

# Nadnárodní podniky

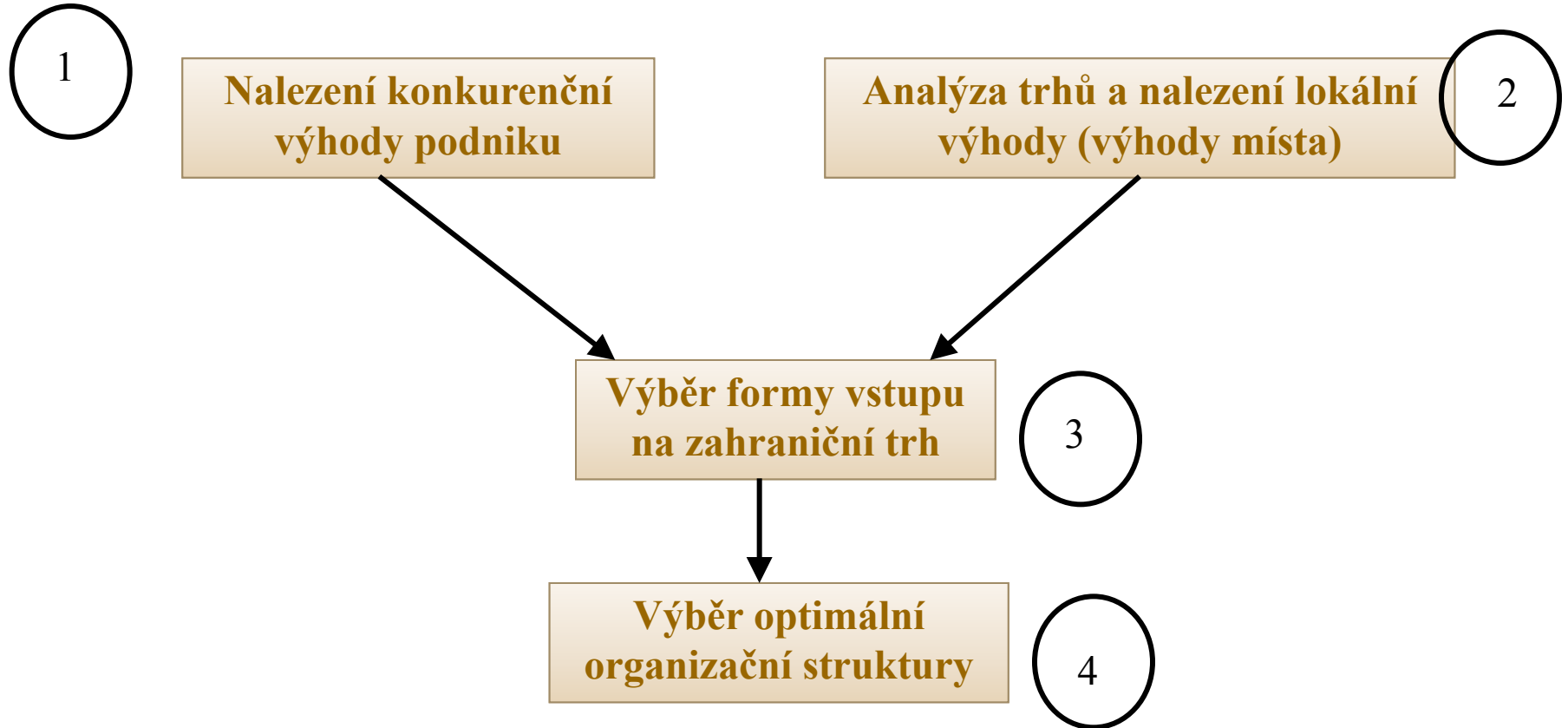


# Cíle přednášky

- 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



# 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 aspekty
- kulturní aspekty
- ...

# 3. 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

## Samsung SH700

In 1993, they launched the original SH700 model, an “ultra-light” mobile phone that was definitely a step in the right direction for lighter and more convenient to carry mobile phones in the future



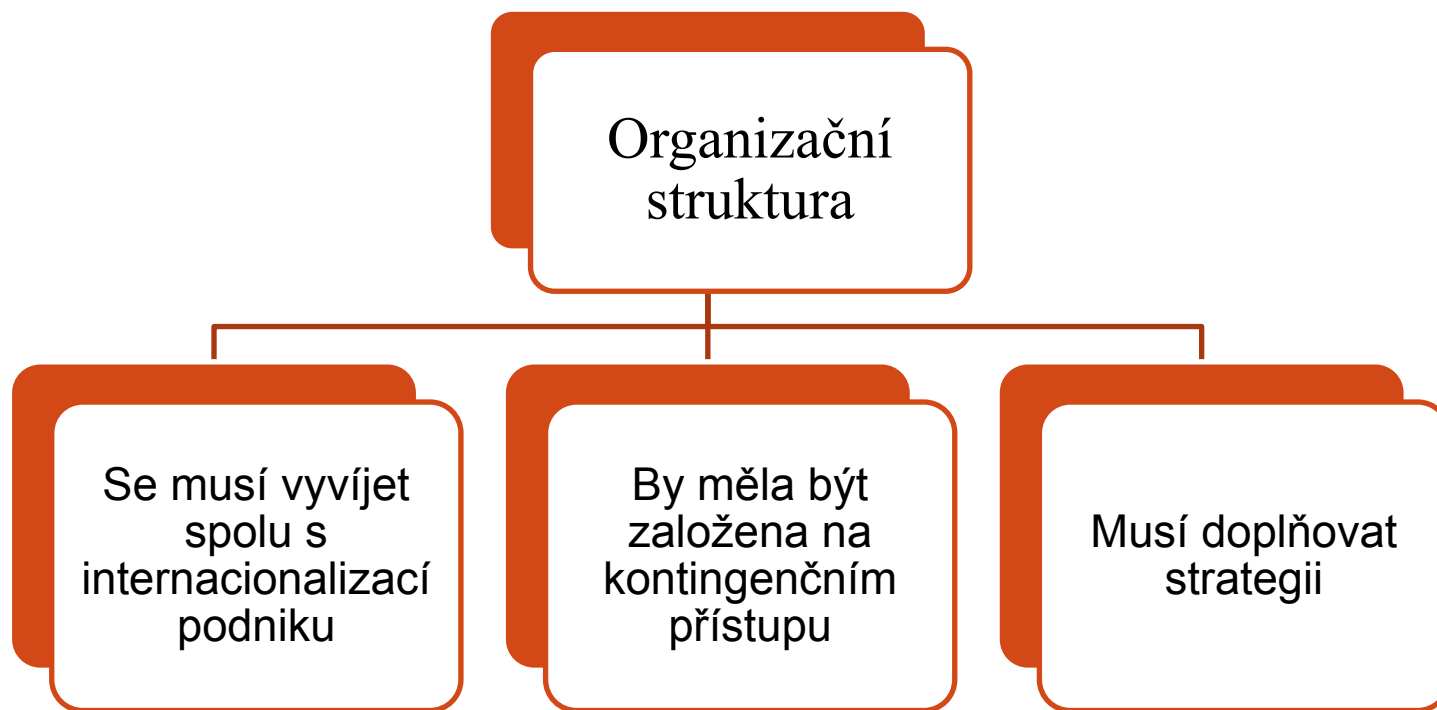
# Opening Profile: Samsung Electronics Recognizes to Fight Downturn

