

Nadnárodní podniky

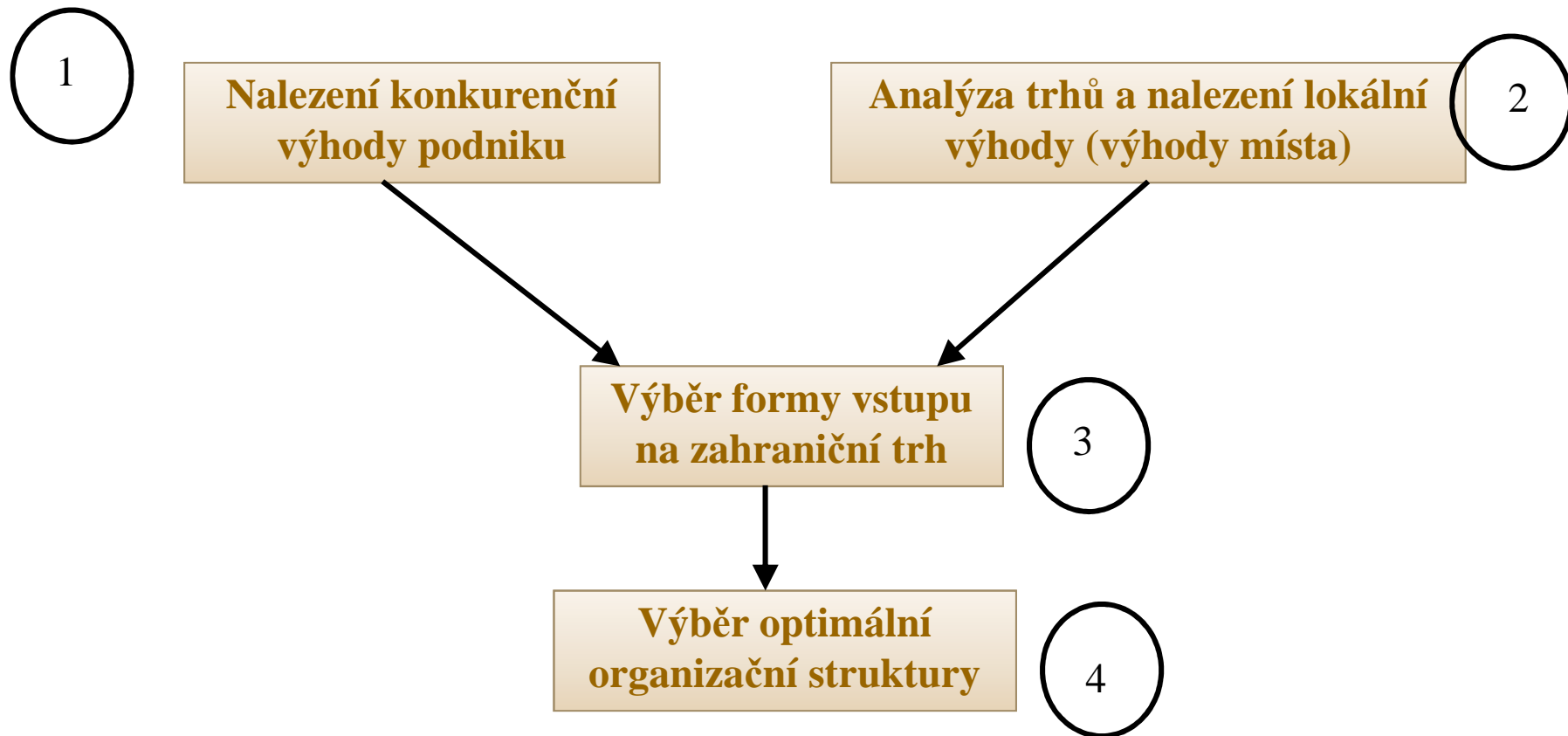


Cíle přednášky

1. Seznámit se s procesem vstupu na zahraniční trh a s formami vstupu na zahraniční trh
2. Pochopit význam vhodné organizační struktury vzhledem k efektivní implementaci strategie.
3. Seznámit se s typy organizačních struktur vhodných pro danou úroveň a rozsah internacionalizace firmy
4. Rozpoznat, proč a kdy je potřeba změna organizační struktury.
5. Zdůraznit roli kontrolních a monitorovacích systémů vhodných pro specifické situace v mezinárodních podmínkách



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 it's 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?

- Minimalizace nákladů
- Výhody místa
- Výhody internalizace

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

Typologie strategií vstupu na trh:

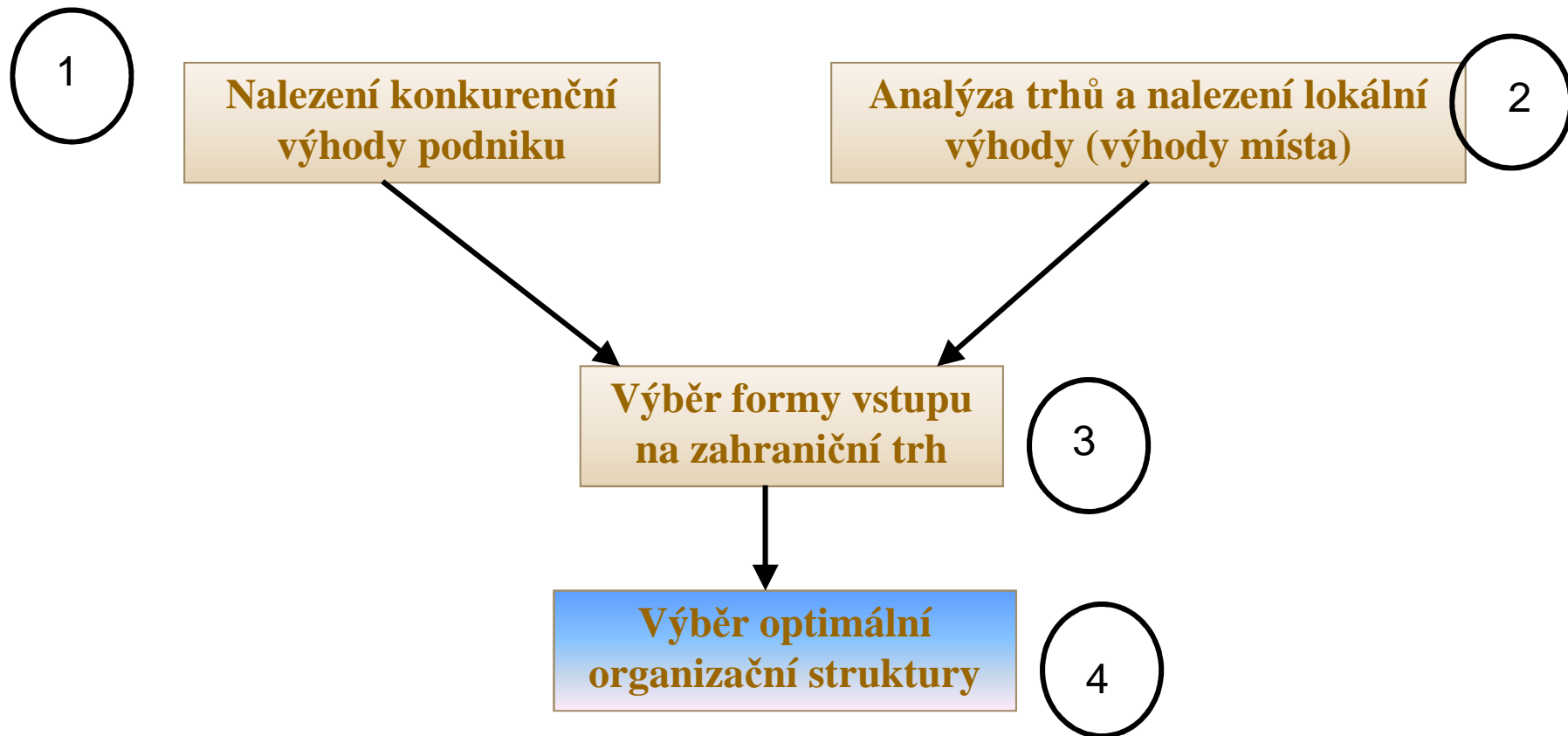
- Zaměřené na domácí trh
- Hledající příležitosti
- Zaměřené na hodnotový řetězec



vodafone



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

- Index transnacionality
- Kritika
- Index internacionalizace

Company	Home country	TNI
Rio Tinto	United Kingdom	98.2
The Thomson Corporation	Canada	95.3
ABB	Switzerland	94.9
Nestlé	Switzerland	94.7
BAT	United Kingdom	94.7
Electrolux	Sweden	93.2
Interbrew	Belgium	90.2
Anglo American	United Kingdom	88.4
AstraZeneca	United Kingdom	86.9
Philips Electronics	The Netherlands	85.7

Vztah centrála-pobočka

Nadnárodní firma se angažuje v přímých zahraničních investicích a vlastní nebo kontroluje aktivity tvořící přidanou hodnotu ve více než jedné zemi.

Často je spojena se zemí původu, kterému je přisuzován specifický význam (řídící mechanismy, preference trhů atd.)

Nadnárodní firmy jsou definované komplexní vazbou mezi centrálou a pobočkou.

Centrála tedy řídí a vykonává správu svých zdrojů, umístěných v zahraničí.

