

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Pedagogická fakulta

Katedra geografie

Bakalářská práce

**NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI A JEJICH
ROLE VE SVĚTOVÉ EKONOMICE**

Autor práce:

Ivana Váňová

Vedoucí práce:

Mgr. Michal Vančura, Ph.D.

České Budějovice 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením Mgr. Michala Vančury, Ph.D. a veškeré použité zdroje jsem uvedla v seznamu literatury a zdrojů dat.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích

podpis

Poděkování

Děkuji panu Mgr. Michalu Vančurovi, Ph.D. za odborné vedení práce, podnětné připomínky a čas, který mi věnoval při konzultacích.

Anotace

Bakalářská práce podává obecnou charakteristiku nadnárodních společností. Práce je členěna na dvě části. V první části se čtenář seznámí s definicemi a klasifikacemi nadnárodních společností a strategiemi vstupů firem na zahraniční trhy. Teoretickou část uzavírá kapitola o globalizaci, jevu, který je úzce svázaný s rozvojem a působením nadnárodních společností. Praktická část je zaměřena na nadnárodní společnosti Nestlé S. A. a Toyota Motor Company. Tyto společnosti byly vybrány na základě rozdílných přístupů k organizaci produkční sítě.

Annotation

Bachelor thesis gives general characteristics of multinational corporations. The thesis is divided into two major parts. The first part familiarizes the reader with definitions and classifications of multinational corporations and their strategies of entry to foreign markets. Theoretical part concludes with a chapter about globalization, a phenomenon, which is closely associated with development and influence of multinational corporations. Practical part focuses on two multinational corporations, Nestle S.A. and Toyota Motor Company. These corporations were chosen on the basis of different approaches to organization of production network.

Klíčová slova

Nadnárodní společnosti, organizační struktury, klasifikace nadnárodních společností, globalizace

Keywords

Multinational corporations, Organizational structures, Classification of multinational corporations, Globalization

OBSAH

1. Úvod.....	1
2. Obecná charakteristika nadnárodních společností.....	3
3. Nadnárodní společnosti ve světové ekonomice.....	6
4. Vývoj nadnárodních společností v souvislosti s historickým vývojem průmyslové výroby.....	11
4.1. Období industrializace.....	11
4.2. Poválečná období.....	14
4.3. Éra novodobých nadnárodních společností.....	15
5. Vývoj společnosti v nadnárodní společnosti.....	17
5.1. Fáze vývoje nadnárodních společností.....	17
5.2. Nekonvenční vývoj.....	17
5.3. Strategie vstupů na zahraniční trh.....	18
5.3.1. Merger & acquisition.....	18
5.3.2. Joint venture.....	19
5.3.3. Franchising.....	19
5.3.4. Strategické aliance.....	20
6. Typy nadnárodních společností.....	21
7. Organizační struktura nadnárodních společností.....	22
7.1. Organizace produkční sítě.....	23
7.1.1. Vertikálně integrované nadnárodní společnosti.....	24
7.1.2. Horizontálně integrované nadnárodní společnosti.....	25
7.1.3. Diverzifikované nadnárodní společnosti.....	26
8. Lokalizační faktory.....	28
8.1. Lokalizace poboček v nadnárodním měřítku.....	29
9. Ekonomická mapa světa.....	30
10. Globalizace.....	32
10.1. Klady a zápory globalizace.....	33
11. Charakteristika vybraných nadnárodních společností.....	35
11.1. Nestlé S. A.	35
11.1.1. Vývoj společnosti Nestlé.....	36
11.1.2. Strategie společnosti Nestlé.....	37
11.1.3. Organizační struktura Nestlé.....	40
11.1.4. Hlavní značky společnosti Nestlé.....	41

11.1.5.	Research & Development	42
11.1.6.	Nestlé v ČR	43
11.2.	Toyota Motor Corporation.....	44
11.2.1.	Historie společnosti Toyota.....	44
11.2.2.	Obchodní činnost	46
11.2.3.	Organizační struktura	46
11.2.4.	Strategie.....	47
11.2.5.	Výrobní systém Toyota	48
11.2.6.	Hybridní technologie.....	49
11.2.7.	Toyota v České republice.....	50
12.	Závěr	51
13.	Seznam použité literatury.....	53
14.	Přílohy.....	63

1. ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je podat stručnou charakteristiku nadnárodních společností jako ekonomických subjektů v geografickém prostoru, definovat jejich vznik, vývoj a typologii. Nejsou zahrnuty vztahy, jimiž jsou nadnárodní společnosti provázány mezi sebou, se státními útvary nebo jakou hrají roli v rámci mezinárodních uskupení, neboť je toto téma natolik rozsáhlé, že není možné dostatečně pokrýt celou problematiku.

Nadnárodní společnosti jsou mocné a respekt vzbuzující elementy globální ekonomiky. Největší nadnárodní společnosti zasahují do dění nejen světa ekonomického, ale i politického a kulturního. Lidé žijící v různých částech světa jsou nevědomky ovlivňováni rozhodnutími nejvyšších představitelů těchto společností. Současný svět je charakteristický vysokou propojeností geografických struktur a lidských společenství. Co mohlo být kdysi lokálně specifické, je dnes díky telekomunikačním technologiím dostupné všem, kteří k nim mají přístup. Nadnárodní korporace nepochybně přispívají ke zvyšující se integritě. Nikoho dnes nepřekvapí etiopský domorodec s lahví Coca-Cola v ruce nebo mongolský pastevec v botách Nike. Mnohé globalizační jevy byly podmíněny a zintenzivněny právě rozvojem nadnárodních společností. Zakládáním výrobních, obchodních či služby poskytujících poboček šíří své produkty nebo služby, ale také kulturu domovské země.

Hlavním cílem nadnárodních společností je maximalizace zisku. Nadnárodní společnosti musí obstát ve stále se zostřující konkurenci se svými produkty a službami a zároveň generovat dostatečné zisky, aby se mohly dále rozvíjet. Využívají přitom meziregionálních rozdílů pro optimalizaci výroby a pro získání výhod z mezinárodní produkce.

Nadnárodní společnosti jsou často vnímány jako vykořisťovatelé rozvojových zemí. Zneužívají práci chudého obyvatelstva ve svůj vlastní prospěch. Jsou zaznamenány případy, kdy bylo s pracovní silou zacházeno jako s otroky. Mzdy na těsné hranici životního minima, neúměrná pracovní doba či zdraví nebezpečné pracovní podmínky.¹ Srovnáme-li výši mezd pracovníků v továrnách v zemích třetího světa s výší mezd západního světa, propast bude obrovská. V tomto případě bude skutečně nadnárodní společnost viděna jako vykořisťovatel. Je však příhodné srovnat mzdy zaměstnanců nadnárodních společností se mzdami místních podniků. Potom poskytují nadnárodní

¹ Gap and Nike: No Sweat?. Panorama. BBS News. [online] 15. 10. 2000 [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/programmes/panorama/970385.stm>>.

společnosti lepší mzdové podmínky a potažmo i pracovní.² Tím přispívají k příznivému vývoji dané lokality. Je nutné si uvědomit, že chudobu zemí třetího světa nezpůsobily nadnárodní společnosti, ale historicko-politický vývoj daného regionu.

V úvodu práce je popsán historický vývoj nadnárodních společností v kontextu s vývojem průmyslové výroby, dále vývoj samotných firem v nadnárodní subjekty a strategie vstupů na zahraniční trh. Následuje klasifikace typů nadnárodních společností. Mezi autory panuje nejednotnost ohledně rozdělení společností a také jak bychom měli nadnárodní společnosti nazývat. V této práci je používán termín nadnárodní společnost, který zahrnuje všechny níže popsané alternativy.

Organizační struktura nadnárodních společností je z geografického hlediska velmi důležitá. Společnosti lokalizují své funkční jednotky do různých regionů podle výhodných podmínek v souladu s celokorporátními strategiemi a cíli. Při lokalizačních rozhodnutích je důležité vzít v úvahu mnoho faktorů, které se výrazně podílejí na budoucím úspěchu nebo neúspěchu lokalizované jednotky. Proto je lokalizačním faktorům věnována samostatná kapitola.

Kapitoly Ekonomická mapa světa a Globalizace jsou důležité pro pochopení postavení nadnárodních společností v globální síti. Organizace produkční sítě se odvíjí právě od regionální diferenciaci hospodářství států a jejich pozice v ekonomickém systému.

Praktická část obsahuje profily nadnárodních společností, které reprezentují dva typy firem podle organizace produkční sítě. V profilech najdeme základní charakteristiku společnosti, dále stručný historický vývoj, hlavní obchodní strategie, organizační strukturu a popis aktivit v České republice.

² Dicken, Peter. Global Shift. 6th Edition. London: Sage Publications Ltd, 2011. 606 s. ISBN 978-1-84920-766-9. s. 443.

2. OBECNÁ CHARAKTERISTIKA NADNÁRODNÍCH SPOLEČNOSTÍ

Nadnárodní společnosti jsou v současnosti jedni z nejsilnějších aktérů světové ekonomiky. Jejich podoba se vyvíjela spolu s globalizačními a liberalizačními procesy.³ Jejich síla spočívá ve velikosti a rozsahu působnosti. Ovládají více než polovinu mezinárodního obchodu.⁴ Prostorovou organizací se podílí na formování globální ekonomické integrace. „V tomto světě působí podniky na všech místech, protože pružně využívají levných zdrojů surovin, nejlevnějších výrobních nákladů a z hlediska prodeje nejschopnějších trhů.“⁵ Podle některých autorů nadnárodní společnosti přispívají k ekonomickému růstu a snižování chudoby. Jiní vidí nadnárodní společnosti jako vykořisťovatele méně rozvinutých zemí.

Nadnárodní společnost můžeme charakterizovat jako „podnik, který má moc koordinovat a ovládat provoz poboček ve více než jedné zemi, dokonce i v případě, že tyto pobočky nevlastní.“⁶ Jiná definice nám říká, že „za nadnárodní společnost je považována každá společnost se sídlem v jedné zemi a vyvíjející stálou činnost pod svou kontrolou nejméně ve dvou dalších zemích, v nichž realizuje alespoň 10% svého obrátu. Společnost ve své původní zemi se nazývá mateřskou a její pobočky jsou zahraničními filiálkami.“⁷

UNCTAD definuje nadnárodní společnosti jako firmy, které jsou tvořeny souborem korporátních a nekorporátních jednotek, které vytváří celistvou síť v rámci obchodních vztahů. Aktivita takovéto společnosti přesahuje hranice jednoho státu.⁸ Podobně definují nadnárodní společnosti i ostatní významné mezinárodní organizace, jako je IMF nebo WTO.

³ Steinmetzová, D., Bariéry konkurenceschopnosti. Vysoká škola ekonomická v Praze [online] 2008 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://ces.vse.cz/wp-content/bariery_konkurenceschopnosti_web.pdf/>.

⁴ Pichanič, Mikuláš. Mezinárodní management a globalizace. Vyd.1., Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2002. 106 s. ISBN 80-245-0421-9. s. 50.

⁵ Jeníček, Vladimír. Globalizace světového hospodářství. Vyd. 1., Praha: C. H. Beck, 2002. 152 s. ISBN 80-7179-787-1, s. 97.

⁶ Dicken, Peter. Global Shift. 6th Edition. London: Sage Publications Ltd, 2011. 606 s. ISBN 978-1-84920-766-9. s. 110.

⁷ Ghertman M. Nadnárodní společnosti. Praha: HZ Praha s.r.o., 1996, str. 6. Převzato z: Leščíšínová, A., Globalizace a daňová konkurence - rizika a přínosy [online]. 2007 [cit. 2012-04-06]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Antonín Slaný. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/76288/esf_m/Diplomova_prace.pdf>.

⁸ Transnational Corporations. UNCTAD [online] 2002 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <<http://archive.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3148&lang=1>>.

