

---

Ladislav Blažek

# Organizace a řízení nadnárodních společností I

---

---

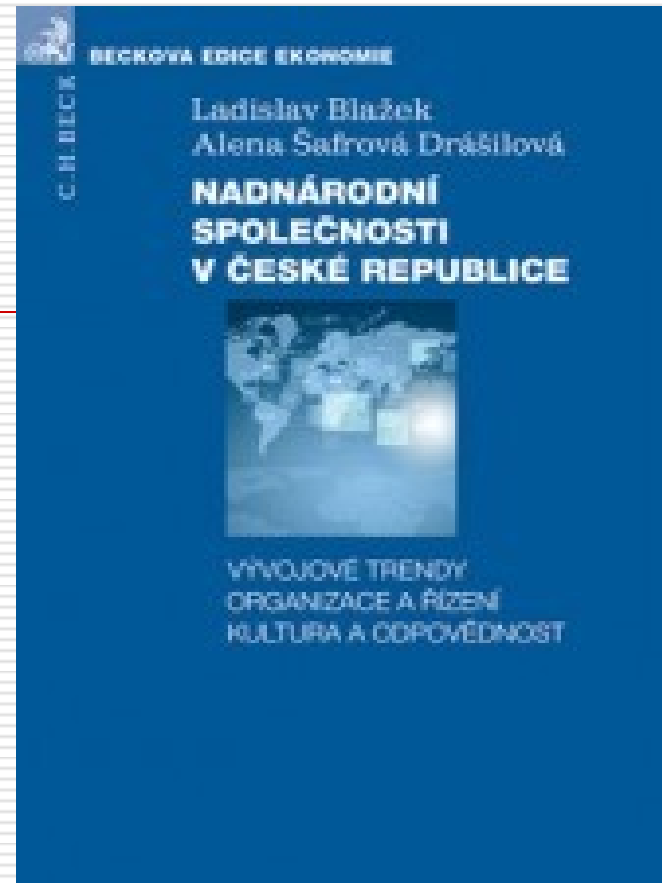
Jsou velké, silné, vysoce produktivní.

Vytváří hodnotu pro zákazníky, dávají lidem práci, pečují o rozvoj svých pracovníků, jsou společensky odpovědné.

Působí v globálním měřítku, vymykají se kontrole trhů i států.

Neslouží primárně obecnému blahu, nýbrž zisku svých vlastníků.

---



# LETADLO Boeing 787



Zdroj: WTO

**Software:**  
Dassault Systems (Francie)

**Navigace:**  
Honeywel (USA)

**Kontrolní systémy:**  
Rockwel Colins (USA)

**Konečná montáž:**  
Boeing Commercial Airplanes (USA)

# Organizace a řízení nadnárodních společností I

---

## Obsah

- ❑ Nadnárodní společnosti
  - ❑ Přímé zahraniční investice
  - ❑ Nadnárodní společnosti v České republice
  - ❑ Podnikatelská seskupení
  - ❑ Příjmy TOP managementu, daňové ráje
-

# Nadnárodní společnosti

---

Nadnárodní společnost je podnikatelské seskupení jehož subjekty sídlí ve více zemích

*Index transnacionality*

*Index internacionalizace*

*Země původu*

Vývoj nadnárodních společností od druhé poloviny dvacátého století

**Státy versus nadnárodní společnosti**

---

# Nadnárodní společnosti

*Financial Times*

Pořadí	Společnost	Odvětví	Země	Tržní hodnota mil. USD	Obrat mil. USD	Zaměstnanci tis.	
2011	2010						
1	2	Exxon Mobil	ropa a zemní plyn	USA	417 166,7	341 578,0	83,6
2	1	PetroChina	ropa a zemní plyn	Čína	326 199,2	222 332,8	552,7
3	5	Apple	hardware	USA	321 072,1	65 067,0	49,4
4	4	Industrial & Commercial Bank of China	bankovníctví	Čína	251 078,1	N/R	389,8
5	13	Petrobras	ropa a zemní plyn	Brazílie	247 417,6	128 478,4	80,5
6	6	BHP Billiton	těžba nerostů	Australie/UK	247 079,5	50 418,3	39,6
7	11	China Construction Bank	bankovníctví	Čína	232 608,6		301,5
8	19	Royal Dutch Shell	ropa a zemní plyn	UK	228 128,7	373 259,6	97,0
9	25	Chevron	ropa a zemní plyn	USA	215 780,6	189 607,0	62,0
10	3	Microsoft	software a počítačové služby	USA	213 336,4	61 989,0	89,0
11	9	General Electric	všeobecný průmysl	USA	212 917,8	149 060,0	287,0
12	8	Berkshire Hathaway	pojišťovnictví	USA	206 671,3	N/R	260,0
13	12	Nestlé	potraviny	Švýcarsko	199 406,6	112 005,0	281,0
14	21	IBM	software a počítačové služby	USA	198 869,8	99 870,0	399,4
15	33	Gazprom	ropa a zemní plyn	Rusko	190 829,1	117 623,7	393,0
16	10	China Mobile	mobilní komunikace	Hong Kong	184 842,3	71 750,6	164,3
17	17	JP Morgan Chase	bankovníctví	USA	183 639,7	N/R	239,8
18	20	HSBC	bankovníctví	UK	181 936,9	N/R	295,1
19	7	Wal-Mart Stores	maloobchod	USA	181 716,7	418 952,0	2 100,0
20	24	AT&T	telekomunikace	USA	180 948,8	124 280,0	265,4
21	14	Procter & Gamble	domácí potřeby	USA	172 528,2	78 938,0	127,0
22	37	Oracle	software a počítačové služby	USA	169 185,6	26 820,0	105,0
23	22	Vale	těžba nerostů	Brazílie	168 232,1	50 135,6	70,8
24	23	Wells Fargo & Co	bankovníctví	USA	167 415,9	N/R	272,2
25	15	Johnson & Johnson	léky a zdravotnické prostředky	USA	162 361,8	61 641,0	114,0