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





# Organizační struktura



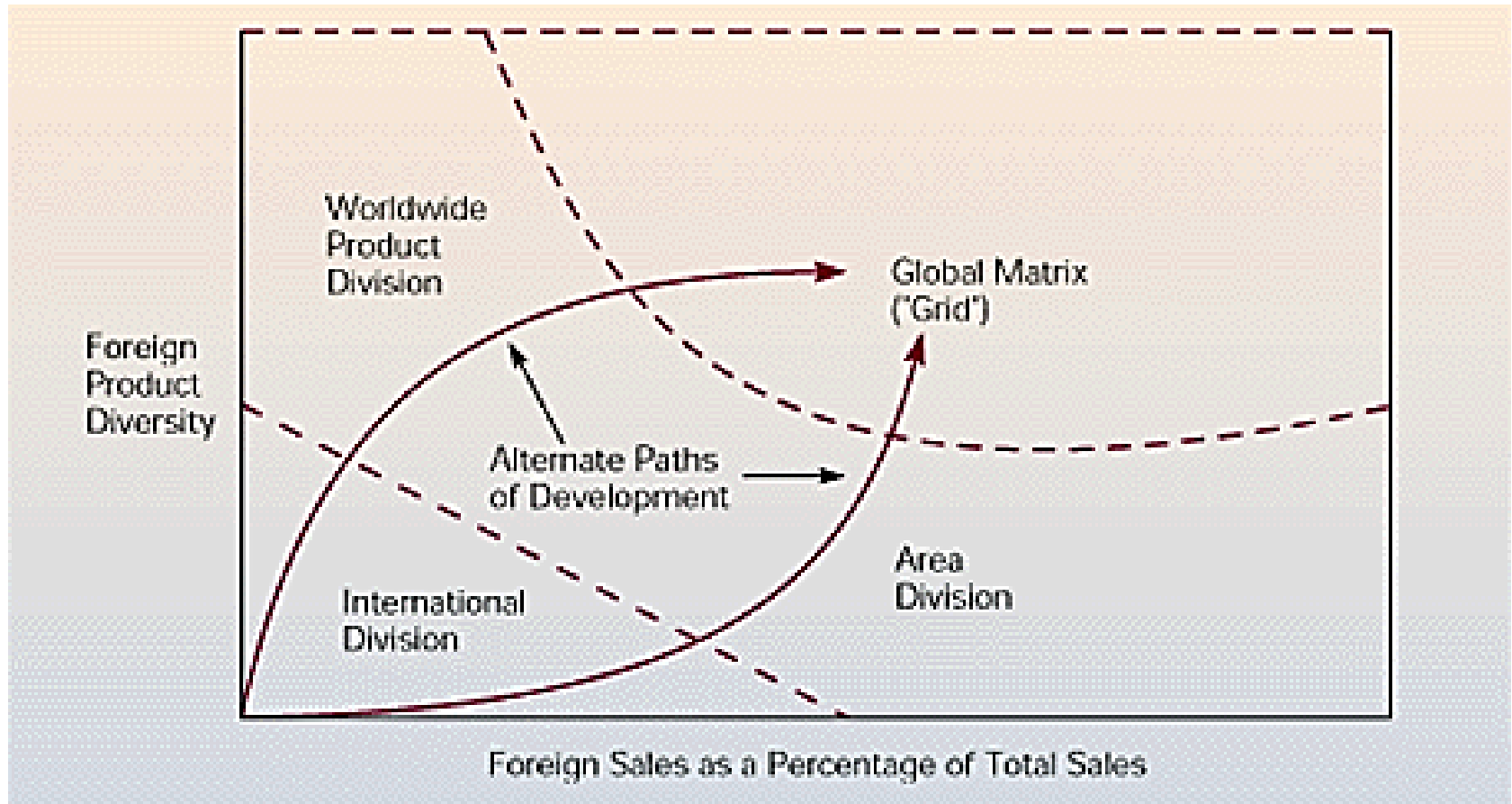
# Organizační struktura nadnárodních podniků

