

# **Nadnárodní společnosti**

Ing. Alena Šafrová Drášilová, Ph.D.

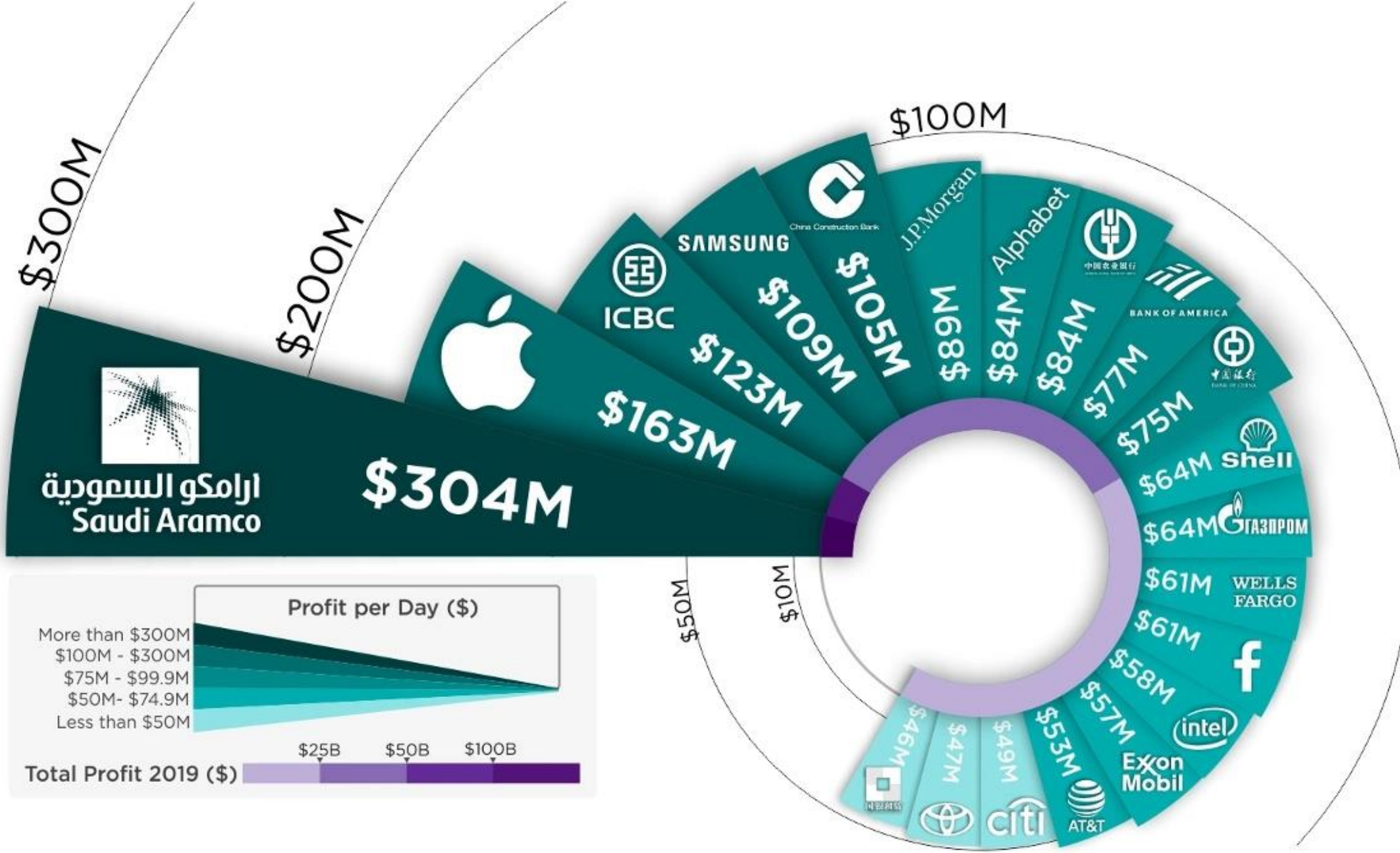
# Obsah

- Globalizace a globální ekonomika
- Outsourcing, Offshoring a přímé zahraniční investice
- Internacionalizace podniků
- Specifika globalizace českého trhu
- Nadnárodní společnosti

# Largest companies in the world by revenue 1995-2021



1995-2021



# Globalizovaná ekonomika

- přináší velké příležitosti i rizika
- vytváří celosvětové dodavatelsko-odběratelské sítě
- stírá původ zboží
- otvírá trhy
- propojuje ekonomiky států
- přiosťruje konkurenci
- zvyšuje dostupnost zboží na trzích a snižuje jeho cenu

# Outsourcing a Offshoring

- outsourcing – zajišťování dodávek nebo činností mimo podnik
- insourcing – zajišťování dodávek nebo činností podnikem
  
- offshoring – zajišťování dodávek nebo činností v zahraničí
- inshoring – vrácení činností zpět do mateřské země
  
- výhody – cena, zdroje, kompetence,...
- nevýhody – dodatečné náklady, jazyková bariéra, kontrola kvality,...

# Proč nadnárodní společnosti?

- 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,...

