

---

Ladislav Blažek

# Organizace a řízení nadnárodních společností I

2019 / 20

---

## Obsah

Charakteristické rysy nadnárodních společností

Největší nadnárodní společnosti

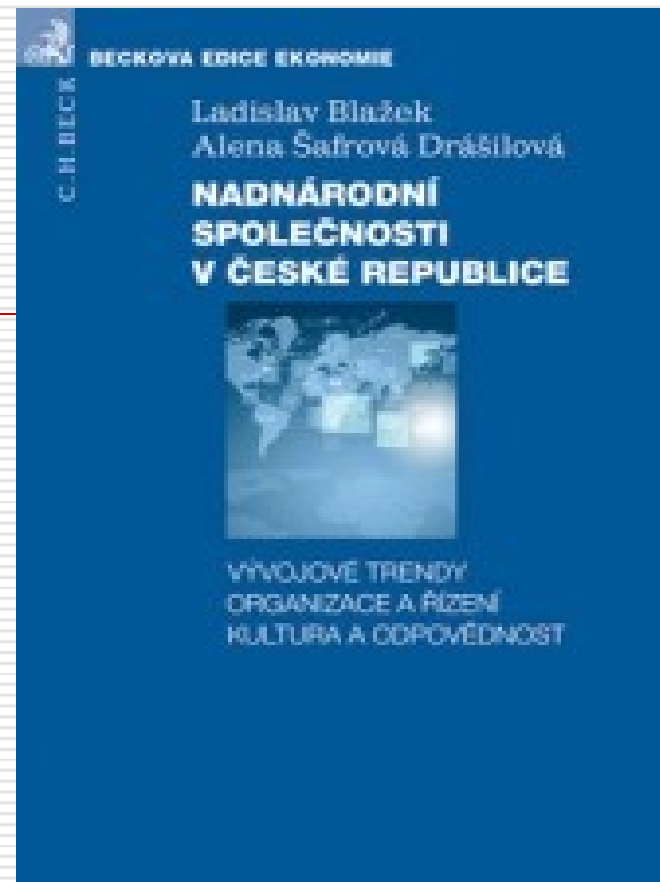
Přímé zahraniční investice

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**

<b><i>Index transnacionality</i></b>	aktiva v zahr. / aktiva celkem prodej v zahr. / prodej celkem pracovníci v zahr. / pracovníci celkem
<b><i>Index internacionalizace</i></b>	pobočky v zahraničí / pobočky celkem
<b><i>Země původu</i></b>	vznik, centrála, daňový domicil

**Vývoj nadnárodních společností od druhé poloviny dvacátého století**

**Státy versus nadnárodní společnosti**

---

# Největší nadnárodní společnosti 2015

2015	2014			Sector
1	1	Apple	US	Technology hardware & equipment
2	2	Exxon Mobil	US	Oil & gas producers
3	5	<b>Berkshire Hathaway</b>	US	Nonlife insurance
4	4	Google	US	Software & computer services
5	3	Microsoft	US	Software & computer services
6	16	<b>PetroChina!!</b>	China	Oil & gas producers
7	7	Wells Fargo	US	Banks
8	6	Johnson & Johnson	US	Pharmaceuticals & biotechnology
9	21	<b>Industrial &amp; Commercial Bank of China!</b>	China	Banks
10	14	<b>Novartis</b>	Switzerland	Pharmaceuticals & biotechnology
11	25	<b>China Mobile!</b>	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	<b>Toyota Motor</b>	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	<b>China Construction Bank</b>	China	Banks
22	22	Verizon Communications	US	Fixed line telecommunications
23	15	Chevron	US	Oil & gas producers
24	52	<b>Bank of China!!!</b>	China	Banks
25	32	<b>Anheuser-Busch InBev</b>	Belgium	Beverages

