



Nadnárodní společnosti

Ing. Bc. Alena Šafrová Drášilová, Ph.D.



Obsah bloku



- internacionalizace podniků
- přímé zahraniční investice
- specifika ČR
- definice nadnárodních společností
- charakteristické rysy
- řízení a vlastnické uspořádání
- organizační struktury
- organizační strategie
- kultura



Proč se věnovat v managementu nadnárodním společnostem?

- jsou významnými zaměstnavateli
 - tvoří velké objemy přidané hodnoty a tržeb
 - mají specifické fungování a uspořádání
 - nejde jen o podniky
 - nedá se jim v běžném životě vyhnout
-
- fungování nadnárodek se v některých rysech hodně podobají úřady, velké neziskové společnosti, mezinárodní organizace, velké kulturní/sportovní projekty,...



Internacionalizace podniků

- ▶ jak se z lokálního stane mezinárodně působící podnik?
- ▶ formy internacionalizace
 - ▶ bezkapitálové
 - ▶ export (přímý/nepřímý)
 - ▶ licence
 - ▶ kooperativní smlouvy
 - ▶ franšízing
 - ▶ kapitálové (přímé zahraniční investice)
 - ▶ joint venture
 - ▶ akvizice a fúze
 - ▶ nový podnik



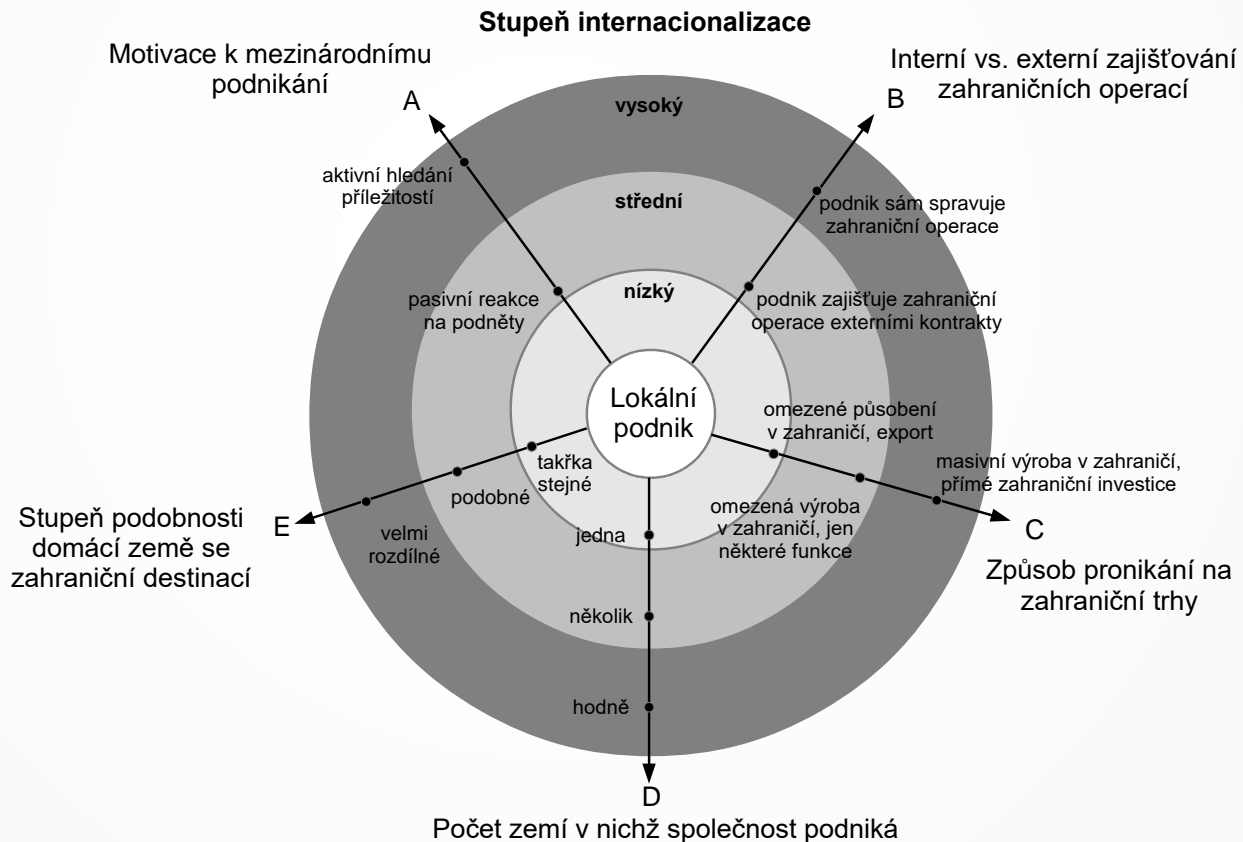
Přímé zahraniční investice



- ▶ nejméně 10% podíl na základním kapitálu nebo na hlasovacích právech
- ▶ vyhledávající
 - ▶ trhy
 - ▶ faktory
 - ▶ aktiva
- ▶ spillovers
 - ▶ technologie
 - ▶ inovace a infrastruktura
 - ▶ institucionální prostředí
- ▶ negativa
 - ▶ likvidace domácích firem
 - ▶ dualita ekonomiky
 - ▶ daňová optimalizace

Internacionalizační modely

Model Danielse a Radebauga (2011)