# 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



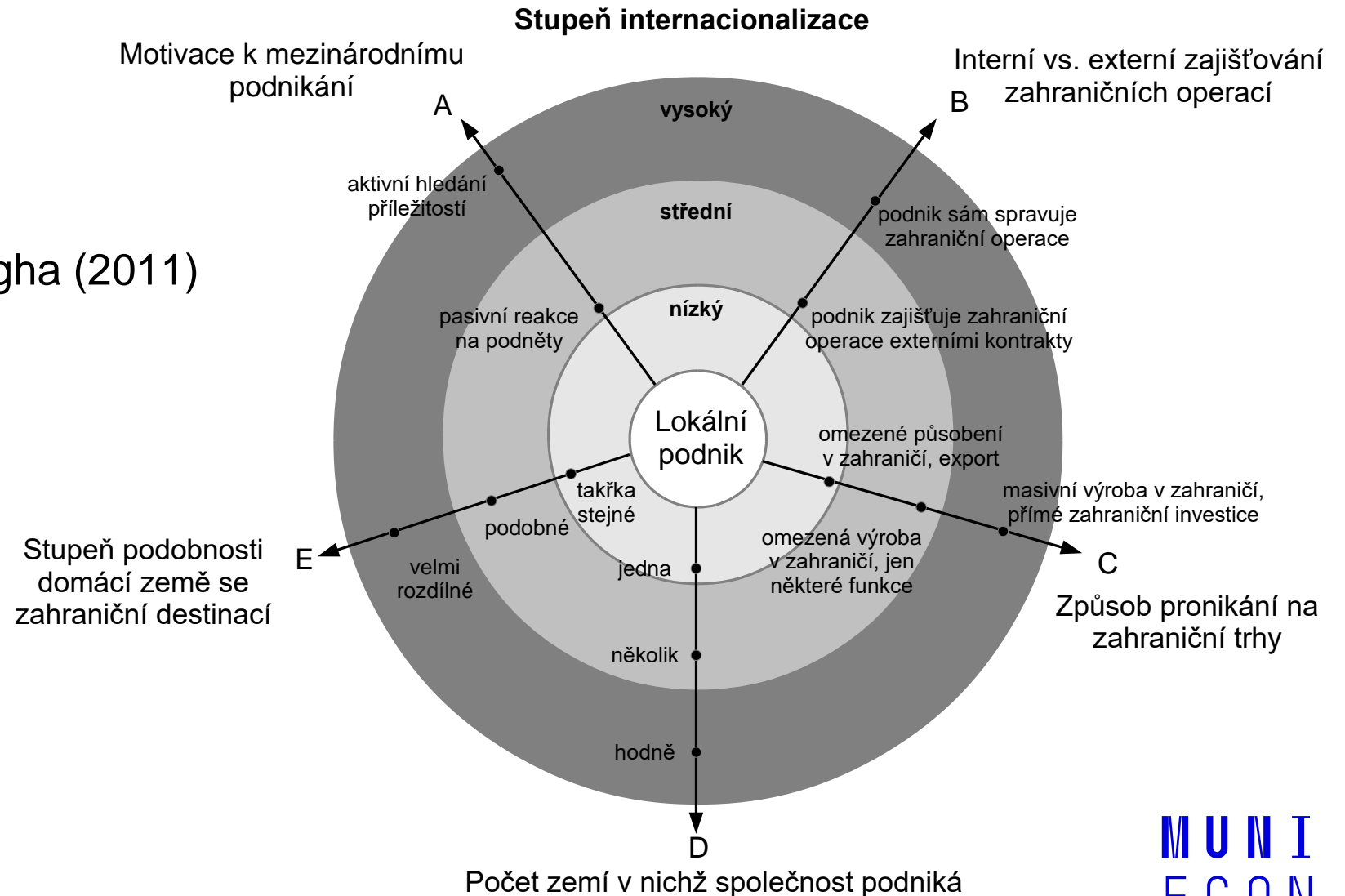
# Internacionalizace podniků

- 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



# Internacionalizační modely

## – Model Danielse a Radebaugha (2011)

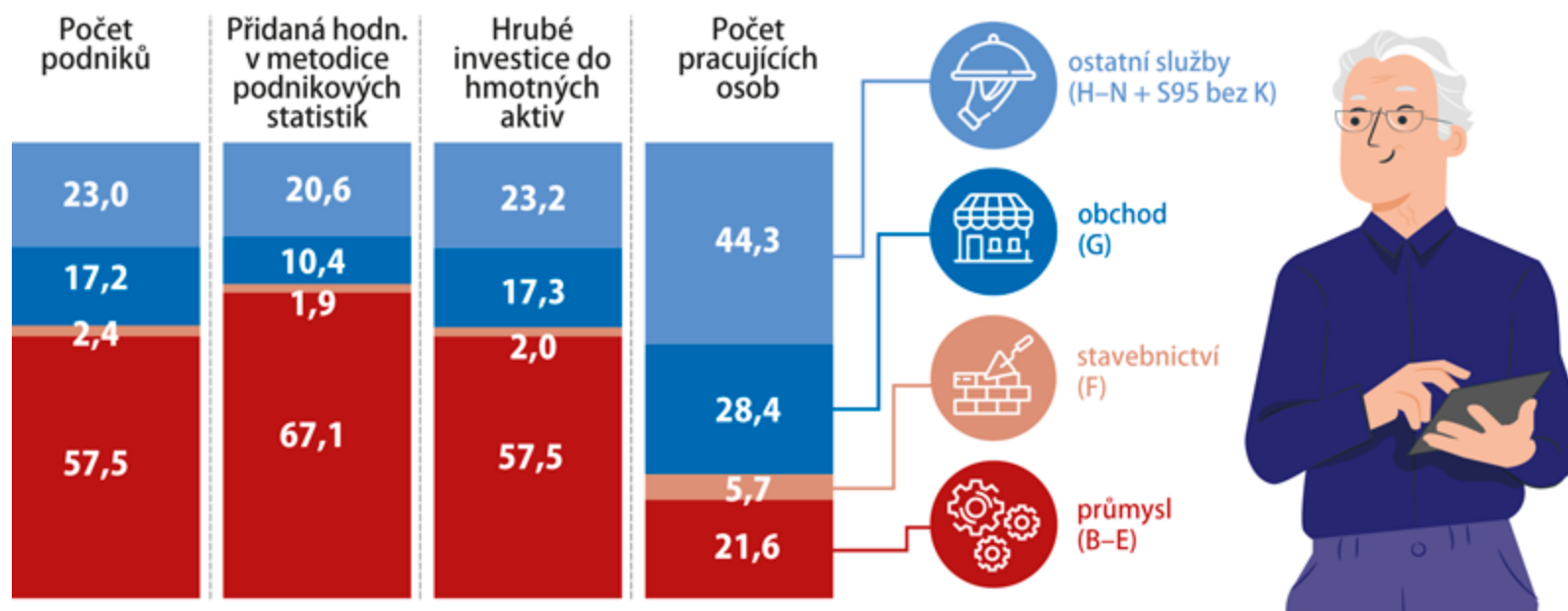


# Specifika ČR

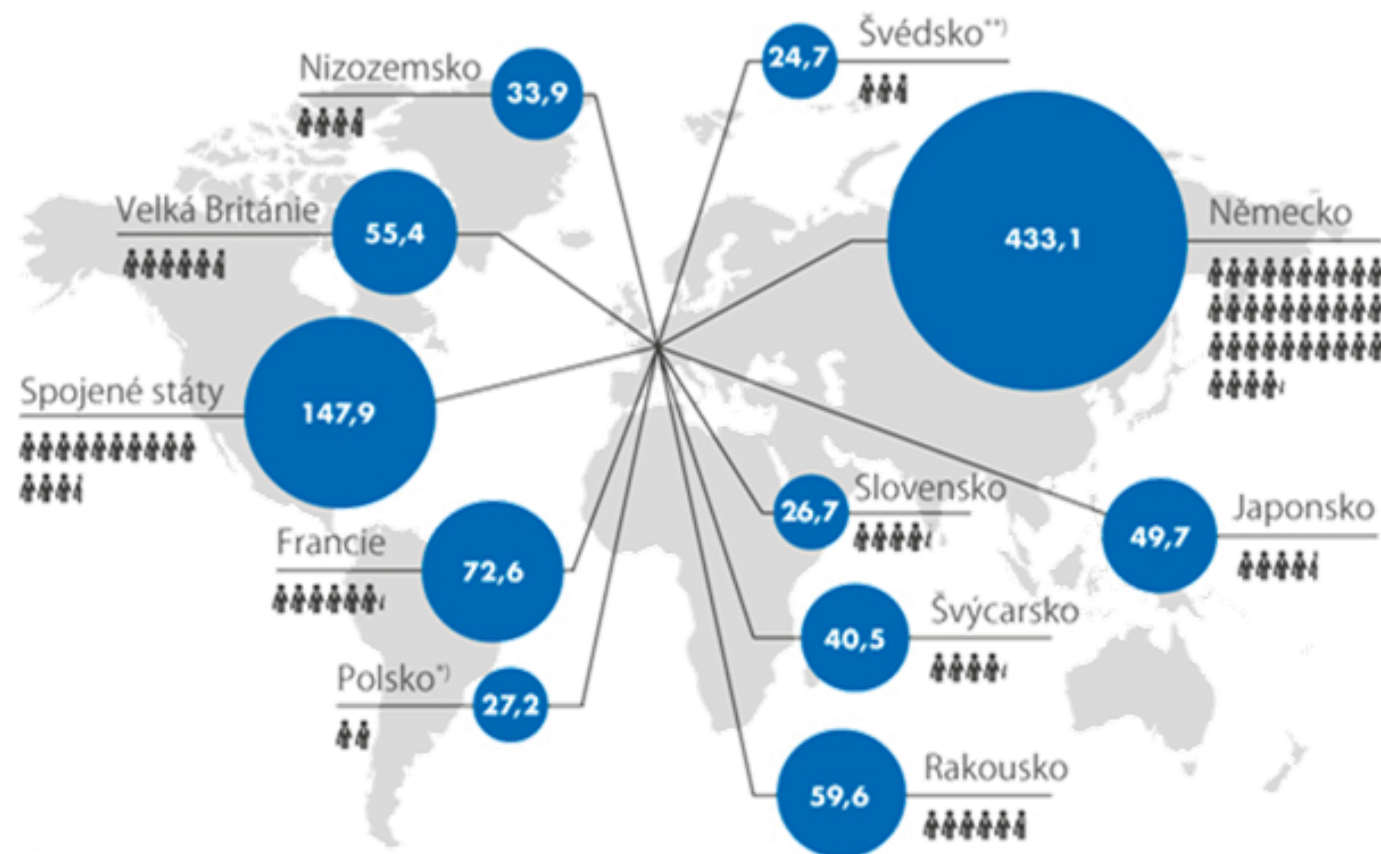
- rychlý rozvoj PZI po roce 1989
- netypický průběh internacionalizace
- strategické umístění
- kvalifikovaná a stále ještě levná pracovní síla
- vysoká otevřenost ekonomiky
- členství v EU a Schengenském prostoru