# Nadnárodní společnosti

Pořadí	Společnost	Odvětví	Země	Tržní hodnota mil. USD	Obrat mil. USD	Zaměstnanci tis.	
2011	2010						
1	2	Exxon Mobil	ropa a zemní plyn	USA	417 166,7	341 578,0	83,6
2	1	PetroChina	ropa a zemní plyn	Čína	326 199,2	222 332,8	552,7
3	5	Apple	hardware	USA	321 072,1	65 067,0	49,4
4	4	Industrial & Commercial Bank of China	bankovníctví	Čína	251 078,1	N/R	389,8
5	13	Petrobras	ropa a zemní plyn	Brazílie	247 417,6	128 478,4	80,5
6	6	BHP Billiton	těžba nerostů	Australie/UK	247 079,5	50 418,3	39,6
7	11	China Construction Bank	bankovníctví	Čína	232 608,6		301,5
8	19	Royal Dutch Shell	ropa a zemní plyn	UK	228 128,7	373 259,6	97,0
9	25	Chevron	ropa a zemní plyn	USA	215 780,6	189 607,0	62,0
10	3	Microsoft	software a počítačové služby	USA	213 336,4	61 989,0	89,0
11	9	General Electric	všeobecný průmysl	USA	212 917,8	149 060,0	287,0
12	8	Berkshire Hathaway	pojišťovnictví	USA	206 671,3	N/R	260,0
13	12	Nestlé	potraviny	Švýcarsko	199 406,6	112 005,0	281,0
14	21	IBM	software a počítačové služby	USA	198 869,8	99 870,0	399,4
15	33	Gazprom	ropa a zemní plyn	Rusko	190 829,1	117 623,7	393,0
16	10	China Mobile	mobilní komunikace	Hong Kong	184 842,3	71 750,6	164,3
17	17	JP Morgan Chase	bankovníctví	USA	183 639,7	N/R	239,8
18	20	HSBC	bankovníctví	UK	181 936,9	N/R	295,1
19	7	Wal-Mart Stores	maloobchod	USA	181 716,7	418 952,0	2 100,0
20	24	AT&T	telekomunikace	USA	180 948,8	124 280,0	265,4
21	14	Procter & Gamble	domácí potřeby	USA	172 528,2	78 938,0	127,0
22	37	Oracle	software a počítačové služby	USA	169 185,6	26 820,0	105,0
23	22	Vale	těžba nerostů	Brazílie	168 232,1	50 135,6	70,8
24	23	Wells Fargo & Co	bankovníctví	USA	167 415,9	N/R	272,2
25	15	Johnson & Johnson	léky a zdravotnické prostředky	USA	162 361,8	61 641,0	114,0

# Nadnárodní společnosti

Pořadí	Společnost	Odvětví	Země	Tržní hodnota	Obrat	Zaměstnanci	
2011	2010			mil. USD	mil. USD	tis.	
1	2	Exxon Mobil	ropa a zemní plyn	USA	417 166,7	341 578,0	83,6
2	1	PetroChina	ropa a zemní plyn	Čína	326 199,2	222 332,8	552,7
3	5	Apple	hardware	USA	321 072,1	65 067,0	49,4
4	4	Industrial & Commercial Bank of China	bankovníctví	Čína	251 078,1	N/R	389,8
5	13	Petrobras	ropa a zemní plyn	Brazílie	247 417,6	128 478,4	80,5
6	6	BHP Billiton	těžba nerostů	Australie/UK	247 079,5	50 418,3	39,6
7	11	China Construction Bank	bankovníctví	Čína	232 608,6		301,5
8	19	Royal Dutch Shell	ropa a zemní plyn	UK	228 128,7	373 259,6	97,0
9	25	Chevron	ropa a zemní plyn	USA	215 780,6	189 607,0	62,0
10	3	Microsoft	software a počítačové služby	USA	213 336,4	61 989,0	89,0
11	9	General Electric	všeobecný průmysl	USA	212 917,8	149 060,0	287,0
12	8	Berkshire Hathaway	pojišťovnictví	USA	206 671,3	N/R	260,0
13	12	Nestlé	potraviny	Švýcarsko	199 406,6	112 005,0	281,0
14	21	IBM	software a počítačové služby	USA	198 869,8	99 870,0	399,4
15	33	Gazprom	ropa a zemní plyn	Rusko	190 829,1	117 623,7	393,0
16	10	China Mobile	mobilní komunikace	Hong Kong	184 842,3	71 750,6	164,3
17	17	JP Morgan Chase	bankovníctví	USA	183 639,7	N/R	239,8
18	20	HSBC	bankovníctví	UK	181 936,9	N/R	295,1
19	7	Wal-Mart Stores	maloobchod	USA	181 716,7	418 952,0	2 100,0
20	24	AT&T	telekomunikace	USA	180 948,8	124 280,0	265,4
21	14	Procter & Gamble	domácí potřeby	USA	172 528,2	78 938,0	127,0
22	37	Oracle	software a počítačové služby	USA	169 185,6	26 820,0	105,0
23	22	Vale	těžba nerostů	Brazílie	168 232,1	50 135,6	70,8
24	23	Wells Fargo & Co	bankovníctví	USA	167 415,9	N/R	272,2
25	15	Johnson & Johnson	léky a zdravotnické prostředky	USA	162 361,8	61 641,0	114,0



