

# Nadnárodní podniky

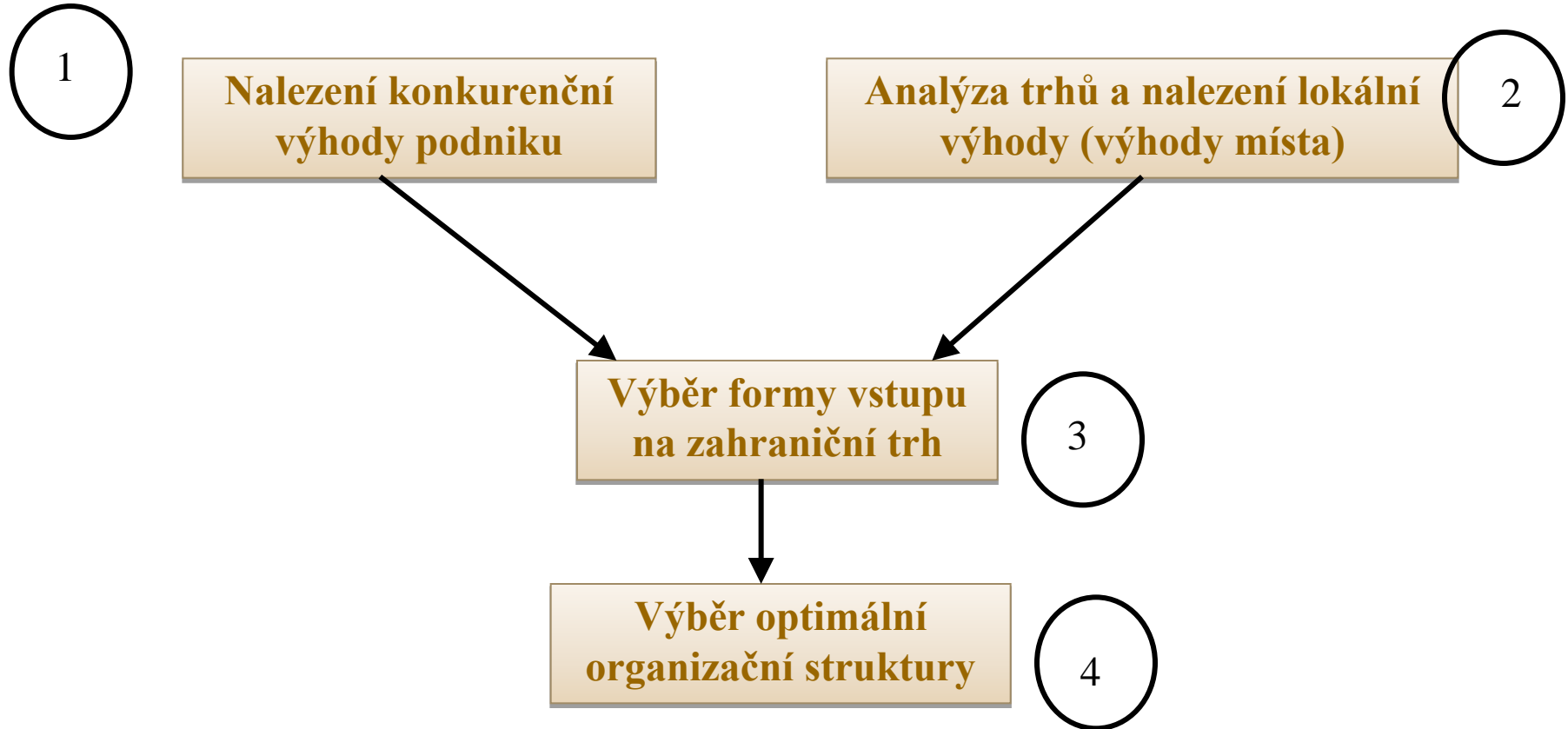


# Cíle přednášky

- 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



# Nadnárodní podniky – proces vstupu na zahraniční trh

- Rozšířená Dunningova teorie
- Nemá prediktivní charakter, spíše popisná
- Seznam důležitých bodů
- Zaměřuje se na tři hlavní otázky:
  1. **Proč chce podnik expandovat do zahraničí? (konkurenční výhoda)**
  2. **Kam chce podnik expandovat? (výhoda místa)**
  3. **Jak chce podnik expandovat? (forma vstupu, strategie)**

# 1. Proč chce podnik expandovat do zahraničí? (konkurenční výhoda)

- monopolní výhody
- vlastnictví přírodních zdrojů, patentových práv
- technologie, znalosti
- úspory z rozsahu, značka
- organizační struktura

## 2. Kam chce podnik expandovat

- regionální komparativní výhody
- bariéry mezi zeměmi (realizace 4 svobod (EU),...)
- vztahy mezi obchodními bloky
- politické faktory
- sociální
- kulturní aspekty
- ...