- nečlenství v Eurozóně
- velmi intenzivní vazba na Německo
- ekonomika orientovaná na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

# Význam nadnárodních společností pro ČR

- Podniky pod zahraniční kontrolou se podílejí téměř z poloviny (42,8 %) na veškeré přidané hodnotě vytvořené na území ČR a zaměstnávají více než čtvrtinu (28,3 %) všech pracujících osob



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



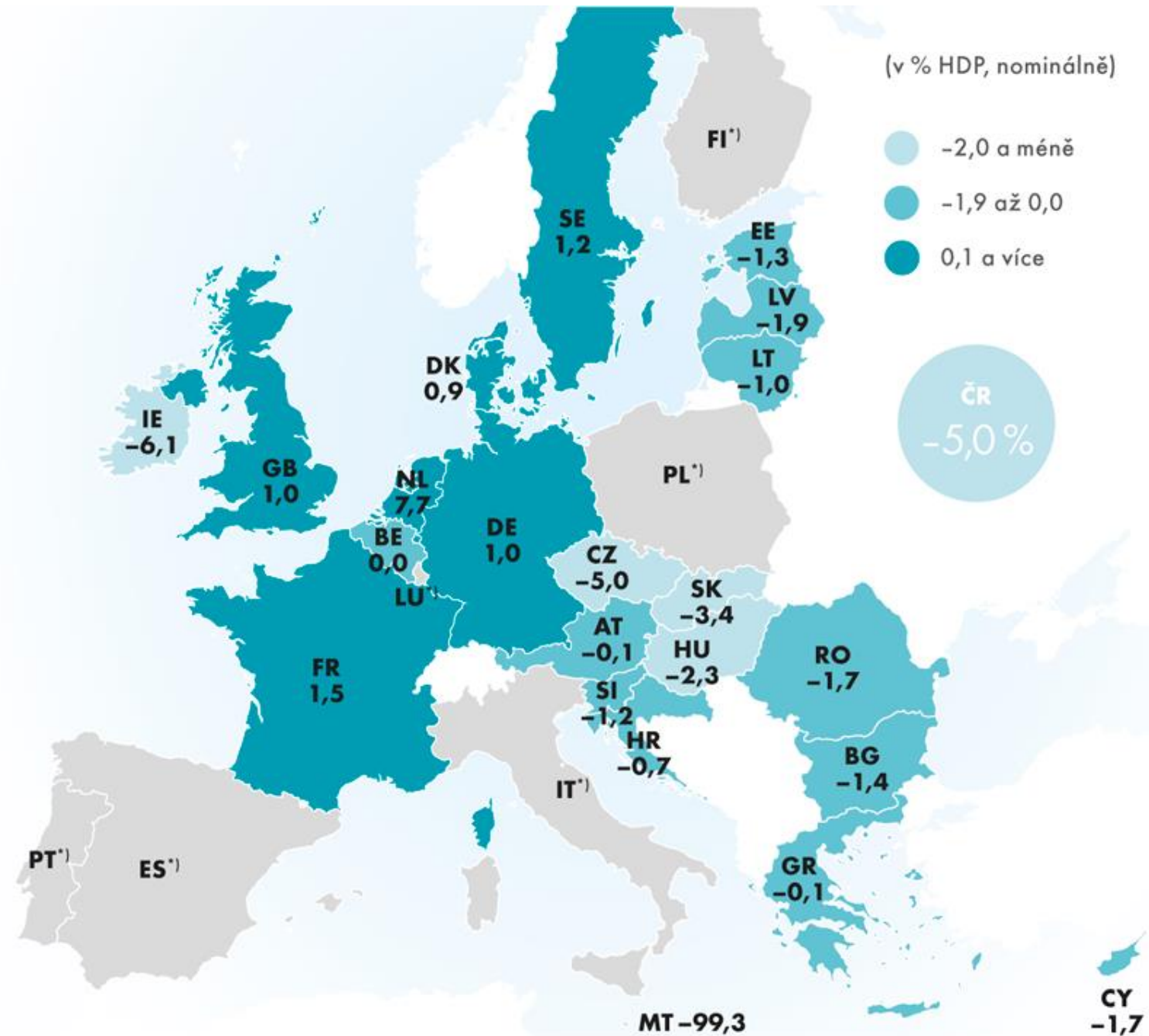
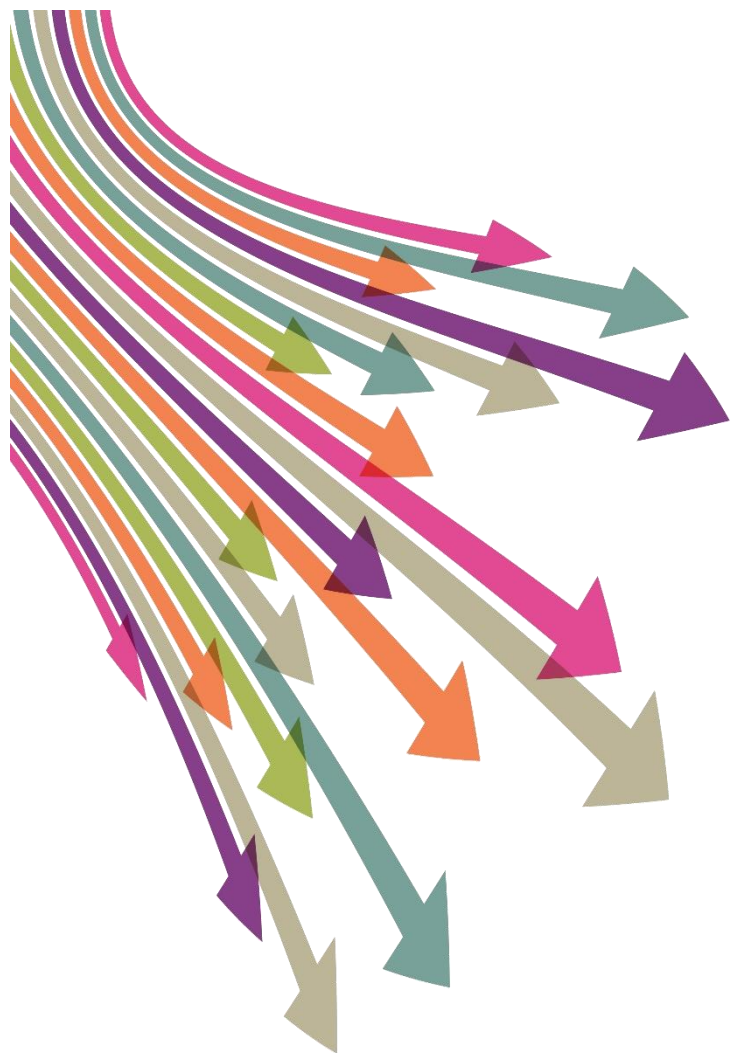
10 tis. pracujících osob