# Největší nadnárodní společnosti 2017

2017	společnost	země původu	odvětví	tržní kapitalizace v miliardách USD
1	Apple	US	Technology	754
2	Alphabet (Google)	US	Technology	579
3	Microsoft Corp	US	Technology	509
4	Amazon.Com	US	Consumer Services	423
5	Berkshire Hathaway	US	Financials	411
6	Facebook	US	Technology	411
7	Exxon Mobil Corp	US	Oil & Gas	340
8	Johnson & Johnson	US	Health Care	338
9	Jpmorgan Chase & Co	US	Financials	314
10	Wells Fargo & Co	US	Financials	279
11	Tencent Holdings	China	Technology	272
12	Alibaba Group Holding	China	Consumer Services	269
13	General Electric Co	US	Industrials	260
14	Samsung Electronics Co	South Korea	Consumer Goods	259
15	At&T Inc	US	Telecommunications	256
16	Ind & Comm Bank of China	China	Financials	246
17	Nestle	Switzerland	Consumer Goods	239
18	Bank of America Corp	US	Financials	236
19	Procter & Gamble	US	Consumer Goods	230
20	China Mobile	Hong Kong	Telecommunications	224
21	Anheuser-Busch	Belgium	Consumer Goods	222
22	Roche Holding	Switzerland	Health Care	220
23	Royal Dutch Shell	UK	Oil & Gas	220
24	Wal-Mart Stores	US	Consumer Services	219
25	Visa	US	Financials	206
36	Toyota Motor Corp	Japan	Consumer Goods	177
58	Siemens	Germany	Industrials	117