Nadnárodní společnosti jsou tedy firmy, které provozují výrobu, výzkum nebo jiné aktivity v různých státech světa, ne pouze v zemi původu. „Pobočky v zahraničí jsou zakládány prostřednictvím přímých zahraničních investic mateřského podniku formou akvizice existující firmy nebo výstavbou nových provozních kapacit. Nadnárodní společnosti mohou vzniknout i na základě fúze dvou firem z odlišných zemí původu.“⁹ „Nadnárodní společnost se chová ve všech ekonomických teritoriích, kde působí, jako jeden subjekt a alokuje zdroje pro maximální efektivitu jejich využití.“¹⁰

Nadnárodní společnosti vnímáme jako obrovské firmy, jež zaměstnávají tisíce zaměstnanců po celém světě. Mohou to ale také být firmy, které čítají jen několik málo zaměstnanců.¹¹

Většina nadnárodních společností jsou kapitalistické společnosti s cílem vytvořit co největší zisk. Zvýšení zisku je možné dosáhnout snížením nákladů na výrobu, vstupem na nový trh či restrukturalizací obchodní strategie. Vstupem na zahraniční trhy se společností otevírá mnoho nových možností. Struktura nabídky a poptávky se liší podle vyspělosti zemí, trhy pak svou dostupností. Síť operací nadnárodních společností je geograficky velmi nerovnoměrná. Odráží vyspělost zemí a zapojení v globalizačních procesech.

Sídla nadnárodních společností nacházíme zejména ve vyspělých průmyslových státech. Největší koncentraci sídel vedení společností můžeme najít ve třech zónách, jež se formovaly v průběhu několika staletí. Patří sem území Severní Ameriky, západní Evropy a jihovýchodní Asie. Tyto zóny můžeme charakterizovat vysokou koncentrací obyvatel a hospodářských aktivit. „V roce 1970 bylo 15 nejbohatších států domovem pro 7 500 nadnárodních společností, v roce 1994 již pro 25 000 a v roce 1997 dokonce pro 50 000 nadnárodních společností, které kontrolovaly cca 40% celosvětových aktiv a produkovaly 1/3 celosvětové produkce zboží.“¹² Spojené státy americké jsou domovskou zemí například pro Exxon Mobil, Apple, Chevron, Microsoft nebo General Electric. V západní Evropě sídlí například Royal Dutch Shell, BP, Total, Volkswagen, HSBS Holdings, Vodafone

⁹ Lněnička, L., Globalizace a její geografický rozměr. Vybrané texty z politické geografie. Pedagogická fakulta, Masarykova univerzita. [online] 2011 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <<http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pedf/ps11/polgeo/web/pages/globalizace.html>>.

¹⁰ Jeníček, Vladimír. Globalizace světového hospodářství. Vyd. 1., Praha: C. H. Beck, 2002. 152 s. ISBN 80-7179-787-1, s. 4-5.

¹¹ Sebastien International - Episode 1 - Sydney. In: Business Management [online]. 01. 04. 2011 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <<http://www.busmanagementme.com/news/sebastien-international-episode-1-sydney/>>.

¹² Pichanič, Mikuláš. Mezinárodní management a globalizace. Vyd. 1., Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2002. 106 s. ISBN 80-245-0421-9. s. 49.

Group či DHL. V jihovýchodní Asii mají svá sídla PetroChina, China Mobile, Toyota Motor nebo Samsung Electronics. Zajímavé je, že teprve v nedávné době se v žebříčku největších nadnárodních společností objevují společnosti z Číny. V roce 2003 byla společnost China Mobile se sídlem v Hong Kongu na 61. pozici v žebříčku sestaveném Financial Times hluboko pod japonskou společností Toyota Motor.¹³ V roce 2011 tomu bylo naopak. China Mobile se vyšplhala na 16. pozici, zatímco Toyota Motor klesla na 35. pozici.¹⁴ Čína se stává novou hospodářskou velmocí.

Rámeček č. 1 DHL

Společnost DHL, jež je součástí skupiny Deutsche Post DHL, zaujímá vedoucí postavení na trhu v odvětví logistiky. Operuje ve více než 220 zemích světa. 275 tisíc zaměstnanců poskytuje služby v letecké, námořní, silniční i železniční dopravě, ale také na poli mezinárodních poštovních služeb. Obchodní divize Global Mail disponuje více než 60 zpracovatelskými centry a prodejními kanceláři rozmístěnými tak, aby bylo možné doručit poštovní zásilku do celého světa. Globální centra divize Express v Lipsku, Hong Kongu a Cincinnati (Ohio, USA) společně s dalšími 15 regionálními centry koordinují činnost 34 tisíc servisních bodů, které v roce 2011 doručily 468 milionů zásilek. Celá síť je podporována globálními IT centry v Cyberjaya (Malajsie) a Praze. V roce 2010 společnost Deutsche Post DHL vygenerovala zisk více než 51 mld. eur.¹⁵

¹³ Global 500 December 2003 In: Financial Times Magazine [online]. 2003 [cit. 2011-12-02]. Dostupné z: <http://specials.ft.com/spdocs/global500_fourthquarter_2003.pdf>.

¹⁴ FT Global 500 2011. In: Financial Times Magazine [online]. 31. 3. 2011 [cit. 2011-12-02]. Dostupné z: <<http://media.ft.com/cms/33558890-98d4-11e0-bd66-00144feab49a.pdf>>.

¹⁵ DHL: About Us. Deutsche Post DHL [online]. 2012 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://www.dhl.co.uk/en/about_us.html>.

3. NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI VE SVĚTOVÉ EKONOMICE

V současnosti existuje na 82 tisíc nadnárodních společností, které vlastní 810 tisíc zahraničních poboček rozmístěných po celém světě.¹⁶ Tyto společnosti hrají zásadní roli v globální ekonomice. Jejich vliv je nejvíce patrný v podílu na mezinárodních transakcích v podobě přímých zahraničních investic. Podle UNCTAD vygenerovaly nadnárodní společnosti v roce 2010 přibližně 16 trilionů USD. Exportem se zahraniční pobočky nadnárodních společností podílely v roce 2010 jednou třetinou na celosvětovém objemu exportu zboží a služeb a vytvořily 25 % světového HDP.¹⁷ Nadnárodní společnosti v roce 2008 zaměstnávaly přibližně 77 milionů osob. Tento počet se od roku 1982 zčtyřnásobil.¹⁸

Největší společnosti se velkou měrou podílí na celkové mezinárodní produkci všech nadnárodních společností. V letech 2006 – 2008 se sto největších nefinančních nadnárodních společností podílelo 9 % zahraničním jměním, 16 % v prodeji a 11 % v zaměstnanosti všech nadnárodních společností. Největšími nadnárodními společnostmi jsou firmy, které podnikají ve výrobních odvětvích. Na seznamu nenajdeme žádnou společnost, jež by podnikala v zemědělství. Nicméně potravinářské společnosti zaujímají významné pozice.¹⁹

Během posledních dvou dekad se mezi největšími nadnárodními společnostmi objevují ty, jež poskytují služby. Počet služeb poskytujících společností na seznamu sta největších nadnárodních společností se neustále zvyšuje. V roce 1991 bylo zaznamenáno 14 těchto firem, v roce 1998 24 firem a v roce 2007 již 26. Nejvíce jich operuje na poli telekomunikací. Novými hráči na poli globální ekonomiky se rovněž staly firmy, které pocházejí z rozvojových zemí. Počet firem z těchto zemí se zvýšil ze žádné v roce 1993 na 6 v roce 2006 a 7 v roce 2007. Tři z nich pocházely z Jižní Koreje, jedna z Číny, Hong Kongu, Malajsie a Mexika.²⁰

Firmy jsou ovlivňovány změnami ve finanční a ekonomické sféře. Dopady těchto změn se nevyhýbají ani největším nadnárodním společnostem. V důsledku přeshraničních

¹⁶ World Investment Report 2009. UNCTAD. [online]. 2009, s. 17 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf>.

¹⁷ World Investment Report 2011. UNCTAD. [online]. 2011, s. 24 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <<http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2011-Full-en.pdf>>.

¹⁸ World Investment Report 2009. UNCTAD. [online]. 2009, s. 17 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf>.

¹⁹ World Investment Report 2009. UNCTAD. [online]. 2009, s. 17 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf>.

²⁰ World Investment Report 2009. UNCTAD. [online]. 2009, s. 19 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf>.

operací jsou nadnárodní společnosti ovlivňovány světovým děním mnohem více než firmy národní. V důsledku finanční krize z roku 2008 obecně generovaly firmy menší zisky, omezily investice či byly nuceny provést nezbytné restrukturalizace. Některé nadnárodní společnosti nedokázaly čelit nepříznivým ekonomickým podmínkám a zbankrotovaly. Krize se také projevila v poklesu internacionalizace firem. UNCTAD nicméně předpokládá, že míra internacionalizace a objem zahraničních investic budou znovu narůstat.²¹

Stupeň internacionalizace firem udává procentuální zastoupení poboček v zahraničí a v zemi původu firmy. Vypočítává se na základě podílu zahraničního jmění na celkovém jmění, zahraničního prodeje na celkovém prodeji a zahraniční zaměstnanosti na celkové zaměstnanosti. Stupeň internacionalizace firem se geograficky velmi liší. Nejvyšší stupeň internacionalizace firem je patrný v zemích Evropské Unie, především ve Velké Británii, Německu a Francii, a dále v Japonsku a ve Spojených státech amerických. Odtud také pochází nejvíce nadnárodních společností. Stupeň internacionalizace firem se také liší mezi jednotlivými hospodářskými odvětvími. Největší stupeň vykazují společnosti, které podnikají v telekomunikacích, dále potravinářské a farmaceutické společnosti.²² Poslední dostupné informace o stupni internacionalizace pocházejí z roku 2007.

Tab. 1: Stupeň internacionalizace sta největších nadnárodních společností světa a sta největších nadnárodních společností z rozvojových zemí podle vybraných odvětví průmyslu pro rok 2007²³

Průmysl	100 největších nadnárodních společností		100 největších nadnárodních společností z rozvojových zemí	
	2007	Stupeň internacionalizace	2007	Stupeň internacionalizace
Automobilový	13	56.0	3	39.3
Ropný	10	56.2	9	24.0
Elektronika	9	57.7	19	59.9
Potravinářský	9	68.1	7	60.5
Farmaceutický	9	63.6	1	50.4
Veřejné služby	8	55.5	2	41.6
Telekomunikace	8	70.3	7	47.7
Všechna odvětví	100	62.4	100	54.4

²¹ World Investment Report 2009. UNCTAD. [online]. 2009, s. 18 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf>.

²² World Investment Report 2009. UNCTAD. [online]. 2009, s. 19 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf>.

²³ World Investment Report 2009. UNCTAD. [online]. 2009, s. 19 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf>.

Tab. 2: Stupeň internacionalizace sta největších nadnárodních společností, podle vybraných zemí pro rok 2007²⁴

Region/ekonomika	Průměrný stupeň internacionalizace	Počet nadnárodních společností
EU – 27	66.4	57
Francie	63.6	14
Německo	56.5	13
Velká Británie	74.1	15
Japonsko	53.9	10
USA	57.1	20
Svět	62.4	100

Magazín Financial Times každoročně sestavuje žebříček pětiset nejúspěšnějších nadnárodních společností. Dlouhodobě se na nejvyšších příčkách umísťují společnosti ze Spojených států amerických, západní Evropy či Japonska. V posledních letech se v žebříčku objevuje stále více firem z jihovýchodní Asie, především z Číny. Stabilní pozici si udržuje americká ropná společnost Exxon Mobil. Od roku 2006 se umísťovala na první příčce žebříčku. Pouze v roce 2010 byla sesazena další ropnou společností Petro China. Z 20 nejúspěšnějších společností pro rok 2011 jich 10 pocházelo z USA, 3 ze západní Evropy, 3 z Číny a po jedné z Brazílie, Austrálie, Ruska a Hong Kongu. Nejvíce společností, celkem 7, podnikalo v těžebním průmyslu. Výrazné zastoupení zde měly také finanční společnosti.²⁵ Zastoupení společností v žebříčku v letech 2007 - 2010 zůstalo téměř nezměněno. Naproti tomu v žebříčku sta největších nadnárodních společností z roku 1993 dominují Francie, SRN, Nizozemí, USA a Japonsko. Nenajdeme zde jedinou společnost s původem z Číny nebo nově industrializovaných zemí.²⁶

Tab. 3: 20 největších nadnárodních společností podle jmění pro rok 2011²⁷

	Název společnosti	Země	Odvětví
1	Exxon Mobil	USA	Těžba ropy

²⁴ World Investment Report 2009. UNCTAD. [online]. 2009, s. 19 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf>.

²⁵ FT Global 500. Financial Times. <http://media.ft.com/cms/33558890-98d4-11e0-bd66-00144feab49a.pdf>

²⁶ World Investment Report 1993. UNCTAD. [online]. 1993, s. 26 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <http://archive.unctad.org/en/docs/wir1993_en.pdf>.