objem přidané hodnoty v metodice podnikových statistik v mld. Kč

<sup>1)</sup> Pozn.: Polsko není součástí top 10 podle počtu pracujících osob.

<sup>2)</sup> Pozn.: Švédsko není součástí top 10 podle objemu přidané hodnoty v metodice podnikových statistik.

## — Odliv dividend



<sup>\*)</sup> Pozn.: Data nejsou k dispozici.

# 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

# Řízení MNC

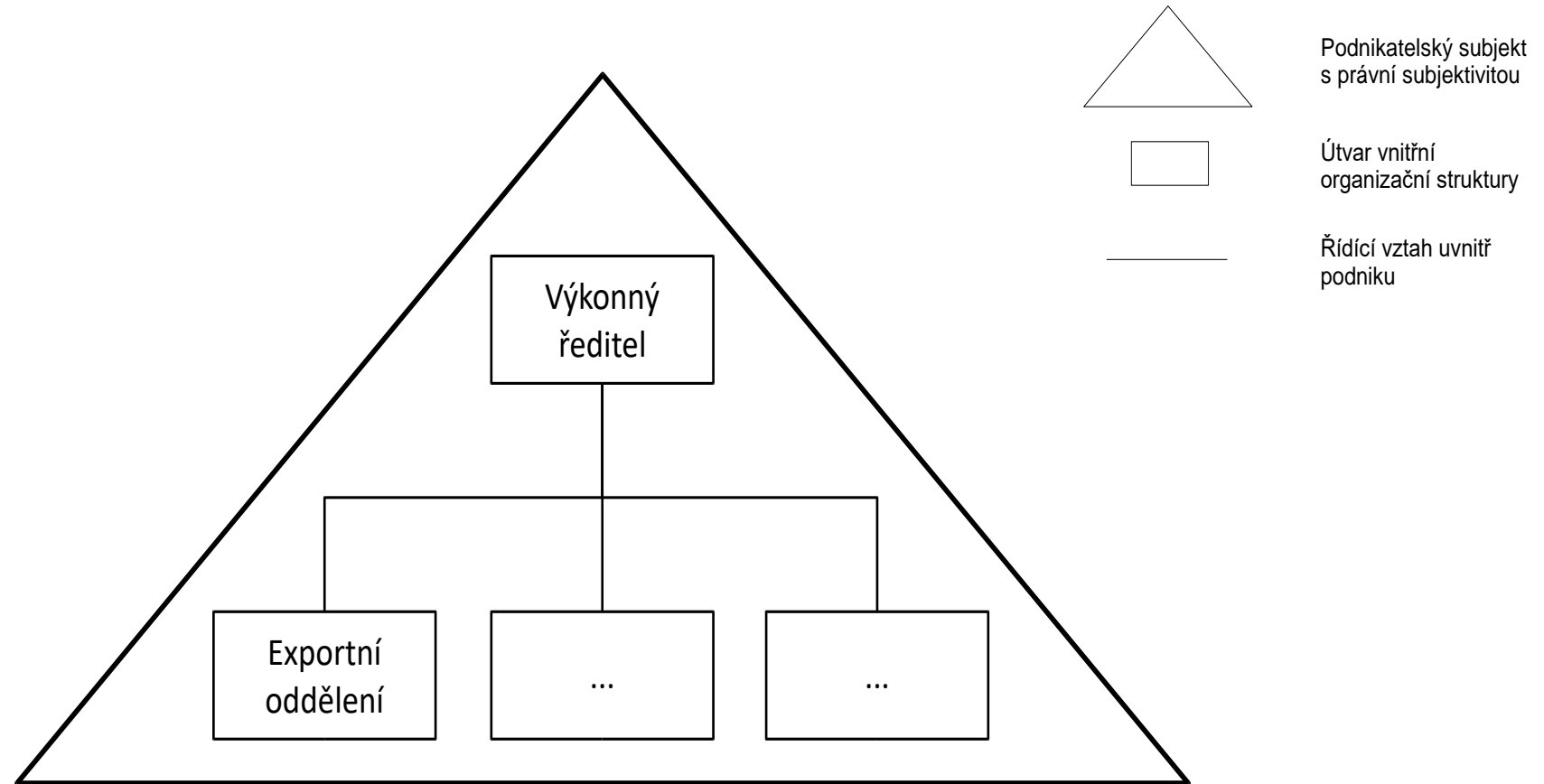
- mateřská společnost / centrála
- holdingová společnost
- specializované centrály (i několik stupňů / kombinace různých typů)
  - regionální
  - funkční
  - produktové