Pobočka (zahraniční pobočka) je částí centrály (mateřské společnosti) s omezenou rozhodovací pravomocí. Nese obvykle název centrály a rozvaha je součástí celkové rozvahy firmy.

Vztah centrála-pobočka

Tyto vazby mají těsnou či volnou povahu k centrále a determinují přístup nadnárodní firmy k:

- Centralizaci
- Nezávislosti
- Kontrole
- Investičním rozhodnutím
- Případně k různým dalším funkcím jako je marketing apod.

Vztah centrála-pobočka

Internacionální (typická pro evropské MNCs):

Centrála není obvykle zastoupena ve všech hlavních regionech.

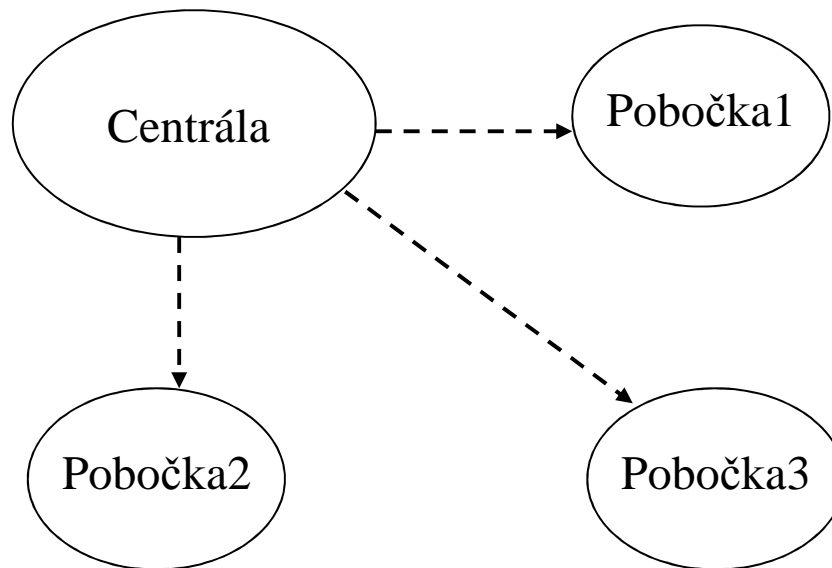
Vztah má charakter hlavně finančních toků s jednoduchou kontrolou

Jedná se o silně decentralizovanou vazbu mezi centrálou a pobočkou.

Toky zboží a znalostí mají jednostranný charakter.

Vztah centrála-pobočka

Internacionální:



Vztah centrála-pobočka

Multidomestic (typická pro evropské MNCs):

Vytváří relativně více nezávislých poboček ve více zemích sledující svou vlastní strategii v odděleních.

Finanční výkonnost je základním parametrem úspěšnosti.

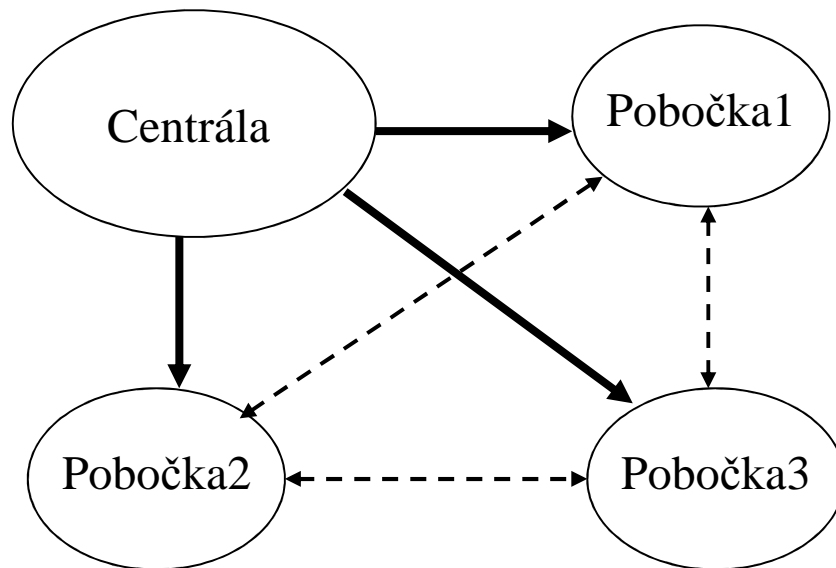
Pobočky mohou rozvíjet své vlastní značky

Vazby jsou těsně provázány na centrálu z každé pobočky.

Jednotlivé pobočky jsou propojeny volným vztahem pokrývající tok znalostí.

Vztah centrála-pobočka

Multidomestic:



Vztah centrála-pobočka

Globální (typická pro americké MNCs):

Představuje pevně vazbové propojení s centrálou. Převažuje centralizace v oblasti korporátních aktivit.

Je prováděn silný dohled a kontrola poboček.

Ve vztahu centrály a pobočky jsou realizovány znalostní a kapitálové toky.

Pobočky nerozhodují o produktech a výrobním portfoliu

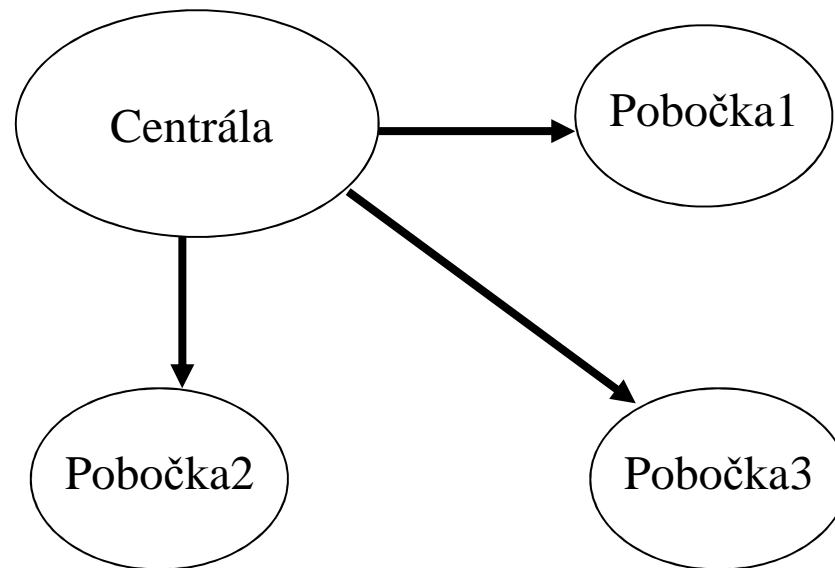
Vazby mezi pobočkami téměř neexistují, jedná se o pouze vzájemné a komplexní toky zboží.

Cílem je zprostředkování standardizovaného globálního produktu zákazníkům po celém světě.

Někdy je tato forma charakterizovaná křížovým vlastnictvím s kapitálovou participací mezi centrálou a pobočkou.

Vztah centrála-pobočka

Globální:



Vztah centrála-pobočka

Transnacionální (typická pro japonské MNCs):

Je typický pro diverzifikovanou síť poboček s přiřazením strategické úlohy.

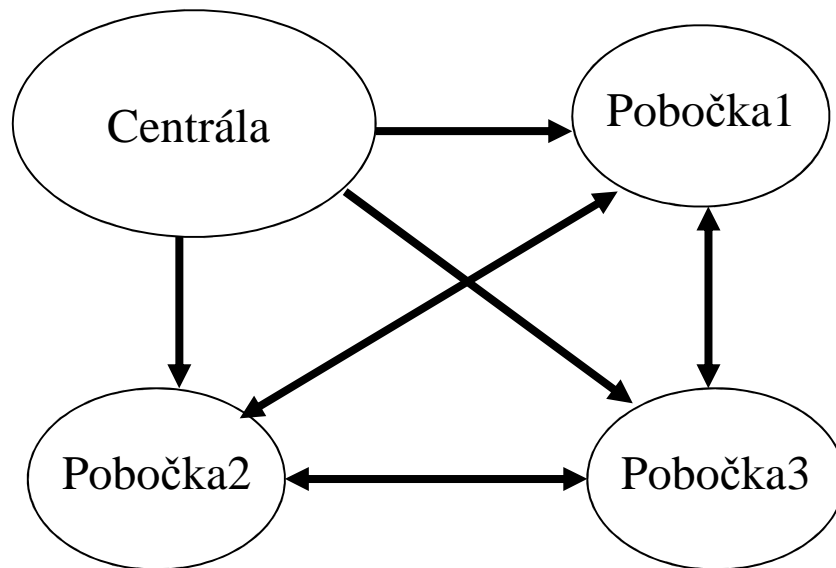
Pevná vazba je charakteristická pro vznik a udržování vztahů mezi pobočkami navzájem.

Dochází ke jak ke zbožovým, tak i znalostním a kapitálovým tokům. .