# 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

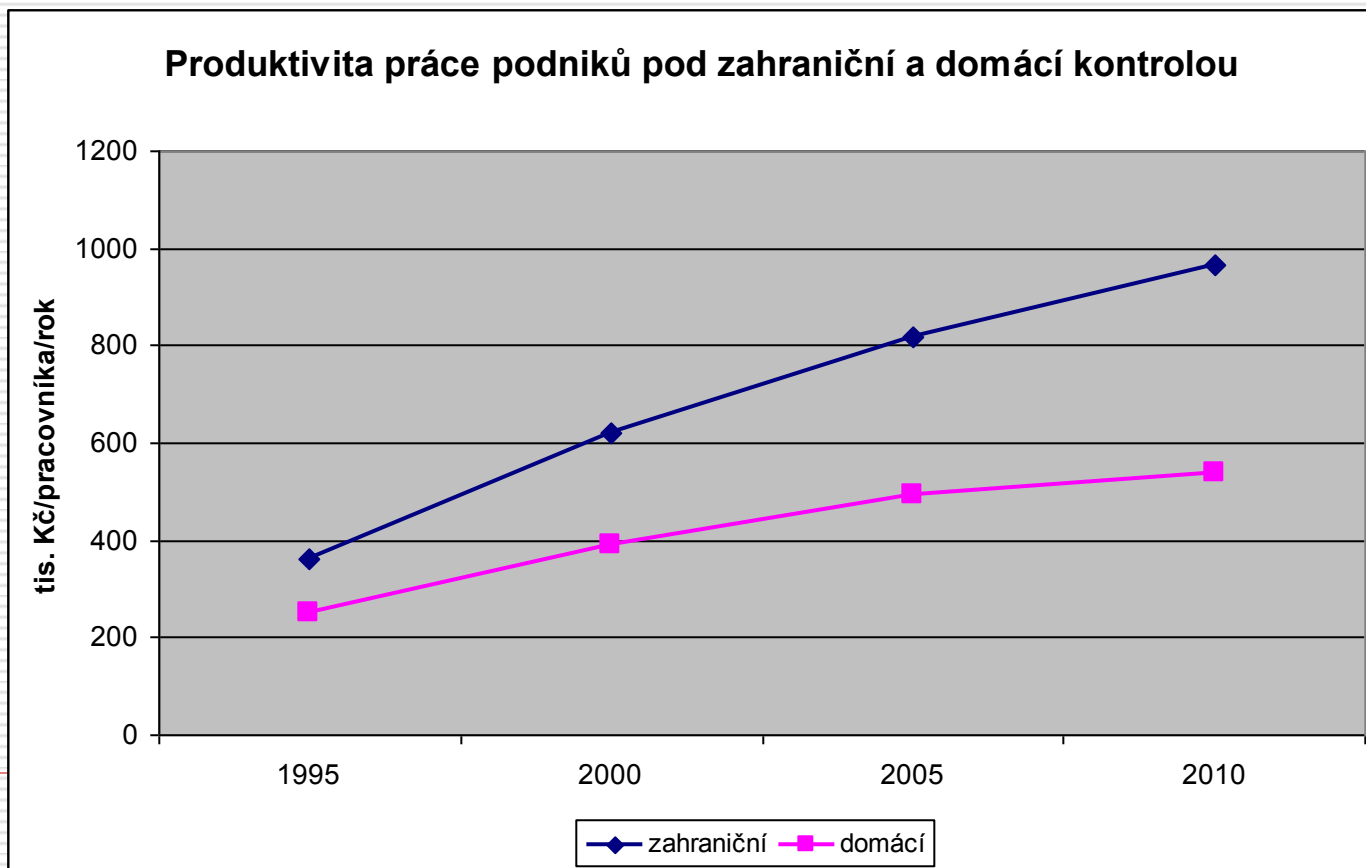


**Nebezpečí negativních efektů PZI pro hostitelskou zemi:**

- 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

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

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

# Nadnárodní společnosti v České republice

---

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

# Ovládání podnikatelských seskupení

---

Nadnárodní společnosti mají zpravidla podobu podnikatelských seskupení

*Způsoby koordinace zdrojů:*

*TRH*

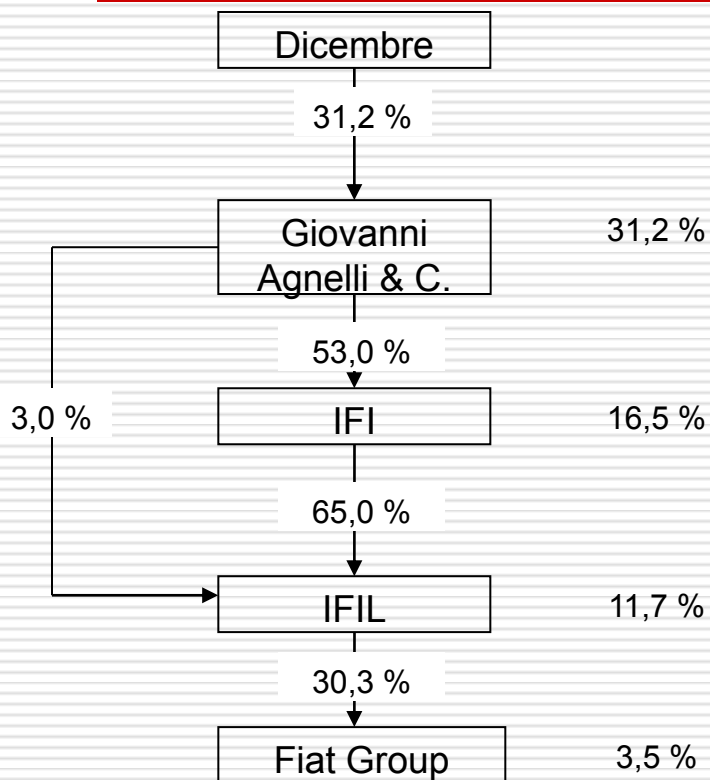
*HIERARCHIE*

*PODNIKATELSKÉ SESKUPENÍ*

**Vlastnické ovládání**

**Osoba ovládající - Osoba ovládaná**

# Organizační struktura podnikatelských seskupení



**Využívání tzv. kaskádových (pyramidálních) vlastnických struktur pro ovládání 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 (člancích) kaskády. Za příklad může sloužit způsob, kterým je ovládáno největší italské průmyslové uskupení, společnost Fiat.

Struktura tohoto ovládání 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 zbývajcími 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.