²⁷ FT Global 500. Financial Times. <http://media.ft.com/cms/33558890-98d4-11e0-bd66-00144feab49a.pdf>

2	Petro China	China	Těžba ropy
3	Apple	USA	Hardware a počítačové příslušenství
4	Industrial & Commercial Bank of China	Čína	Bankovníctví
5	Petrobras	Brazílie	Těžba ropy
6	BHP Billiton	Austrálie/VB	Těžba minerálů
7	China Construction Bank	Čína	Bankovníctví
8	Royal Dutch Shell	VB	Těžba ropy
9	Chevron	USA	Těžba ropy
10	Microsoft	USA	Software a počítačový servis
11	General Electric	USA	Více odvětví
12	Berkshire Hathaway	USA	Pojištění
13	Nestlé	Švýcarsko	Potravinářství
14	IBM	USA	Software a počítačový servis
15	Gazprom	Rusko	Těžba ropy
16	China Mobile	Hong Kong	Telekomunikace
17	JP Morgan Chase	USA	Bankovníctví
18	HSBC	VB	Bankovníctví
19	Wal-Mart Stores	USA	Prodej
20	AT & T	USA	Telekomunikace

Tab. 4: 20 největších nefinančních nadnárodních společností podle UNCTAD pro rok 1990²⁸

	Název společnosti	Země	Odvětví
1	Royal Dutch Shell	VB/Nizozemí	Zpracování ropy
2	Ford	USA	Automobilový průmysl
3	General Motors	USA	Automobilový průmysl
4	Exxon Mobil	USA	Zpracování ropy
5	IBM	USA	Počítače
6	British Petroleum	VB	Zpracování ropy
7	Asea Brown Boveri	Švýcarsko	Průmyslové a zemědělské vybavení
8	Nestlé	Švýcarsko	Potravinářství
9	Philips Electronics	Nizozemí	Elektronika
10	Mobil	USA	Zpracování ropy
11	Unilever	VB/Nizozemí	Potravinářství
12	Matsushita Electric	Japonsko	Elektronika
13	Fiat	Itálie	Automobilový průmysl
14	Siemens	Německo	Elektronika
15	Sony	Japonsko	Elektronika

²⁸ World Investment Report 1993. UNCTAD. [online]. 1993, s. 26 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <
http://archive.unctad.org/en/docs/wir1993_en.pdf>.

16	Volkswagen	Německo	Automobilový průmysl
17	Elf Aquitaine	Francie	Zpracování ropy
18	Mitsubishi	Japonsko	Obchod
19	General Electric	USA	Elektronika
20	Du Pont	USA	Chemický průmysl

4. VÝVOJ NADNÁRODNÍCH SPOLEČNOSTÍ V SOUVISLOSTI S HISTORICKÝM VÝVOJEM PRŮMYSLOVÉ VÝROBY

Jednou z prvních společností, jež měly pobočky mimo svou domovskou zemi, byla britská Východoindická společnost, založená v roce 1600. Dovážela vzácné koření a exotické předměty na britský trh. Její přítomnost na indickém subkontinentu měla značný vliv na vývoj tamějších událostí. Na svém vrcholu ovládala Východoindická společnost jednu pětinu světového obyvatelstva, generovala roční obrat větší než obrat Británie a vládla armádě, jež čítala čtvrt milionu vojáků.²⁹ V průběhu 17. století vznikaly další společnosti podobné Východoindické společnosti, například Nizozemská, Dánská, Portugalská či Francouzská východoindická společnost. V tomto období se rozvíjela manufakturní výroba, která podnítila vznik zárodků nadnárodních společností. Například mnoho anglických společností zakládalo své koloniální pobočky ve státech s významnou produkcí bavlny, protože výroba textilií v Anglii byla závislá právě na dodávkách z afrických kolonií.

4.1. Období industrializace

Další vývoj nadnárodních společností byl úzce spojen s postupující industrializací a celkovým rozvojem společnosti. Druhé polovině 18. století dominují nejen technologické změny, ale i změny ve sféře politické, ekonomické, sociální a demografické. Hospodářství vévodil textilní průmysl a hutnictví. „Individuální podnikatelé a malé firmy, jež zaměstnávaly méně než sto pracovníků, byly typické pro toto období.“³⁰

„První průmyslová revoluce, zahájená vylepšením parního stroje Jamese Watta z poloviny 70. let 18. století, bezprostředně ovlivnila západní smýšlení, ale až s vynálezem železnice v roce 1825 vyvolala převratné změny.“³¹ S rozvojem železnice došlo ke snížení dopravních nákladů a tím ke stimulaci mezinárodního obchodu. Malé firmy, které vládly trhu v předchozím období, již začínaly zaměstnávat namísto stovek tisíce pracovníků. S růstem firem a trhu vznikly nové formy podnikání, omezené ručení odpovědnosti a

²⁹ Robins, Nick. Loot: in search of the East India Company, the world's first transnational corporation. [online] 01. 04. 2002 [cit. 2011-10-14]. Dostupné z: <<http://eau.sagepub.com/content/14/1/79.full.pdf+html>>.

³⁰ Dicken, Peter. Global Shift. 6th Edition. London: Sage Publications Ltd, 2011. 606 s. ISBN 978-1-84920-766-9. s. 79.

³¹ Drucker, Peter. The Way Ahead. [online] 01. 11. 2001 [cit. 2011-10-14]. Dostupné z: <<http://www.economist.com/node/770887>>

akciové podílnictví.³² Došlo k přechodu od manufakturní k tovární výrobě. První průmyslová revoluce ustavila továrnu jako centrální jednotku pracovního procesu a hlavní zdroj bohatství. Finanční sektor také procházel výraznými změnami. Vznikaly nové finanční instituce a bylo využíváno nových finančních nástrojů. Bankovní dům Rothschildů, jenž vládl světové finanční síle po roce 1810, byl nejen první investiční bankou, ale mnozí jej považují za první nadnárodní společnost vůbec.³³ Mezinárodní obchod byl stimulován rozšířením kapitalismu jako volné tržní síly.

Rámeček č. 2 The Rothschilds

„Historie rodu Rothschildů sahá do 60. let 18. století, kdy zakladatel rodu Mayer Amshel Rothschild začal obchodovat s mincemi a bankovkami. Měl pět synů, kteří položili základy bankovníctví rodu Rothschildů v Evropě. Vlastnili banky ve Frankfurtu, Londýně, Paříži, Vídni a Benátkách. V době smrti nejstaršího syna Nathana roku 1836 byli Rothschildové nejmocnějšími mezinárodními bankéři. Rothschildové úspěšně podnikali v mnoha odvětvích. Stavěli železnice, vlastnili strojírenské továrny a slévárny a těžili vzácné kovy. V roce 1840 se N M Rothschild & Sons stala součástí the Bank of England. V následujících historických etapách Rothschildové upevňovali pozici v bankovníctví a rozšiřovali své zájmy v průmyslu. V současnosti Rothschildové podnikají jako jediná společnost N M Rothschild & Sons, která zaměstnává více než 3 tisíce zaměstnanců ve 42 zemích světa. Poskytují finanční služby a strategické poradenství. V roce 2006 činil obrat společnosti 83 milionů liber. Celkový majetek byl odhadován na 5.5 miliard liber. Rothschildové se též angažují ve vinařství a sběratelství.“³⁴

V 80. a 90. letech 19. století přineslo zavedení elektrické energie nemalé změny do průmyslové výroby a později i do životů obyčejných lidí. Hospodářský rozmach zažívala elektrotechnika, strojírenství a chemický průmysl. „Objevily se obrovské firmy, kartely a fúzované společnosti, dále monopolní a oligopolní společnosti. Došlo ke koncentraci bankovníctví a finančního kapitálu. Řízení ve velkých firmách se stále více specializovalo. Stát se podílel na regulaci a vlastnictví monopolů a veřejných podniků.“³⁵

V roce 1913 způsobil Henry Ford zavedením nového způsobu výroby automobilů převratné změny v průmyslu. Začal vyrábět automobily pomocí montážní linky. Masová produkce snížila cenu produktů a tím zvýšila jejich dostupnost pro zákazníky po celém světě. V tomto období se intenzivně stavěla silniční infrastruktura a letiště, což se podílelo

³² Dicken, Peter. Global Shift. 6th Edition. London: Sage Publications Ltd, 2011. 606 s. ISBN 978-1-84920-766-9. s. 79.

³³ Drucker, Peter. The Next Society. [online] 01. 11. 2001 [cit. 2011-10-14]. Dostupné z: <<http://www.economist.com/node/770819>>.

³⁴ Our History. Rothschild [online]. 2011 [cit. 2012-01-05]. Dostupné z: <http://www.rothschild.com/our_history/>. Přepřacováno autorkou.

³⁵ Dicken, Peter. Global Shift. 6th Edition. London: Sage Publications Ltd, 2011. 606 s. ISBN 978-1-84920-766-9. s. 79.

na stimulaci mezinárodního obchodu. „Nadnárodní firmy v roce 1913 byly domácí firmy se zahraničními pobočkami, z nichž každá byla samostatná, odpovědná za určité území a vysoce autonomní. Pobočky často vznikaly na základě přímých zahraničních investic.“³⁶ Firmy zprvu zakládaly obchodní pobočky a později i výrobní.

„Expanze amerických firem na evropské a latinsko-americké trhy nebyla zpočátku jednoduchá. První pokusy o dobytí zahraničních trhů často končily neúspěchem. Obchodní zástupci se obtížně orientovali v obchodních zvycích jiných zemí, neuměli jazyk a neznali místní kulturu. Byli vázáni na místo a čas. Průkopníkem v expanzi na zahraniční trhy byla například americká společnost Singer Manufacturer Company. Již v roce 1879 prodávala více v zámoří než v USA. V roce 1906 byly dvě třetiny výroby lokalizovány mimo USA. V roce 1911 byla založena továrna v Clydebank ve Skotsku. Byla to tehdy největší továrna na šicí stroje na světě. Společnost International Harvester, výrobce žacích strojů, posílala své pracovníky na Sibiř, aby naučili místní zacházet s nářadím a stroji a zvýšili tak prodej. V roce 1904 vzniklo na Sibiři několik kanceláří a skladů. Zástupci firmy zde neměli lehkou práci. Místní neměli zkušenosti se stroji, byli kulturně zaostalí a o pomoc často nestáli. I tak se společnosti dařilo. Její zaměstnanci pomohli k technickému rozvoji Sibiře. Za revoluce v Rusku ale byli nuceni zemi opustit.“³⁷

Rámeček č. 3: Singer Manufacturer Company

„V roce 2011 uběhlo 160 let od založení světově proslulé společnosti Singer, nejstarší společnosti vyrábějící šicí stroje. Issac Merritt Singer založil společně s E. C. Clarkem I. M. Singer & Company v roce 1851. Jeho patentovaný šicí stroj byl prodáván po celých Spojených státech amerických a do dvou let se společnost stala největším výrobcem šicích strojů na americkém trhu. V roce 1853 byla společnost přejmenována na Singer Manufacturing Company a začala expandovat do zámoří. Upravením šicího stroje tak, aby byl dostupný obyčejným lidem, se otevřely společnosti nové možnosti. Byly založeny pobočky ve Francii, Skotsku, Brazílii a Německu. V roce 1861 zahraniční prodej poprvé překonal domácí. Ve Skotsku byla založena první továrna na šicí stroje mimo USA. V roce 1870 bylo prodáno 170 tisíc šicích strojů, v roce 1880 se prodej vyšplhal na 500 tisíc šicích strojů. Nové továrny byly vystavěny v USA, Kanadě, Rakousku, Skotsku a později i v Rusku. Továrny v Británii byly největšími na světě, zaměstnávaly až 12 tisíc zaměstnanců. V roce 1890 Singer Manufacturer Co. ovládala 80 % světového trhu se šicími stroji. Vyrábělo se na 40 modelů, které byly dostupné na všech kontinentech, nevyjímaje Afriku nebo Pacifik. Singer Building, první mrakodrap a zároveň nejvyšší budova světa, symbolizovala závratný úspěch společnosti.

³⁶ Drucker, Peter. The Next Society. [online] 01. 11. 2001 [cit. 2011-10-14]. Dostupné z: <<http://www.economist.com/node/770819>>.