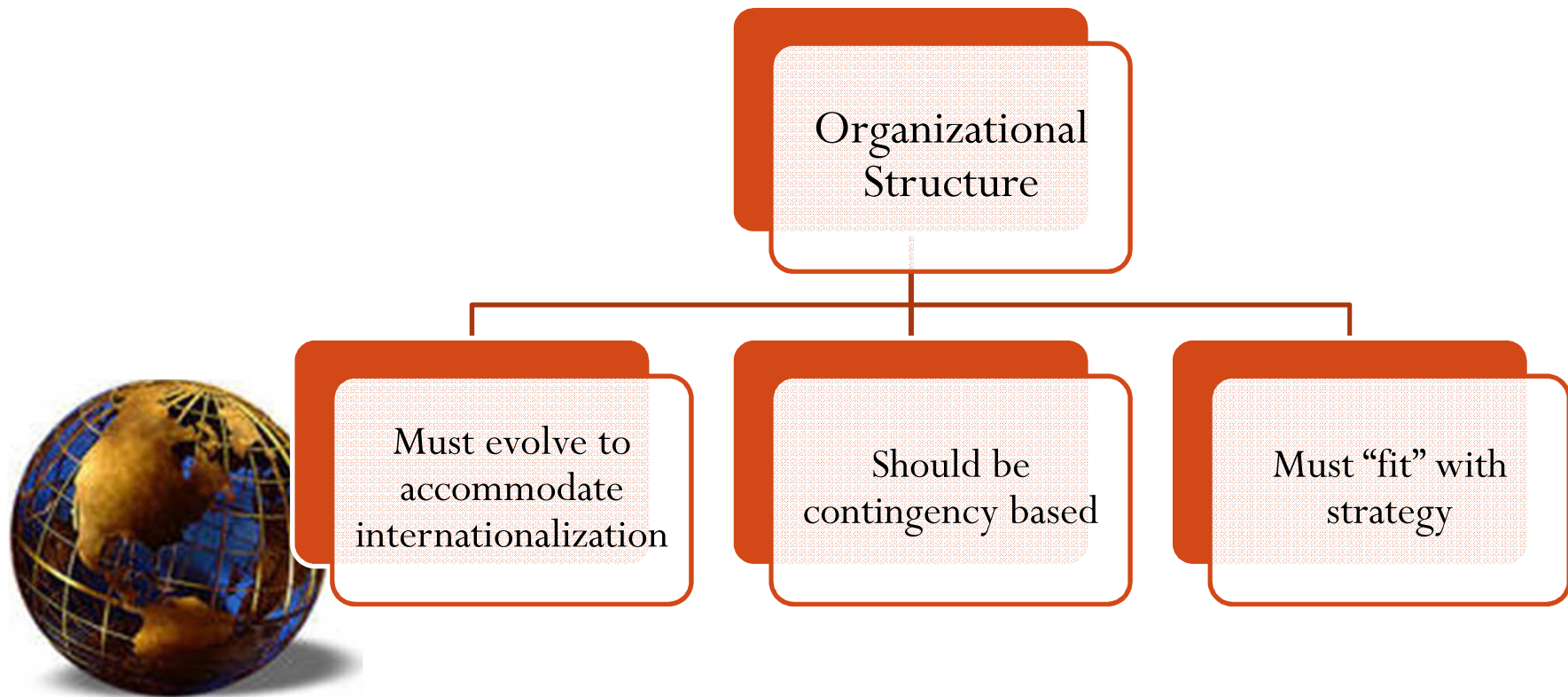
Pobočka může být zdrojem znalostí s dopadem na vývojové úsilí a inovace.

Vztah centrála-pobočka

Transnacionální:



Organizační struktura



Organizační struktura nadnárodních podniků

- **Alcoa**

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



Organizační struktura nadnárodních podniků

* Domestic structure plus export department

* Domestic structure plus foreign subsidiary

Typical ways to structure international activities

* Global functional structure
* International division

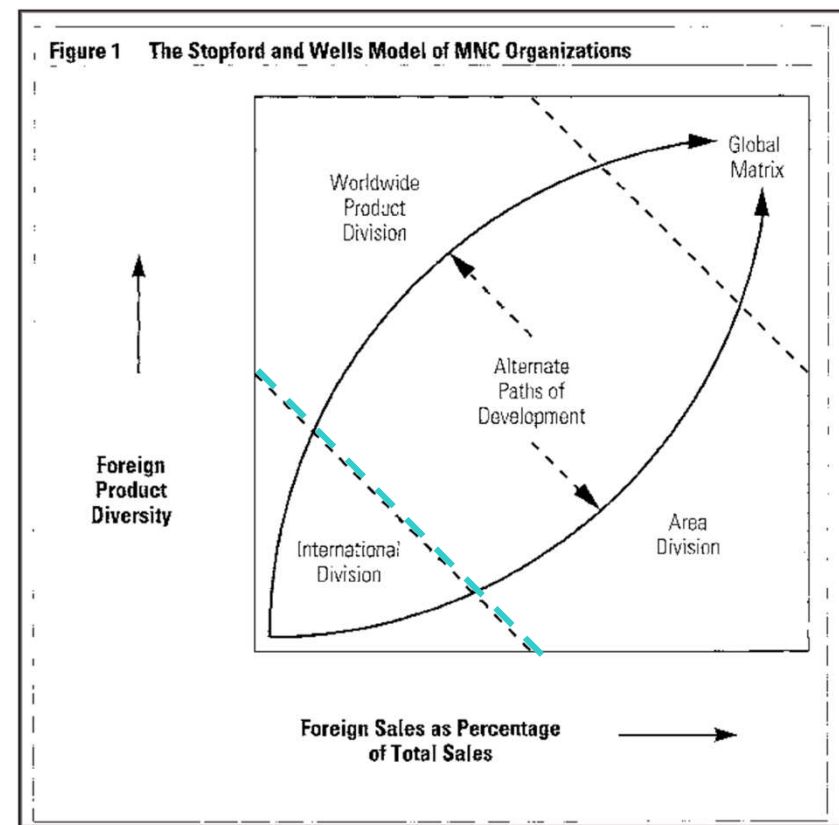
* Global product structure
* Matrix structure



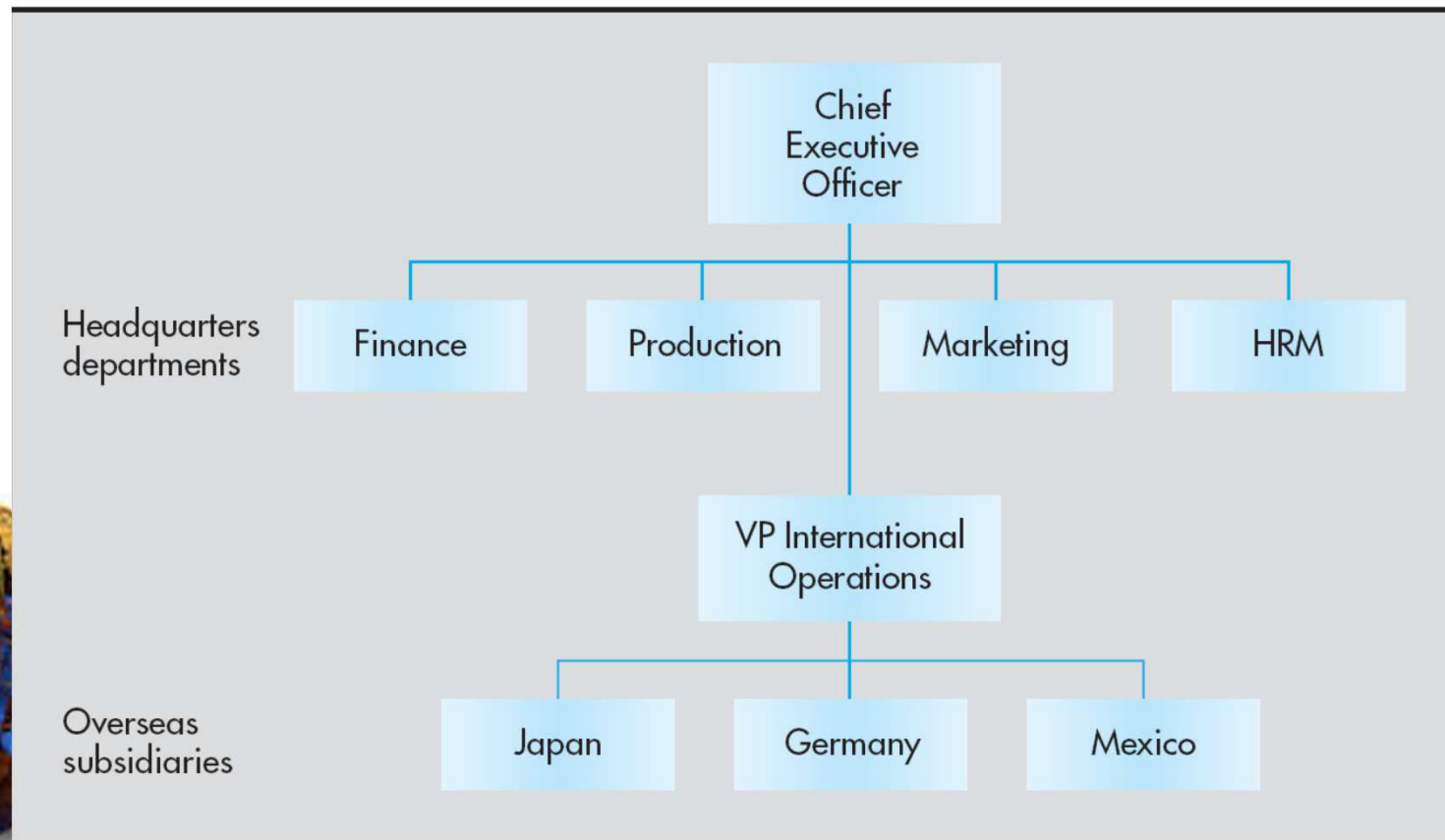
Organizační struktura nadnárodních podniků