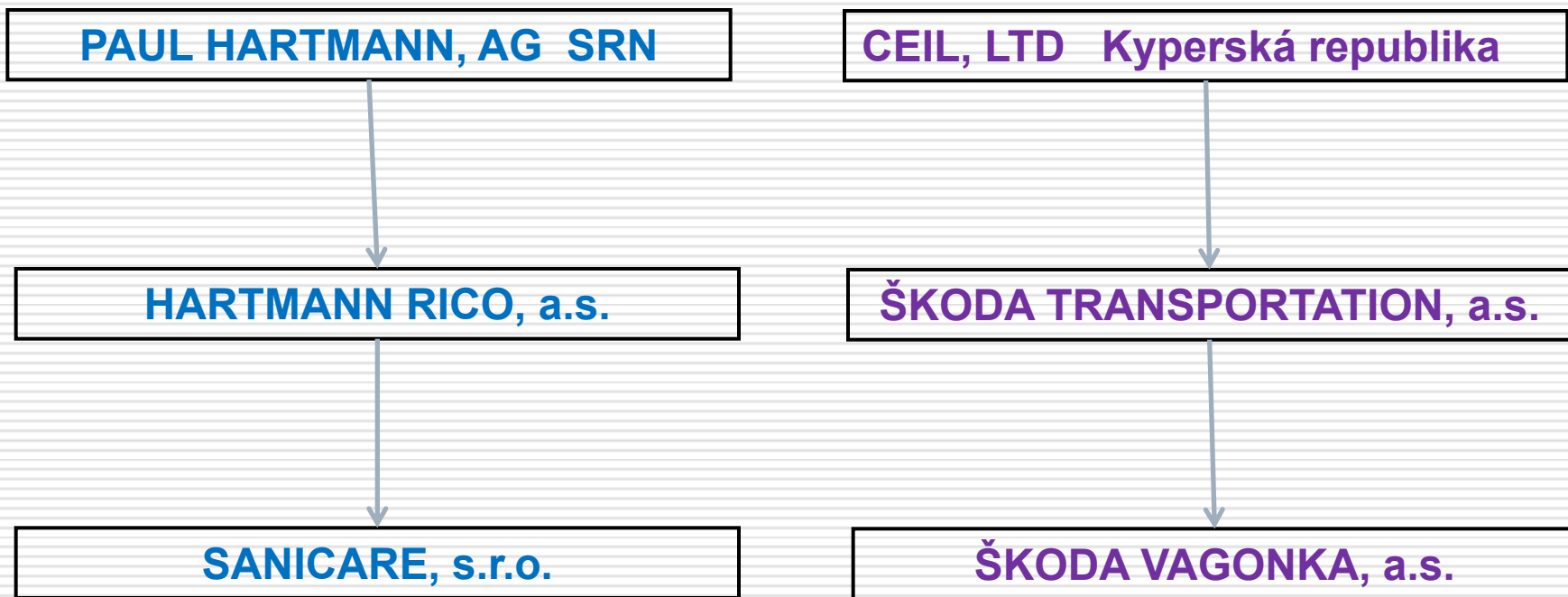
John Elkann

[http://cs.wikipedia.org/wiki/John\\_Elkann](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



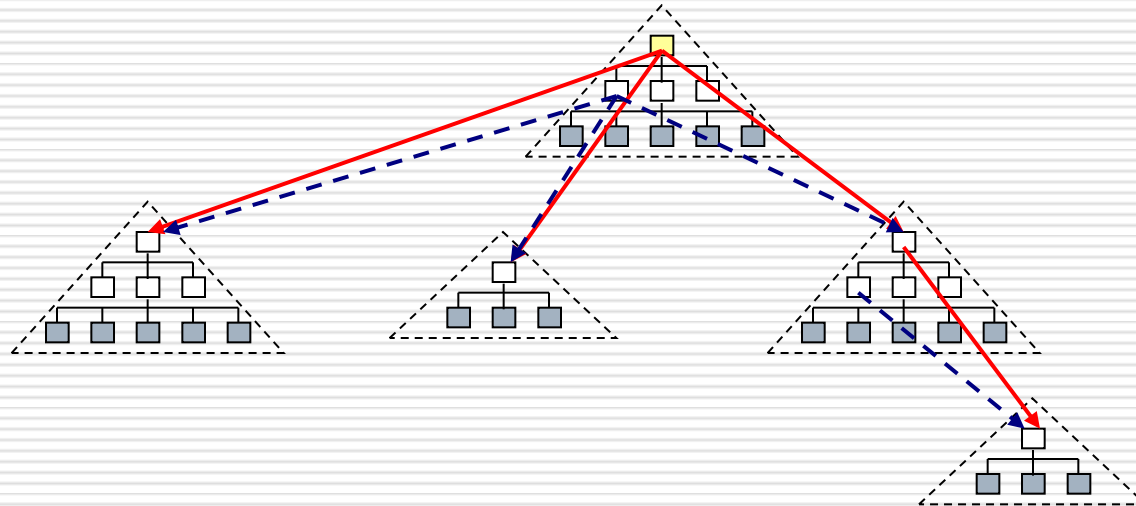
Daňové ráje jsou často malé ostrovní státy, které se tímto způsobem snaží přilákat co nejvíce zahraničních společností a vytvořit z příslušné země významné finanční a hospodářské centrum. Počet společností sídlících v některých daňových rájích dokonce převyšuje počet obyvatel těchto států. V některých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