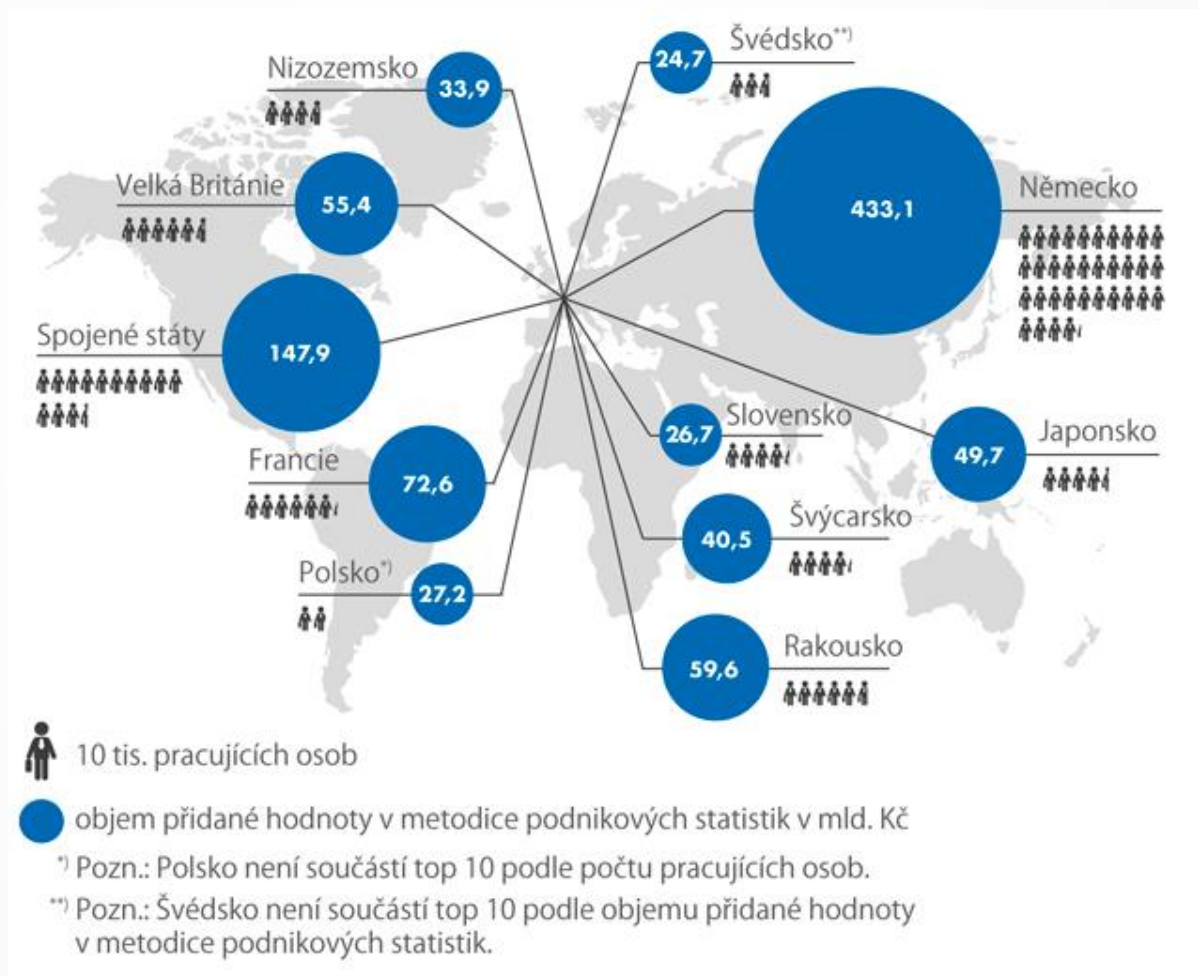


Specifika ČR

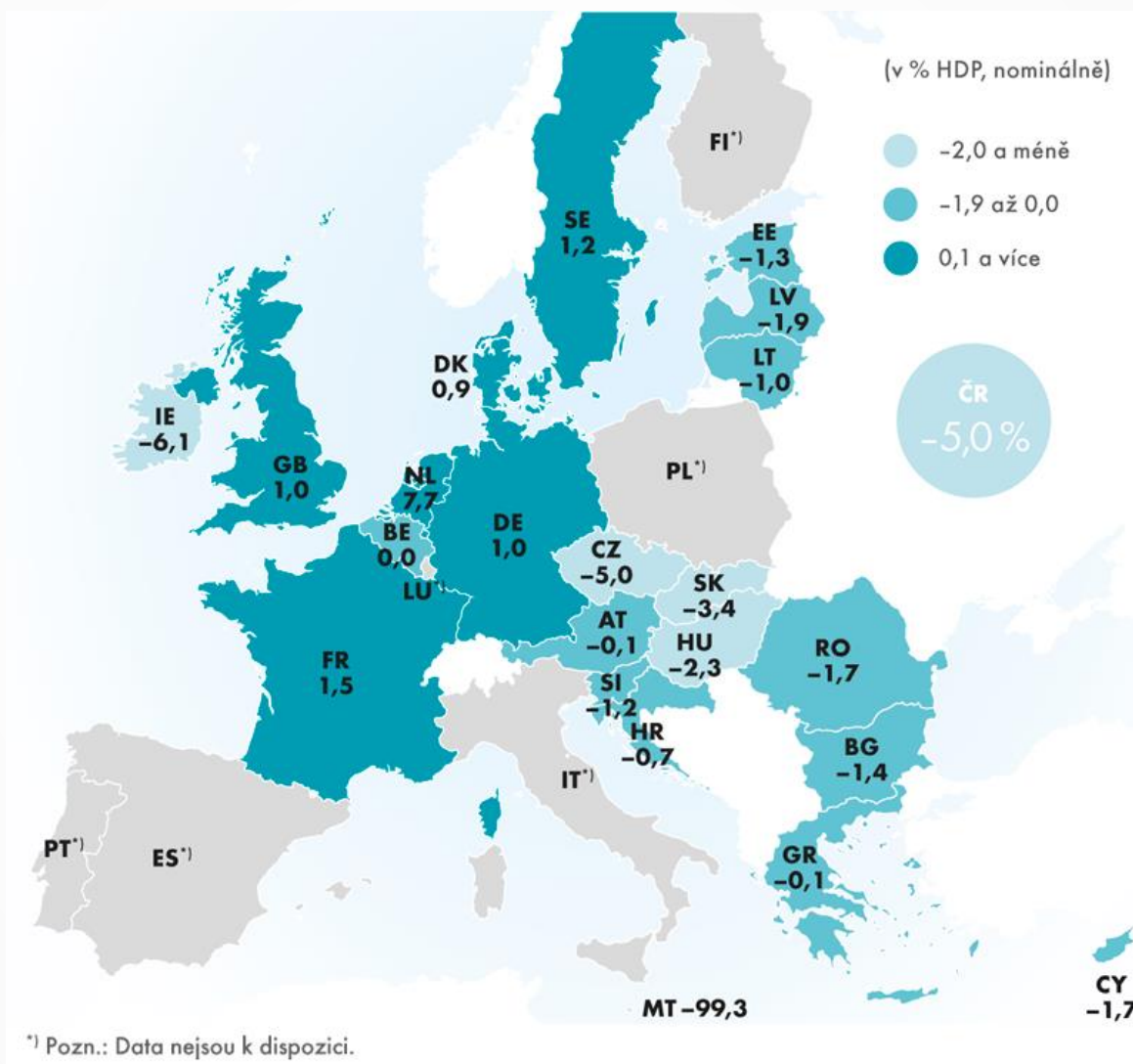


- rychlý rozvoj PZI po roce 1989
- netypický průběh internacionalizace
- strategické umístění
- kvalifikovaná a stále ještě levná pracovní síla
- vysoká otevřenost ekonomiky
- členství v EU a Schengenském prostoru
- nečlenství v Eurozóně
- velmi intenzivní vazba na Německo
- ekonomika orientovaná na zpracovatelský průmysl