Model Stopford a Wells

- Počáteční fáze
- Regionální divize
- Výrobní divize
- Maticová organizační struktura



Počáteční fáze - Zahraniční pobočka



Mezinárodní divize

- Organizována podle funkčně, dle produktu nebo geograficky



- IBM World Trade
- Pepsi Cola International

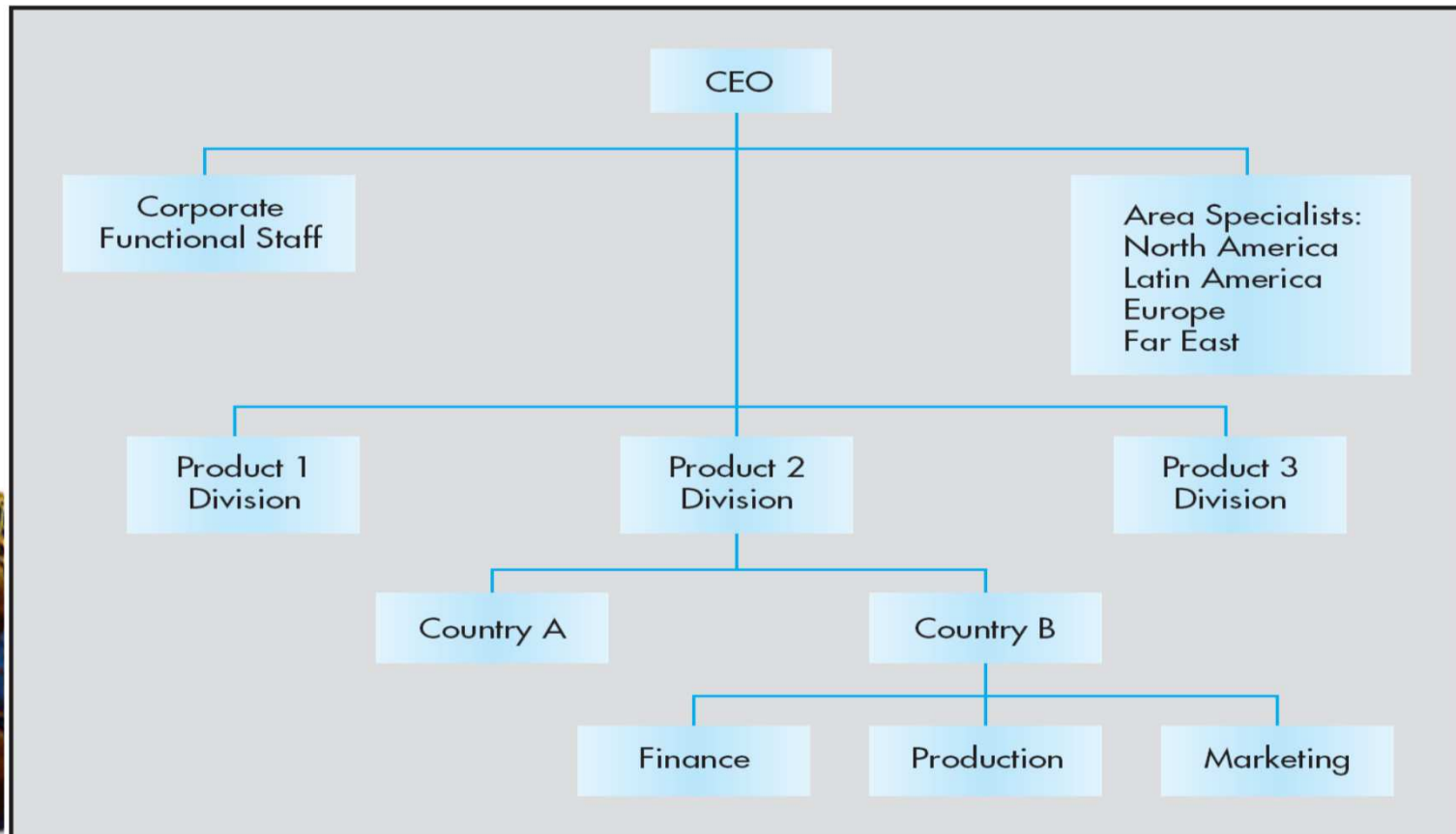


Funkční divize

- Vytvořeny na základě společných funkcí
- Umožňuje funkční specializaci a úspory z rozsahu