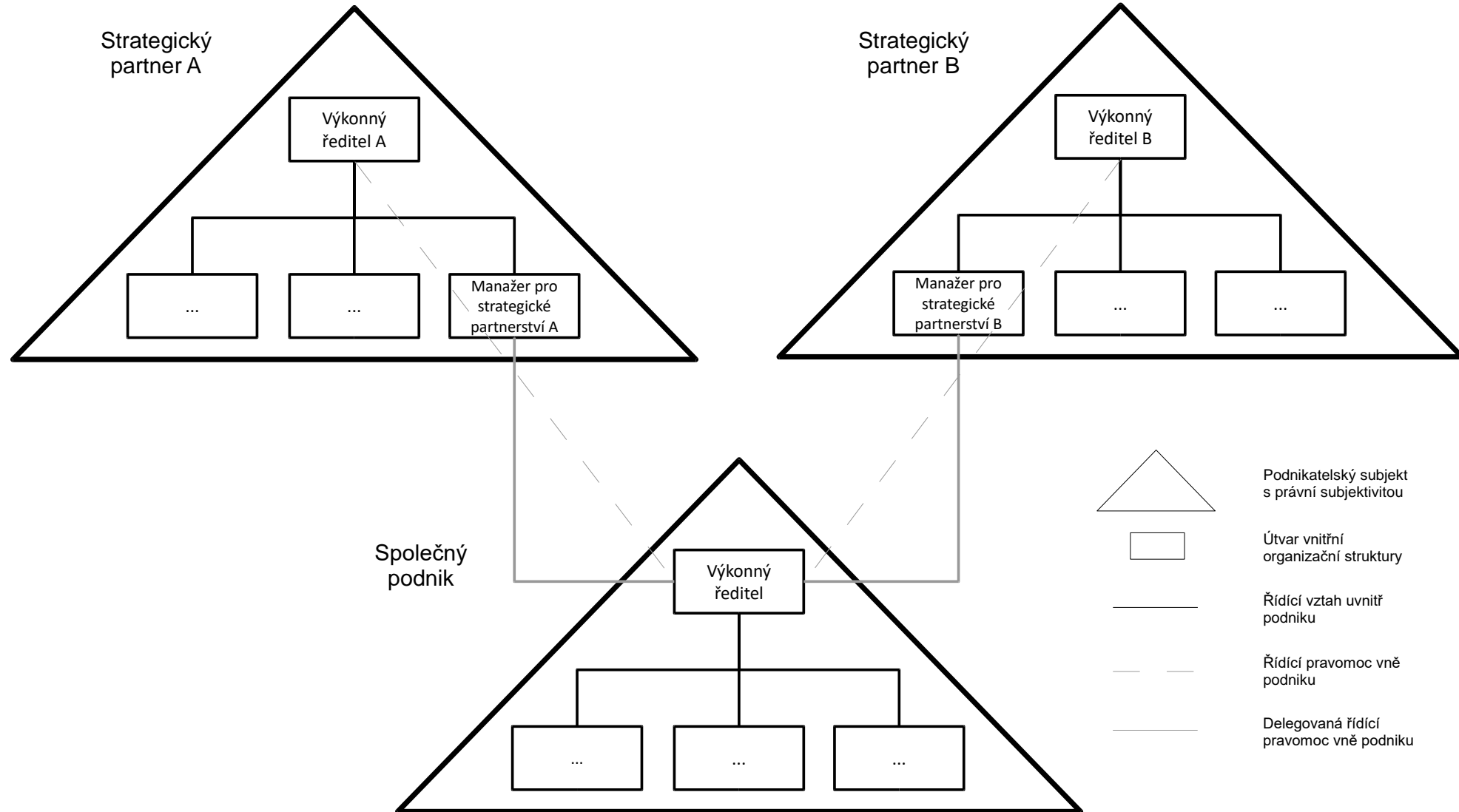
# Organizační struktury

- exportní oddělení
  - strategické partnerství
  - zahraniční pobočka
  - mezinárodní divize
  - globální struktura
  - maticová struktura
- 
- reálné struktury nadnárodních společností