# Mexico – emerging market

## STRENGTHS

- Labor cost
- Experienced specialists
- Infrastructure
- IT development
- Growing market
- Price competition
- Natural resources

## WEAKNESSES

- Political history
- Competitors (ALCOA)
- Sales
- Infrastructure
- Low Profit
- Price competition
- Current criminal situation

## OPPORTUNITIES

- Open a new market
- Products/services
- Close with customer
- Natural resources
- Geographic location

## THREATS

- Cost of gas
- Political changes every 6 years
- Complicated tax form
- Working Method

# Greece – developed market

## STRENGTHS

Comparatively cheap electricity  
Cheap working resources  
Substantial deposits of bauxite, or aluminum ore  
Developed technological environment (road network, railways, sea ports)

## WEAKNESSES

Budget gap 9,4% GDP in 2010  
Governmental loan 330 billion € (142,5% GDP)

## OPPORTUNITIES

New Investment Law for supporting Private Investment, Feb. 2011  
New Fast Track Legislation  
Investment potential of second sector  
Possibility of extending the EU credit line for Greece

## THREATS

Possibility of further decrease in economic  
Planned increase in governmental loan till 348,5 billion € (152,6% GDP) in 2011  
Unstable economic situation and high risks



# CHOICE OF THE HOST COUNTRY

Mexico

- Low-cost manufacturing and vast potential domestic demand are offset by uncertainty in regulatory and infrastructure capacity => a potentially higher-risk, higher-reward investment destination

Greece

- International money flows to Greece because political risks are lower within its established democracy with predictable regulatory and political processes.

CHOICE OF  
**GREECE** AS  
THE HOST  
COUNTRY

# 3a. Jak vstoupí podnik na zahraniční trh?

## Formy vstupu

### Bezkapitálové způsoby

#### Export

- Přímý export
- Nepřímý export

#### Smlouvy

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

### Kapitálové způsoby

- Joint ventures

#### Plně vlastněné podniky

- Brownfield
- Greenfield
- Akvizice
- Fúze

# 3b. Jak vstoupí podnik na zahraniční trh? Strategie vstupu

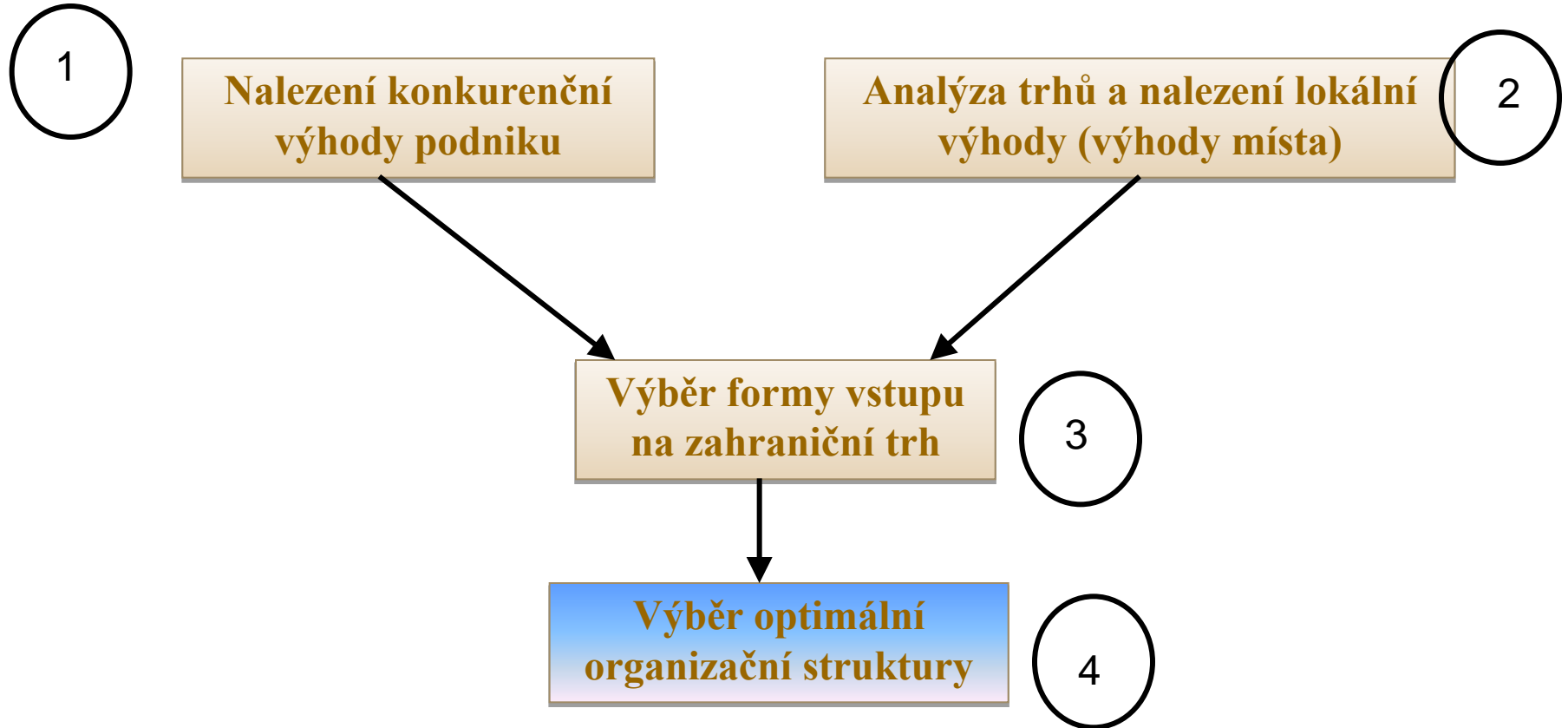
- ❑ Minimalizace nákladů
- ❑ Výhody internalizace