³⁷ Domosh, Mona. The world was never flat: early global encounters and the messiness of empire. In: Progress in Human Geography. 34 (4) 2010, s. 419-435 [online] 26. 08. 2009 [cit. 2011-10-14]. Dostupné z: <<http://www.economist.com/node/770819>>. s. 423. Upraveno autorkou.

Společnost expandovala do jiných oborů získáváním nových firem. Po druhé světové válce musela Singer Manufacturer Co. poprvé čelit problémům. Na trhu se objevily nové produkty evropských společností a také levné japonské produkty. Společnost se dostala do dluhů. Reorganizační strategie se podařilo znovu nabýt sil, ale předešlého úspěchu již nikdy nebylo dosaženo. V roce 1963 byla společnost přejmenována na The Singer Company. Působila též na poli elektroniky a v leteckém průmyslu. V současnosti je výroba soustředěna na šicí stroje a elektroniku. Výrobní pobočky se nacházejí zejména v Německu, Japonsku a Taiwanu. Společnost se potýká se závažnými finančními problémy souvisejícími se zvýšením konkurence z Asie a Brazílie.³⁸

Rámeček č. 4: Harvester International Company

„Cyrus H. McCormic založil v roce 1847 McCormic Harvesting Machine Company na výrobu žacíh strojů, pluhů a posléze traktorů. Pouhých 10 let po založení se stal nejúspěšnějším výrobcem zemědělského nářadí ve Spojených státech amerických. Celkové jmění přesahovalo v roce 1858 1 mld. USD. V 80. letech 19. století se na trhu objevila silná konkurence, na kterou společnost reagovala expanzí do vzdálených končin světa. McCormic Harvesting Company byla přítomna v Evropě, Rusku nebo na Novém Zélandu. Spojením s Deering Harvester Company v roce 1902 vznikla the International Harvester Company, společnost, která se stala světově uznávanou a která přispěla k revoluci v zemědělství. 90. léta 20. století byla pro společnost obtížná. Docházelo k dlouhotrvajícím stávkám, ztráty se vyšplhaly na miliony USD. Kvůli stávkám a ekonomické nepřízni se International Harvester Co ocitla ve finanční krizi. V roce 1984 musela být odprodána velká část aktiv společnosti, zachována byla pouze výroba motorů a nákladních aut. Společnost dále vystupovala pod jménem Navistar International Corporation.“³⁹

4.2. Poválečná období

Světové události 20. století nepřály hospodářskému růstu. Země byly znepráteny v důsledku vypuknutí 1. světové války, síť hospodářských vztahů byla zpřetrhána a státy zaujímaly spíše ochrannářské postoje. Po první světové válce prudce poklesla průmyslová výroba. Vznikaly nové státy, jež byly ekonomicky nestabilní. Následovala další nepříznivá období pro světovou ekonomiku, krize 30. let 20. století a 2. světová válka. Po 2. světové válce byl svět rozdělen na dva tábory. „Vznikla nová skupina zemí, označována jako centrálně plánované ekonomiky. Světový obchod byl omezen. Poválečná obnova hospodářství vyspělých zemí se ale vyznačovala nebývalým růstem. Průmyslová výroba

³⁸ The Singer Company N. V. Funding Universe [online]. 2006 [cit. 2011-10-14]. Dostupné z: <<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/The-Singer-Company-NV-Company-History.html>>. Upraveno autorkou.

³⁹ International Harvester History. Restoring Cornelia [online]. 2009 [cit. 2011-11-16]. Dostupné z: <<http://www.hansenwebdesign.com/truck/history.html>>. Upraveno autorkou.

převyšovala předválečnou úroveň již v roce 1949. Celkový objem světové průmyslové produkce mezi lety 1953 a 1975 odpovídal objemu výroby celého půldruhého století od roku 1800 do roku 1953.⁴⁰ „Období po 2. světové válce přineslo řadu významných změn ve vědě, technice a výzkumu. Došlo k masovému využití již dřívějších objevů a zároveň i k vývoji nových technologií. V 50. letech byla ve vyspělých zemích dovršena elektrifikace. Od této doby se rychle šířila televize, civilní letecká doprava, dálnopis, telefonizace a automobilismus. Souběžně s tím dochází i k zlepšování organizace práce, jako důsledku manažerské revoluce.“⁴¹

4.3. Éra novodobých nadnárodních společností

V polovině 20. století se objevují první moderní nadnárodní společnosti. „Prošly vývojem od malých firem přes centralizované, hierarchicky upořádané prvotní nadnárodní společnosti k vysoce propojeným korporacím. Rozšiřovaly své působení prostřednictvím zahraničních investic nebo založením nových poboček. Dle tržních podmínek byla část výroby zadávána subdodavatelům nebo byly založeny pobočky ve vertikálním směru integrace. Zvyšovala se koncentrace a divizionizace, kdy každá pobočka byla zodpovědná za výrobu, marketing atp. Ve velkých nadnárodních společnostech zastávali manažeři vyšší funkce než podílníci.“⁴²

„Velký rozvoj zaznamenávají nadnárodní společnosti zejména od 70. let 20. století, kdy narostl význam celé řady světových koncernů zejména v rozvojovém světě. Společnosti z vyspělých zemí hledaly surovinové zdroje a levnou pracovní sílu a rozvojové země se staly vhodnou pracovní i vývozní základnou celé řady produktů pro globální trh.“⁴³

V 90. letech 20. století se významně uplatňují informační technologie. Světu začaly vládnout počítače, mobilní telefony a internet. Počet a vliv nadnárodních společností se zvyšoval společně se vzestupem globalizačních procesů.

Pokrok v telekomunikacích a dopravě učinil svět dostupnějším. Nadnárodní společnosti využívají smrštění světa ve svůj prospěch. Jejich počet závratně stoupá. „V roce 1970

⁴⁰ Žídek, Libor. Historie světového hospodářství. 1. vydání. Brno: Vydavatelství MU, 1998. 131 s. ISBN 80-210-1926-3. s. 48.

⁴¹ Žídek, Libor. Historie světového hospodářství. 1. vydání. Brno: Vydavatelství MU, 1998. 131 s. ISBN 80-210-1926-3. s. 43.

⁴² Dicken, Peter. Global Shift. 6th Edition. London: Sage Publications Ltd, 2011. 606 s. ISBN 978-1-84920-766-9. s. 79. Upraveno autorkou.

⁴³ Toušek, Václav a kolektiv. Ekonomická a sociální geografie. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. 411 s. ISBN 978-80-7380-114-4. s. 195.

existovalo 7 tisíc nadnárodních společností, v roce 1995 již 40 tisíc⁴⁴ a „v roce 2009 dosáhl počet 889 416 společností po celém světě, z toho 82 053 mateřských společností a 807 363 poboček. V roce 2008 sto nejúspěšnějších nadnárodních společností vygenerovalo zisk 8.5 bilionů USD.“⁴⁵ Nadnárodní společnosti pronikly snad do všech hospodářských oborů a vlastní stovky tisíc patentů a technologií. Díky odstraňování obchodně-politických bariér jejich moc a vliv sílí. „V současné době nadnárodní společnosti kontrolují více než 1/2 mezinárodního obchodu.“⁴⁶ Současně vzrůstá podezření ze strany vlád a zákazníků, že se nadnárodní společnosti nezajímají o ekonomické dobro regionů, do kterých vstupují, ale pouze zneužívají pracovní sílu a místní prostředí. Asijské sweatshopy nebo přírodní katastrofy způsobené nešetrným zacházením a nedostatečnými bezpečnostními opatřeními podporují tato tvrzení.^{47 48}

⁴⁴ Why the earth summit matters. Ian Willmore. The Guardian [online]. 2002 [cit. 2012-01-04]. Dostupné z: <<http://www.guardian.co.uk/politics/2002/may/19/uk.comment>>.

⁴⁵ Number of MNCs in the World. NumberOf.net [online]. 2010 [cit. 2012-01-04]. Dostupné z: <<http://www.numberof.net/number%20of%20mncs-in-the-world/>>.

⁴⁶ Pichanič, Mikuláš. Mezinárodní management a globalizace. Vyd.1., Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2002. 106 s. ISBN 80-245-0421-9. s. 50.

⁴⁷ Gap and Nike: No Sweat?. Panorama. BBS News. [online] 15. 10. 2000 [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/programmes/panorama/970385.stm>>.

⁴⁸ BP and the Gulf: After the Leak. The Economist. [online] 22. 07. 2010 [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <<http://www.economist.com/node/16646300>>.

5. VÝVOJ SPOLEČNOSTI V NADNÁRODNÍ SPOLEČNOST

Společnostem se stabilní pozicí na domácím trhu nevyhnutelně přestává být tento trh dostačující. Vyhledávají nové trhy pro své produkty a technologie. Využívají komparativních výhod jiných států, nižšího daňového zatížení nebo efektivizují výrobu. Tradičně společnost, jež se stává nadnárodní, prochází postupnými fázemi vývoje.

5.1. Fáze vývoje nadnárodních společností

„V první fázi vývoje firma exportuje přebytek produkce do zahraničí. Je dobře etablována na domácím trhu s limitovaným potenciálem růstu. V druhé fázi firma vystaví pobočky v zahraničí k zásobování nových trhů. Produkce je v domovské zemi, ale o produkt je zájem v zahraničí a firma proto exportuje stejný produkt pro zahraniční zákazníky. Ve třetí fázi zahraniční pobočky uspokojují jiný národní trh, než který obsluhovaly primárně. Firma fyzicky přesouvá některé ze svých operací ven z domovské země, například montáž výrobků nebo některé dílčí výrobní operace. Operace jsou pod přímou kontrolou centrály a top management je výlučně z domovské země. Velká pozornost je zaměřena na výcvik a zaškolení personálu hostitelské země. Ve čtvrté fázi zahraniční pobočky exportují zboží do původní domovské země. Zboží je v zahraničí vyráběno levněji. Dochází k decentralizaci některých rozhodnutí na pobočky, ale strategická rozhodnutí se provádějí v centrále. Management hostující země přebírá řízení domácích operací, zejména logistiku, nábor pracovních sil, dodavatelsko-odběratelských vztahů, marketing, propagaci, jednání s místními vládními a regionálními orgány a další. V páté fázi se firma stává v pravém smyslu internacionální a globální. Z vnějšku budí firma dojem, že nemá žádnou národní identitu, ale má domovskou adresu pro daňové a identifikační účely. Správní rada a dozorčí orgány jsou složeny ze zástupců všech národností, náboženství a ras.

Mezi firmy, jež prošly těmito fázemi, patří například Unilever, Philips, Procter&Gamble nebo McDonald' s.“⁴⁹

5.2. Nekonvenční vývoj

Nadnárodní společnosti nutně nemusí projít všemi fázemi tradičního vývoje. Existují společnosti, jež operují od svého počátku ve více zemích. Například „biotechnologická společnost Proteome Systems Ltd. byla založena akademiky z australské Macquarie

⁴⁹ Pichanič, Míkuláš. Mezinárodní management a globalizace. Vyd.1., Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2002. 106 s. ISBN 80-245-0421-9. s. 51-52. Upraveno autorkou.

University s cílem vytvořit mezinárodní klientelu a získat přístup ke zdrojům z celého světa. V USA expandovali prostřednictvím akvizice bostonské biotechnologické firmy, do Japonska pronikli spojením se zavedeným obchodním domem Itochu, v Malajsii vstoupili na trh pomocí agenta. Různorodými procesy pronikli a udrželi si přítomnost na globálních trzích od samého počátku. Společnost Momenta Corporation of Mountain View Colorado byla začínajícím podnikem na trhu s počítači, jež pracovaly s osobní sítí PAN. Její zakladatelé pocházeli z Kuby, Íránu, Tanzanie a Spojených států. Od založení společnosti v roce 1989 byly vstupní zdroje získávány po celém světě. Design softwaru byl prováděn v USA, hardware byl vyráběn v Německu, komplety v Pacifiku a finance byly přijímány z Taiwanu, Singapuru, Evropy a Spojených států amerických.⁵⁰

5.3. Strategie vstupů na zahraniční trh

Na zahraniční trhy mohou společnosti proniknout pomocí rozličných strategií. Mezi nejčastější strategie patří merger & acquisition, joint ventures, franchising nebo strategické aliance.