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

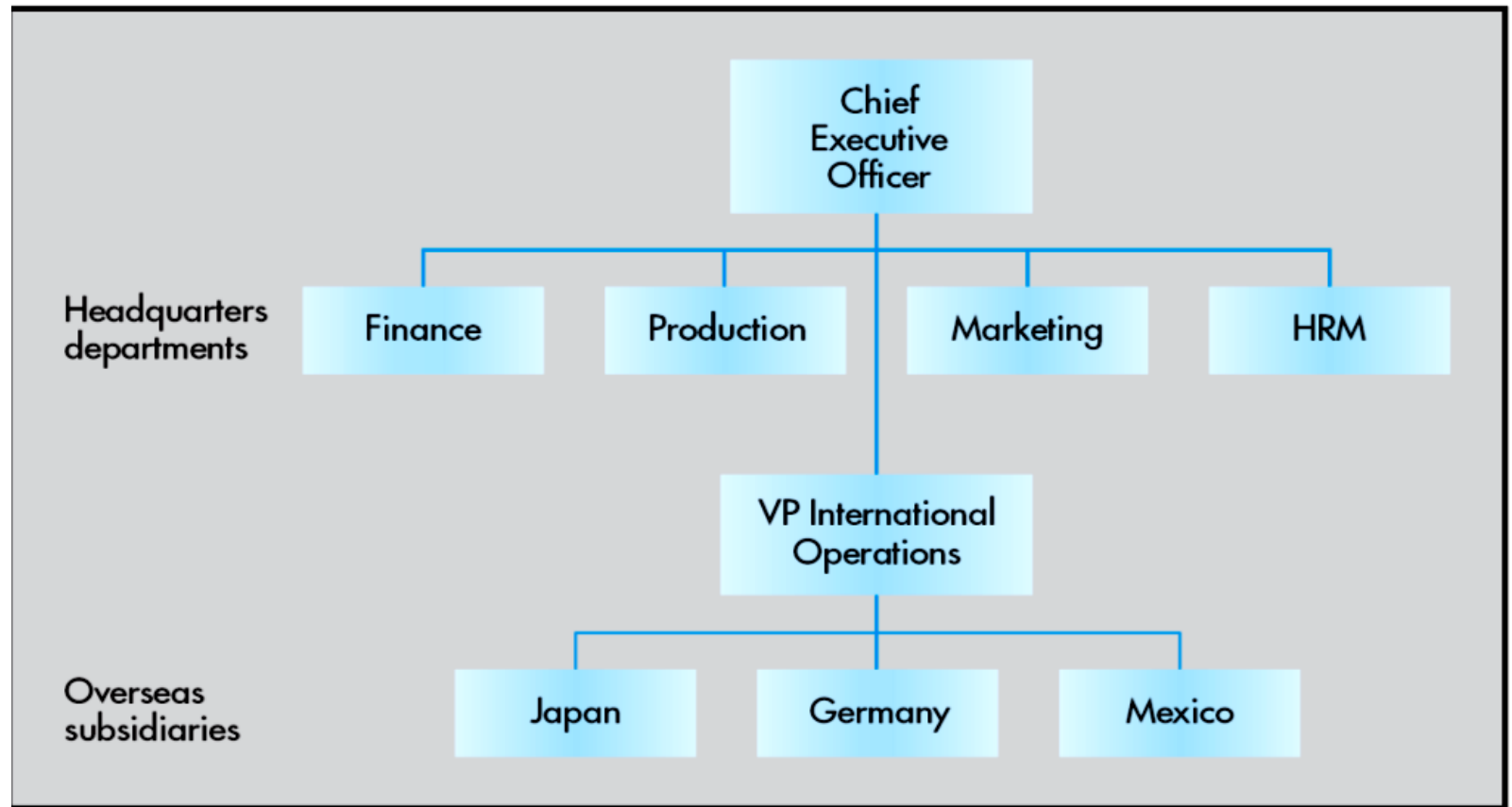


# Organizační struktura nadnárodních podniků

## Model Stopford a Wells



# Zahraniční oddělení/pobočka/mezinárodní divize



# Mezinárodní divize

- **Organizována dle funkcí, produktů nebo geograficky**

- **IBM World Trade**



- **Pepsi Cola International**

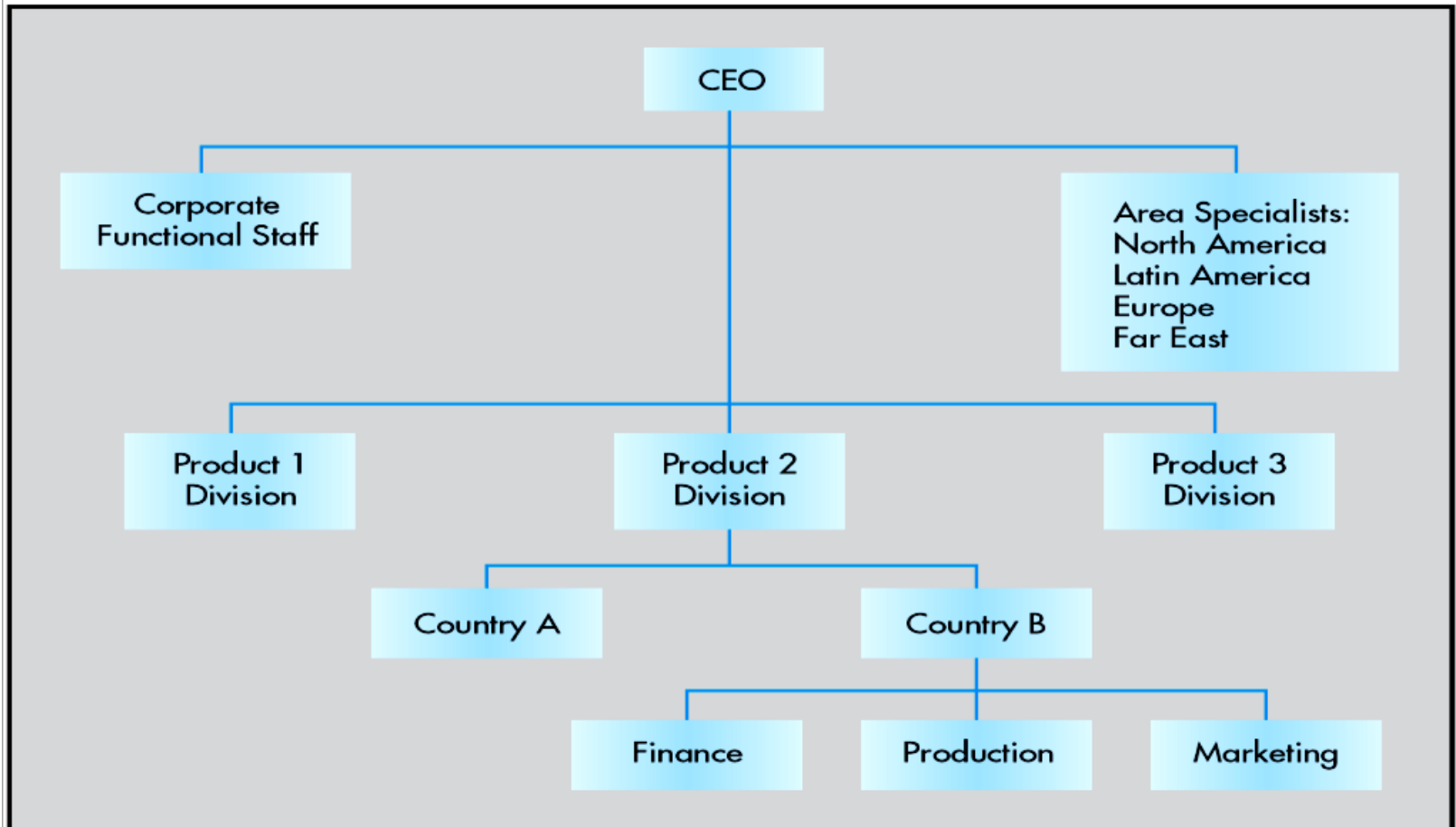


# Funkcionální struktura

- **Funkční specializace (integrovaná globální struktura)**
- **Úspory z rozsahu**
- **Zaměření na jeden nebo málo produktů, počátky internacionalizace**
- **Case**

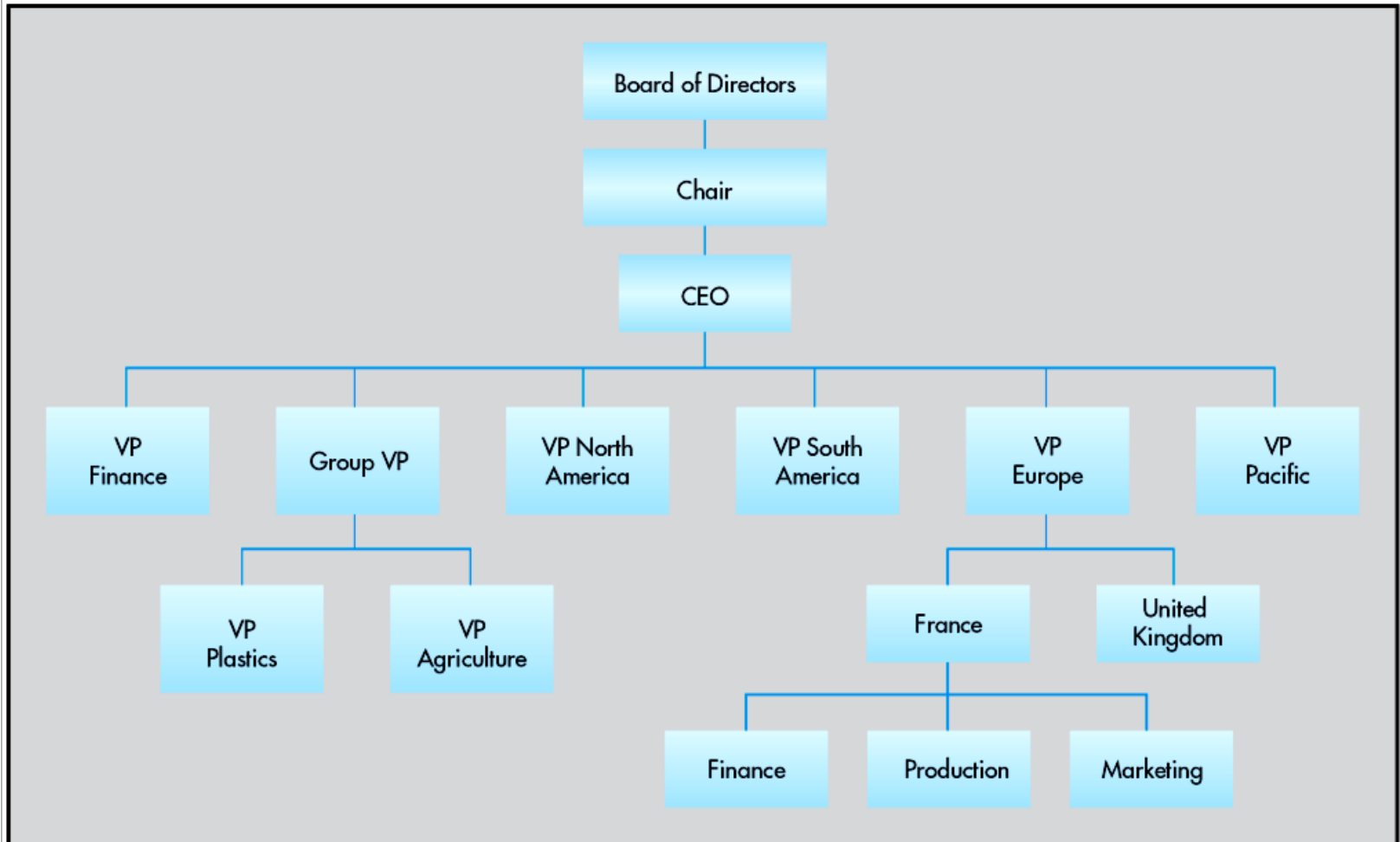
# Výrobnkové divize (divizní struktura)