Typologie strategií vstupu na trh:

- „Home based“
- Hledající příležitosti
- Zaměřené na hodnotový řetězec



# Nadnárodní podniky – proces vstupu na zahraniční trh



# Opening Profile: Samsung Electronics Recognizes to Fight Downturn

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



# Organizační struktura nadnárodních podniků

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



# Kritéria rozhodování

**Diferenciace**

- **Specializace na konkrétní trhy**

**Integrace**

- **Koordinace podobných trhů**

# Organizační struktura nadnárodních podniků

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



Christopher A. Bartlett thinking about new organizational strategies



Sumatra Ghoshal after defining transnational organizational strategy



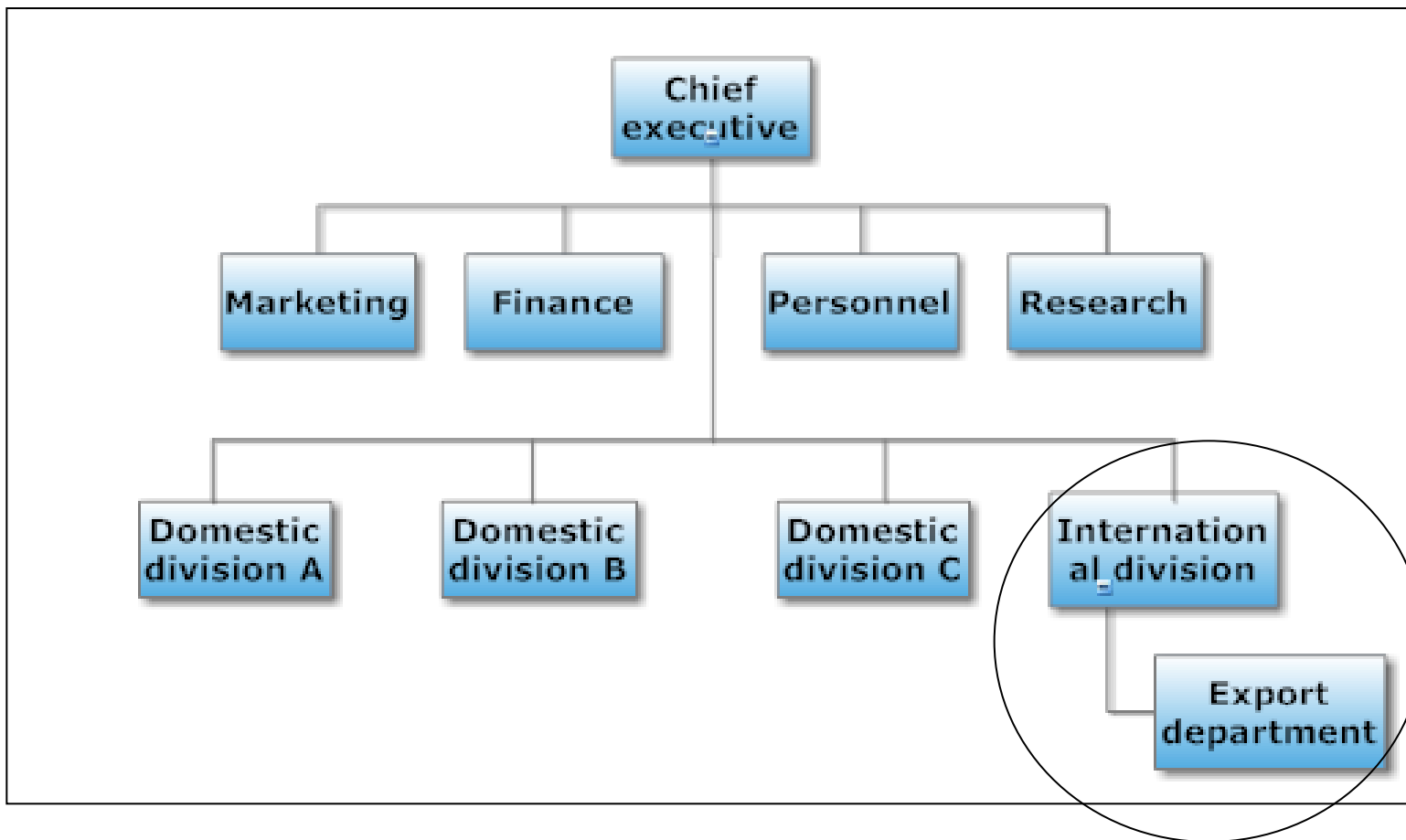
# Organizační struktura (strategie) nadnárodních podniků