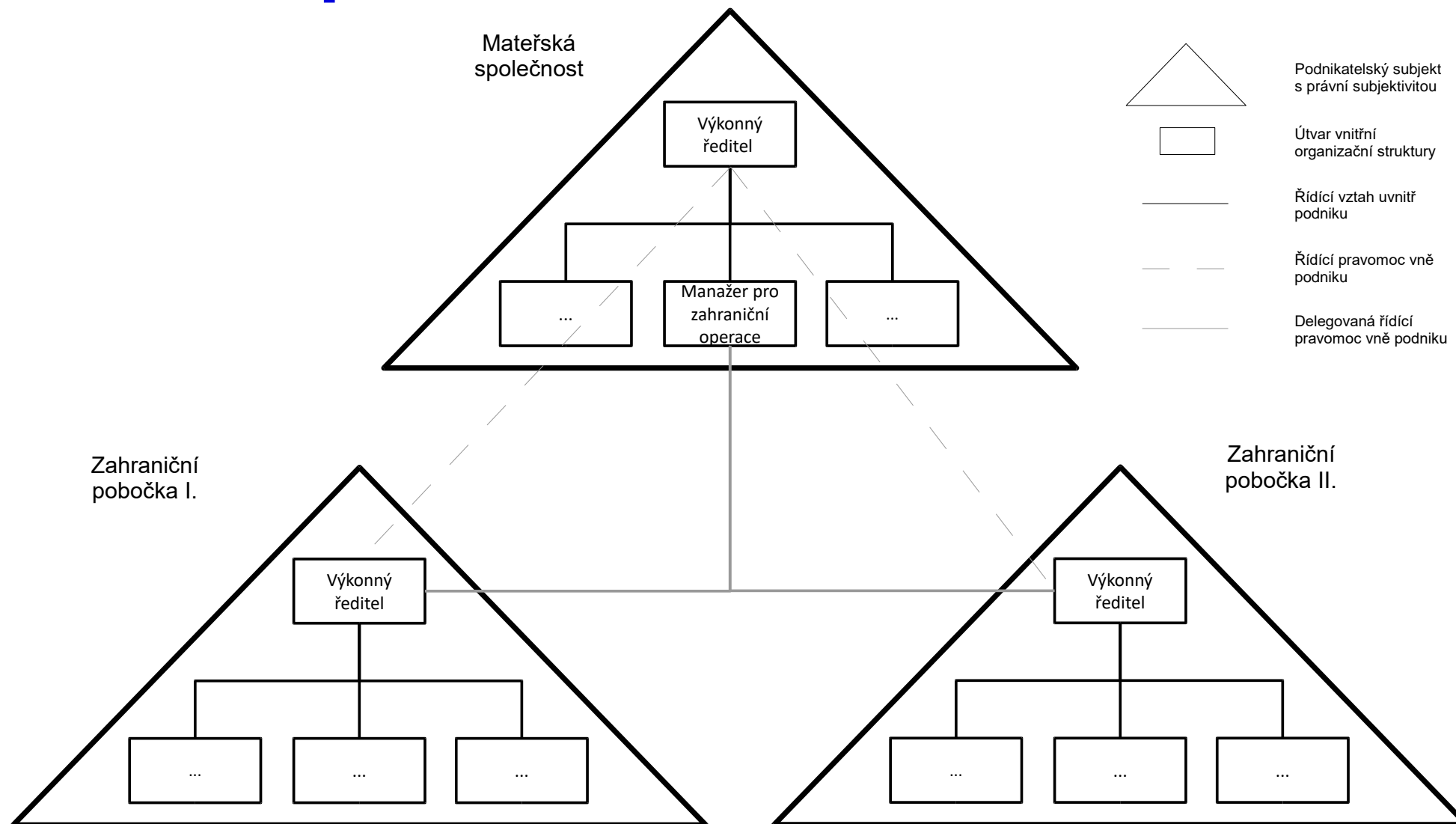
# Exportní oddělení



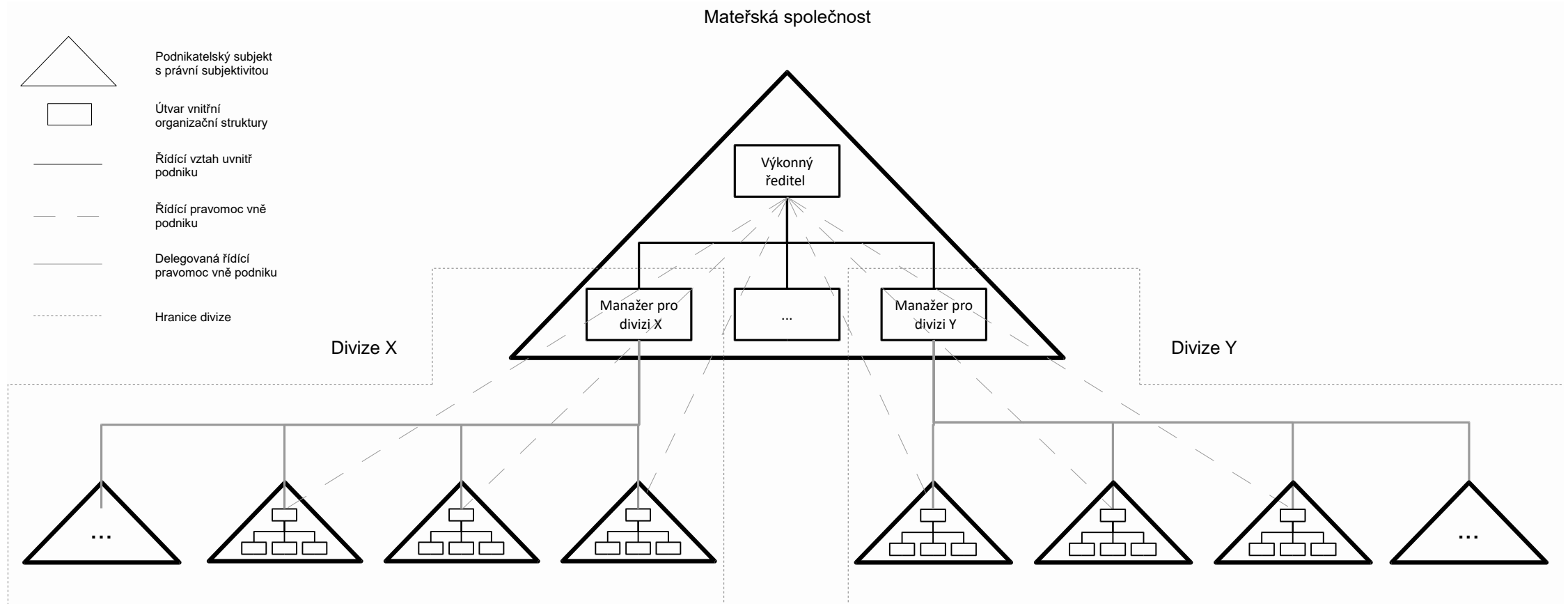
# Strategické partnerství



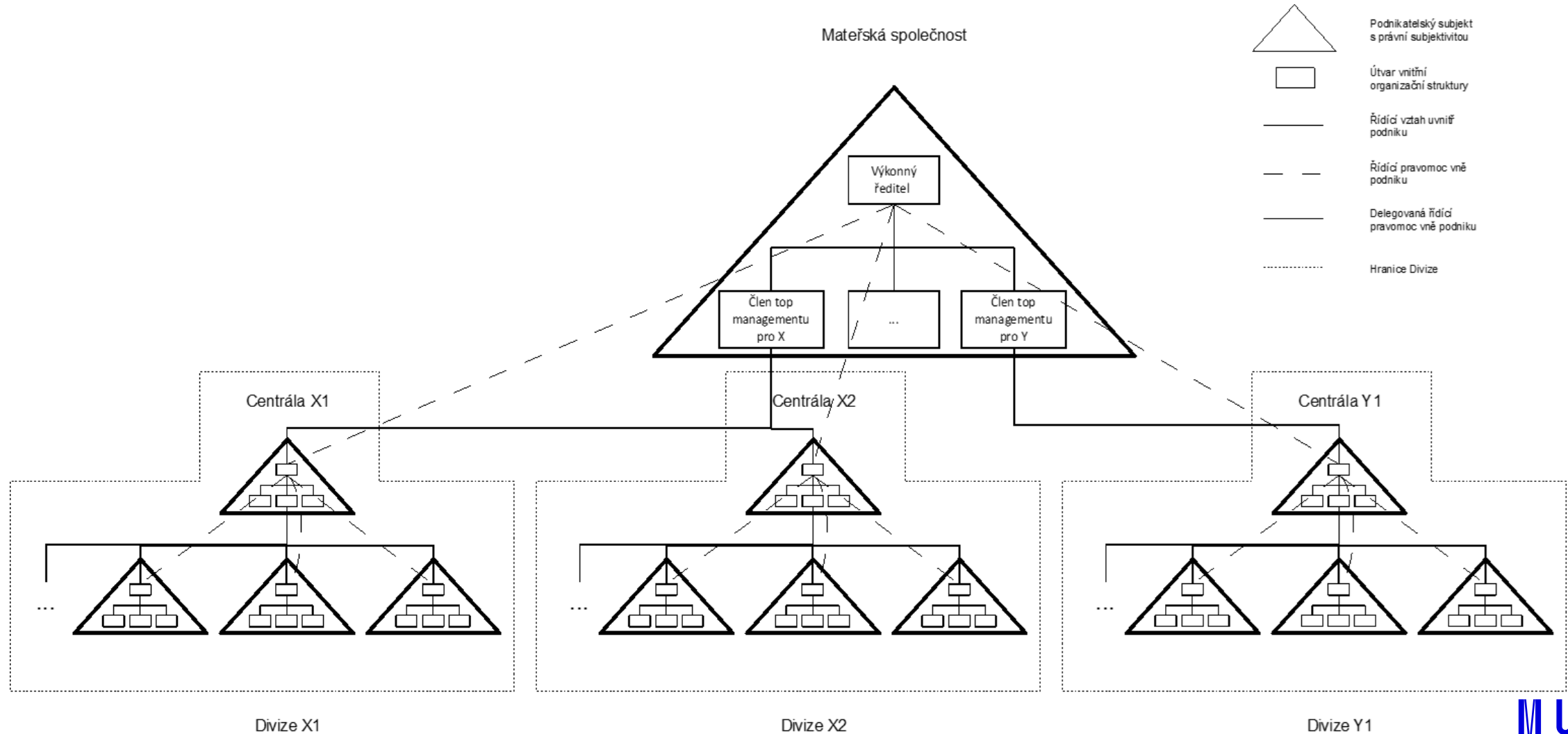
# Zahraniční pobočka



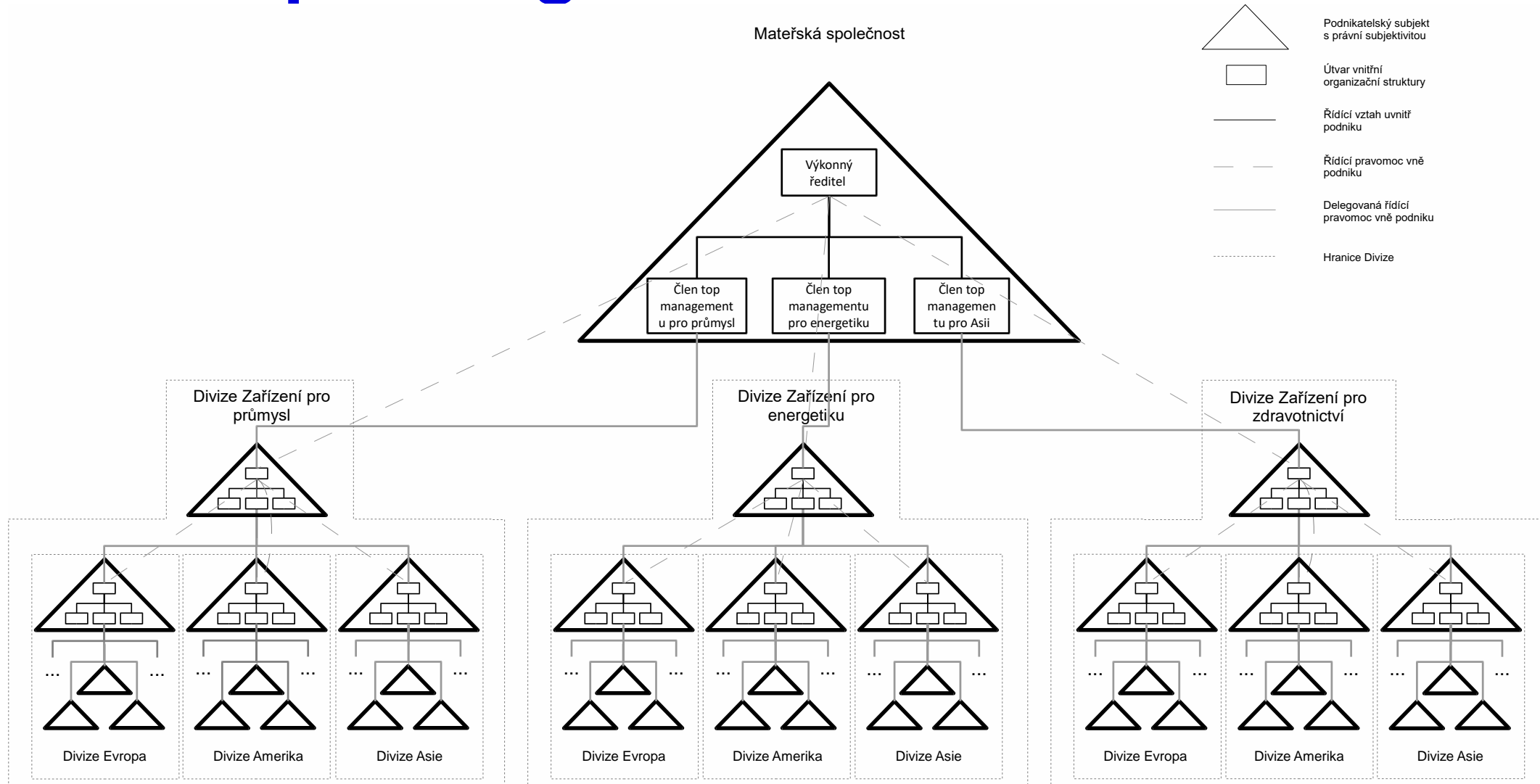
# Mezinárodní divize



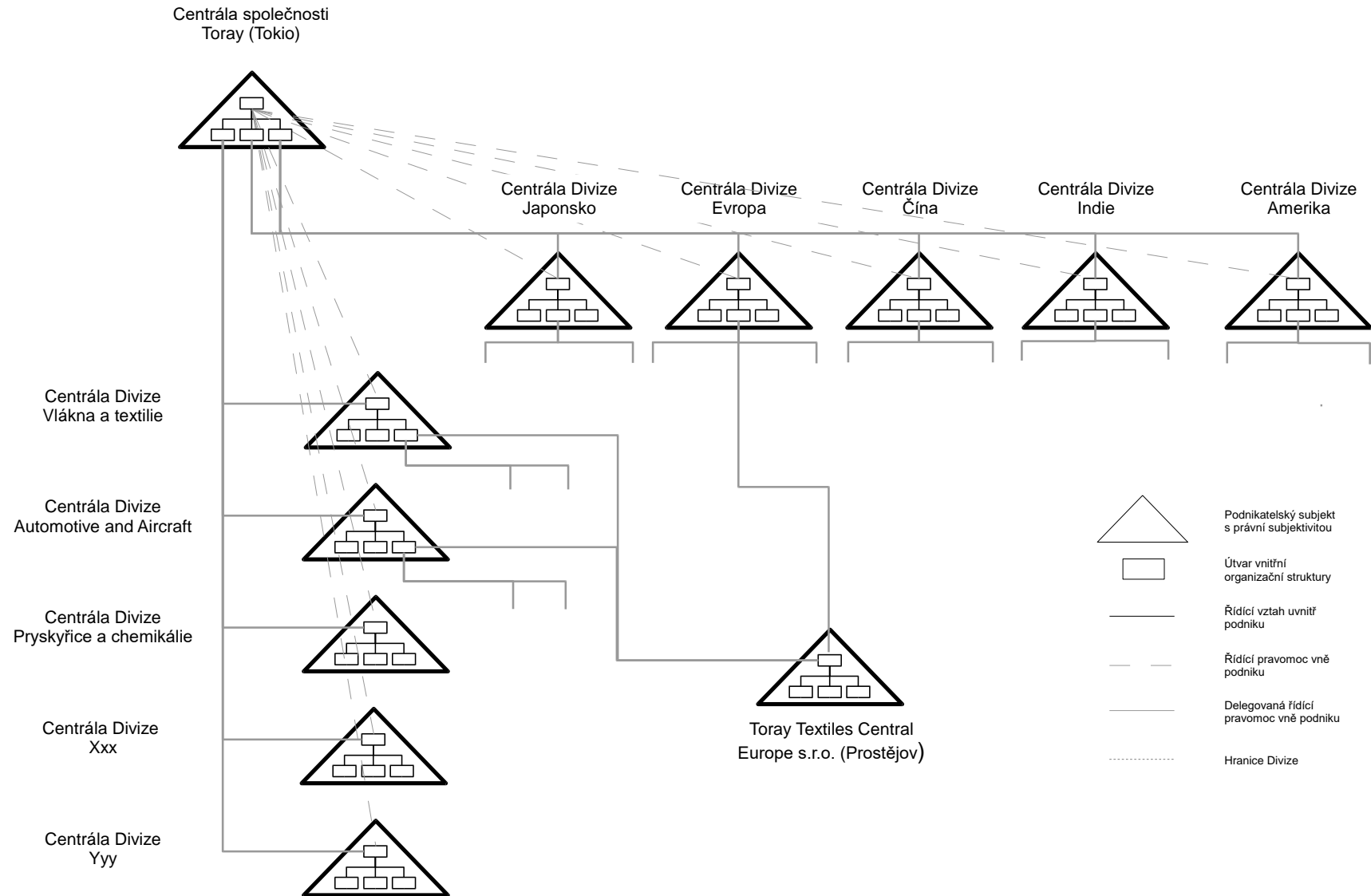
# Globální struktura



# Vícestupňová globální struktura

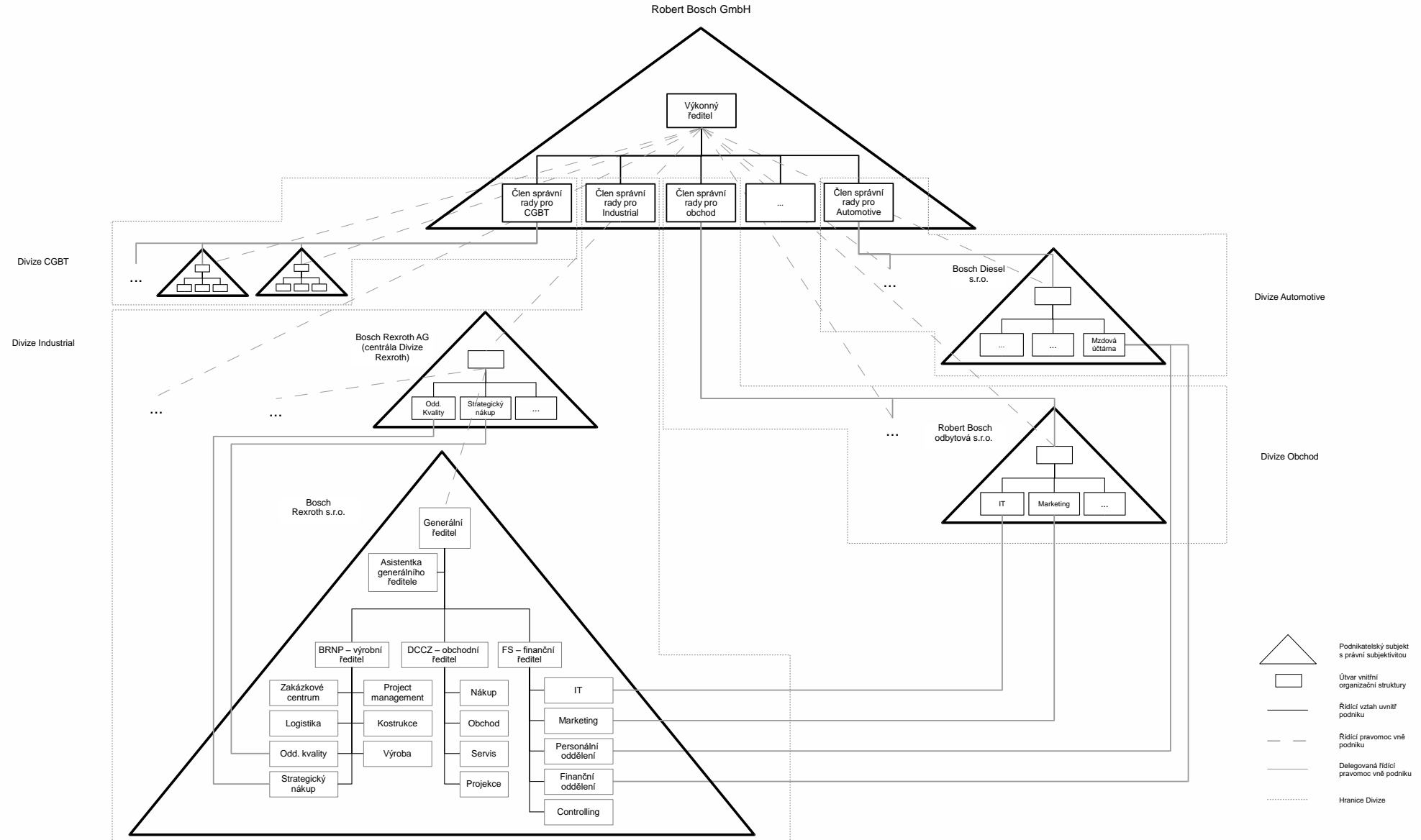