**EXHIBIT 8-2** Global Product (Divisional) Structure



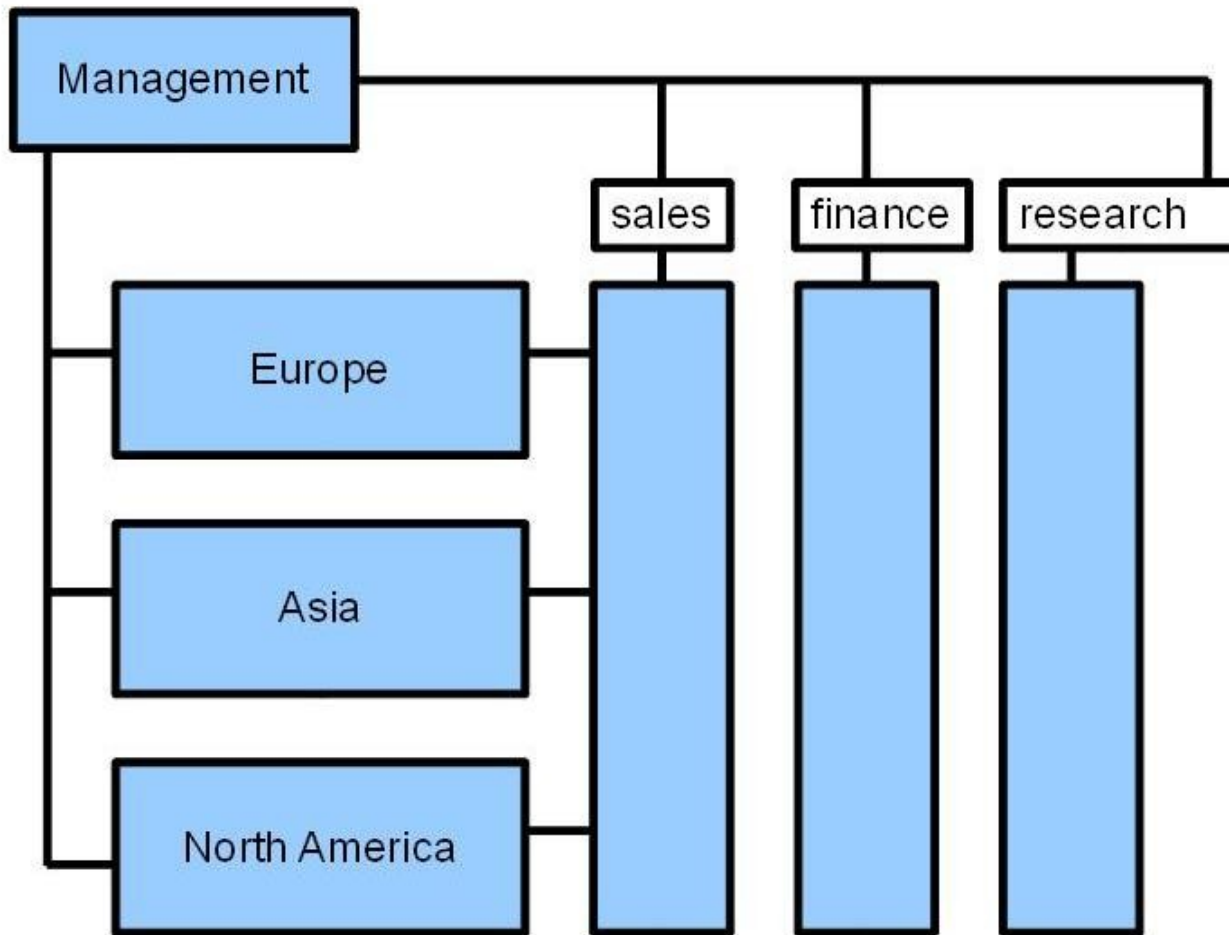
# Regionální divize (geografická struktura)