- Bartlett – Ghoshal

Organisational Characteristics	Multinational	Global	International	Transnational
Configuration of assets and capabilities.	Decentralised and nationally self-sufficient	Centralised and globally scaled.	Sources of core competences centralised, others decentralised.	Dispersed, interdependent, and specialised.
Role of overseas operations.	Sensing and exploiting local opportunities and strategies.	Implementing parent company competencies.	Adapting and leveraging parent company.	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 centre.	Knowledge developed at the centre and transferred to overseas units.	Knowledge developed jointly and shared worldwide.

Source: adapted from Bartlett & Ghoshal (1998, p.75).

# Mezinárodní podniky



# Mezinárodní podniky

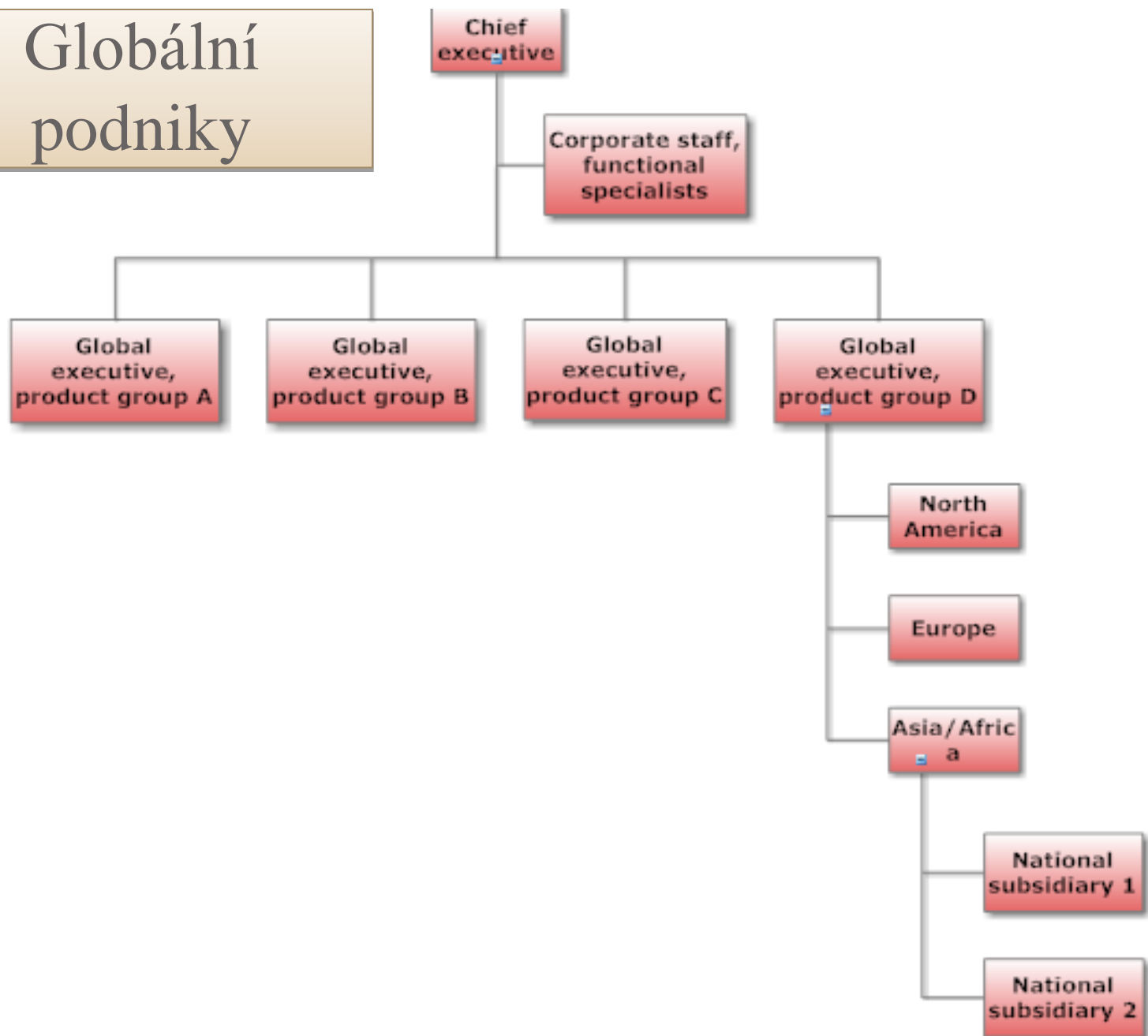
- Z počátku divize či oddělení, později pobočky v zahraničí
- Centralizace „core competence“
- Nevhodné při velkém množství produktů nebo velkému objemu tržeb v zahraničí



# Mezinárodní podniky

- Lepší využívání znalostí a schopností mateřské společnosti
- Nižší úspory z rozsahu
- Méně reflektují místní poptávku

# Globální podniky



# Globální podniky

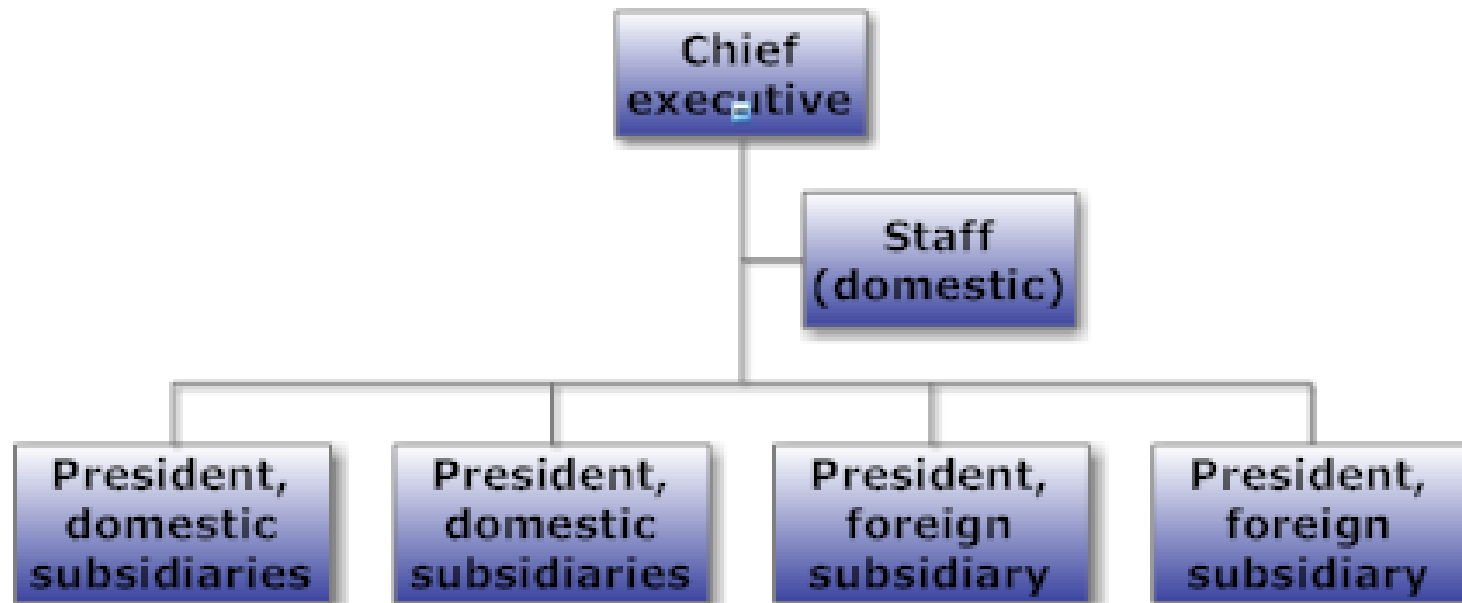
- pobočky v zahraničí koordinované z centrály
- centrální nákup, integrace vývoje, ...
- standardizovaný globální produkt zákazníkům na celém světě