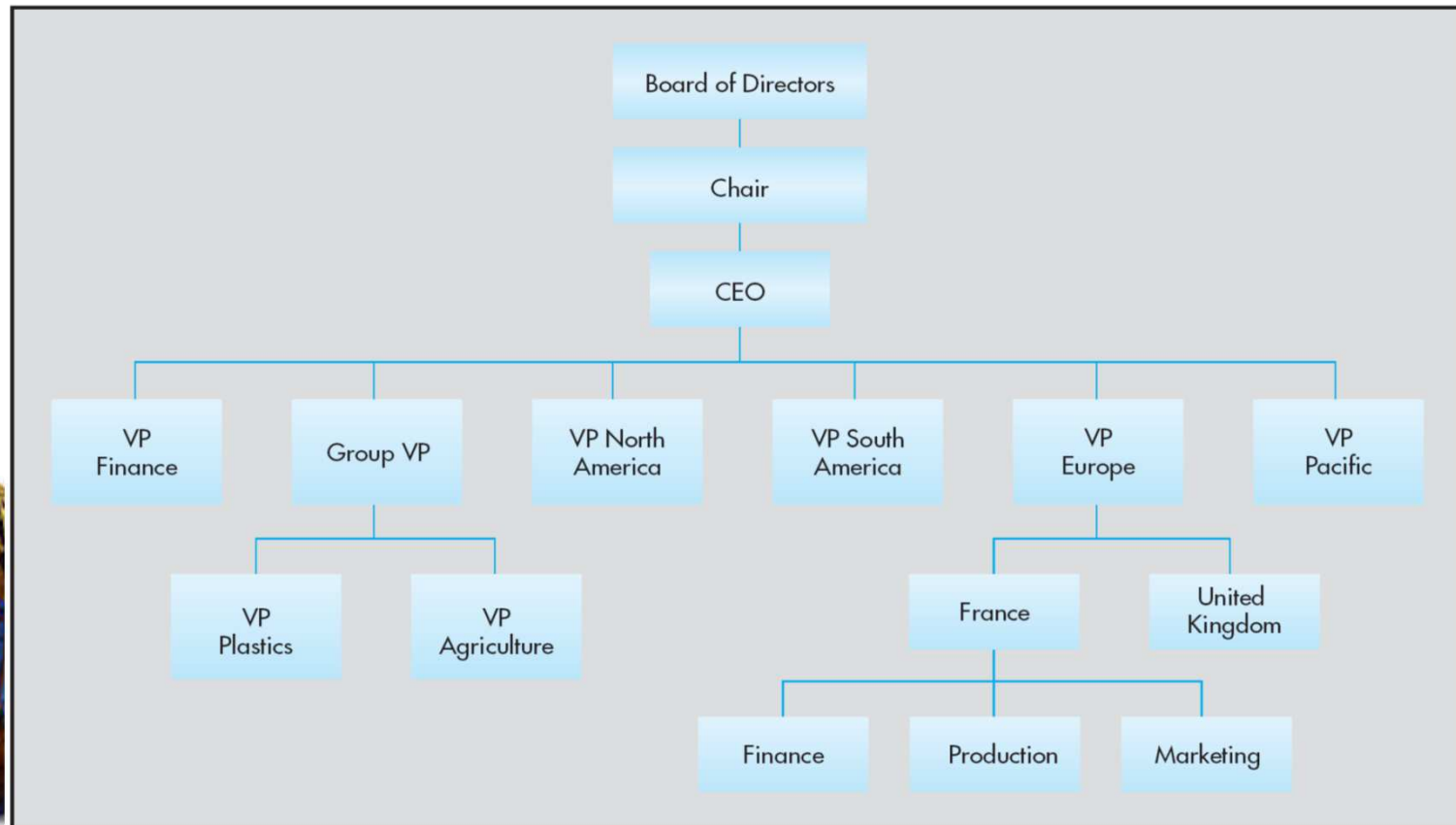
Výrobnkové divize

EXHIBIT 8-2 Global Product (Divisional) Structure



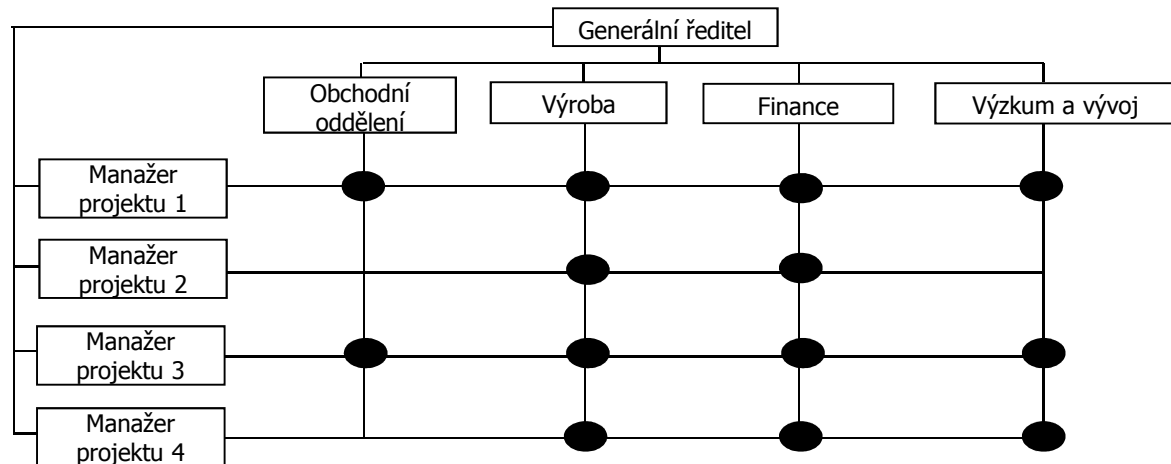
Regionální divize

EXHIBIT 8-3 Global Geographic Structure

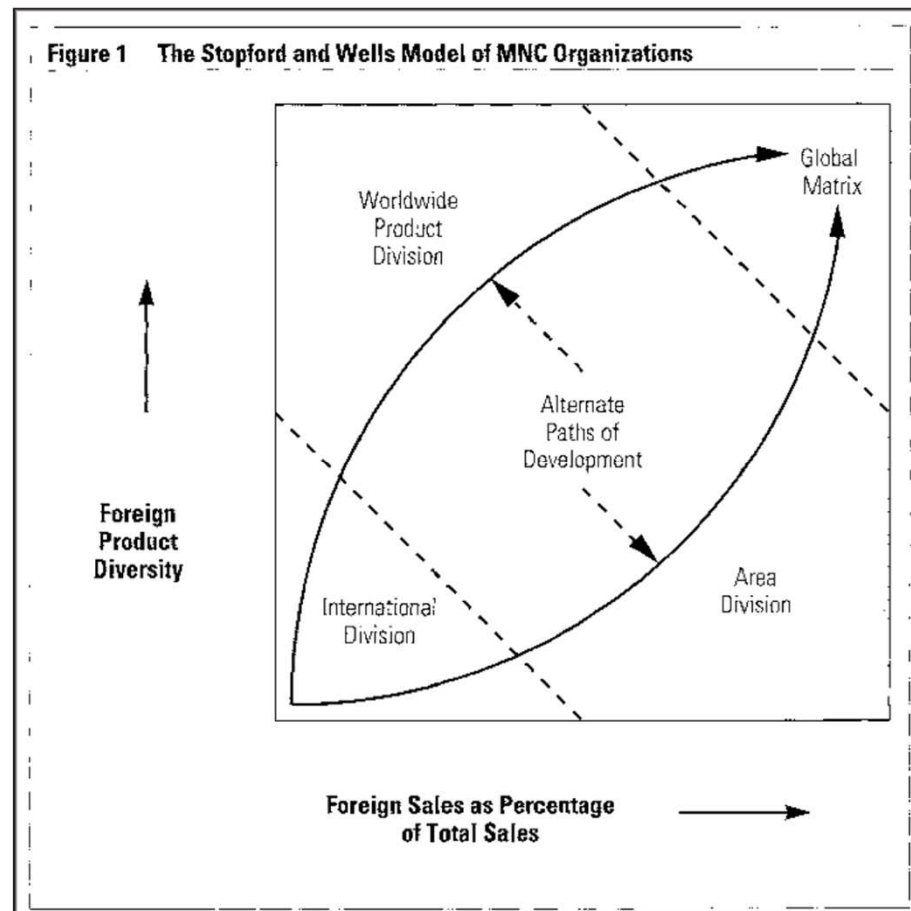


Maticová organizační struktura

- Výhody
- Nevýhody



Organizační struktura





Differentiation

- Focusing on and specializing in specific markets



Integration

- Coordinating those same markets

The IBM logo, consisting of the letters 'IBM' in a blue, horizontally-striped font, is centered within a yellow downward-pointing arrow shape.

- Moved away from its traditional geographic structure to a global structure

The ABB logo, featuring the letters 'ABB' in a bold, grey font above the text 'ASEA BROWN BOVERI' in a smaller, grey font, is centered within a yellow downward-pointing arrow shape.

- ABB is legendary in changing its organizational structure to fit its new strategic directions and its competitive environment.



**Be Global—
Act Local**

- Responding to local market structures and consumer preferences, along the globalization-regionalization continuum



- Allows managers to act independently
- Keeps some centralized control, but decentralizes control of foreign subsidiaries

Struktura společnosti Proctor & Gamble

“Myslet globálně – jednat lokálně”

P&G' struktura

- Global business units
- Market Development Organizations
- Global Business Services (GBS)
- Corporate functions

Gillette

Filosofie

Myslet globálně

Jednat lokálně

**Zajistit konkurenční
výhodu**

Být nejlepší

P&G



Organizační struktura nadnárodních podniků

- Bartlett – Ghoshal

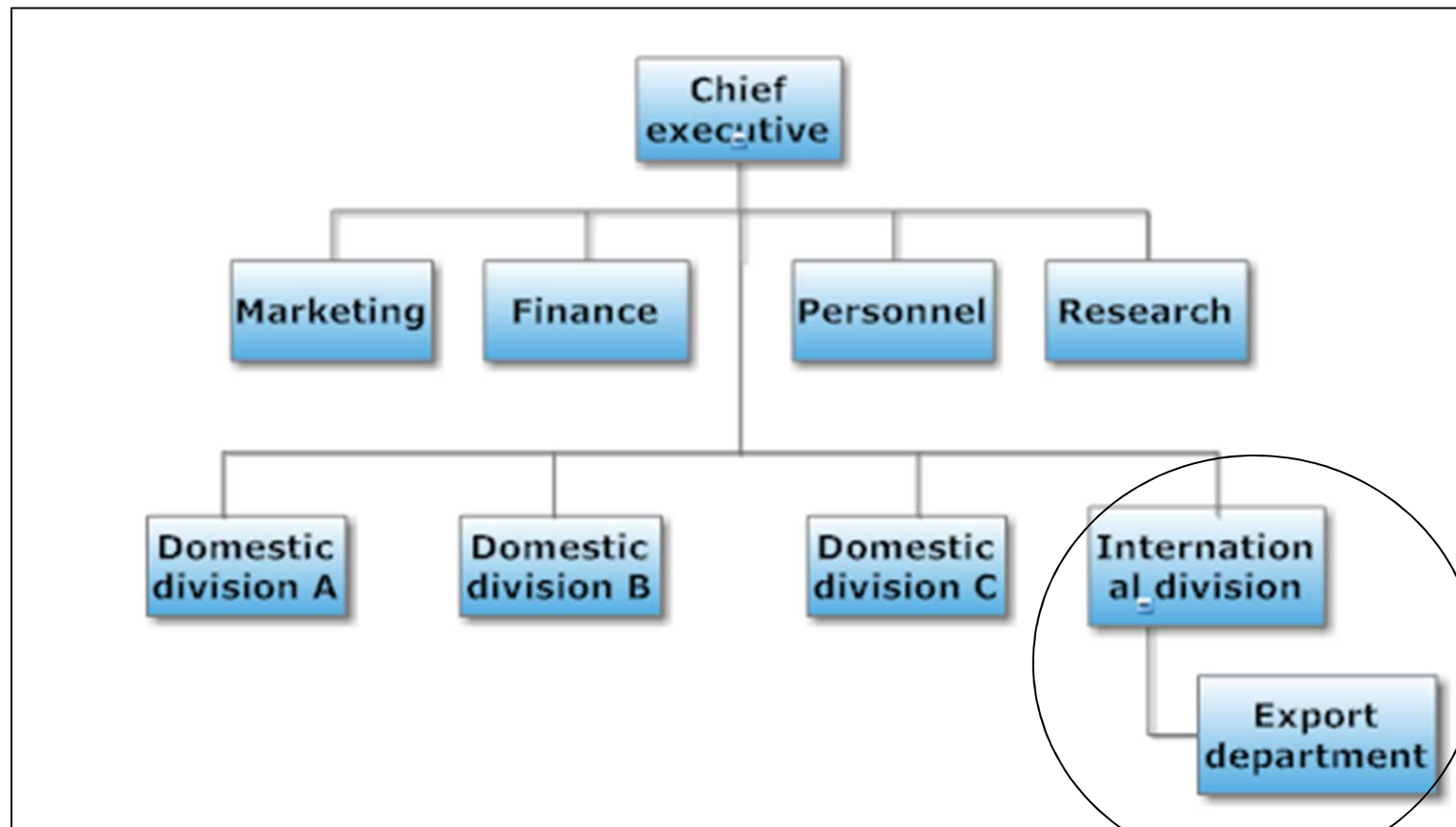
Organizational characteristics	Multinational	Global	International
Configuration of assets and capabilities.	Decentralized and nationally self-sufficient.	Centralized and globally scaled.	Sources of core competences centralized, others decentralized.
Role of overseas operations.	Sensing and exploiting local opportunities.	Implementing parent company strategies.	Adapting and leveraging parent company competencies.
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.