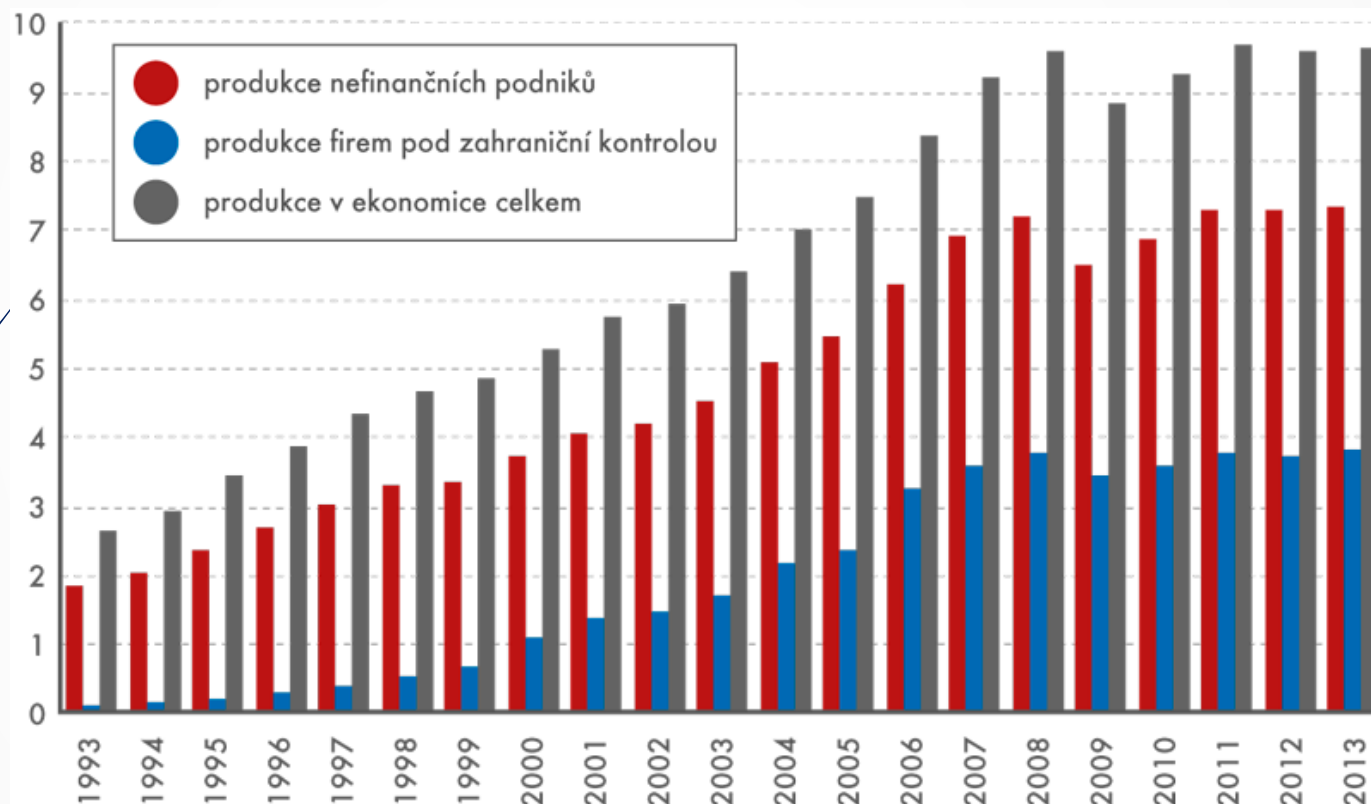
TOP 10 zemí původu zahraničních vlastníků podle objemu přidané hodnoty v metodice podnikových statistik a počtu pracujících osob v roce 2017



Odliv dividend



Vývoj produkce (v bil. Kč)





Nadnárodní společnosti (MNC)

- definice a označení jsou různé a nejednotné
- hlavní charakteristiky
 - seskupení právně nezávislých, ale ekonomicky propojených podniků, z nichž některé mají na fungování sítě větší vliv než jiné
 - ty největší disponují kapitálem srovnatelným s HDP menších států
 - vyvíjí ekonomické aktivity na několika národních trzích
 - využívají odlišnosti jednotlivých států
 - mají značnou geografickou flexibilitu
 - kombinují tržní a hierarchickou koordinaci alokace zdrojů

Státy vs. podniky (2016)

Stát/podnik		příjem v mld. USD
1.	USA	3363
2.	Čína	2465
3.	Japonsko	1696
4.	Německo	1507
5.	Francie	1288
6.	Velká Británie	996
7.	Itálie	843
8.	Brazílie	632
9.	Kanada	595
10.	Walmart (USA)	482
11.	Španělsko	461
12.	Austrálie	421
13.	State Grid (Čína)	330
14.	Nizozemsko	323
15.	Jižní Korea	304

Stát/podnik		příjem v mld. USD
16.	China National Petroleum (Čína)	299
17.	Sinopec Group (Čína)	294
18.	Royal Dutch Shell (Nizozemsko, VB)	272
19.	Švédsko	248
20.	Exxon Mobil (USA)	246
21.	Volkswagen (Německo)	237
22.	Toyota Motor (Japonsko)	237
23.	Apple (USA)	234
24.	Belgie	232
25.	BP (VB)	226
26.	Mexiko	224
27.	Švýcarsko	216
28.	Berkshire Hathaway (USA)	211
29.	Indie	200
30.	Norsko	200



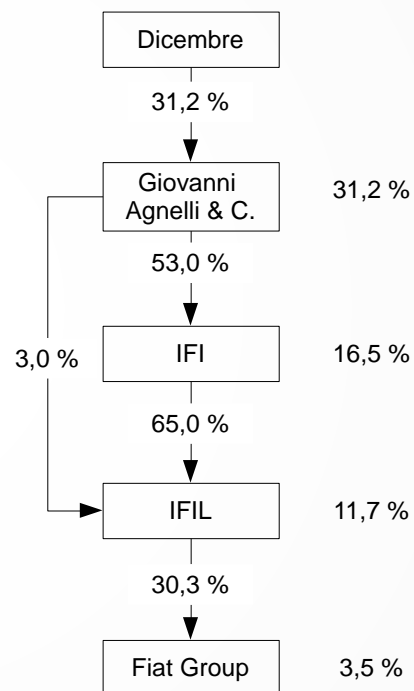
Řízení



- mateřská společnost / centrála
- holdingová společnost
- specializované centrály (i několik stupňů / kombinace různých typů)
 - regionální
 - funkční
 - produktové