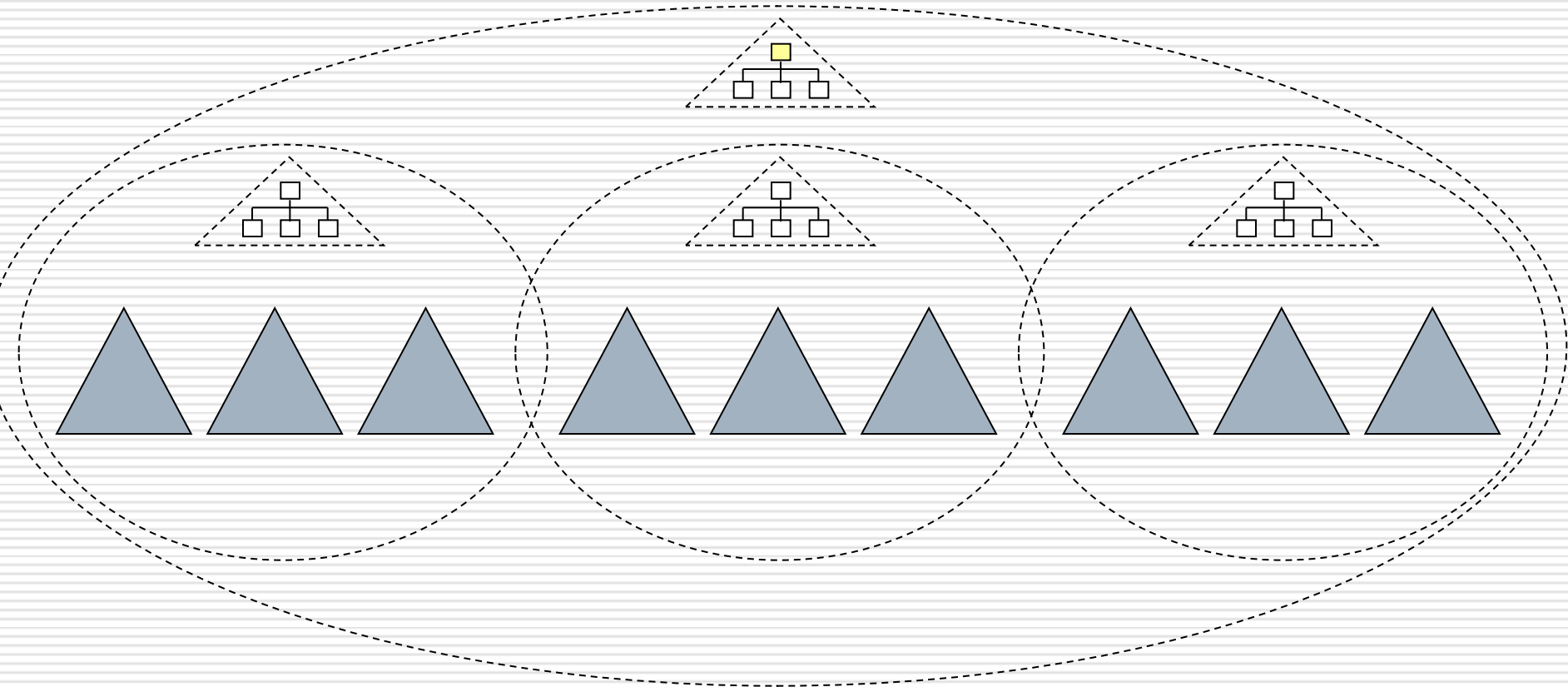
# Organizační struktura podnikatelských seskupení