EXHIBIT 8-3 Global Geographic Structure





# Maticová organizační struktura

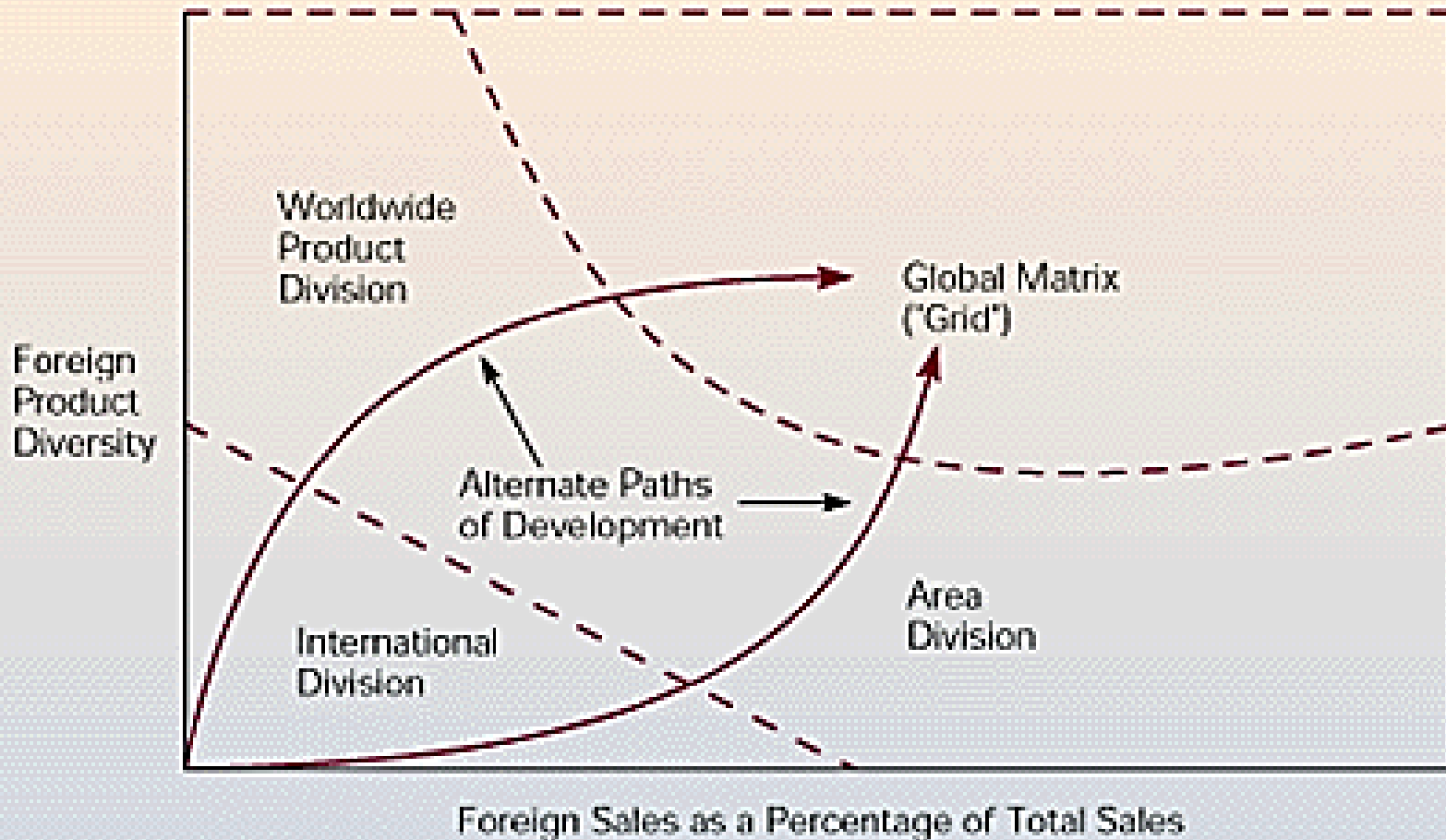


citi

xerox



# Organizační struktura



# Kritéria rozhodování

**Diferenciace**

- **Specializace na konkrétní trhy**

**Integrace**

- **Koordinace podobných trhů**

# Management Focus: Proctor & Gamble's "Think Globally—Act Locally" Structure

## P&G's Global/Local Structure

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



## Philosophy

Think globally

Act locally



Enabling P&G to win with customers and consumers

- Be the smartest/best

# Organizační strategie nadnárodních podniků

- Bartlett – Ghoshal



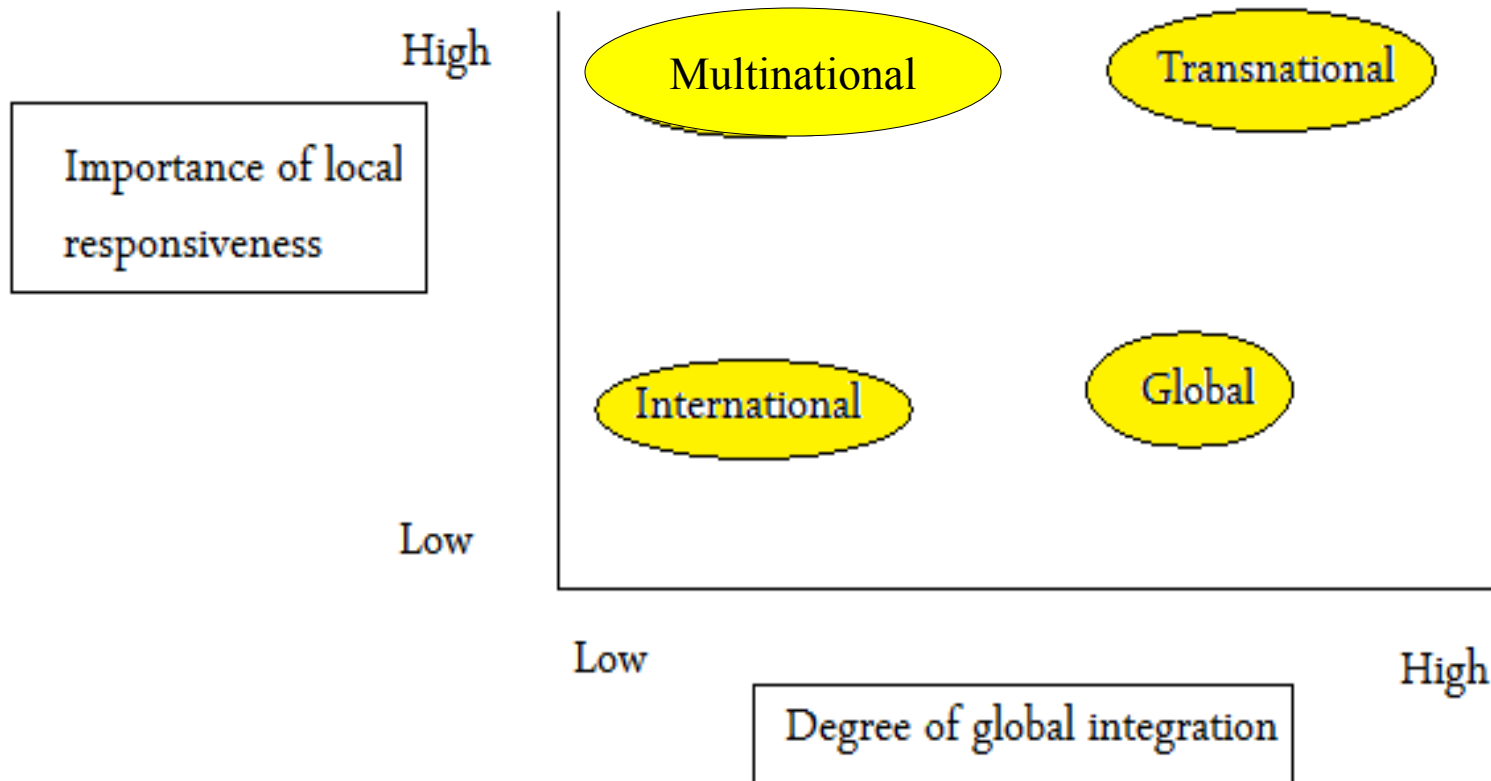
Christopher A. Bartlett thinking about new organizational strategies