Znalosti podle stupňů integrace

Organizační charakteristika	Internacionální	Multinacionální	Globální
Spojení aktiv a schopností	Zdroje core aktivit centralizovány, ostatní decentralizovány	Decentralizovány a národně soběstačné	Centralizovány a globálně distribuovány
Role zahraničních operací	Přebírání a zpětné ovlivňování mateřské společnosti	Mapování a využívání lokálních příležitostí	Implementace strategií mateřské firmy
Rozvoj a přenos znalostí	Znalosti rozvíjeny v centrále a transferovány do zahraničí	Znalosti rozvíjeny a uchovávány v každé jednotce zvlášť	Znalosti rozvíjeny a uchovávány v centrále

Zdroj: Bartlett & Ghoshal (1989)

Mezinárodní podniky



Mezinárodní podniky

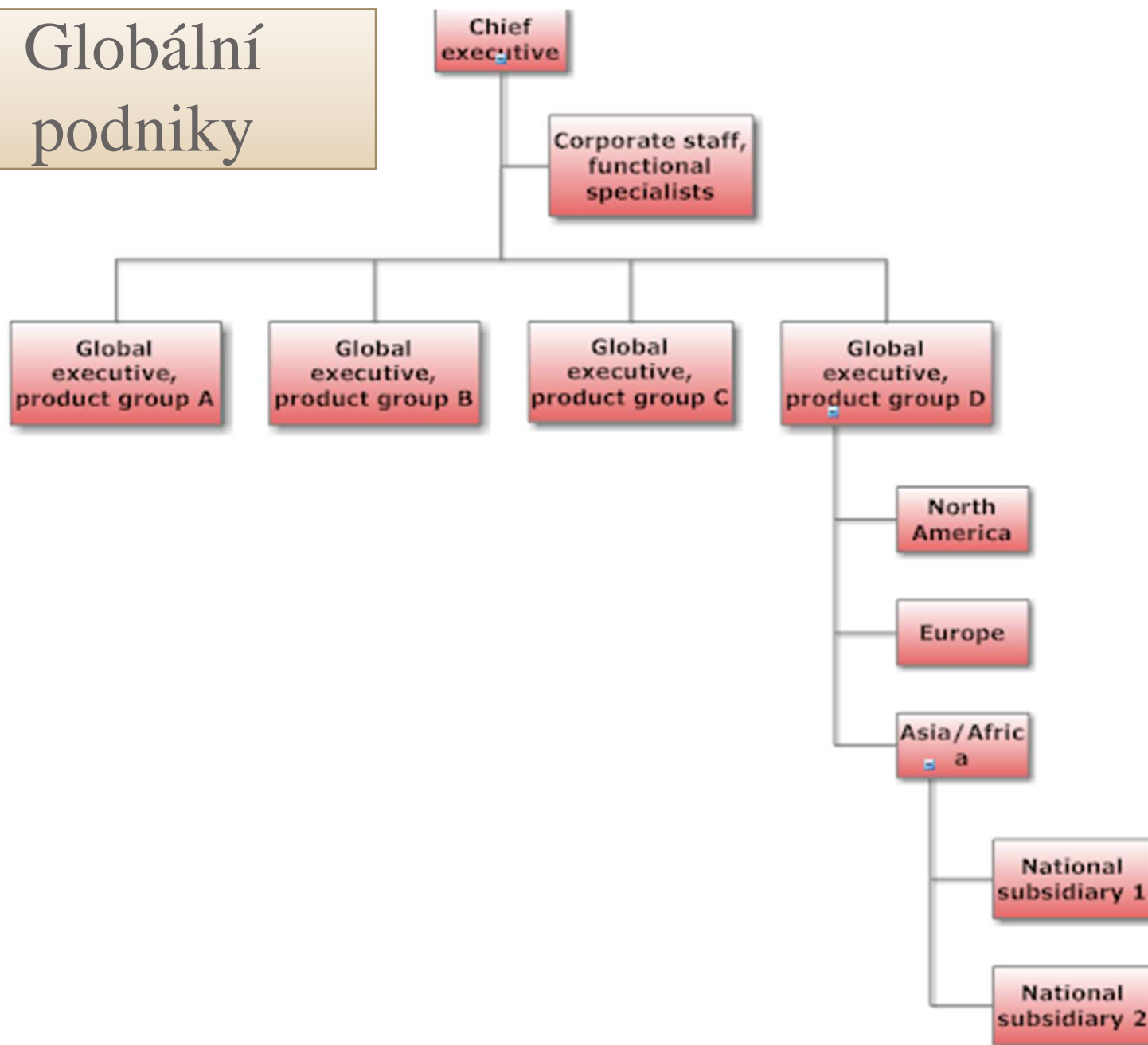
- Z počátku divize či oddělení, později pobočky v zahraničí
- Centralizace „core competence“
- Nevhodné při velkém množství produktů nebo velkém objemu tržeb v zahraničí

The logo for Procter & Gamble (P&G) is displayed in a blue, italicized serif font.

Mezinárodní podniky

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

Globální podniky



Globální podniky

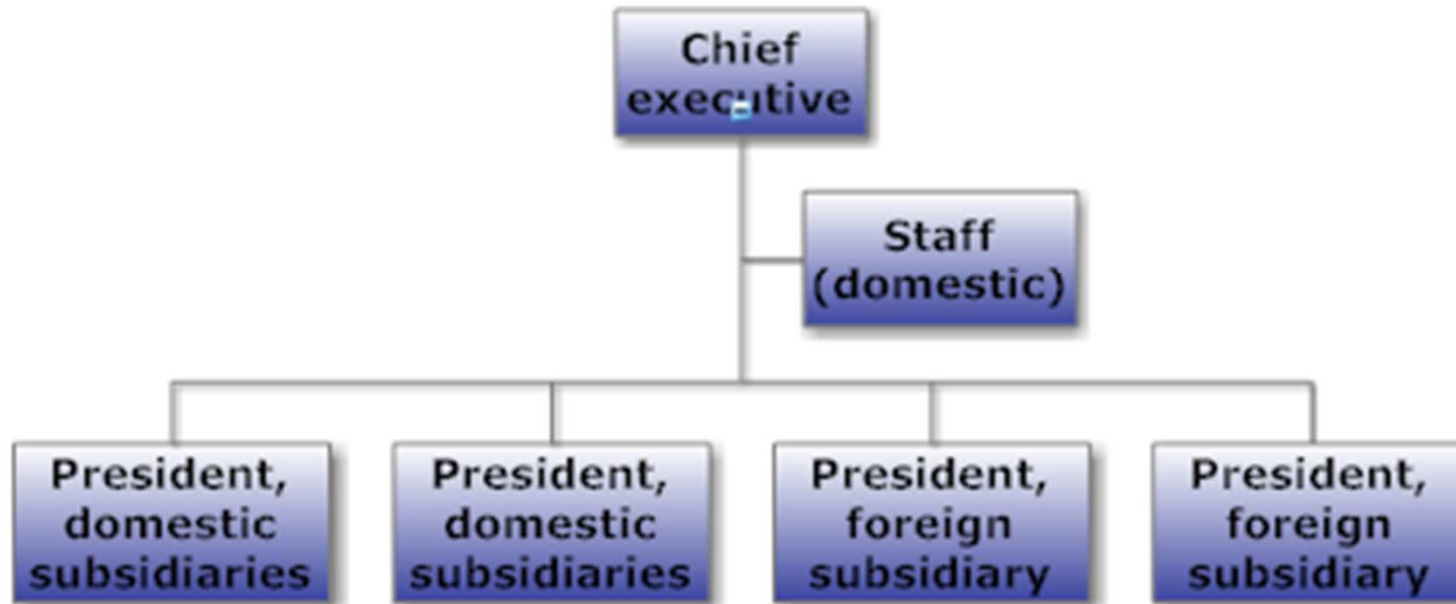
- pobočky v zahraničí koordinované z centrály
- centrální nákup, integrace vývoje, ...
- standardizovaný globální produkt zákazníkům na celém světě