5.3.1. Merger & acquisition

„Při spojování podniků akvizicí (sloučení) pokračuje pouze jediná společnost, která nabude aktiv i pasiv těch společností, které zanikly. Při merger (splynutí) je založena zcela nová společnost, na kterou přecházejí aktiva i pasiva společností, které se vznikem nové společnosti zanikají. Technicky se akvizice provádí akvizicí majetku nebo akvizicí kapitálu. Do tohoto procesu spojování může vstupovat více společností. Mezi nejčastější motivy patří snaha o rozšíření trhu nebo získání přístupu k novým technologiím. Často se akvizice provádí i za účelem likvidace konkurence.“⁵¹

Rámeček č. 5 Asea Brown Boveri

„Švédsko - švýcarský koncern ABB Asea Brown Boveri vznikl v roce 1987 akvizicí švédské firmy ASEA AB a švýcarské BBC Brown Boveri Ltd. Konec 80. let byl ve znamení expanze firmy akvizicemi v západní Evropě a USA. V průběhu roku 1988 koncern získal akvizicemi 15 společností a v roce 1989 dalších 40 firem včetně Westinghouse Electric Corp. z USA. V roce 1990 začala ABB expandovat do zemí střední a východní Evropy a Asie. V Severní Americe a západní Evropě se koncern již výrazně nerozšiřoval. Došlo zde ke stabilizaci a začala fáze restrukturalizace, charakteristická snižováním zaměstnanosti a zvyšováním

⁵⁰ Dicken, Peter. Global Shift. 6th Edition. London: Sage Publications Ltd, 2011. 606 s. ISBN 978-1-84920-766-9. s. 120. Upraveno autorkou.

⁵¹ Splynutí a sloučení podniku (akvizice), Merger and Acquisition. Středoevropské centrum pro finance a management. [online] [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Akvizice&IdPojPass=29>>. Upraveno autorkou.

výdajů na výzkum a vývoj. Mezi lety 1990 až 1995 koncern zrušil 54 tisíc pracovních míst v západní Evropě a Severní Americe; ve střední a východní Evropě a v Asii naopak zřídil 46 tisíc nových pracovních příležitostí. ABB touto strategií snižuje vysoké výrobní náklady v západní Evropě a USA a expanduje na nové trhy. Upevňuje tak svoji konkurenceschopnost v rámci globální ekonomiky. Koncem 90. let ABB posílila svoji pozici řadou dalších akvizic ve vyspělých zemích. Zrušením regionální úrovně řízení pak zvýšila rychlost a flexibilitu vnitropodnikového rozhodování. V současnosti je ABB přítomna ve více než 100 zemích světa a zaměstnává přes 170 tisíc lidí. Koncern se skládá z více než 1000 společností s 4500 produkčními místy, jež jsou centrálně spravovány jako síť.⁵²

5.3.2. *Joint venture*

„Jedná se o specifickou formu mezinárodního podnikání, kdy spolupráce dvou nebo více na sobě nezávislých podnikatelů vyústí v založení nového podniku (nejčastěji ve formě akciové společnosti). Smyslem tohoto spojení je využít přednosti, s nimiž každý z partnerů do společného podnikání vstupuje. Tuzemský partner může nabídnout např. znalost zdrojů a trhu, kvalifikovanou pracovní sílu apod., zahraniční partner poskytne např. finanční prostředky, nové technologie, nový výrobek, know-how atd.“⁵³ „Například při joint venture s Nestlé poskytla společnost General Mills cereálovou technologii, jméno značky a marketingové know-how. Nestlé poskytla distribuční síť a výrobní kapacity. Vznikla Cereal Partners Worldwide, která distribuuje cereálie do celého světa kromě USA.“⁵⁴ Nevýhodou těchto spojení může být složitá koordinace dvou samostatných firem, které sice mají společný záměr, ale jejich strategie se mohou lišit.

5.3.3. *Franchising*

„Franchising je smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér (poskytovatel franšizy) opravňuje a zavazuje jednotlivé franšizanty (nabyvatele) užívat obchodní jméno a/nebo ochrannou známku a právo užívat předmět podnikání své společnosti, tj. poskytuje své know-how včetně systému řízení, zabezpečování služeb a poskytování prodejní a technické pomoci, a nabyvatel (franšizant) se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat komerční politiku poskytovatele. Franšiza se v současné době uplatňuje zejména v maloobchodě, hotelnictví, v oblasti rychlého občerstvení, v

⁵² Úvod: Globalizace. In: Jehlička, P., Tomeš, J., Daněk, P. (2000): Stát, prostor, politika - vybrané kapitoly z politické geografie, KSGRR Přf UK, [online] [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <<http://prg.xf.cz/kniha/kap2.htm>>.

⁵³ Joint ventures. Sagit. [online] [cit. 2012-01-26]. Dostupné z:

<http://www.sagit.cz/pages/lexikonheslatxt.asp?cd=152&typ=r&levelid=OB_067.HTM>. Upraveno autorkou.

⁵⁴ Pichanič, Mikuláš. Mezinárodní management a globalizace. Vyd.1., Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2002. 106 s. ISBN 80-245-0421-9. s. 54. Upraveno autorkou.

provozování benzinových čerpadel atp. K největším a nejznámějším franchisingovým řetězcům patří firma McDonald's. 80 % jejich restaurací je řízeno franšízanty. Firma McDonald's vybere lokalitu pro umístění provozovny a financuje její výstavbu. Franšízant si koupí vybavení restaurace a franšízu, a tím oprávnění dvacet let používat obchodní známku a další práva společnosti McDonald's.⁵⁵

5.3.4. *Strategické aliance*

„U strategických aliancí jsou partnery velké, kapitálově silné firmy z vyspělých zemí. Původně byly strategické aliance vytvářeny zejména v odvětvích spojených s vědeckotechnickým pokrokem. Cílem strategické aliance může být společný vývoj nebo výroba určitých komponentů, které jsou následně používány při kompletaci finálních výrobků obou partnerů. Firmy, které společně financovaly výzkum a vývoj a využívají jeho společné výsledky, popř. firmy, které financují výrobu určitých komponentů, si na cílovém trhu obvykle znovu konkurují. Strategické aliance začaly vytvářet jako první japonské automobilky. Důvodem jejich vzniku byly obchodně-politické překážky ze strany USA. Japonské automobilky narážely při vývozu do USA na problém dovozních kvót. Proto hledaly strategická spojení s americkými firmami, která by jim umožnila prodávat některé modely pod záštitou amerických firem, na které se žádná omezení nevztahovala. Aliance tohoto typu vytvořily například Mitsubishi s Chryslerem, Mazda s Fordem a Toyota a Suzuki s firmou General Motors.“⁵⁶

⁵⁵ Formy vstupu firem na mezinárodní trhy. Business Info.cz. Oficiální portál pro business a export. [online] 28.08.2009 [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/1001370/41006/>>. Upraveno autorkou.

⁵⁶ Formy vstupu firem na mezinárodní trhy. Business Info.cz. Oficiální portál pro business a export. [online] 28.08.2009 [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/1001370/41006/>>. Upraveno autorkou.

6. TYPY NADNÁRODNÍCH SPOLEČNOSTÍ

Nadnárodní společnosti lze rozdělit do několika typů podle základní charakteristiky nebo podle organizační struktury. V oblasti charakteristiky a členění nadnárodních společností panuje značná nejednotnost, vycházející zejména z různých názorů jednotlivých odborníků.

Jednotlivé typy nadnárodních společností lze charakterizovat na základě principů fungování a řízení. Rozlišujeme typ international (mezinárodní), multinational (mnohonárodní), global (globální) a transnational (nadnárodní). Společné všem typům je přítomnost na světových trzích a integrace operací na globální úrovni. Liší se ve strategickém zaměření, organizační struktuře a využití lidských zdrojů. Tabulka č. 1 udává základní odlišnosti mezi jednotlivými typy. V této bakalářské práci je používán pojem nadnárodní společnosti. Pro zjednodušení a zachování celistvosti zahrnuje všechny odvozeniny.

Tab. 5: Typy nadnárodních společností a jejich základní charakteristiky⁵⁷

Typ nadnárodní společnosti	International	Multinational	Global	Transnational
Strategické zaměření	Transfer technologií z domovské země, export zboží, marketingu, know-how.	Podstatná část prodeje v zahraničí, respekt k národním zvyklostem.	Celosvětové přizpůsobení produktů potřebám zákazníků, pobočky všude, kde jsou efektivní zdroje.	Lokálně responzivní.
Organizační struktura	Flexibilně decentralizovaná.	Decentralizovaná v jednotlivých zemích.	Řízená z domovské země.	Koordinace nezávislých jednotek národně i celosvětově.
Využití lidských zdrojů	Potřeba porozumění požadavkům, chování a zvyklostem zákazníků z jiných zemí, využití specifických dovedností.	Využití hostitelských manažerů, často franchising.	Centrálně sdílený R&D, logistika a marketing, využívání světových standardů (ISO, ANSI), v top managementu multinárodní zastoupení.	Vývoj a transfer know-how z kterékoliv lokality do lokality s pravděpodobností úspěchu.

⁵⁷ Pichanič, Mikuláš. Mezinárodní management a globalizace. Vyd.1., Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2002. 106 s. ISBN 80-245-0421-9. s.51.

7. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA NADNÁRODNÍCH SPOLEČNOSTÍ

„Organizační struktura představuje vyjádření stavu organizace, tzn. uspořádání jednotlivých stupňů, členění organizace po stránce horizontální i vertikální, členění jednotlivých útvarů a vazby mezi nimi.“⁵⁸

S vývojem společnosti roste i její vnitřní struktura, stává se komplikovanější. Vztahy mezi jednotlivými částmi jsou propojenější a komplexnější. Organizační struktura nadnárodních společností se musí přizpůsobovat vysoce integrované firemní strategii. Hierarchickými změnami vnikají nové, kombinované struktury, které lze jen obtížně charakterizovat.

„Při tradičním vývoji struktury nadnárodních společností dochází k postupnému přechodu od funkcionální organizační struktury k divizionální. Zpočátku může být firma rozčleněna na hlavní funkcionální jednotky (výroba, marketing, finance, apod.), s růstem společnosti se organizace stává složitější a tato struktura dále nevyhovuje. Vyčleňují se části, které se nazývají divize. Každá divize je odpovědná za vlastní funkce, zvláště za výrobu a marketing, ačkoliv některé funkce, například finance, zůstávají řízeny centrálně. Každá výrobní divize jedná jako samostatná jednotka. Zavedení divizionální struktury umožňuje firmám větší kontrolu nad zvyšující se diverzitou výrobního prostředí. Působení firem přes národní hranice přináší problémy s koordinací a kontrolou. Je nezbytné, aby byly aplikovány nové formy organizačních struktur. Dále je vytvořena mezinárodní divize, která je připojena ke stávajícímu modelu. Pokud firma dále expanduje v mezinárodním měřítku, objevují se komplikace v koordinaci a kontrole, které vedou k neshodám mezi domácími a zahraničními aktivitami. Řešením je reorganizace firmy na globální, tzn. zrušit mezinárodní divizi a aplikovat mezinárodní přístup na celou firmu. Firemní rozhodnutí jsou nadále podřízena světovému trhu a efektivnosti celé korporace.“⁵⁹

„Globální organizační struktura může kombinovat globální strategické podnikatelské jednotky regionální centrály s místním vedením centrální funkce korporace. Strategické plánování, marketingový výzkum, vývoj nových produktů a výroba jsou zaměřeny na konkrétní výrobní tržní kombinaci, tedy na určitou skupinu výrobků pro konkrétní zákazníky a jejich potřeby. Všechny operace jsou prováděny v zájmu celého koncernu.

⁵⁸ Šajdlerová, Ivana; Konečný, Miroslav. *Základy managementu*. VŠB-Technická univerzita Ostrava. 2007. s. 119. Převzato z: Otáhalová, Anita. Organizační struktury nadnárodních společností. [online]. 2011 [cit. 2011-12-19]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ladislav Blažek. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/206611/esf_m/DP_Otahalova.pdf>.

⁵⁹ Dicken, Peter. *Global Shift*. 6th Edition. London: Sage Publications Ltd, 2011. 606 s. ISBN 978-1-84920-766-9. s. 127-129. Upraveno autorkou.