# Nadnárodní společnosti

Pořadí	Společnost	Odvětví	Země	Tržní hodnota	Obrat	Zaměstnanci	
2011	2010			mil. USD	mil. USD	tis.	
1	2	Exxon Mobil	ropa a zemní plyn	USA	417 166,7	341 578,0	83,6
2	1	PetroChina	ropa a zemní plyn	Čína	326 199,2	222 332,8	552,7
3	5	Apple	hardware	USA	321 072,1	65 067,0	49,4
4	4	Industrial & Commercial Bank of China	bankovníctví	Čína	251 078,1	N/R	389,8
5	13	Petrobras	ropa a zemní plyn	Brazílie	247 417,6	128 478,4	80,5
6	6	BHP Billiton	těžba nerostů	Australie/UK	247 079,5	50 418,3	39,6
7	11	China Construction Bank	bankovníctví	Čína	232 608,6		301,5
8	19	Royal Dutch Shell	ropa a zemní plyn	UK	228 128,7	373 259,6	97,0
9	25	Chevron	ropa a zemní plyn	USA	215 780,6	189 607,0	62,0
10	3	Microsoft	software a počítačové služby	USA	213 336,4	61 989,0	89,0
11	9	General Electric	všeobecný průmysl	USA	212 917,8	149 060,0	287,0
12	8	Berkshire Hathaway	pojišťovnictví	USA	206 671,3	N/R	260,0
13	12	Nestlé	potraviny	Švýcarsko	199 406,6	112 005,0	281,0
14	21	IBM	software a počítačové služby	USA	198 869,8	99 870,0	399,4
15	33	Gazprom	ropa a zemní plyn	Rusko	190 829,1	117 623,7	393,0
16	10	China Mobile	mobilní komunikace	Hong Kong	184 842,3	71 750,6	164,3
17	17	JP Morgan Chase	bankovníctví	USA	183 639,7	N/R	239,8
18	20	HSBC	bankovníctví	UK	181 936,9	N/R	295,1
19	7	Wal-Mart Stores	maloobchod	USA	181 716,7	418 952,0	2 100,0
20	24	AT&T	telekomunikace	USA	180 948,8	124 280,0	265,4
21	14	Procter & Gamble	domácí potřeby	USA	172 528,2	78 938,0	127,0
22	37	Oracle	software a počítačové služby	USA	169 185,6	26 820,0	105,0
23	22	Vale	těžba nerostů	Brazílie	168 232,1	50 135,6	70,8
24	23	Wells Fargo & Co	bankovníctví	USA	167 415,9	N/R	272,2
25	15	Johnson & Johnson	léky a zdravotnické prostředky	USA	162 361,8	61 641,0	114,0

# Nadnárodní společnosti

Pořadí	Společnost	Odvětví	Země	Tržní hodnota mil. USD	Obrat mil. USD	Zaměstnanci tis.	
2011	2010						
1	2	Exxon Mobil	ropa a zemní plyn	USA	417 166,7	341 578,0	83,6
2	1	PetroChina	ropa a zemní plyn	Čína	326 199,2	222 332,8	552,7
3	5	Apple	hardware	USA	321 072,1	65 067,0	49,4
4	4	Industrial & Commercial Bank of China	bankovníctví	Čína	251 078,1	N/R	389,8
5	13	Petrobras	ropa a zemní plyn	Brazílie	247 417,6	128 478,4	80,5
6	6	BHP Billiton	těžba nerostů	Australie/UK	247 079,5	50 418,3	39,6
7	11	China Construction Bank	bankovníctví	Čína	232 608,6		301,5
8	19	Royal Dutch Shell	ropa a zemní plyn	UK	228 128,7	373 259,6	97,0
9	25	Chevron	ropa a zemní plyn	USA	215 780,6	189 607,0	62,0
10	3	Microsoft	software a počítačové služby	USA	213 336,4	61 989,0	89,0
11	9	General Electric	všeobecný průmysl	USA	212 917,8	149 060,0	287,0
12	8	Berkshire Hathaway	pojišťovnictví	USA	206 671,3	N/R	260,0
13	12	Nestlé	potraviny	Švýcarsko	199 406,6	112 005,0	281,0
14	21	IBM	software a počítačové služby	USA	198 869,8	99 870,0	399,4
15	33	Gazprom	ropa a zemní plyn	Rusko	190 829,1	117 623,7	393,0
16	10	China Mobile	mobilní komunikace	Hong Kong	184 842,3	71 750,6	164,3
17	17	JP Morgan Chase	bankovníctví	USA	183 639,7	N/R	239,8
18	20	HSBC	bankovníctví	UK	181 936,9	N/R	295,1
19	7	Wal-Mart Stores	maloobchod	USA	181 716,7	418 952,0	2 100,0
20	24	AT&T	telekomunikace	USA	180 948,8	124 280,0	265,4
21	14	Procter & Gamble	domácí potřeby	USA	172 528,2	78 938,0	127,0
22	37	Oracle	software a počítačové služby	USA	169 185,6	26 820,0	105,0
23	22	Vale	těžba nerostů	Brazílie	168 232,1	50 135,6	70,8
24	23	Wells Fargo & Co	bankovníctví	USA	167 415,9	N/R	272,2
25	15	Johnson & Johnson	léky a zdravotnické prostředky	USA	162 361,8	61 641,0	114,0

# Přímé zahraniční investice

---

**Přímé zahraniční investice** jsou investice zahraničních investorů do podniků v hostitelské zemi za účelem získání takové rozhodovací pravomoci v těchto podnicích, která jim umožní aktivní a dlouhodobou realizaci své podnikatelské činnosti.