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

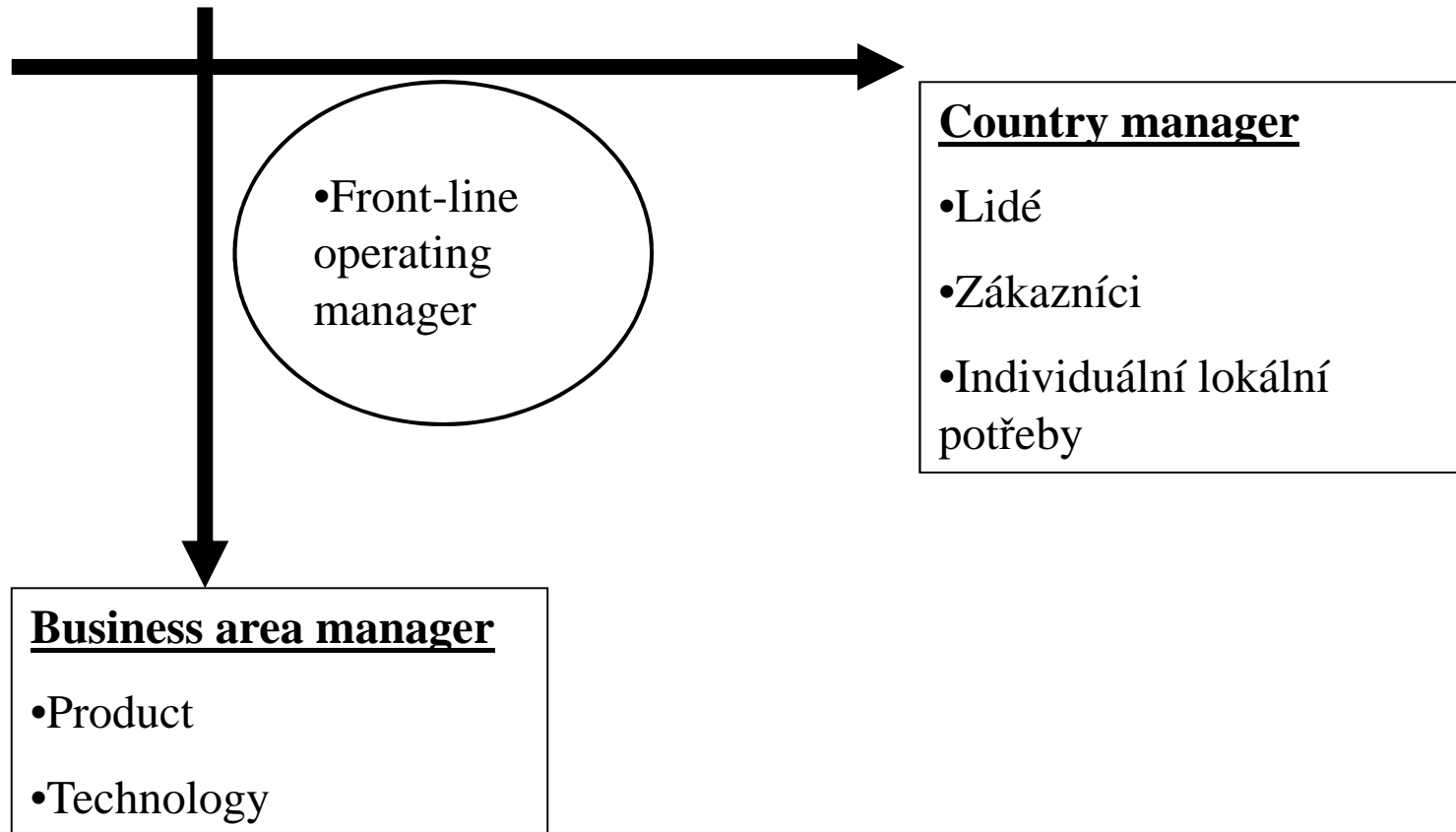
Transnacionální podniky

ABB

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

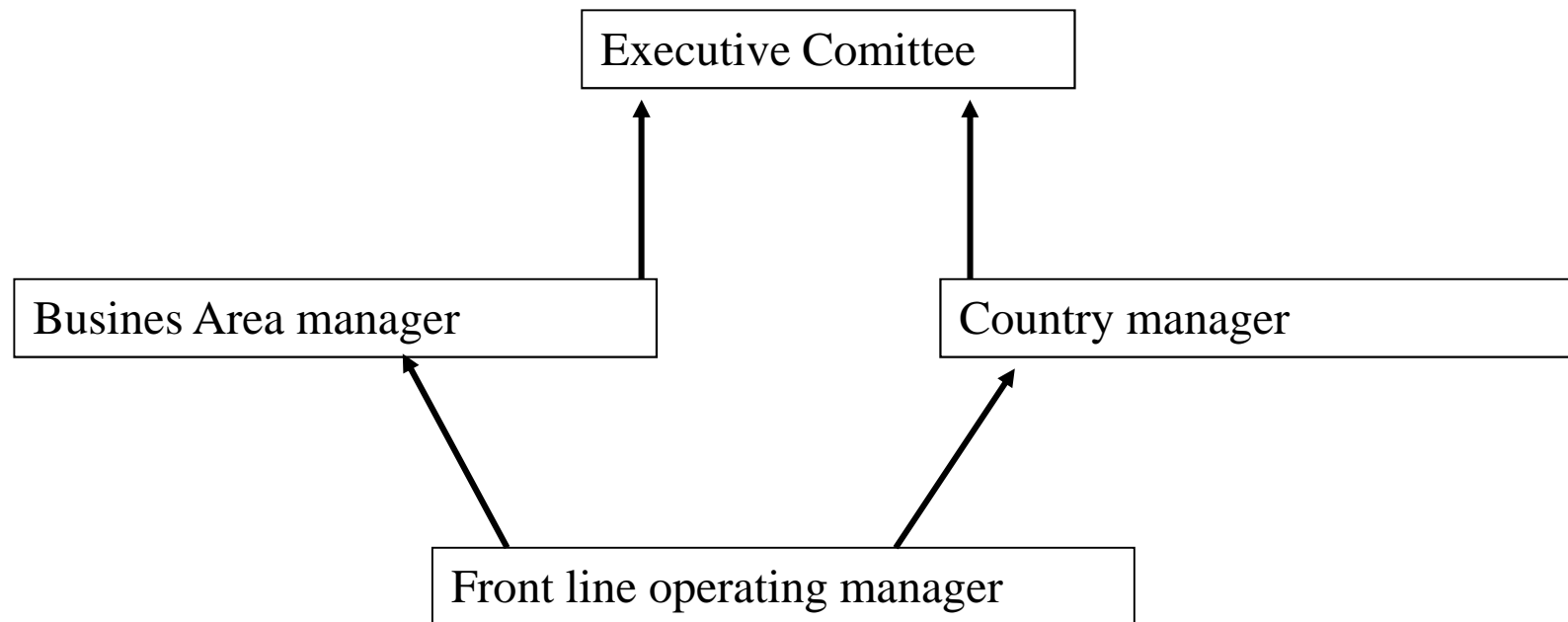


Transnacionální podniky



Transnacionální podniky

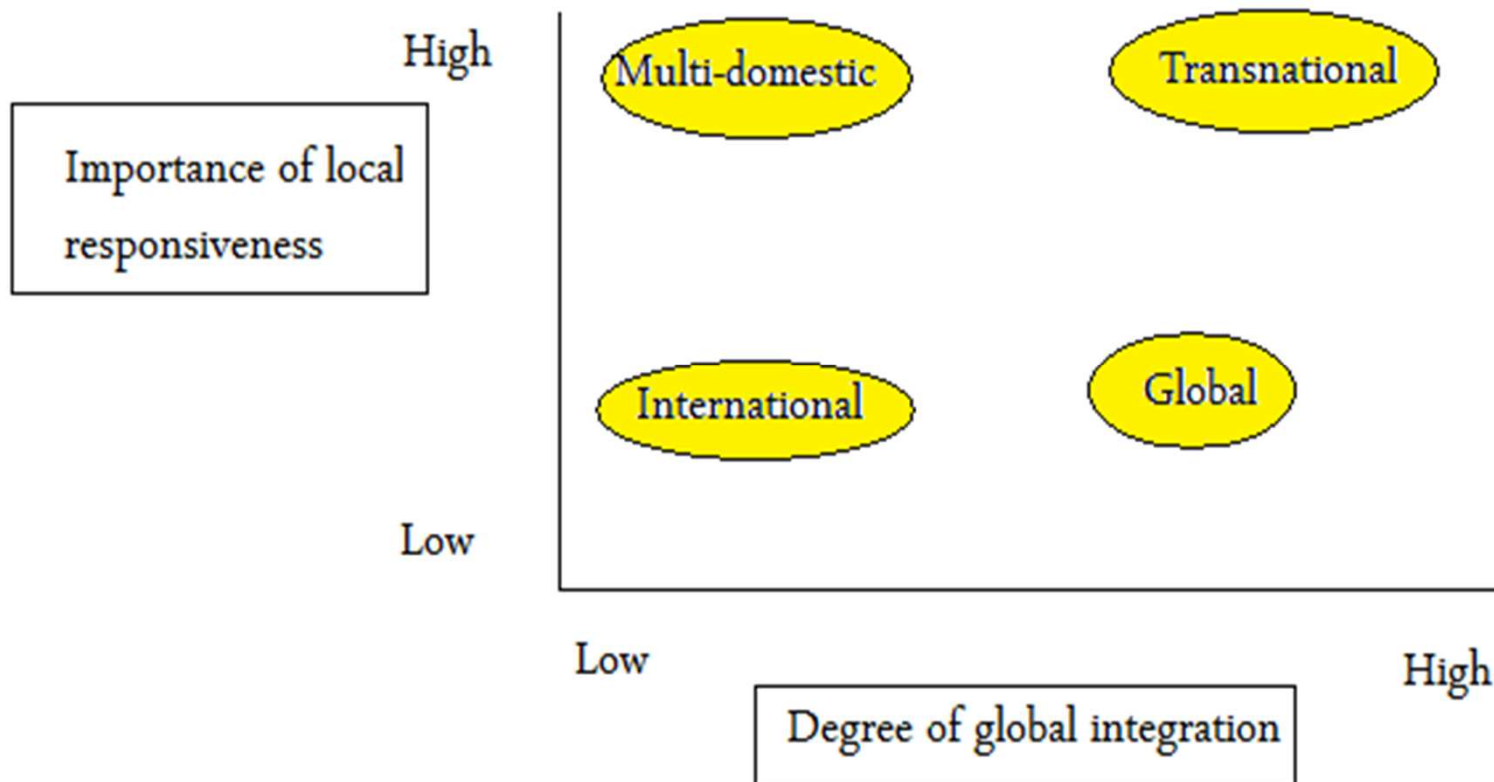
- 11 Executive vice presidents (Executive committee)