Vlastnictví

- typy vlastnictví
 - rodina
 - nadace
 - akcionáři
 - spoluvlastníci
 - křížové vlastnictví



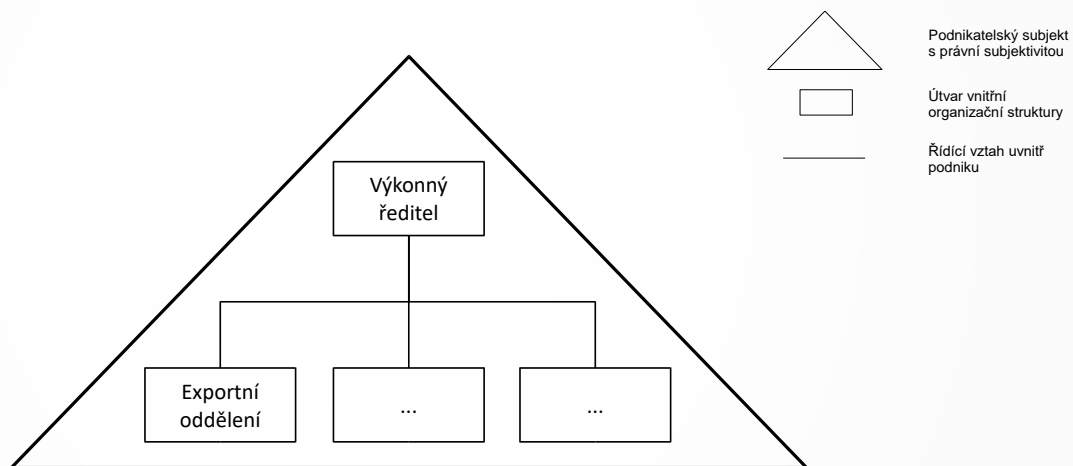


Organizační struktury

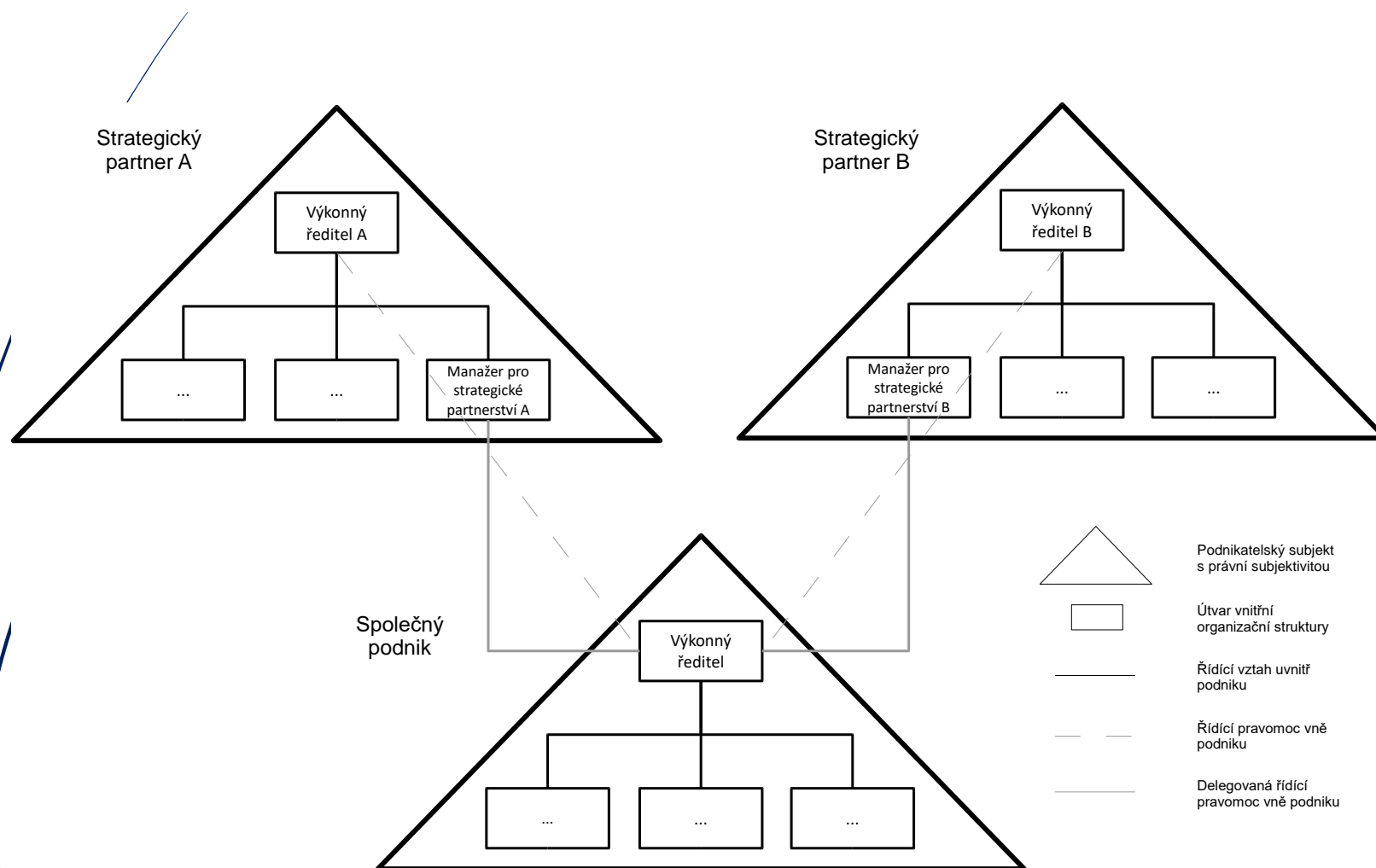
- exportní oddělení
- strategické partnerství
- zahraniční pobočka
- mezinárodní divize
- globální struktura
- maticová struktura

