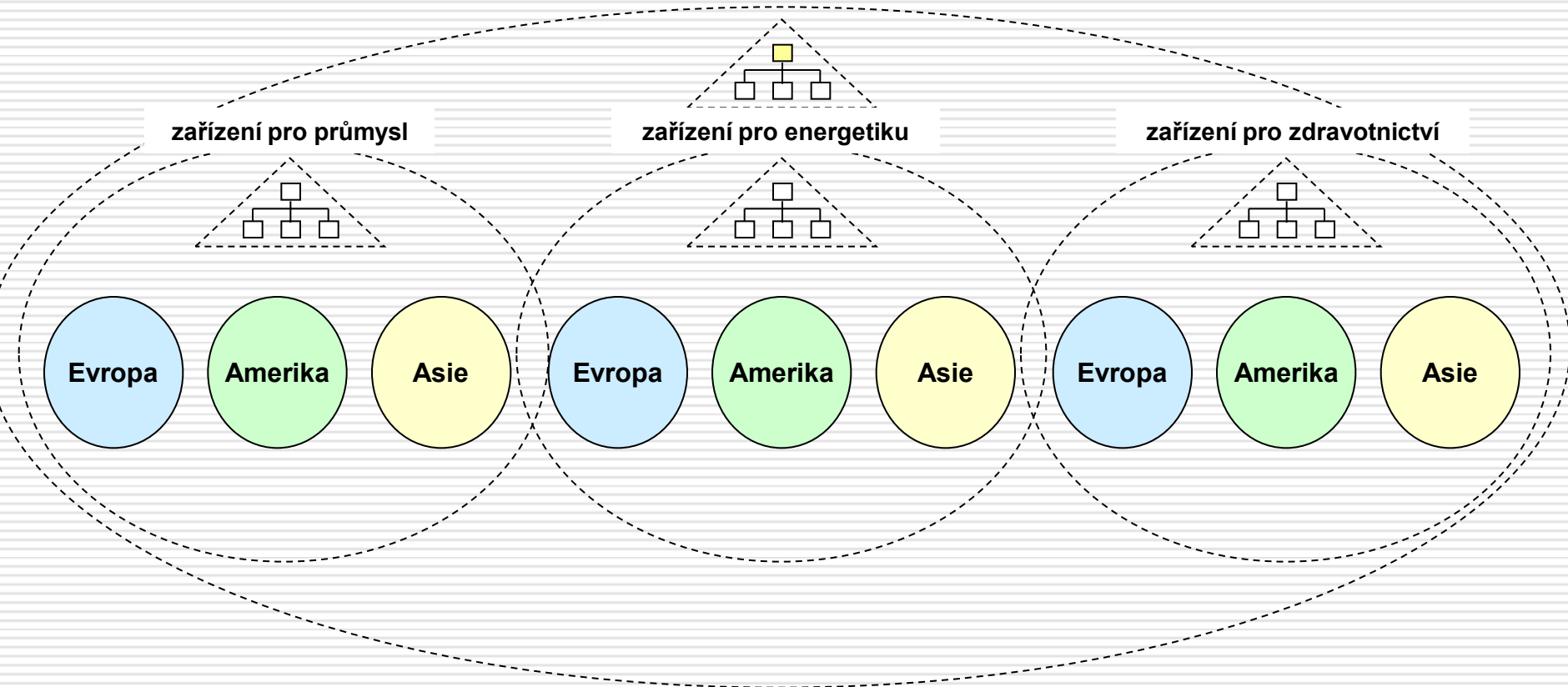
Organizační struktura podnikatelských seskupení



Organizační struktura podnikatelských seskupení

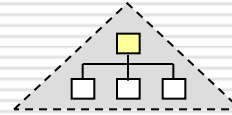


Organizační struktura podnikatelských seskupení



Organizační struktura podnikatelských seskupení

Maticové uspořádání



	zařízení pro průmysl	zařízení pro energetiku	zařízení pro zdravotnictví
Evropa			
Amerika			
Asie			

Organizační strategie nadnárodních společností

- ✓ míra centralizace, resp. decentralizace rozhodování uvnitř celé skupiny, zejména v oblasti produktového portfolia, marketingu, finančního řízení a dalších,
- ✓ produktové a kapitálové toky uvnitř nadnárodní společnosti,
- ✓ míra těsnosti a způsob fungování vztahů mezi jednotlivými pobočkami,
- ✓ přítomnost, resp. nepřítomnost společností, které se specializují na určitou podpůrnou činnost,
- ✓ směr a intenzita přenosu znalostí,
- ✓ obecný důraz na efektivitu fungování celé sítě poboček,
- ✓ využívání expatriantů,
- ✓ přenos dominantní kultury z centrály do poboček.

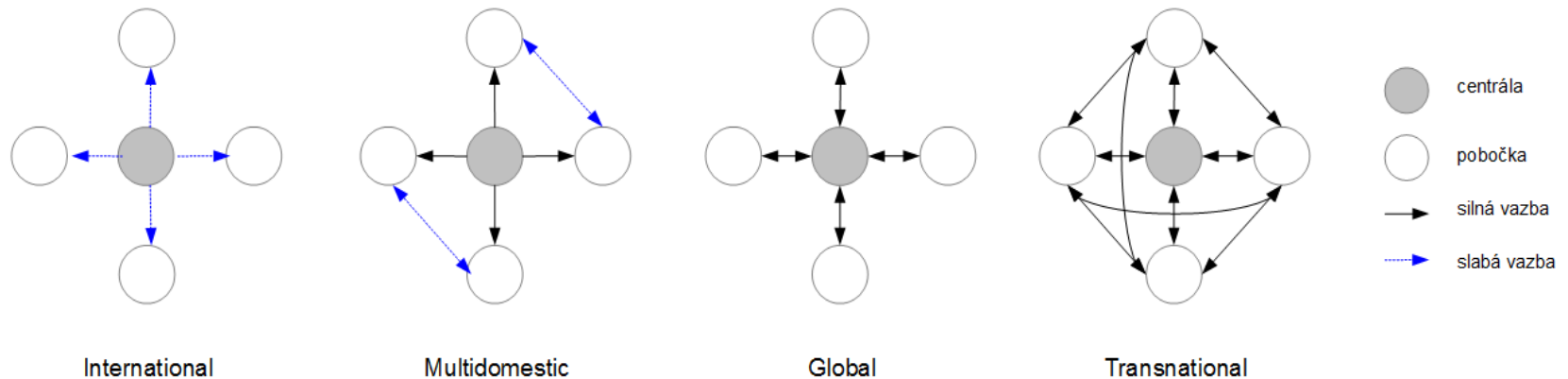
Typy strategií

International mezi centrálou a pobočkami jsou volné vztahy, značná autonomie poboček

Multidomestic silnější vztahy, nicméně pobočky se přizpůsobují místním podmínkám

Global vysoce centralizovaná společnost, pobočky se místním podmínkám nepřizpůsobují

Transnational síť, sdílené služby, vyváženost centralizace a decentralizace



Příjmy TOP managementu



Lawrence J. Ellison generální ředitel (CEO) Oracle

plat 250,0 tis. USD

krátkodobé odměny 6 453,3 tis. USD

dlouhodobé odměny 61 946,5 tis. USD

příjmy celkem 68 649,8 tis. USD

Za první dekádu dvacátého století dosáhnul jeho příjem sice neuvěřitelných 1836 mil. USD, avšak hodnota akcií společnosti Oracle vzrostla přibližně třikrát.