# Globální podniky

- úspory z rozsahu
- inovativní
- nejsou volné zdroje ani motivace zohledňovat lokální poptávku
- „Everywhere everything gets more and more like everything else.“

# Multinacionální podniky





# Multinacionální podniky

- relativně více nezávislých poboček ve více zemích
- slabá globální integrace
- silná lokální odpovědnost

**PHILIPS**



# Multinacionální podniky

## 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

# Multinacionální podniky

## Nestlé

Peter Brabeck (Chief Executive of 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 podniky

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 podniky

- diverzifikovaná síť poboček s různou strategickou úlohou
- toky zboží i znalostní a kapitálové toky v rámci celé sítě
- síťová struktura
- vysoká vzájemná závislost všech subjektů
- vysoký stupeň modifikace výrobků
- vysoký stupeň adaptace marketingu

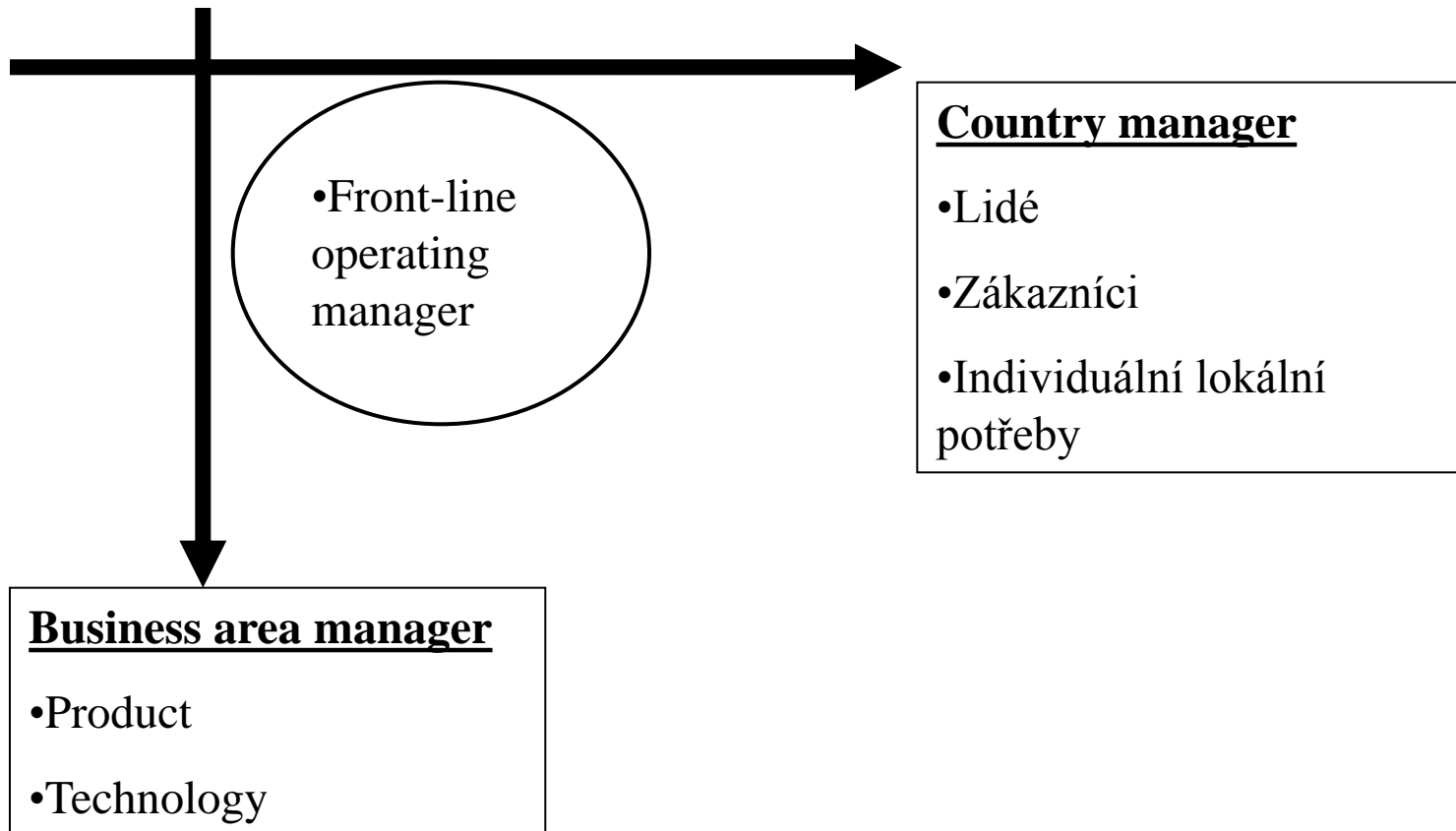
# Transnacionální podniky

## ABB

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

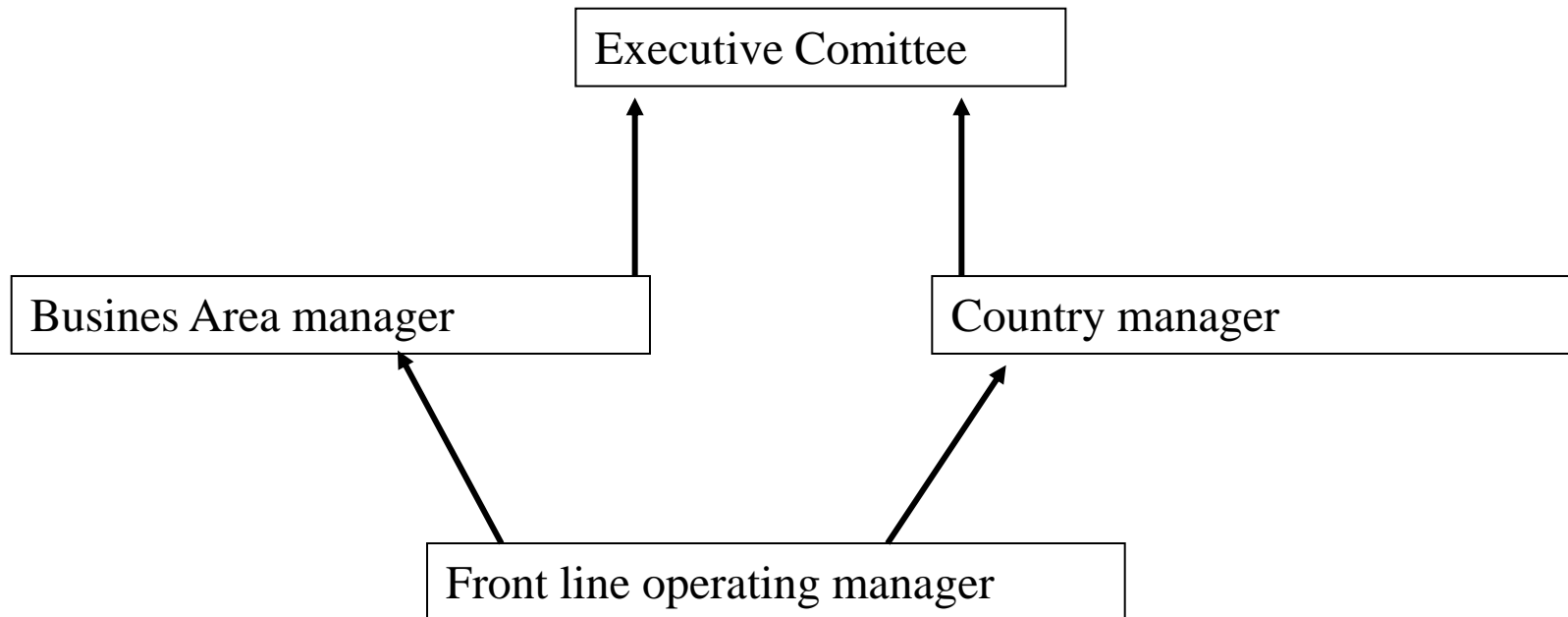


# Transnacionální podniky



# Transnacionální podniky

- 11 Executive vice presidents (Executive committee)