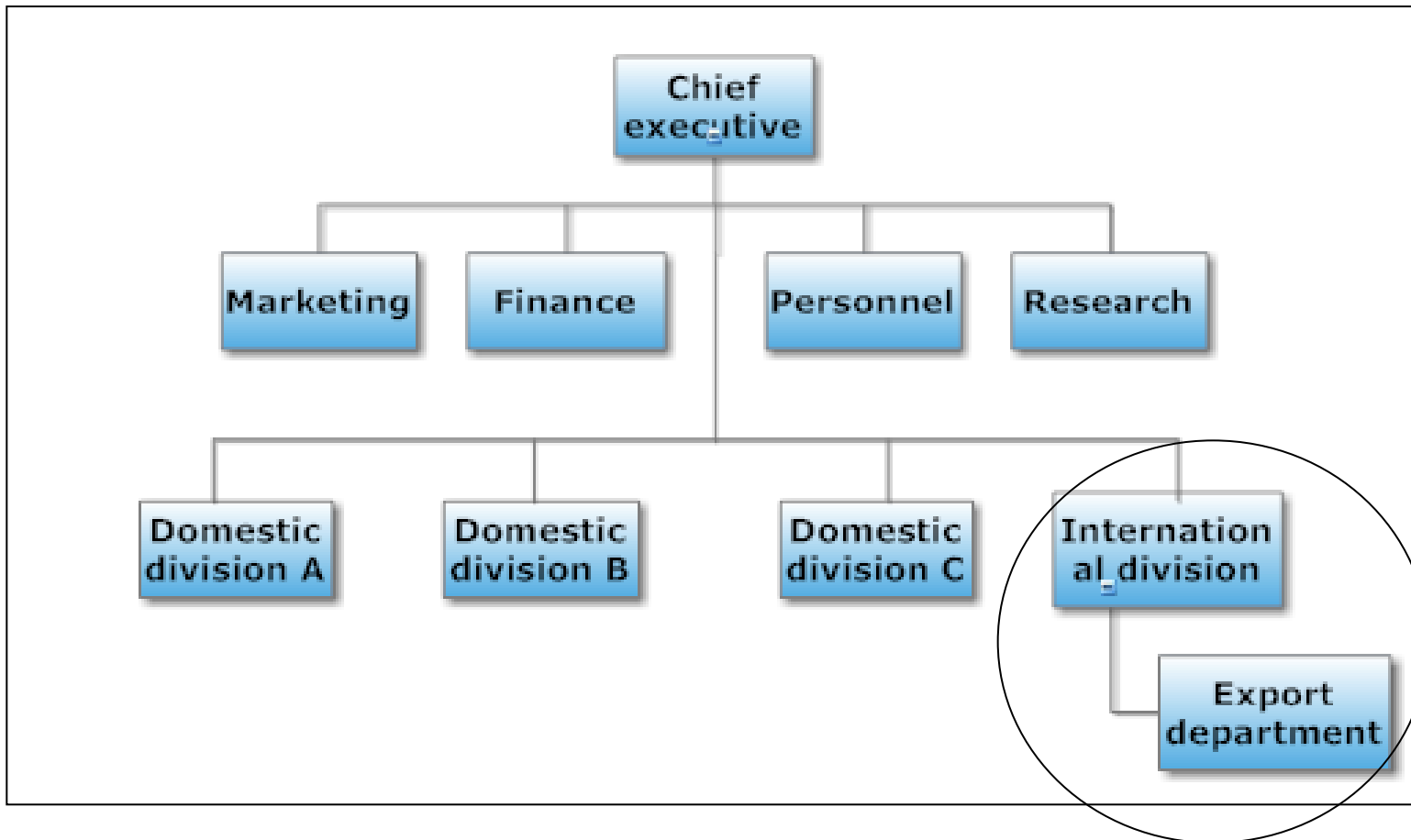
Sumatra Ghoshal after defining transnational organizational strategy

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

# Organizační strategie nadnárodních podniků: Lokální odpovědnost a stupeň integrace



# Mezinárodní organizační strategie (International)

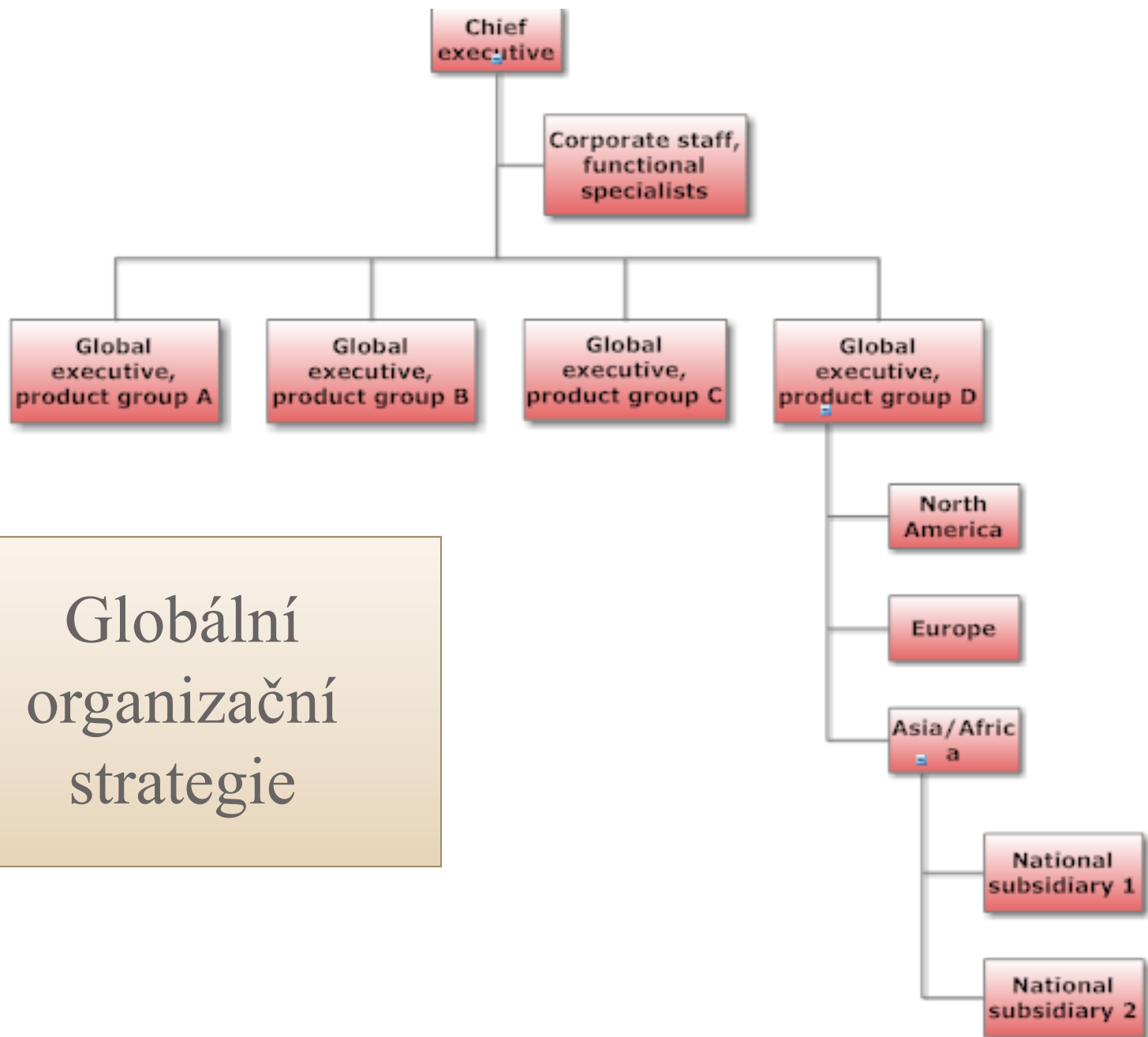


# Mezinárodní organizační strategie

- Z počátku divize či oddělení, později pobočky v zahraničí
- Centralizace „core competence“
- Nevhodné při velkém množství produktů nebo velkém objemu tržeb v zahraničí
- Lepší využívání znalostí a schopností mateřské společnosti
- Nižší úspory z rozsahu
- Méně reflektují místní poptávku