- reálné struktury nadnárodních společností

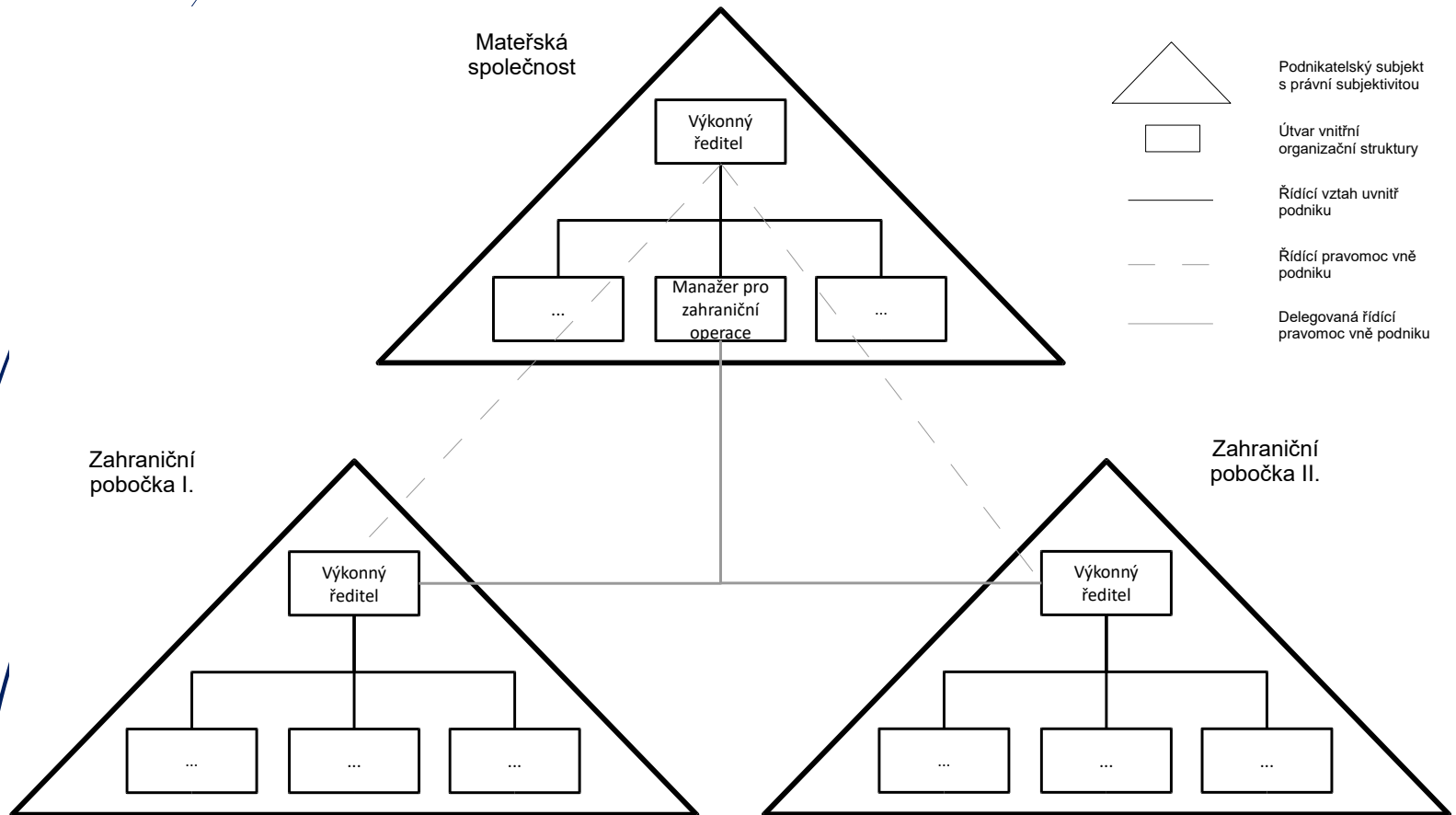
Exportní oddělení



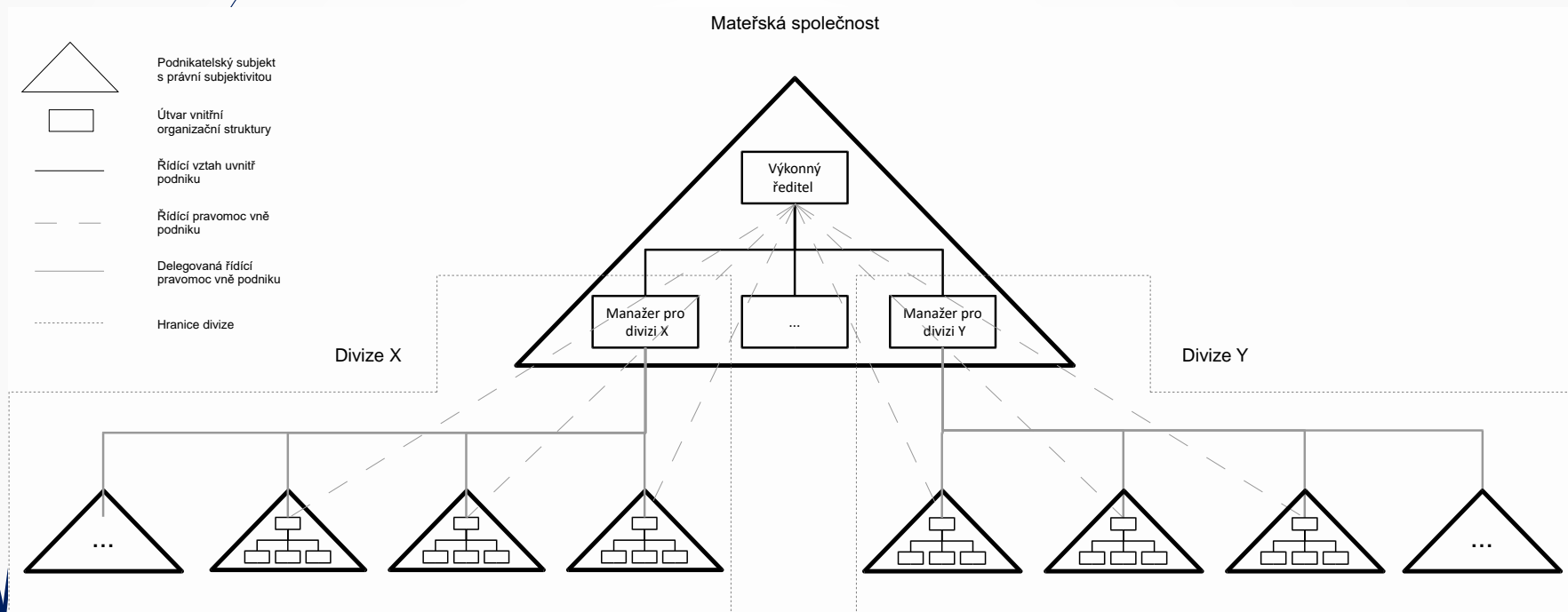
Strategické partnerství



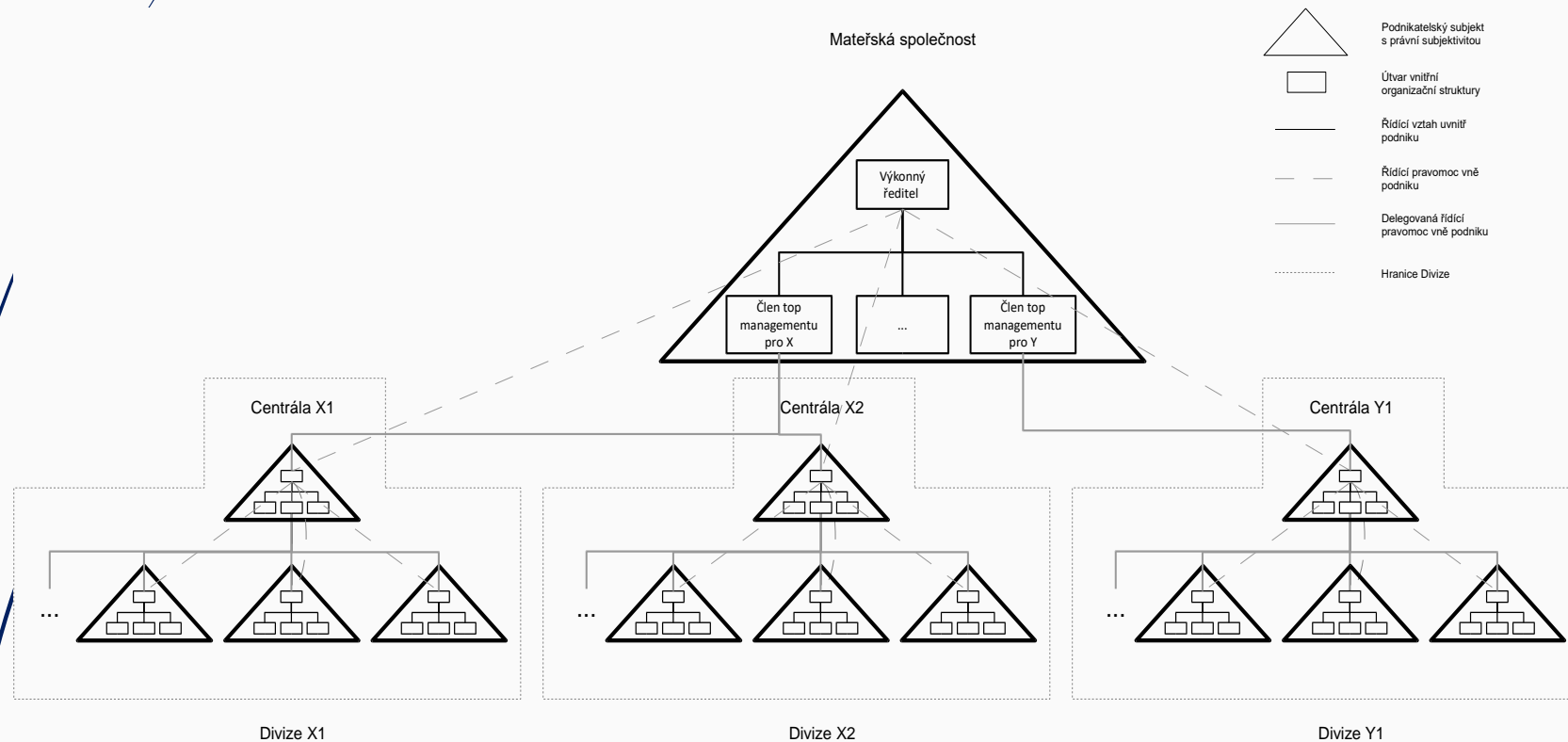
Zahraniční pobočka



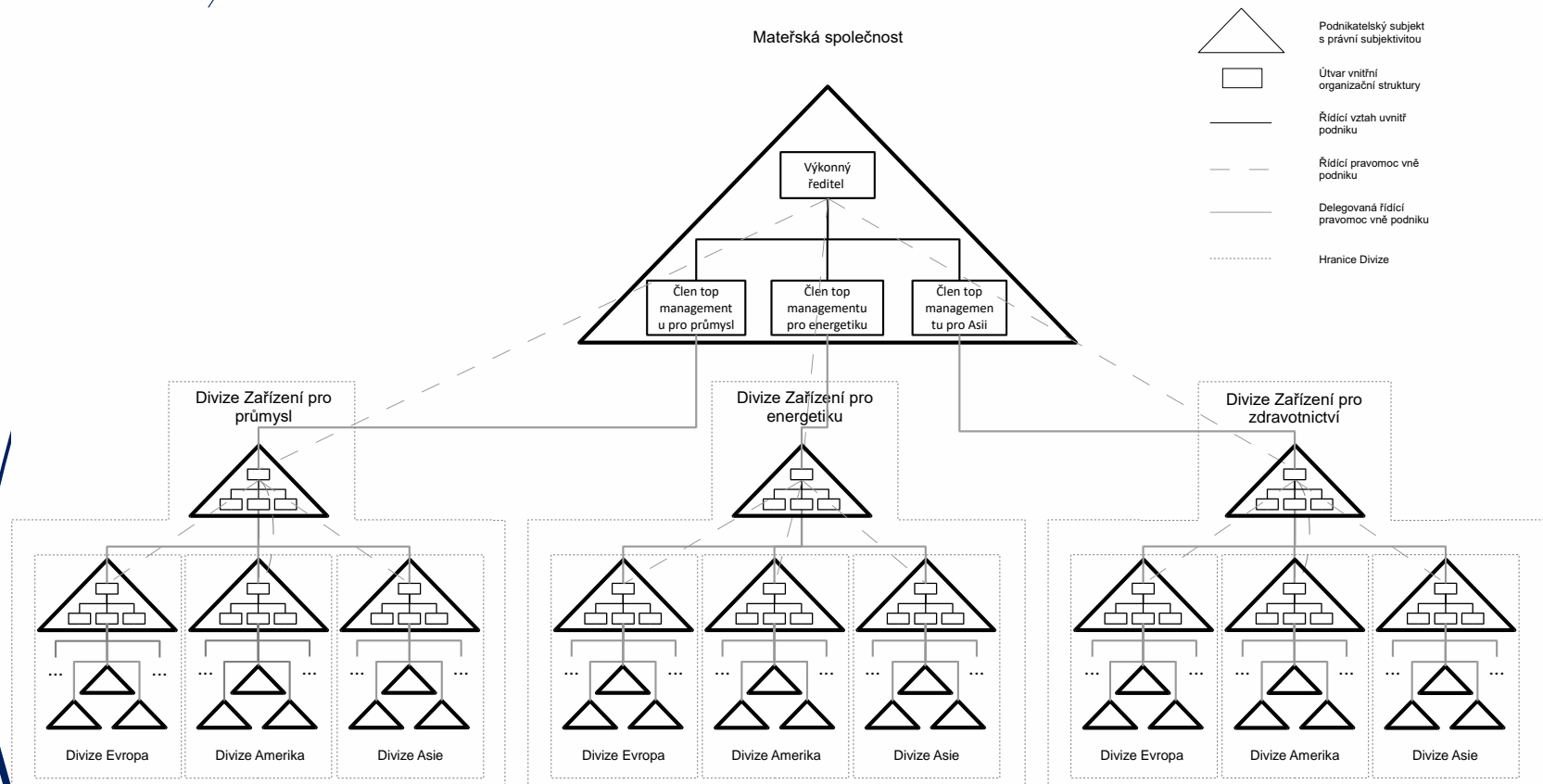
Mezinárodní divize



Globální struktura

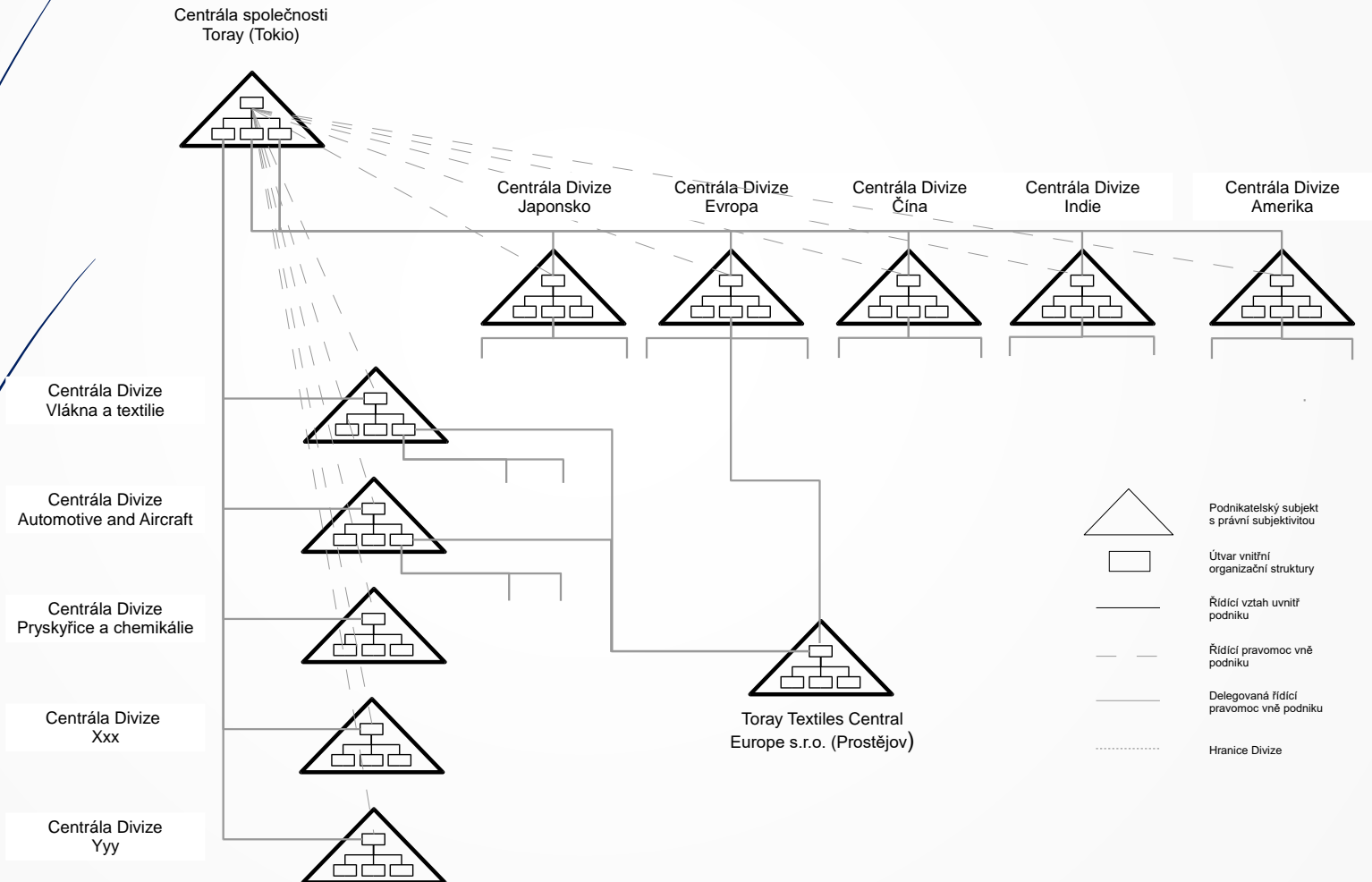


Vícestupňová globální struktura



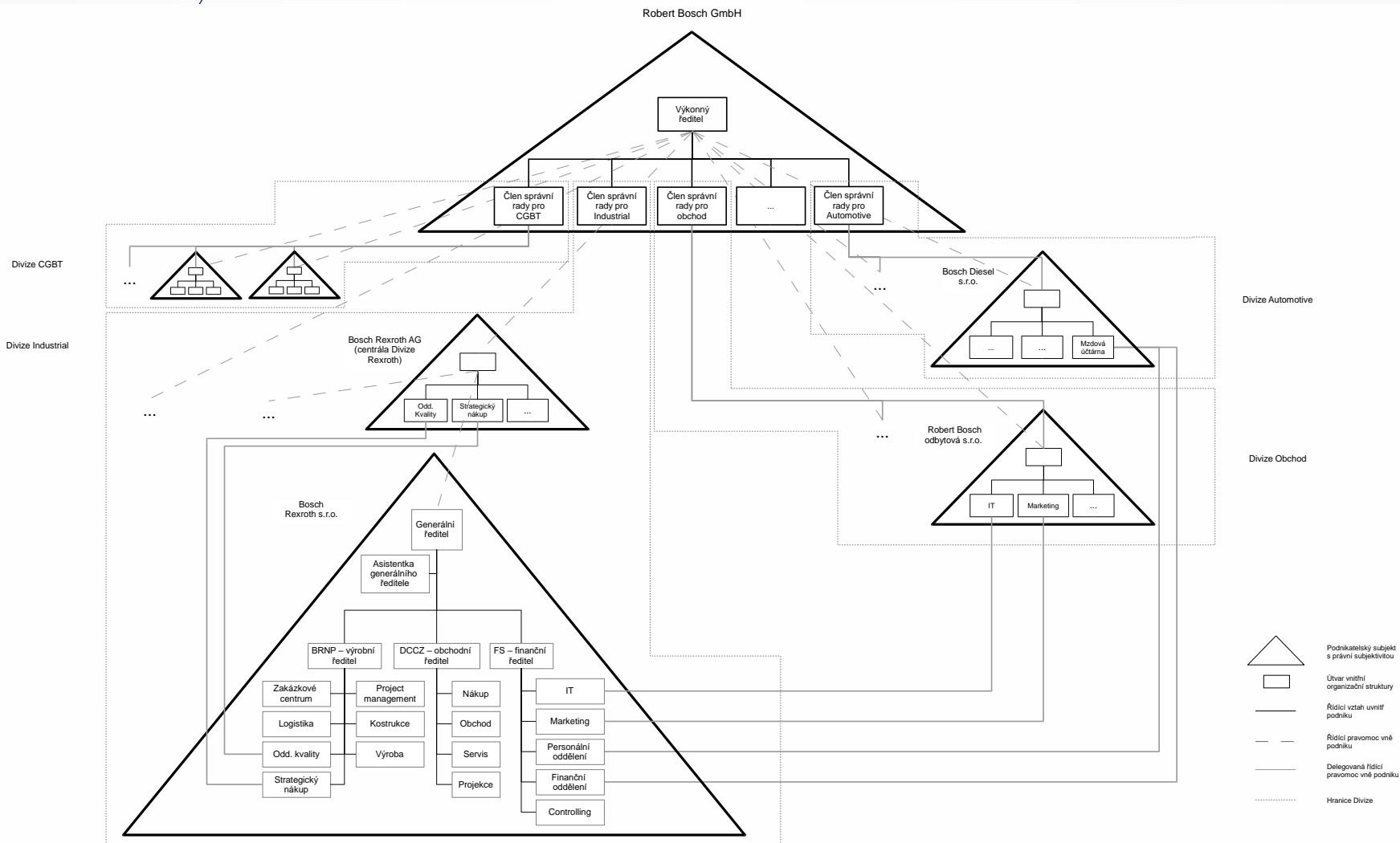
Maticová struktura

(Toray Group, 2012)



Kombinovaná struktura

(Bosch Group, 2012)

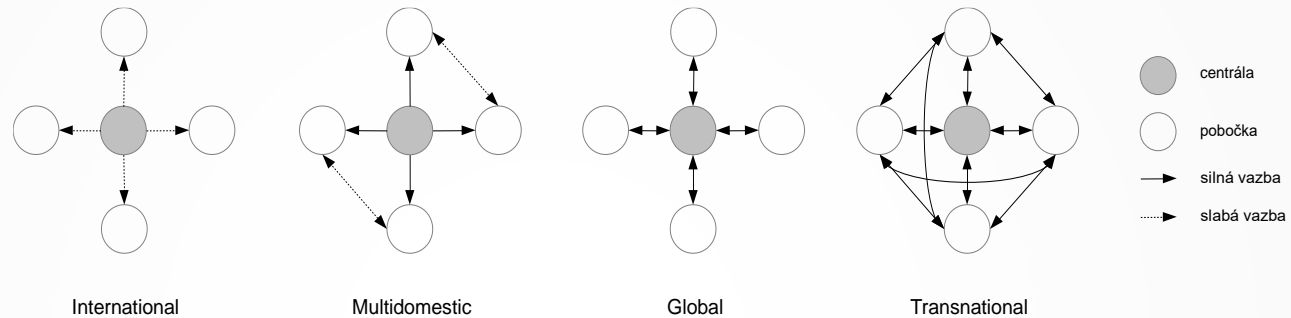




Organizační strategie

- „software“ nadnárodní společnosti
 - míra centralizace/decentralizace
 - produktové a kapitálové toky