---

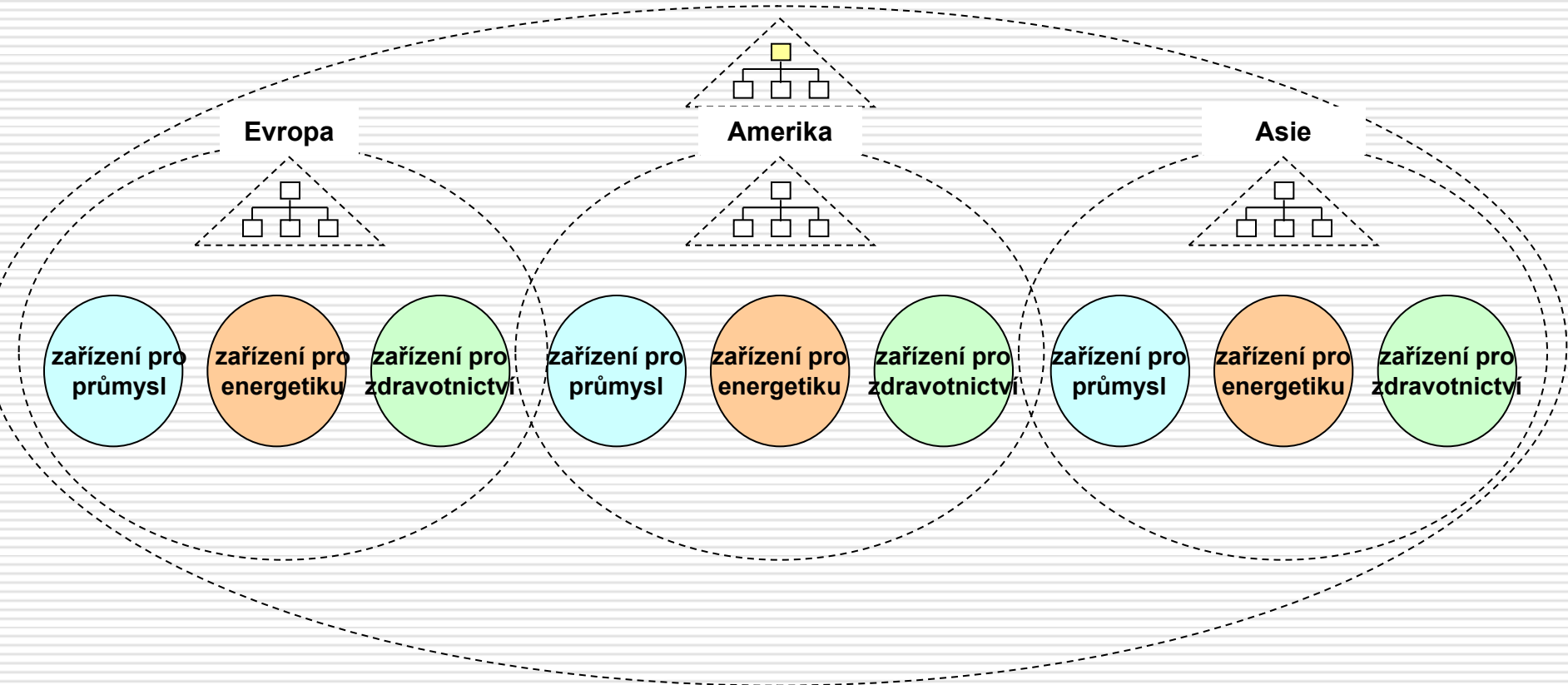


# Organizační struktura podnikatelských seskupení

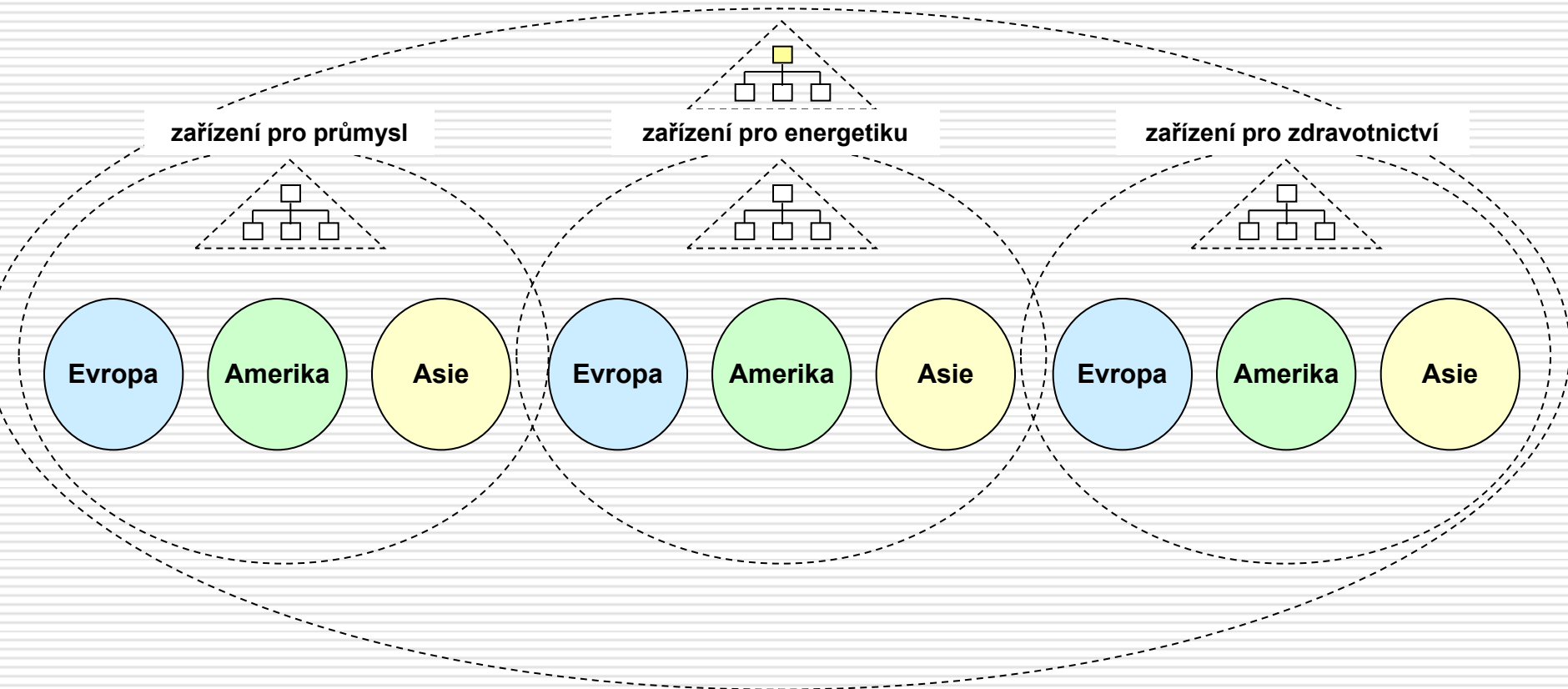
---



# Organizační struktura podnikatelských seskupení

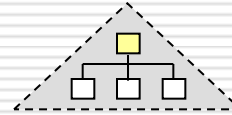