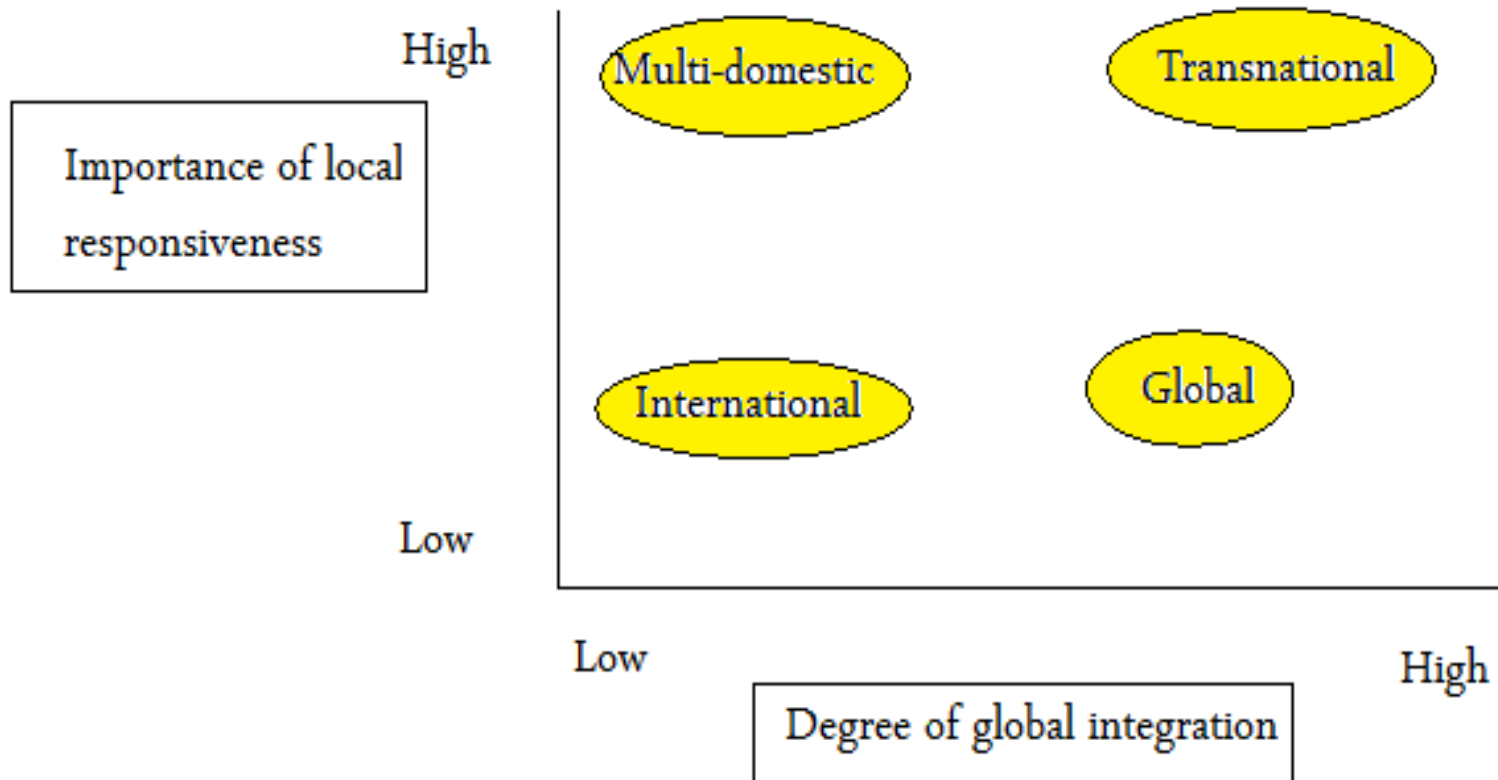


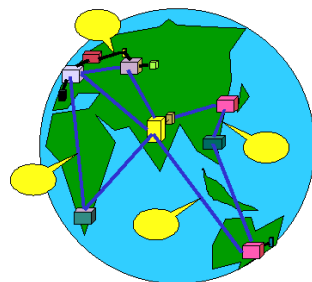


# Transnacionální podniky

- 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

# Organizační strategie nadnárodních podniků: Lokální odpovědnost a stupeň integrace





# Děkuji za pozornost