Centrální korporativní funkce se týkají provádění strategických analýz a tvorby firemní vize a strategie, tzn. především oblasti strategického marketingu, kontroly a financování. Dané funkce jsou vykonávány vrcholovými manažery korporace. Jejich rozhodování se koncentruje na to, kam umístit disponibilní zdroje. Tento způsob organizace umožňuje skloubit globální strategii vytvářenou pro světový trh s lokálním pohledem. Jedná se o strategii, kde se na centrální úrovni vytváří podnikatelský koncept používaný pro celou korporaci a úlohou regionálních centrál je rozvoj na místních trzích a péče o pozici na těchto trzích.⁶⁰

7.1. Organizace produkční sítě

Organizace produkční sítě velkých firem se odvíjí od podstaty výrobního odvětví, funkce podniku a typu regionu. S rozvojem nových technologií a komunikačních možností spolu s nástupem nadnárodních společností na globální trh se začalo výrazně měnit prostorové uspořádání výroby. Značná část výroby byla přesunuta ze starých průmyslových regionů do původně méně vyspělých regionů.⁶¹

Podle britské geografky Doreen Massey se organizace výroby odvíjí od třídních vztahů při výrobě, tedy od vztahů mezi kapitálem a pracovními silami. Velký důraz klade na roli strategie podniků, jejíž hlavním cílem je maximalizace zisku. Jedním z možných strategických rozhodnutí je funkční fragmentace podniku a jeho lokalizace. Zásadním hlediskem při lokalizačních rozhodnutích jsou meziregionální rozdíly. Firmy umísťují funkční jednotky do regionů s vhodným potenciálem pro zamýšlené podnikatelské aktivity.⁶²

Massey rozlišuje tři typy firem.⁶³

První typ představují velké firmy, jejichž výrobní i nevýrobní útvary jsou lokalizovány v jednom regionu; tyto firmy nevyužívají meziregionálních rozdílů a mnohdy pro ně nejsou důležité. Nelze je tedy označit jako nadnárodní.

⁶⁰ Otáhalová, Anita. Organizační struktury nadnárodních společností. [online]. 2011 [cit. 2011-12-19]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ladislav Blažek. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/206611/esf_m/DP_Otahalova.pdf>. Upraveno autorkou.

⁶¹ Dicken, Peter. Global Shift. 6th Edition. London: Sage Publications Ltd, 2011. 606 s. ISBN 978-1-84920-766-9. s. 25-26.

⁶² Blažek, J., Uhlíř, D., Teorie regionálního rozvoje. Praha: Karolinum, 2002. 211 s. ISBN 9788024619743. s. 139-140.

⁶³ Blažek, J., Uhlíř, D., Teorie regionálního rozvoje. Praha: Karolinum, 2002. 211 s. ISBN 9788024619743. s. 140-141.

Druhý typ představují firmy, které své útvary lokalizují mezi regiony podle požadavků jednotlivých fází výrob. Útvary nejvyšších hierarchických úrovní (řízení, marketing apod.) jsou lokalizovány v metropolitních regionech, špičkové výrobní útvary zaměřené na vývoj a výzkum jsou lokalizovány ve vysoce vyspělých průmyslových regionů, pobočné závody zaměřené na velkosériovou produkci jsou lokalizovány v periferních regionech, kde jsou nízké vstupní náklady.

Třetí typ představují firmy s klonovou organizační strukturou. Organizační struktura těchto firem se vyznačuje existencí několika závodů, které nejsou bezprostředně technologicky závislé na dodávkách z ostatních podniků v rámci firmy. Může tak vzniknout větší vazba na jiné podniky v regionu.

Klasifikace, jež člení nadnárodní společnosti podle vnitřní organizace produkční sítě na vertikálně integrované, horizontálně integrované a diverzifikované společnosti, se do značné míry shoduje s typy firem, jež vymezila Doreen Massey.⁶⁴ Vertikální integrace odpovídá druhému typu, zatímco horizontální integrace třetímu typu.

7.1.1. Vertikálně integrované nadnárodní společnosti

„Podniky vertikálně integrovaných nadnárodních společností jsou do společnosti integrovány tak, že produkce podniků v konkrétních zemích slouží jako základ pro výrobu v dalších podnicích společnosti v jiných zemích.“⁶⁵ Takto integrované společnosti mohou přesouvat různé funkční jednotky do různých lokalit, a tím snížit náklady na pracovní sílu, získat přístup ke specializované pracovní síle nebo novým technologiím. Pro firmy je důležitá úzká spolupráce a koordinace jednotlivých jednotek. Vertikální integrace se uplatňuje zejména v odvětvích, ve kterých je výrobní cyklus fragmentovaný nebo závislý na lokalizaci zdrojů.

Příkladem vertikálně integrované společnosti je British Petroleum, jedna z největších ropných a petrochemických společností na světě. Provádí vlastní geologický průzkum, těžbu, rafinaci, dopravu, prodej a marketing, což jí zajišťuje kontrolu nad jednotlivými aktivitami a relativní nezávislost na subdodavatelích. Vlastní 24 ropných rafinerií a disponuje sítí přibližně 29 tisíc čerpacích stanic rozmístěných na šesti

⁶⁴ Ghertman M. Nadnárodní společnosti. Praha: HZ Praha s.r.o., 1996, str. 6. Převzato z: Leščišínová, A., Globalizace a daňová konkurence - rizika a přínosy [online]. 2007 [cit. 2012-04-06]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Antonín Slaný. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/76288/esf_m/Diplomova_prace.pdf>.

⁶⁵ Toušek, Václav a kolektiv. Ekonomická a sociální geografie. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. 411 s. ISBN 978-80-7380-114-4. s. 194-195.

světadílech.⁶⁶ Tendenci pro vertikální integraci mají kromě těžbařských společností také oděvní firmy. Přesunují výrobu oděvů do míst s levnější pracovní silou, ale také za účelem expanze na nové trhy. Největší oděvní firmy The Gap, Next nebo H&M přesouvají výrobu zejména do asijských zemí. Společnost Zara, jež vlastní kamenné obchody po celém světě, vyrábí v Číně, Bangladéši, Indonésii, Bulharsku a mnoha dalších zemích.⁶⁷ Také automobilový průmysl je charakteristický výrobou jednotlivých komponent v různých lokalitách. „Automobil Ford Escort sestává z dílů vyrobených ve více než patnácti zemích světa. Ve výrobních závodech ve Velké Británii vznikají karburátory, topení nebo palivové nádrže, ve Francii alternátory, pneumatiky či brzdy, ve Španělsku baterie a zrcátka, ve Spojených státech amerických sklo a hydraulika, v Německu tachometr a v Japonsku startér či stěrače.“⁶⁸

7.1.2. Horizontálně integrované nadnárodní společnosti

„Jednotlivé výrobní podniky horizontálně integrovaných nadnárodních společností jsou lokalizovány v různých státech a vyrábějí stejné nebo podobné výrobky.“⁶⁹

Horizontální organizaci využívají například potravinářské společnosti a obchodní řetězce. Příkladem může být společnost Nestlé. Nestlé získává prostřednictvím fúzí nové výrobní závody, díky kterým expanduje na nové trhy. Vyrábí v různých zemích produkty určené k distribuci pro lokální trh. O společnosti Nestlé pojednává kapitola v praktické části této bakalářské práce. Horizontálně integrovanou společností je také tabáková společnost Philip Morris. Philip Morris získala postupně General Foods, Kraft Foods a Nabisco Holdings, aby se z ní stala v roce 2007 třetí největší potravinářská společnost na světě Kraft Foods. Podobně jako Nestlé, Philip Morris Co. díky těmto akvizicím expandovala na nové trhy, rozšířila nabídku a získala přístup k novým technologiím. Obchodnímu řetězci Tesco's se podařilo proniknout na jihokorejský trh díky joint venture se společností Samsung. Právě integracemi s místními firmami lze překonat například přísné regulace trhů některých států.⁷⁰

⁶⁶ BP a současnost. British Petroleum. [online] [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <<http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9003852&contentId=7007527>>.

⁶⁷ Dicken, Peter. Global Shift. 6th Edition. London: Sage Publications Ltd, 2011. 606 s. ISBN 978-1-84920-766-9. s. 320.

⁶⁸ Pichanič, Mikuláš. Mezinárodní management a globalizace. Vyd.1., Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2002. 106 s. ISBN 80-245-0421-9. s. 57. Upraveno autorkou.

⁶⁹ Toušek, Václav a kolektiv. Ekonomická a sociální geografie. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. 411 s. ISBN 978-80-7380-114-4. s. 194-195.

⁷⁰ Dicken, Peter. Global Shift. 6th Edition. London: Sage Publications Ltd, 2011. 606 s. ISBN 978-1-84920-766-9. s. 290-291.

Rámeček č. 6 Philip Morris Company

„V roce 1847 si na londýnské ulici Bond Street otevřel Philip Morris obchod s cigaretami Pipe Tobacco. Po jeho smrti obchod zdědili bratr a manželka, kteří v roce 1881 založili úspěšnou společnost Philip Morris & Co., Ltd. Společnost byla později převzata W. C. Thompsonem. Pod jeho vedením firma vzkvétala, stala se dodavatelem tabáku pro samotného krále Edwarda VII. V roce 1902 expandovala na americký trh. Byla zde založena pobočka, která vyráběla značku Marlboro, jež se později stala neodmyslitelnou součástí americké kultury. Další pobočky byly zakládány v Austrálii, Švýcarsku, Japonsku, Nizozemsku, Kazachstánu, Malajsii, Kolumbii a v mnoha dalších zemích. Philip Morris působí rovněž v České republice. Získání většinového podílu Tabák a.s. bylo toho času největší investicí Philip Morris Co. ve střední Evropě.

Obrat společnosti pro rok 2010 činil 67 miliard USD. Mezi nejslavnější značky patří Marlboro, L&M, Red & White nebo Parliament. Ročně je prodáno na stovky miliard cigaret. Philip Morris Co. je kritizována za zdravotní problémy spojené s kouřením tabákových výrobků. Společnost se je snaží kompenzovat participací na mezinárodní pomoci a investováním do zdravotnických výzkumů.“⁷¹

7.1.3. Diverzifikované nadnárodní společnosti

„Diverzifikované nadnárodní společnosti nemají vnitřní strukturu organizovanou vertikálně ani horizontálně, jedná se o jednotlivé podniky v různých zemích bez větší míry integrace“⁷²

Mezi diverzifikované nadnárodní společnosti můžeme zařadit General Electric Company. Je tvořena pěti silnými obchodními jednotkami v oblasti finančních služeb, infrastruktury a médií, které nejsou vzájemně závislé ve výrobním procesu, a každá jednotka podniká v jiném oboru. Technology Infrastructure vytváří moderní infrastrukturu technologií a přepravy a je největším výrobcem leteckých motorů na světě. Energy Infrastructure se zabývá využitelností přírodních zdrojů, GE Capital poskytuje finanční služby a GE Home & Business Solutions nabízí zákazníkům energeticky úsporné spotřebiče, osvětlení, vestavěné kontrolní systémy a softwarové platformy. General Electric působí ve více než 100 zemích světa.⁷³

Rámeček č. 7 General Electric Company

„General Electric Company zásadně ovlivnila technologický vývoj Spojených států amerických. Laboratoř, kterou v roce 1876 otevřel Thomas Alva Edison, se vyvinula v jednu z největších společností na

⁷¹ Philip Morris International. [online] [cit. 2012-01-29]. Dostupné z: <<http://www.pmi.com/eng/pages/homepage.aspx>>.

⁷² Toušek, Václav a kolektiv. Ekonomická a sociální geografie. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. 411 s. ISBN 978-80-7380-114-4. s. 194-195.

⁷³ GE Česká a Slovenská republika. [online] [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <<http://www.ge.com/cz/>>.

světě. Edison vynalezl elektrickou žárovku v roce 1879. O rok později vznikla sloučením Thomson Houston Company a dalších různých společností Edison General Electric Company. Fúze s konkurenčními společnostmi a patentová práva, která každá z těchto společností vlastnila, jí zajistily dominantní postavení v elektrotechnickém průmyslu. V roce 1892 se dvě hlavní společnosti sloučily a vytvořily General Electric Company. Některé z raných Edisonových vynálezů jsou dnes prakticky stále součástí společnosti GE, včetně osvětlovacích, dopravních a průmyslových zařízení, rozvodu energie a zdravotnických přístrojů.⁷⁴

⁷⁴ Thomas Edison & GE. General Electric Website. [online] [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <<http://www.ge.com/company/history/edison.html>>. Upraveno autorkou.