Transnacionální podniky

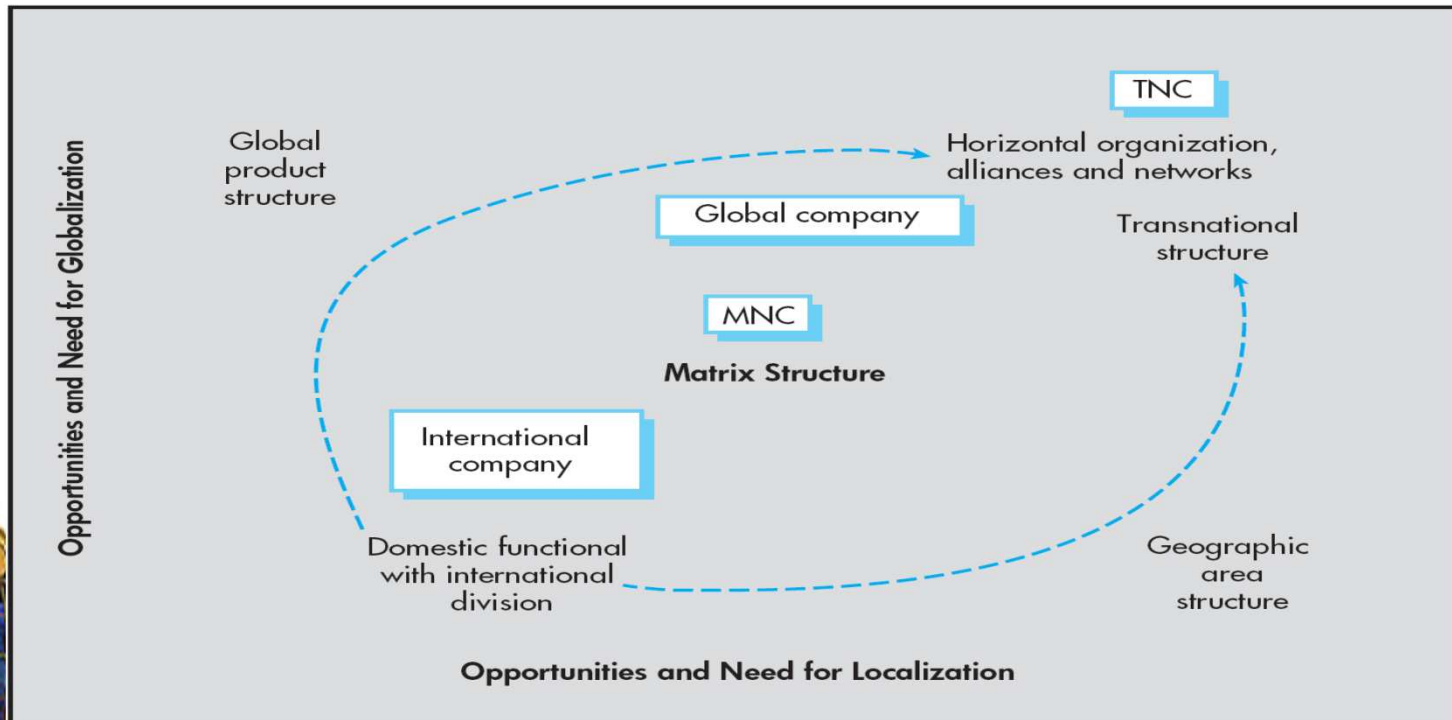
- hledá rovnováhu mezi dříve zmíněnými typy organizačních struktur
- kde je to možné – globální produkt (využívá úspory z rozsahu jako globální společnost)
- kde je třeba – lokální přizpůsobení, lokální služby

Lokální odpovědnost a stupeň integrace



Výběr organizační struktury

EXHIBIT 8-8 Organizational Alternatives and Development for Global Companies



SOURCE: Based on models by R. E. White and T. A. Poynter, "Organizing for Worldwide Advantage," *Business Quarterly* 54 (Summer 1989); John M. Stopford and Louis T. Wells, Jr., *Managing the Multinational Enterprise* (New York: Basic Books, 1972); and C. A. Bartlett, "Organizing and Controlling MNCs," *Harvard Business School Case Study*, no. 9 (March 1987): 365, 375.

Změna organizační struktury

Clashes among divisions, subsidiaries, or individuals over territories or customers

Duplication of administrative or personnel services, sales offices, account executives

An increase in overseas customer service complaints

A shift in operational scope

Conflict between overseas and domestic staff

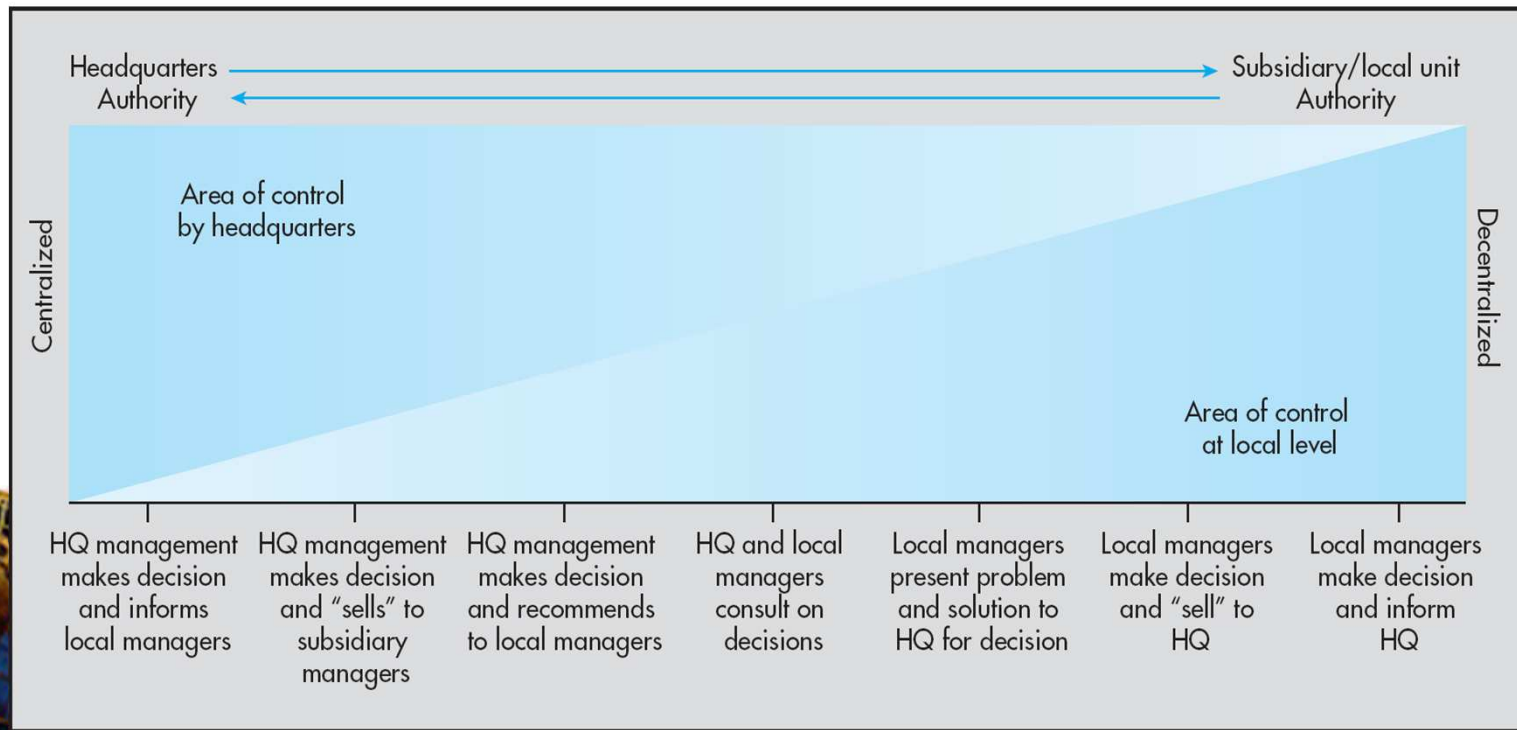
Centralization leads to excessive and, thus, misused or misunderstood data

Unclear reporting relationships



Rozhodování v nadnárodní společnosti

EXHIBIT 8-11 Locus of Decision Making in an International Organization



SOURCE: Based on and adapted from R. Tannenbaum and W. Schmidt; and A. G. Kefelas, *Global Business Strategy* (Cincinnati: South-Western, 1990).

Kontrola v nadnárodních společnostech

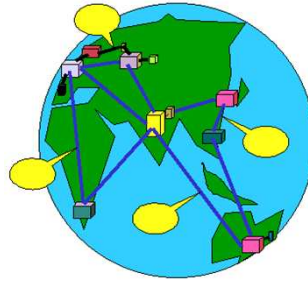
Přímá

- McDonald's v Moskvě
 - *Problém: kontrola kvality*
 - *Řešení: výstavba dodavatelské pobočky, trénink manažerů*
- Další možnosti: osobní návštěvy, pravidelné schůzky

Nepřímá

- Příklady: rozpočet, reporty
- Finanční výkazy:
 - *Účetní standardy země pobočky*
 - *Účetní standardy země centrály*
 - *Konsolidační*





Děkuji za pozornost