 - vztahy mezi pobočkami navzájem
 - vztahy mezi centrálou a pobočkami
 - směr a intenzita přenosu znalostí
 - efektivita fungování sítě
 - využívání expatriantů
 - přenos kultury

Typy organizačních strategií



- **International** – pouze volné vztahy, velká autonomie poboček
- **Multidomestic** – silnější vazby, pobočky se přizpůsobují lokálním podmínkám
- **Global** – centrála je dominantní, určuje veškerá pravidla
- **Transnational** – síť intenzivně spolupracujících podniků, sdílené služby, vyvážení centralizace a decentralizace, oboustranné informační toky, silné vazby



Kultura



- ▶ mnoho ovlivňujících faktorů
 - ▶ původ mateřské společnosti (vliv národní kultury)
 - ▶ kombinace kultur po akvizicích
 - ▶ specifická kultura zakladatele / zakládající rodiny
 - ▶ národně neutrální kultura (multikulturní, globální)
 - ▶ cíleně budovaná kultura specifická pro konkrétní společnost (např. Google, IKEA)
- ▶ projevy
 - ▶ způsob zpracovávání procesních pravidel (např. směrnice)
 - ▶ vzájemné vztahy mezi zaměstnanci
 - ▶ způsob vedení porad a jednání
 - ▶ loajalita zaměstnanců, atraktivita zaměstnavatele
 - ▶ schopnost flexibilně reagovat na situaci na trhu

Země původu

➤ mateřská země vs. hostitelská země

	sídlo zahraniční pobočky	sídlo centrály	místo vzniku centrály
země původu	může, ale nemusí být totožné	může, ale nemusí být totožné	totožné
mateřská země	odlišné	totožné	může, ale nemusí být totožné
hostitelská země	totožné	odlišné	může, ale nemusí být totožné
národní kultura	odlišné	může, ale nemusí být totožné	může, ale nemusí být totožné



Specifika práce v MNC

- mnoho pravidel, směrnic a závazných postupů
- široká nabídka interního budování kariéry
- malý vliv na fungování pobočky
- ještě menší vliv na fungování celé skupiny
- relativně velká stabilita zaměstnání
- zpravidla vyšší platové ohodnocení
- horší flexibilita ve srovnání s lokálními a malými podniky
- větší důraz na formální kodifikace chování (gender, etika, ochrana osobních údajů, pravidla chování atd.)



2.

2.

2.

2.

2.

2.

2.

2.

2.

2.

2.

2.

2.

2.

2.

2.



Děkuji za pozornost!