Jde o investice zajišťující nejméně desetiprocentní podíl na základním kapitálu, nebo nejméně desetiprocentní podíl na hlasovacích právech v tomto podniku.

**PŘÍMÉ INVESTICE**

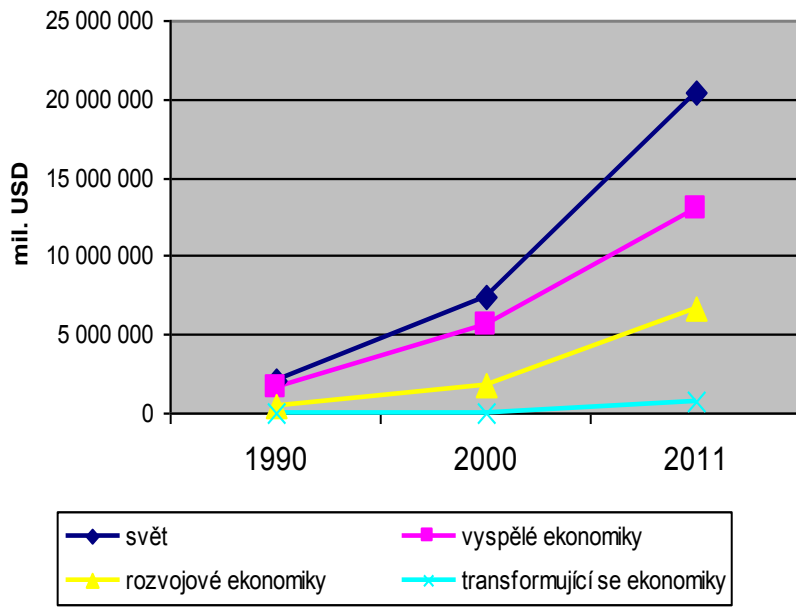
**ZE ZAHRANIČÍ**

**V ZAHRANIČÍ**

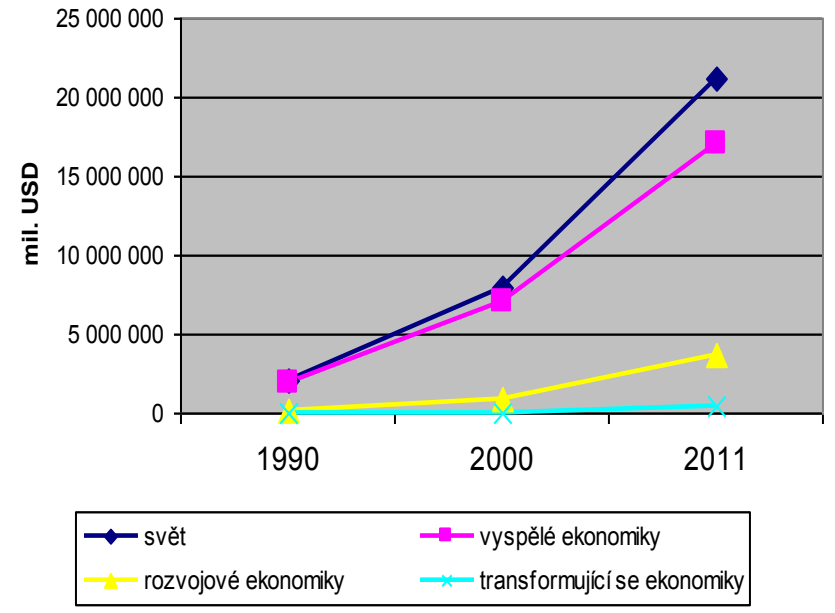
---

# Přímé zahraniční investice

## Stav přímých investic ze zahraničí

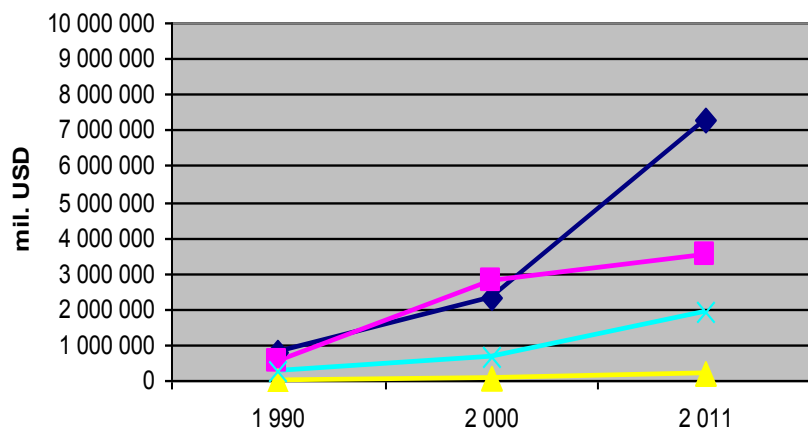


## Stav přímých investic v zahraničí



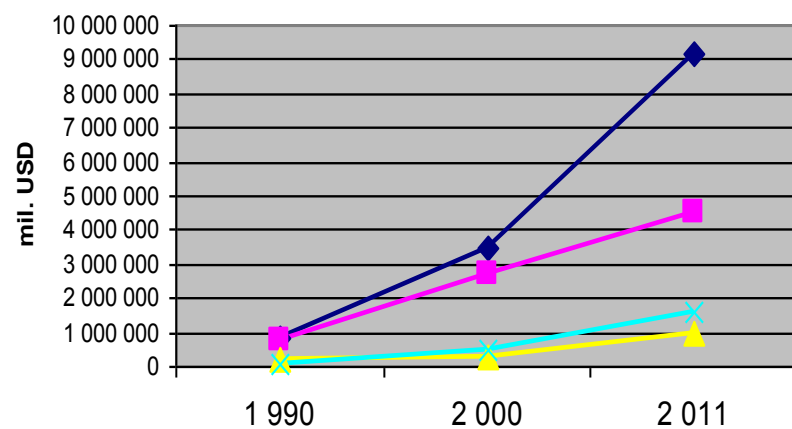
# Přímé zahraniční investice

## Stav přímých investic ze zahraničí - vybrané země



◆ Evropská unie  
▲ Japonsko  
■ Spojené státy americké  
× Čína

## Stav přímých investic v zahraničí - vybrané země



◆ Evropská unie  
▲ Japonsko  
■ Spojené státy americké  
× Čína

# Přímé zahraniční investice

---

Přímé zahraniční investice vyhledávající

- **trhy** Nahrazují dovoz, popřípadě vytlačují domácí produkci.
- **faktory** Nákladová optimalizace výrobního procesu.
- **aktiva** Získání specifických nehmotných aktiv (patenty a značky).

Investice „na zelené louce“

Investice „na hnědé louce“

Kapitálový vstup do již existujícího podniku.

**Podnik se zahraniční účastí  $\geq 10\%$  základního kapitálu**

**Podnik pod zahraniční kontrolou  $> 50\%$  základního kapitálu**

---



# Přímé zahraniční investice

---

## PZI do

vyspělých zemí

rozvojových zemí

**Potenciální pozitivní efekty** pro hostitelskou zemi - PZI:

- přinášejí do hostitelské země moderní techniku a technologii,
  - doplňují nedostatečnou vybavenost hostitelské země lidským kapitálem v oblasti výzkumu, vývoje a know-how,
  - rozšiřují nedostatečně rozvinutý kapitál sítí hostitelské země v oblasti informačních technologií, distribuce a marketingu a přístupu k patentům, inovacím a bankovním službám,
  - zlepšují stav institucionálního prostředí hostitelské země v oblasti efektivnosti a kompetitivnosti trhů, ochrany a vynutitelnosti vlastnických práv a funkcí veřejné správy.
-

# Přímé zahraniční investice

---

VYJEDNÁVACÍ SÍLA

STÁT ← → NADNÁRODNÍ SPOLEČNOST

**Nebezpečí negativních efektů PZI pro hostitelskou zemi:**

- útlum výroby, likvidace konkurence
  - duální ekonomika
  - transfer zisku
  - repatriace zisku
-

# Nadnárodní společnosti v České republice

---

## 1990 zahájení transformačního procesu

- gradualistický přístup, - rychlá privatizace

## 1991 – 1994 malá a velká privatizace

- prodej zahraničním investorům,
- kupónová privatizace IPF (V. Kožený, P. Kelner)