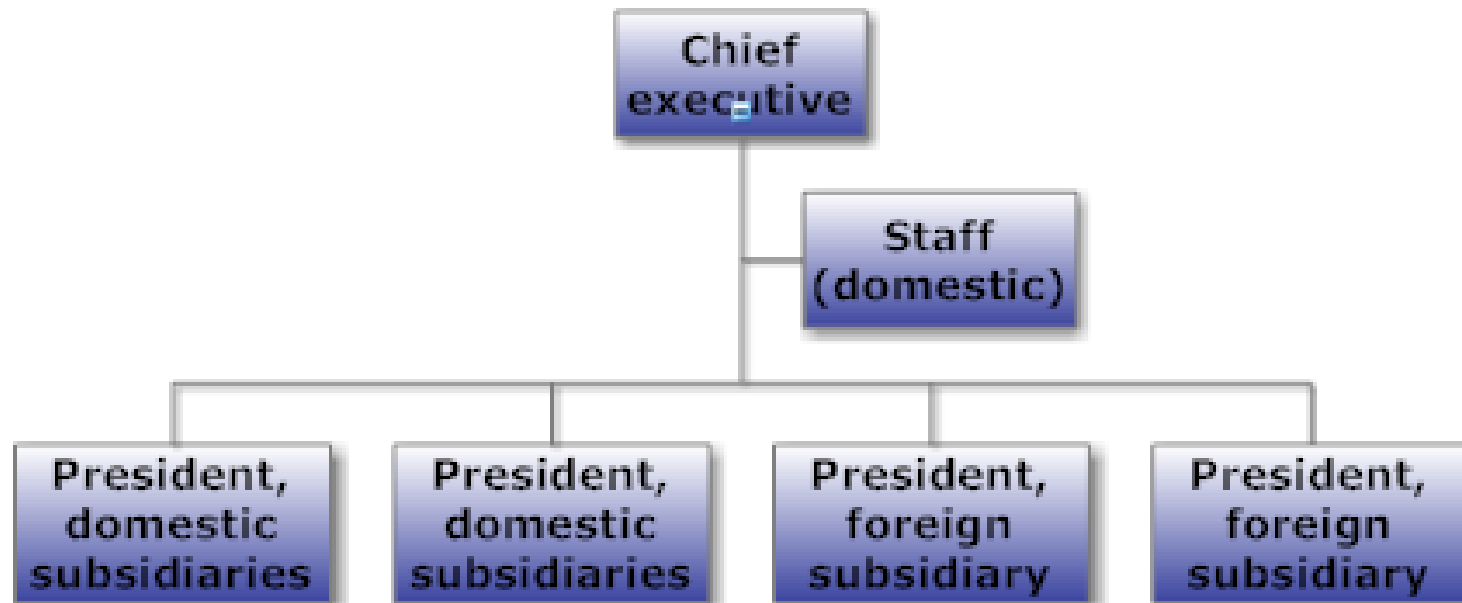
Globální  
organizační  
strategie

# Globální organizační strategie (Global)

- pobočky v zahraničí koordinované z centrály
- centrální nákup, integrace vývoje, ...
- standardizovaný globální produkt zákazníkům na celém světě
- úspory z rozsahu
- inovativní
- nejsou volné zdroje ani motivace zohledňovat lokální poptávku
- „*Everywhere everything gets more and more like everything else.*“



# Multinacionální organizační strategie



# Multinacionální organizační strategie

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

**PHILIPS**



# Multinacionální organizační strategie

## 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 organizační strategie

## Nestlé

Peter Brabeck (Chief Executive 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 organizační strategie