8. LOKALIZAČNÍ FAKTORY

Lokalizační faktory hrají klíčovou roli při lokalizačních rozhodnutích nadnárodních společností. Lokalizace funkčních jednotek i celých firem podléhá obchodním strategiím a hlavnímu cíli, jenž je pro kapitalistické společnosti charakteristický, tedy dosažení maximálního zisku. Obchodní aktivity jsou za tímto účelem umisťovány do specifických regionů, které vyhovují konkrétním požadavkům. Specifika regionů jsou výsledkem historického vývoje kulturních, politických a ideologických charakteristik. Postavení regionů ve společenském a ekonomickém systému determinuje prostorové rozmístění ekonomiky. Regiony nelze vnímat jako uzavřená území. S narůstající intenzitou globalizačních procesů dochází k propojování míst s okolním světem, jsou integrovány nové prvky a navazovány nové vztahy, které mají mezinárodní význam. Ne každý region je zapojen do globálního systému stejným způsobem. Doreen Massey vysvětluje regionální diferenciaci na základě třídních vztahů při výrobě, tedy vztahů mezi kapitálem a pracovními silami. Od nich se pak odvíjí struktura společnosti, organizace výroby a mnoho dalších skutečností. Pochopení lokalizačních rozhodnutí v průmyslu nebo charakter regionální diferenciace určitého jevu v celé zemi je možné jen zasazením těchto problémů do širšího kontextu společenského vývoje.⁷⁵

Mezi klíčové lokalizační faktory patří dopravní náklady, náklady na pracovní sílu, dispozice výrobních zdrojů či velikost trhu. Dopravní náklady jsou závislé na vzdálenosti a objemu přepravovaného nákladu a samotná lokalizace firem pak na poloze zdrojů a samotného trhu.⁷⁶ Německý ekonom Alfred Weber definoval lokalizační faktory jako prostředníky pro nalezení optimální lokalizace podniku prostřednictvím minimalizace dopravních nákladů na přepravu surovin i hotových výrobků.⁷⁷ Především v minulých stoletích, kdy byla průmyslová výroba limitována dostupností přírodních a lidských zdrojů, hrály dopravní náklady zásadní roli v procesu lokalizace podniků. S rozvojem technologií a snížením nákladů na přepravu tyto faktory ztrácejí na významu. Mnohé z moderních,

⁷⁵ Blažek, J., Uhlíř, D., *Teorie regionálního rozvoje*. Praha: Karolinum, 2002. 211 s. ISBN 9788024619743. s. 138-140.

⁷⁶ Maršálková, O., *Lokalizační faktory aktivit realizovaných v rámci podnikatelských zón ve Zlínském kraji*. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně [online] 03. 05. 2010 [cit. 2012-03-31]. Vedoucí práce Milan Damborský. Dostupné z: <http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/12856/mar%20C5%A1%20C3%A1%20kov%C3%A1_2010_dp.pdf?sequence=1>.

⁷⁷ Blažek, J., Uhlíř, D., *Teorie regionálního rozvoje*. Praha: Karolinum, 2002. 211 s. ISBN 9788024619743. s. 59.

dynamicky se rozvíjejících oborů nejsou závislé na přístupu k přírodním zdrojům, a proto mohou volit jiné lokalizační strategie.

8.1. Lokalizace poboček v nadnárodním měřítku

Prvním krokem při rozhodování o umístění jednotky mimo domovskou zemi je výběr země, následně je vybrán region v dané zemi a poté konkrétní lokalita v rámci regionu.⁷⁸ Každý krok vyžaduje dobrý informační základ. Velké nadnárodní firmy jsou schopny zpracovat velké množství informací, na základě kterých je vyhodnocována vhodnost určité země či regionu. „Za hlavní lokalizační faktory jsou na národní úrovni považovány politická a ekonomická stabilita, tržní potenciál a cenová hladina, na regionální úrovni pak blízkost domácích a zahraničních trhů, dostupnost a kvalita pracovních sil, rozvinutost dopravní, podnikatelské, komunikační a znalostní infrastruktury, cena práce a nemovitostí atd.“⁷⁹ Význam faktorů se odvíjí od strategického motivu investora. Obecně je hlavním motivem minimalizace nákladů pro maximalizaci zisku.

Neexistuje teorie, která by jednoznačně vysvětlovala lokalizační strategii firem. Rozhodnutí o umístění jednotky je komplexní proces, který je podřízen oborovým a obchodním zaměřením firmy, stejně jako subjektivním vnímáním místa.

⁷⁸ Foral, M., Lokalizační strategie nadnárodních společností v prostoru střední a východní Evropy [online]. 2010 [cit. 2012-04-07]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Přírodovědecká fakulta. Vedoucí práce Ondřej Mulíček. Dostupné z: < http://is.muni.cz/th/171907/prif_m/dp.pdf>.

⁷⁹ Blažek, J., Uhlíř, D., Teorie regionálního rozvoje. Praha: Karolinum, 2002. 211 s. ISBN 9788024619743. s. 63.

9. EKONOMICKÁ MAPA SVĚTA

Současná ekonomická mapa světa je výsledkem dlouhodobého historického vývoje center výroby, distribuce a spotřeby. V minulosti se zformovaly tři zóny, jež se vyznačují bohatou průmyslovou tradicí, vysokou koncentrací kapitálu, služeb a vědecko-výzkumných aktivit. Původní centra byla tvořena průmyslově nejvyspělejšími státy světa, mezi které patřily země západní Evropy, dále Spojené Státy Americké a Japonsko. Po mnoho desetiletí tyto státy ovládaly tok zboží, kapitálu i lidských zdrojů. Ze zemí ekonomických center pochází většina velkých nadnárodních společností.

Ekonomická síla některých dříve mocných států upadá, zatímco jiné státy výrazně posilují. Díky globalizačním procesům a prostorovým změnám dělby práce se na ekonomické výsluní dostávají i méně vyspělé země, jakými byly donedávna Čína nebo Indie.⁸⁰

Evropa je region politicky vysoce integrovaný, přesto jsou ekonomiky jednotlivých států velmi rozdílné a region relativně zaostává. Původní centra zrodu průmyslové revoluce si udržují stabilní ekonomickou pozici. Hospodářsky nejsilnějšími zeměmi jsou Německo a Velká Británie. Jsou významnými exportéry a zahraničními investory. Mezi další silné ekonomiky patří tradičně Francie a Itálie.⁸¹

Spojené státy americké dominovaly více než sto let ekonomickému dění ve světě. Díky obrovskému nárůstu průmyslového potenciálu se během 19. století staly supervelmocí.⁸² „Podílí se jednou pětinou na světové průmyslové výrobě, je největším zahraničním investorem a vývozcem komerčních služeb a zemědělských produktů.“⁸³

Japonsko je v současnosti jednou z nejvyspělejších zemí světa. Vyniká na poli high-tech produkce, je velkým vývozcem kapitálu a obávaným konkurentem.⁸⁴

Méně vyspělé státy, kam patří především tzv. asijsí tygři Hong Kong, Jižní Korea, Singapur a Taiwan, spolu s Malajsií, Thajskem a Indonésií, tvoří zázemí pro

⁸⁰ Dicken, Peter. Global Shift. 6th Edition. London: Sage Publications Ltd, 2011. 606 s. ISBN 978-1-84920-766-9. s. 25.

⁸¹ Dicken, Peter. Global Shift. 6th Edition. London: Sage Publications Ltd, 2011. 606 s. ISBN 978-1-84920-766-9. s. 27-28.

⁸² Spojené státy americké. Žídek, Libor. Dějiny světového hospodářství. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 391 s. ISBN 978-80-7380-035-2. s. 182-210. Upraveno autorkou.

⁸³ Dicken, Peter. Global Shift. 6th Edition. London: Sage Publications Ltd, 2011. 606 s. ISBN 978-1-84920-766-9. s. 26-27.

⁸⁴ Japonsko v: Žídek, Libor. Dějiny světového hospodářství. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 391 s. ISBN 978-80-7380-035-2. s. 229-252. Upraveno autorkou.

průmyslovou výrobu západního světa a zároveň jsou exportéry vlastní průmyslové výroby. Podobně latinskoamerické země, především Brazílie, Chile či Mexiko, a dále Rusko nebo Indie díky integraci do globálního systému produkce zvětšují svůj hospodářský potenciál.⁸⁵

Čína sehrává významnou roli v proměně současné ekonomiky. V 70. letech podstoupila Země středu rozsáhlé reformy, které vedly k silnému a trvalému ekonomickému vzestupu. Byly zřízeny ekonomické zóny, které byly přístupné zahraničním investorům. V současnosti se tyto zóny rozšiřují z původně přístavních oblastí hluboko do vnitrozemí.⁸⁶ Čína je významným příjemcem zahraničních investic, ale nezaostává ani ve vývozu vlastních investic.⁸⁷

V dlouhodobém ekonomickém úpadku zůstávají Afrika, části Asie a Latinské Ameriky. Nedostatečná infrastruktura a problémové státní ideologie jsou překážkami pro větší integraci těchto regionů do globálního systému.⁸⁸

⁸⁵ Dicken, Peter. *Global Shift*. 6th Edition. London: Sage Publications Ltd, 2011. 606 s. ISBN 978-1-84920-766-9. s. 25-26.

⁸⁶ *Hospodářský vývoj Číny*. Židek, Libor. Dějiny světového hospodářství. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 391 s. ISBN 978-80-7380-035-2. s. 280-302. Upraveno autorkou.

⁸⁷ Role Reversal. *The Economist* [online] 24. 11. 2011 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.economist.com/node/21528982>>.

⁸⁸ Dicken, Peter. *Global Shift*. 6th Edition. London: Sage Publications Ltd, 2011. 606 s. ISBN 978-1-84920-766-9. s. 36.

10. GLOBALIZACE

Globalizace je jev prostupující téměř všemi sférami činností lidské společnosti. Je možné jej charakterizovat jako zvyšující se provázanost ekonomik a trhů, jež je podmíněna pokrokem v technologiích a liberalizací mezinárodního obchodu.⁸⁹ Důležitou součástí globalizačních procesů je přeshraniční pohyb kapitálu a osob. Nezapomínejme ani na výrazné kulturní, politické a environmentální dimenze globalizace. „Globalizace činí svět, jeho ekonomické systémy, jeho národní společenství více uniformním, více integrovaným a více navzájem na sobě závislým.“⁹⁰

Mezinárodní měnový fond definuje globalizaci jako rostoucí ekonomickou vzájemnou závislost zemí ve světovém měřítku v důsledku rostoucího objemu a druhu přeshraničních transakcí zboží a služeb a toku mezinárodního kapitálu, jakož i rychlejšího a rozsáhlejšího šíření technologií.⁹¹

„Mezi hlavní rysy globalizačních procesů patří:

- nebývalý růst objemu mezinárodně obchodovaného zboží a služeb, spojený se stálým procesem liberalizace obchodu,
- změny v geografickém rozmístění zemí a ve struktuře produktů, podílejících se na mezinárodním obchodu,
- růst objemu, rychlosti a komplexity finančních a přímých investičních toků,
- ekonomický růst některých rozvojových zemí.“⁹²

Nadnárodní společnosti jsou v současnosti hlavními hybateli ekonomik mnoha států. Jejich ekonomická síla stále roste. „V tomto světě působí podniky na všech místech, protože pružně využívají levných zdrojů surovin, nejlevnějších výrobních nákladů a z hlediska prodeje nejschopnějších trhů.“⁹³

⁸⁹ Idea: Globalization. The Economist [online] 20. 07. 2009 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.economist.com/node/14031230>>.

⁹⁰ Pichanič, Mikuláš. Mezinárodní management a globalizace. Vyd.1., Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2002. 106 s. ISBN 80-245-0421-9. s.13.

⁹¹ Mezřický, Václav. Globalizace. Vyd. 1., Praha: Portál, s.r.o., 2003. 152 s. ISBN 80-7178-748-5. s. 10.

⁹² Mezřický, Václav. Globalizace. Vyd. 1., Praha: Portál, s.r.o., 2003. 152 s. ISBN 80-7178-748-5. s. 11.

⁹³ Jeníček, Vladimír. Globalizace světového hospodářství. Vyd. 1., Praha: C. H. Beck, 2002. 152 s. ISBN 80-7179-787-1, s. 97.