## 1995 přijetí do OECD ČR = středoevropský tygr

## 1997 – 1999 recese .... konec české cesty kapitáni českého průmyslu

zadlužené a neefektivní podniky L. Soudek, V. Stehlík, J. Maroušek

Léto 1998: vládu V. Klause střídá vláda M. Zemana

## 1998 – 2001 privatizace velkých českých bank

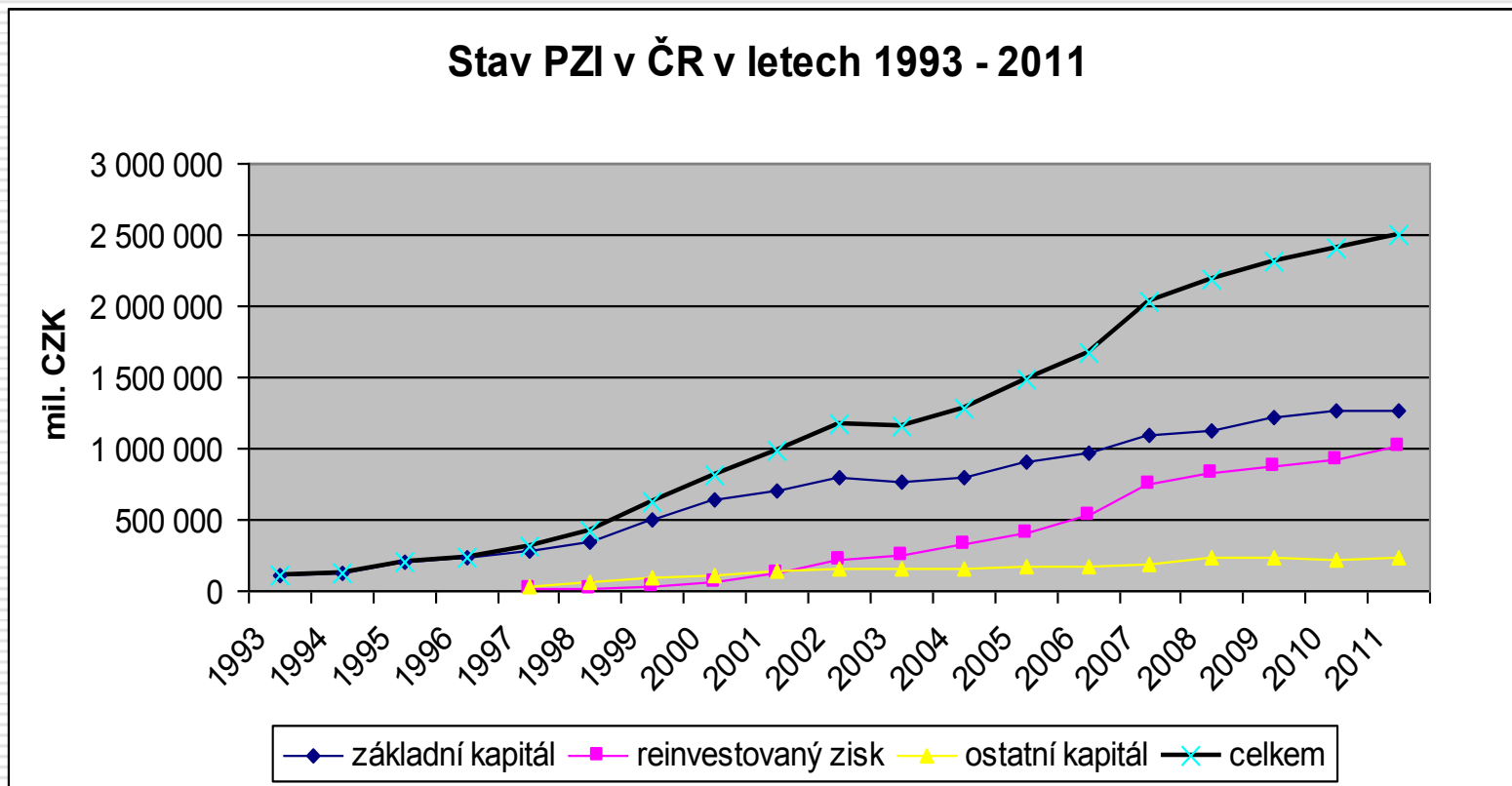
1998 IPB prodána společnosti Nomura Group (3 mld. Kč)

1999 ČSOB prodána nizozemské KBC Bank (40 mld. Kč)

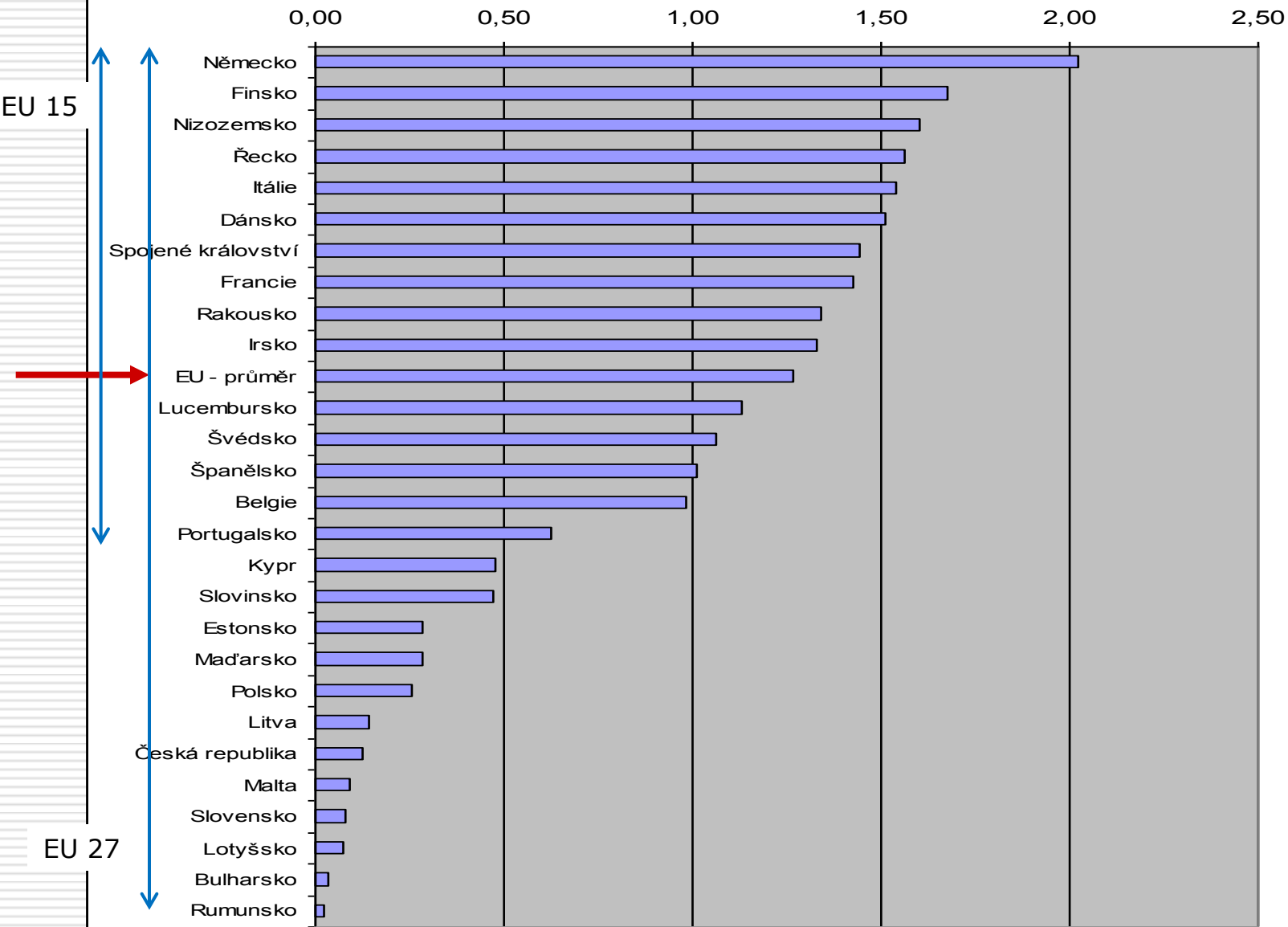
2000 ČS prodána rakouské Erste Bank (20 mld. Kč)