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 organizační strategie

- 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



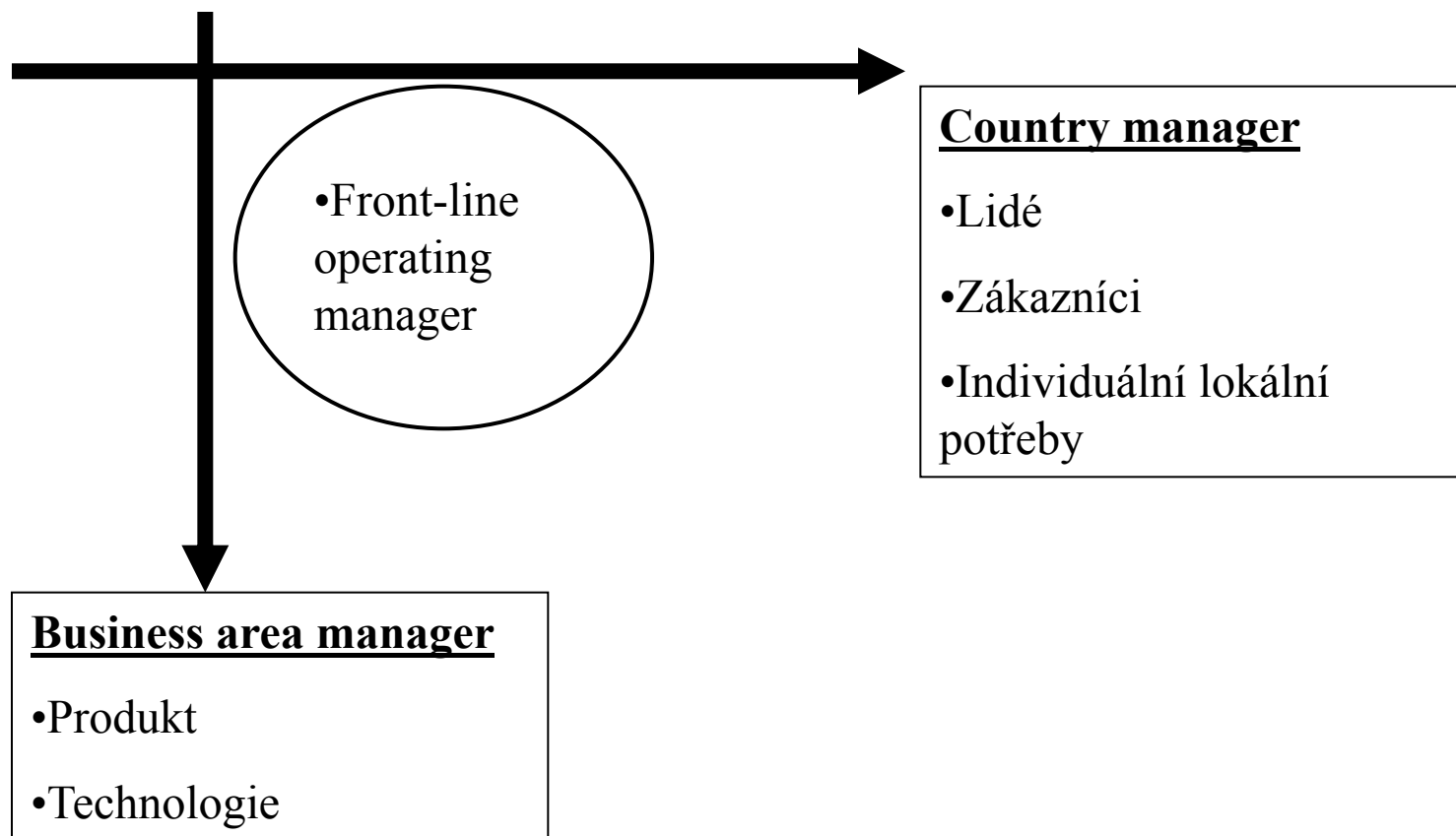
# Transnacionální organizační strategie

## ABB

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

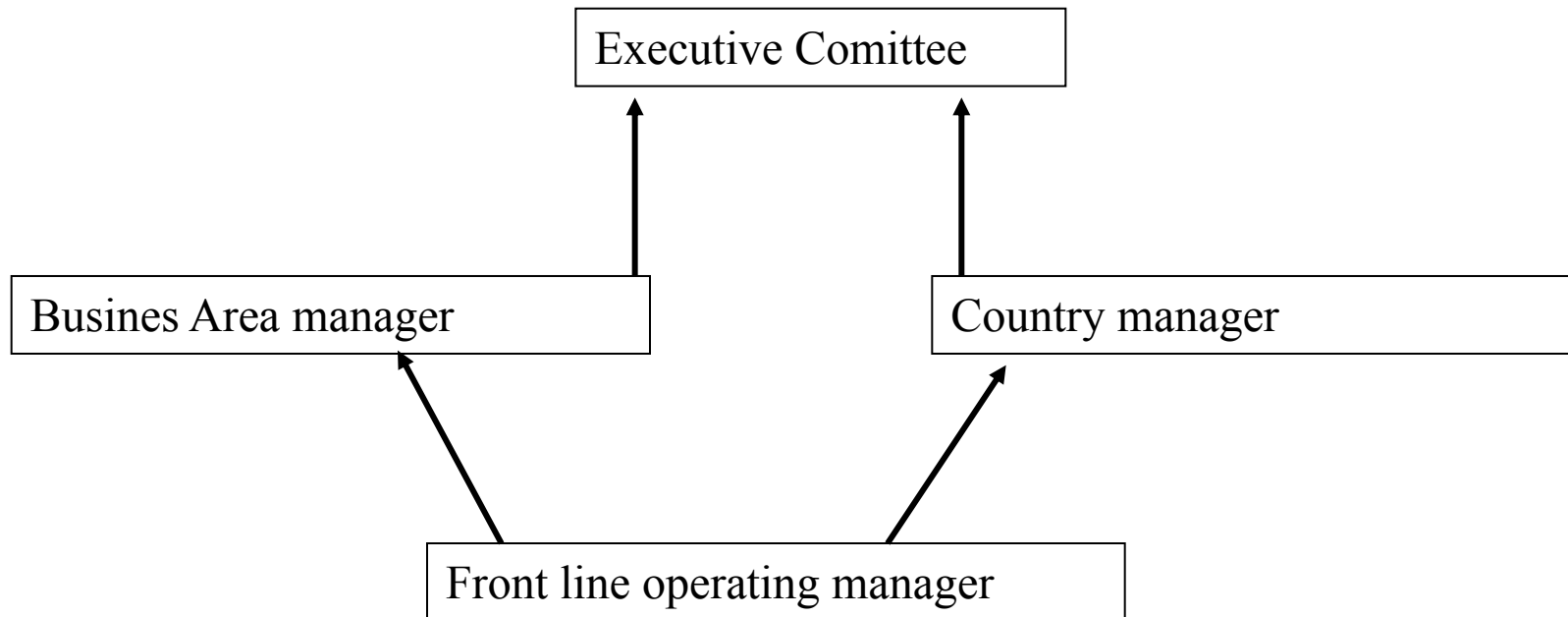


# Transnacionální organizační strategie



# Transnacionální organizační strategie

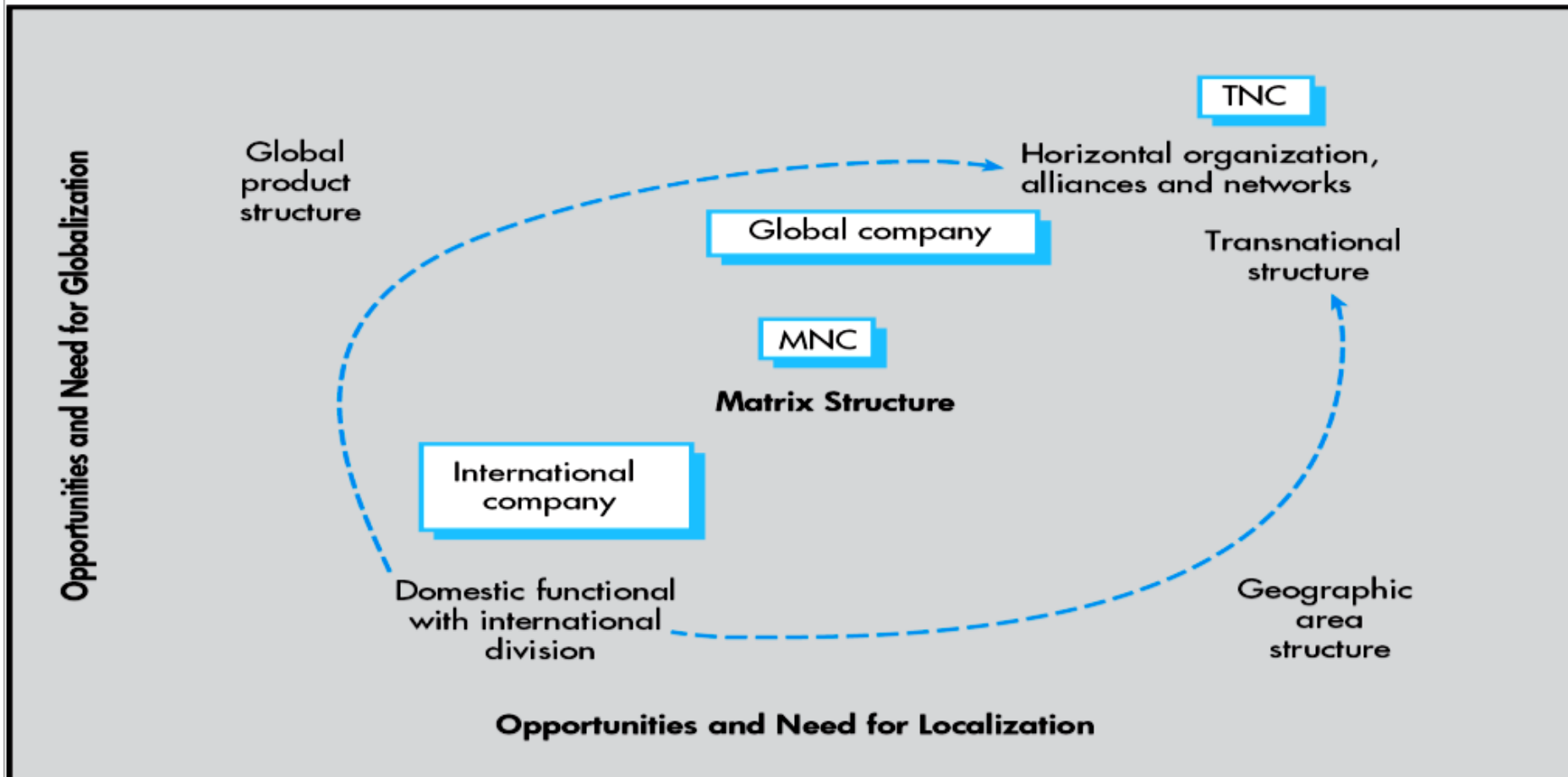
- 11 Executive vice presidents (Executive committee)



# Transnacionální organizační strategie

- 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

## EXHIBIT 8-8 Organizational Alternatives and Development for Global Companies

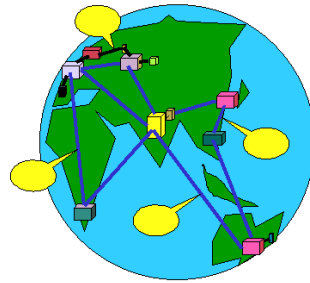


SOURCE: Based on models by R. E. White and T. A. Poynter, "Organizing for Worldwide Advantage," *Business Quarterly* 54 (Summer 1989); John M. Stopford and Louis T. Wells, Jr., *Managing the Multinational Enterprise* (New York: Basic Books, 1972); and C. A. Bartlett, "Organizing and Controlling MNCs,"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

# Obsah „bodovaných“ cvičení

## Nadnárodní podniky

1. Forma vstupu podniku na zahraniční trh
2. Organizační struktura
  - a) z pohledu modelu Stopford and Wells
  - b) z pohledu modelu Bartlett and Ghoshall



## Děkuji za pozornost