# Organizační struktura podnikatelských seskupení



# 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.

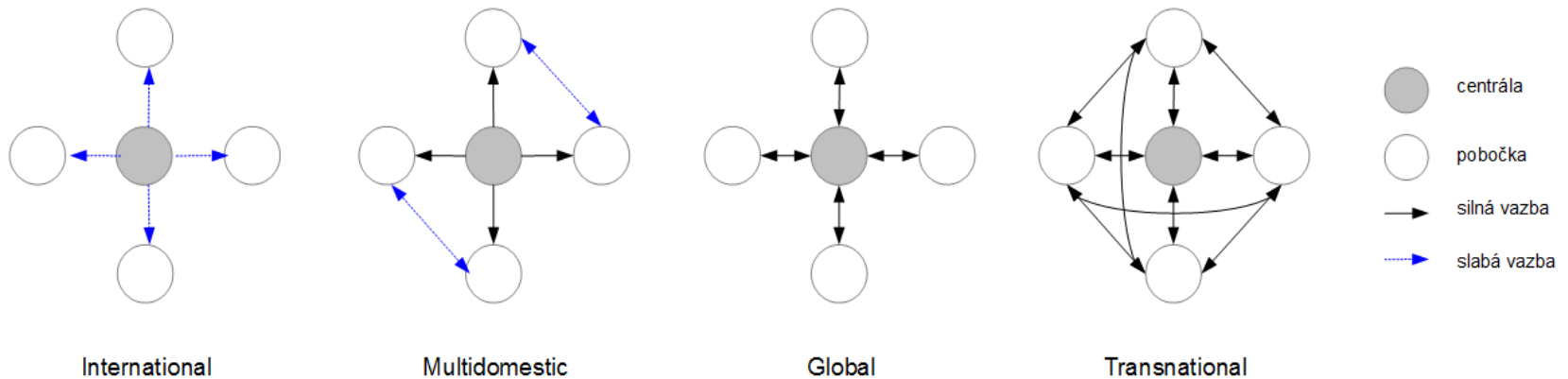
# Typy strategií

**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

roční 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.