2001 KB prodána francouzské Societe General (40 mld. Kč)

# Nadnárodní společnosti v České republice

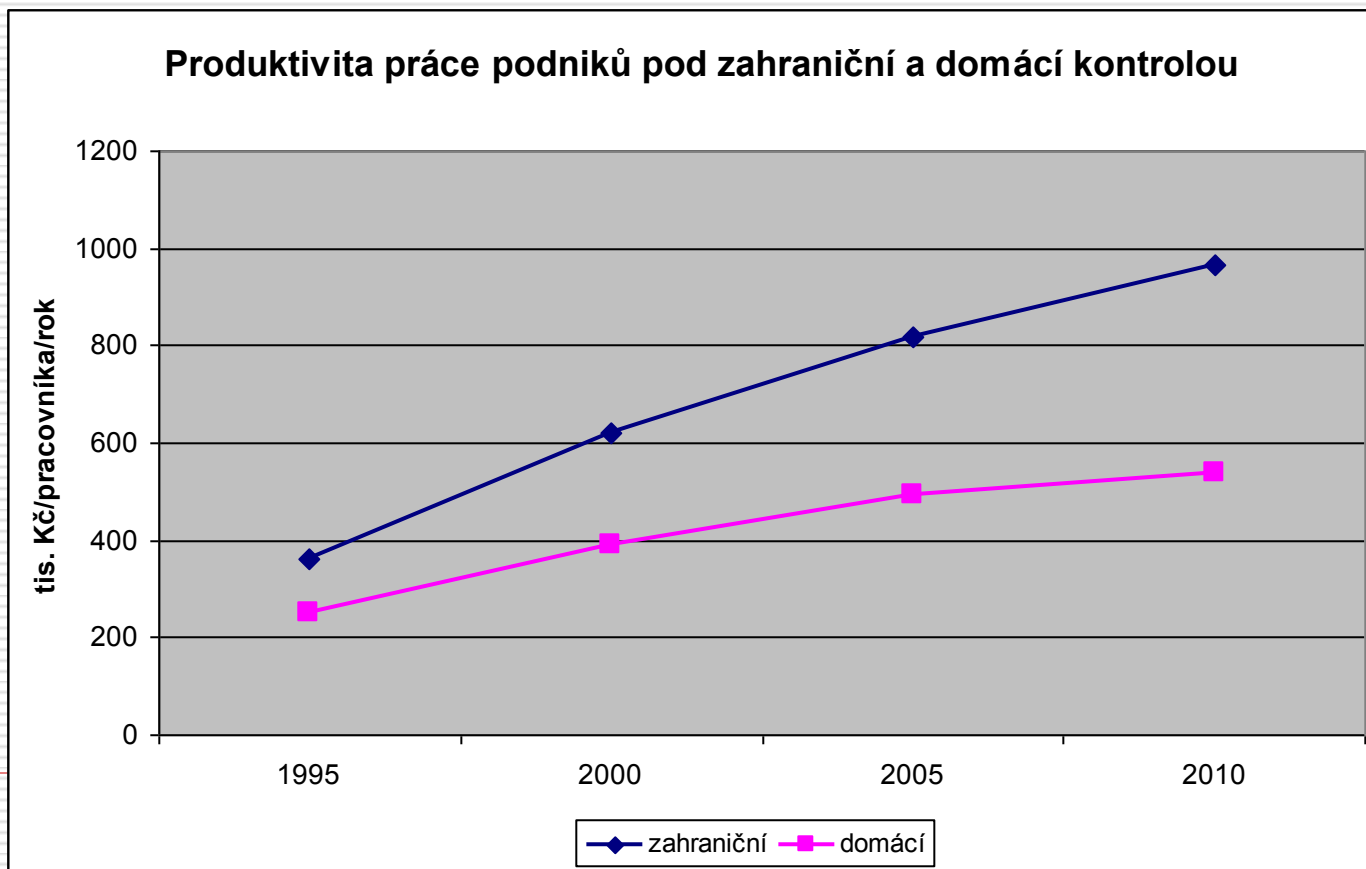


# Podíl "exportu" a "importu" PZI v zemích Evropské unie



# Nadnárodní společnosti v České republice

**Dualita české ekonomiky** – zaostávání českých podniků v přidané hodnotě na pracovníka





# Podnikatelská seskupení

---

Nadnárodní společnosti mají zpravidla podobu podnikatelských seskupení

*Způsoby koordinace zdrojů:*

*TRH*

*HIERARCHIE*

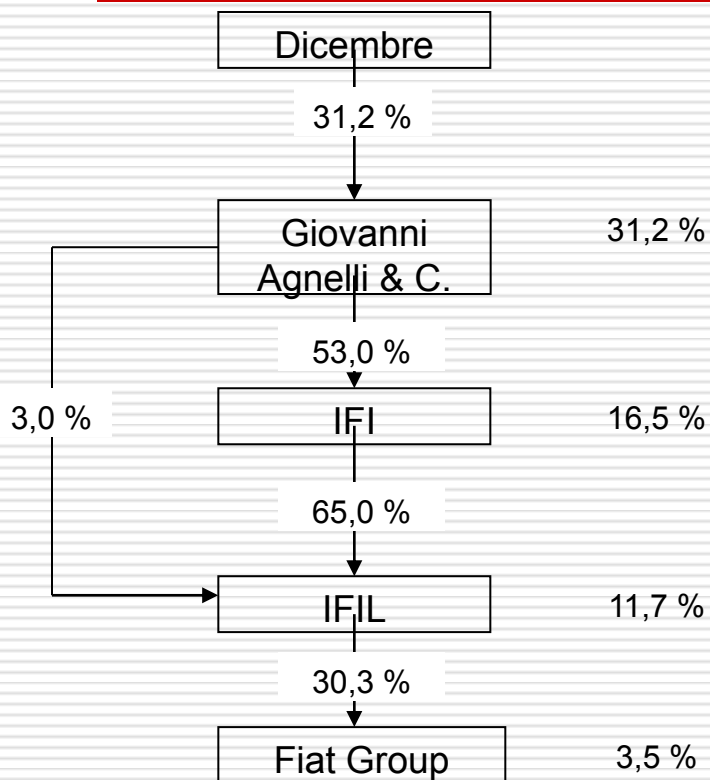
*PODNIKATELSKÉ SESKUPENÍ*

**Vlastnické ovládání**

**Osoba ovládající - Osoba ovládaná**

---

# Podnikatelská seskupení



## Využívání tzv. kaskádových (pyramidálních) vlastnických struktur pro ovládnutí obrovských nadnárodních společností relativně malým vlastnickým podílem.

Společnost na vrcholu kaskády je soukromá a její dominantní vlastník má dostatek hlasů k tomu, aby si zajistil majoritní, nebo alespoň kontrolní podíl ve všech společnostech (člancích) kaskády. Za příklad může sloužit způsob, kterým je ovládáno největší italské průmyslové uskupení, společnost Fiat.

Struktura tohoto ovládnutí je uvedena na obrázku. Mužem, který kontroluje skupinu Fiat je John Elkann, vnuk a hlavní dědic Giovanni Agnelliho, který řídil tento průmyslový kolos až do své smrti v roce 2003. John Elkann ovládá společnost Dicembre, která má vlastnický podíl ve výši 31,2 % ve společnosti s ručením omezeným Giovanni Agnelli & Co. Daný podíl je pro kontrolu této společnosti postačující, a to z toho důvodu, že zbývajícími vlastníky jsou ostatní členové rodiny Agnelli, kteří se však na řízení nepodílí. Společnost Giovanni Agnelli & Co je majoritním vlastníkem společnosti IFI (Istituto Finanziario Industriale), kde má vlastnický podíl 53 % a tato společnost je pak majoritním vlastníkem společnosti IFIL, kde její vlastnický podíl činí 65 %. Obě tyto společnosti (IFI a IFIL) jsou veřejně obchodovatelnými společnostmi. Společnost IFIL má vlastnický podíl ve skupině Fiat 30,3 %, což s ohledem na vlastnickou strukturu postačuje k její kontrole.