# Maticová struktura (Toray Group, 2012)





# Kombinovaná struktura (Bosch Group, 2012)

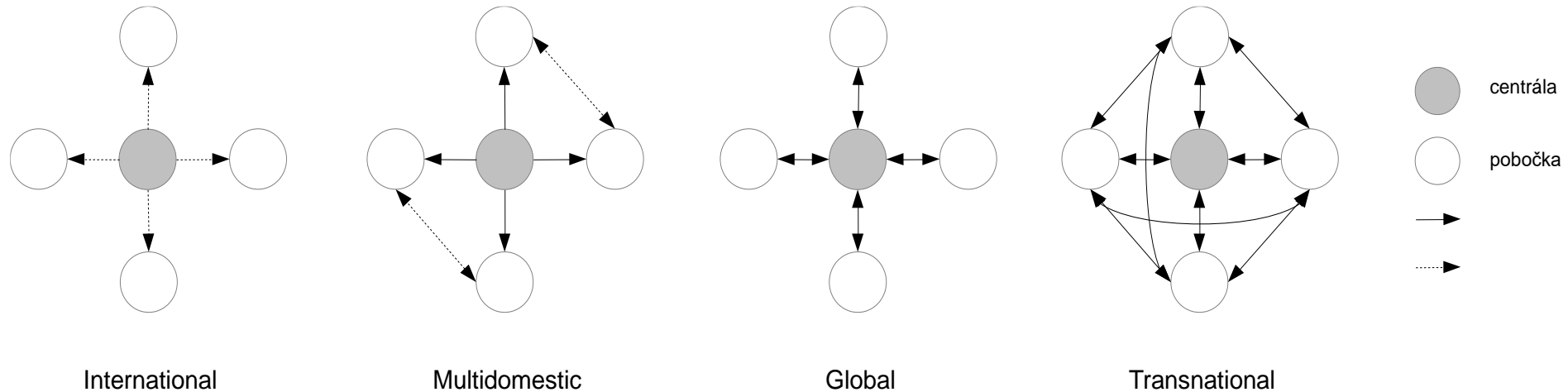


# Organizační strategie

- „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

?

?

?

?

**Otázky?**

?

?

**Děkuji za pozornost!**

?

?

?

?

?

# Literatura

## — povinná

- BATEMAN, Thomas S. a Robert KONOPASKE. *Management: leading & collaborating in a competitive world*. 14e. New York: McGraw-Hill, 2021. ISBN 978-1-260-57097-7.

## — doplňující

- BLAŽEK, Ladislav a Alena ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ. *Nadnárodní společnosti v České republice: vývojové trendy, organizace a řízení, kultura a odpovědnost*. Praha: C.H. Beck, 2013. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-478-0.