John Elkann

[http://cs.wikipedia.org/wiki/John\\_Elkann](http://cs.wikipedia.org/wiki/John_Elkann)

Všechny společnosti v dané kaskádě jsou takto ovládané Johnem Elkannem, resp. jeho společností Dicembre. Podíl jeho vkladu v jednotlivých člancích kaskády přitom klesá, v jejím posledním článku - ve skupině Fiat, kterou takto ovládá - činí pouhých 3,5 %. Je zřejmé, že díky kaskádové struktuře lze s velmi nízkým vlastnickým podílem ovládat obrovský ekonomický potenciál.

# Příjmy TOP managementu

---



**Lawrence J. Ellison generální ředitel (CEO) Oracle**

plat 250,0 tis. USD

krátkodobé odměny 6 453,3 tis. USD

dlouhodobé odměny 61 946,5 tis. USD

příjmy celkem 68 649,8 tis. USD

Za první dekádu dvacátého století dosáhnul jeho příjem sice neuvěřitelných 1836 mil. USD, avšak hodnota akcií společnosti Oracle vzrostla přibližně třikrát.

---

# Daňové ráje

---



## Kajmanské ostrovy



Daňové ráje jsou často malé ostrovní státy, které se tímto způsobem snaží přilákat co nejvíce zahraničních společností a vytvořit z příslušné země významné finanční a hospodářské centrum. Počet společností sídlících v některých daňových rájích dokonce převyšuje počet obyvatel těchto států. V některých z těchto zemí je možno mít centrálu pouze fiktivní, v podobě tzv. „prázdné skořápky“.

Na Kajmanských ostrovech lze najít budovu, v níž údajně sídlí 12000 společností. Je to buď největší dosud postavená budova na světě, nebo největší daňový podvod v dějinách.“ *Barack Obama*

---

**Publikaci, která velmi sugestivně analyzuje problematiku daňových rájů, najdete na adrese:**  
<http://www.ceskoprotichudobe.cz/pdf/cpch-pravni-a-danove-raje.pdf>