10.1. Klady a zápory globalizace

Podle International Monetary Fund je globalizace řešením mnoha problémů a díky globalizaci došlo v posledních letech ke zvýšení životního standardu lidí celého světa.⁹⁴ Stále více lidí ale žije pod hranicí chudoby.⁹⁵ Hodnocení globalizace je značně subjektivní a často zavádějící. Globalizační procesy spojujeme s pozitivními, ale i negativními jevy.

„Mezi klady globalizace patří:

- růst objemu globálně obchodovaného zboží,
- rychlost a komplexnost přímých investičních toků,
- ekonomický růst některých původně rozvojových zemí,
- v oblasti politické organizace vznikají nové útvary nadnárodního charakteru nebo se posiluje význam útvarů starších,
- vzniká kultura, která je působením masmédií otevřená vlivům působícím globálně.

Mezi zápory globalizace patří:

- „nekontrolovatelný transfer finančního kapitálu, který je několikanásobně vyšší než objem obchodovaného zboží,
- roste nerovnost v přístupu k celkovému společenskému růstu,
- globálně se 20 % světové populace v zemích s nejvyššími příjmy podílí na 86 % celkových soukromých výdajů na spotřebu, naopak nejchudších 20 % populace se podílí na těchto výdajích pouze 1,3 %,
- roste nebo neklesá nezaměstnanost v rozvinutých průmyslových zemích,
- oslabení role národního státu.“⁹⁶

Jedním z nejdiskutovanějších negativ globalizace je nerovnoměrné rozdělování příjmů. Propast mezi vyšší příjmů nejvyspělejších a nejchudších zemí světa se stále prohlubuje.⁹⁷ Dalším výrazným negativem je zvyšující se nezaměstnanost států západní civilizace, protože dochází k odlivu pracovních míst do méně vyspělých států.⁹⁸

⁹⁴ Key Issues. Globalization. International Monetary Fund [online] [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.imf.org/external/np/exr/key/global.htm>>.

⁹⁵ Dicken, Peter. Global Shift. 6th Edition. London: Sage Publications Ltd, 2011. 606 s. ISBN 978-1-84920-766-9. s. 484.

⁹⁶ Mezřický, Václav. Globalizace. Vyd. 1., Praha: Portál, s.r.o., 2003. 152 s. ISBN 80-7178-748-5. s. 15-16.

⁹⁷ Dicken, Peter. Global Shift. 6th Edition. London: Sage Publications Ltd, 2011. 606 s. ISBN 978-1-84920-766-9. s. 479.

⁹⁸ Dicken, Peter. Global Shift. 6th Edition. London: Sage Publications Ltd, 2011. 606 s. ISBN 978-1-84920-766-9. s. 505.

Globalizace nesporně přináší mnohé benefity.⁹⁹ Otázkou je, zda jsou rozdělovány spravedlivě mezi všechny účastníky. Po celém světě najdeme mnoho zastánců globalizace, kteří tvrdí, že je přínosem. Druhá strana považuje globalizaci za problém. Bylo by nesprávné považovat globalizaci jen za dobrou nebo za špatnou. Každá mince má dvě strany.

⁹⁹ Globalization: A Brief Overview. IMF [online] 05.2008 [cit. 2011-11-25]. Dostupné z: <<http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2008/053008.htm>>.

11. CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH NADNÁRODNÍCH SPOLEČNOSTÍ

Nadnárodní společnosti je možné rozdělit podle organizace produkční sítě na vertikálně a horizontálně integrované nadnárodní společnosti a diverzifikované nadnárodní společnosti. Jako zástupce horizontálně integrované nadnárodní společnosti jsem vybrala společnost Nestlé S. A. Výrobní organizace Nestlé spočívá ve výrobě produktů, které jsou určeny k distribuci pro lokální trh. Naproti tomu organizace výroby vertikálně integrované společnosti Toyota Motor Corporation je uspořádaná tak, že jednotlivé komponenty automobilů jsou vyráběny na různých místech, podle nejvýhodnějších podmínek, a jsou na určitém místě montovány v automobil, který je určen pro větší trh.

11.1. Nestlé S. A.

Nestlé je největší potravinářskou společností na světě. Zaměřuje se na výživu, zdraví a zdravý životní styl. Ačkoli je přítomna na pěti kontinentech, je stále vnímána jako ryze švýcarská. Přitom pouze 2 % prodeje se realizují ve Švýcarsku. Vrcholní manažeři pochází ze 7 zemí a více než polovina akcionářů pochází z jiných zemí než ze Švýcarska.¹⁰⁰ Zaměstnává 278 tisíc pracovníků ve více než 140 zemích. Vlastní 461 továren, jež se nacházejí v 83 zemích. Nejvíce továren je lokalizováno v zóně Severní a Jižní Ameriky.¹⁰¹

Tržby za rok 2011 se vyšplhaly na 83,6 mld. CHF.¹⁰² Tento výsledek Nestlé řadí na 1. místo v pořadí světových výrobců potravin a na 13. místo v celkovém pořadí největších společností podle tržní hodnoty.¹⁰³

Slogan „Good Food, Good Life.“ odhaluje hlavní cíl společnosti, a to dosáhnout kvalitní výživou a zdravým životním stylem harmonického života. Nestlé se snaží poskytnout zákazníkům široký výběr vysoce kvalitních potravin a zároveň je informovat o

¹⁰⁰ Knihovna, Nestlé SA. Nestlé. [online] [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/media/Pages/Nestle-sk-knihovna.aspx>>.

¹⁰¹ Nestlé Annual Report 2011. In: Nestlé: Reports [online]. 14.3.2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.nestle.com/Common/NestleDocuments/Documents/Library/Documents/Annual_Reports/2011-Annual-Report-EN.pdf>. s. 46.

¹⁰² Nestlé SA – celosvětové výsledky roku 2011. Nestlé. [online]. 14.3.2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/media/pressreleases/Pages/Nestle-SA-celosvetove-vysledky-2011.aspx>>.

¹⁰³ FT Global 500 2011. 31. 03. 2012 Online 24. 06. 2011 Financial Times Magazine. Online. 31. 03. 2012 Dostupné z: <<http://www.ft.com/intl/cms/33558890-98d4-11e0-bd66-00144feab49a.pdf>>.

výživových vlastnostech výrobků a tím přispět k hlubšímu porozumění výživovým problémům.¹⁰⁴

11.1.1. Vývoj společnosti Nestlé

„Zakladatelem společnosti Nestlé byl švýcarský farmaceutik Henri Nestlé, který se snažil najít zdravou alternativu pro výživu kojenců, jejichž matky nemohly kojít. Vyvinul kojeneckou výživu na bázi sušeného mléka, která dosáhla úspěchu po celé Evropě. Díky Nestléově moučce bylo zachráněno mnoho dětských životů. V roce 1867 byla moučka zaregistrována jako Farine Lactee Nestlé. V roce 1905 se Nestlé spojila se svým největším konkurentem Anglo-Swiss Condensed Milk Co., aby vznikla Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co. Společnost expandovala do USA, Británie, Německa, Singapuru, Bombaje a dále na východ. V následujících letech byly připojeny firmy Swiss Chocolate General Company a Maggi. Nestlé tak rozšířila svou nabídku o čokoládové produkty a polévky.

První světová válka znamenala problémy v podobně špatné dostupnosti surovin a obtížné distribuci produktů. Přínosem pro Nestlé byla vysoká poptávka po mléčných výrobcích. Bylo založeno více než 40 továren, především v USA. Obrat firmy se více než zdvojnásobil. V tomto období Nestlé rozšířila nabídku o produkty Milo, Nescafé, Nestea nebo Nesquik.

Druhá světová válka byla zlomem ve vývoji Nestlé. Američtí vojáci sloužící v Evropě a Asii si velmi oblíbili kávu Nescafé a po válce ji přivezli do USA. Káva se stala neodmyslitelnou součástí běžného dne milionů lidí. Obrat společnosti se vyšplhal ze 100 milionů USD v roce 1938 na 225 milionů USD v roce 1945.

Poválečná strategie firmy se nadále orientovala na lokální výrobu produktů. Nestlé byla významným dodavatelem kávy, čokolády, konzervovaných a mražených jídel a nápojů. Stěžejním produktem zůstávala káva. V roce 1977 byla společnost přejmenována na Nestlé S. A. a dále rostla spojením s Coffe-mate, Friskies nebo KitKat. Akvizice amerického potravinářského giganta Carnation v hodnotě 3 miliard USD v roce 1985 byla největším spojením v historii potravinářského průmyslu.

¹⁰⁴ Nestlé is... Nestlé. [online] [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/AboutUs/Pages/AboutUs.aspx>>.

Od 90. let 20. století Nestlé nadále expandovala na nové trhy, především východoevropské a asijské. Akvizicemi firem Hsu Fu Chi a the Yinlu Foods Group pronikla na čínský trh.

V roce 1990 vznikla Cereal Partners Worldwide spojením s General Mills a Beverage Partners Worldwide spojením s Coca-Cola. Mezi další významné partnery patří Dreyer's, Chef America Inc., Mövenpick Ice Cream, Fonterra, Protéika and Musashi, Novartis Medical Nutrition nebo Kraft Foods.¹⁰⁵

11.1.2. Strategie společnosti Nestlé

Od samého počátku byla Nestlé průkopníkem v hledání nových způsobů zpracování a přípravy jídel a zvyšování kvality produktů. Vyvíjela nové produkty a získávala produkty nově připojených společností. Vytvořila tak rozmanitou nabídku a zároveň posilovala ekonomickou situaci společnosti. Současnou podobu získala Nestlé především prostřednictvím mergers & acquisitions. Výroba již zavedených produktů ve vybavených továrnách se ukázala jako ekonomicky efektivnější než výstavba nových továren a uvádění nových produktů na trh. Tato strategie umožnila rychlý vývoj společnosti a zajištění stabilní pozice na trhu s potravinami. Nestlé se tak stala pravou nadnárodní společností.

Koncept sdílení hodnoty je nedílnou součástí způsobu podnikání Nestlé. Základem pro úspěch musí být výroba a prodej produktů způsobem, který bude dlouhodobě udržitelný a přínosný pro podílníky, zaměstnance, zákazníky, obchodní partnery i národní ekonomiky, ve kterých Nestlé operuje. Zároveň se Nestlé zavazuje k dodržování přísných standardů etiky a ekologické a sociální udržitelnosti.¹⁰⁶

Dalším pro Nestlé klíčovým konceptem je koncept lokálně produkovaných potravin. V každé ze 140 zemí, ve kterých je Nestlé přítomna, zachovává do určité míry původní výrobu. Pro zajištění efektivního chodu pobočky pak kombinuje výhody globální firmy s výhodami menších, místních jednotek. Uplatňuje strategii, kdy v jednotlivých zemích vyrábí různé produkty, které slouží k zásobování daného regionu. Například

¹⁰⁵ History. Nestlé [online]. 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/AboutUs/History/Pages/History.aspx>>. Vypracováno autorkou.

¹⁰⁶ Vytváření sdílené hodnoty. In: Nestlé [online]. 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/vytvareni-sdilene-hodnoty/Pages/csv.aspx>>.

sójové mléko vyrábí v Indonésii, mouku ze sójových bobů v Singapuru, obilné produkty na Filipínách. Vše pro distribuci v rámci asijského regionu.¹⁰⁷

Nestlé se snaží působit jako společnost orientovaná na zákazníka. Nabízí široký výběr vysoce kvalitních potravin, které mají být dostupné pro nejširší sociální vrstvy. Prosazuje myšlenku, že zdravého životního stylu lze dosáhnout zdravým a přesto chutným stravováním. Na obalu každého výrobku jsou základní informace o výživových hodnotách potravin, které mají zákazníkům pomoci s vyváženým stravováním a tím předcházet zdravotním problémům.¹⁰⁸

Značný význam je rovněž přikládán výzkumu a vývoji. Díky výzkumu je Nestlé schopna reagovat na potřeby zákazníků a přizpůsobit výrobu a distribuci produktů aktuálním trendům. Vědecké centrum vyvíjí nové technologie a dohlíží na dodržování zdravotních a bezpečnostních zásad.¹⁰⁹

Nestlé také intenzivně spolupracuje s farmáři rozvojových zemí a snaží se napomáhat místnímu sociálnímu, environmentálnímu a ekonomickému rozvoji využíváním lokálních surovin pro výrobu potravin a nápojů a vytvářením pracovních nabídek. V roce 2008 spolupracovala Nestlé s více než 600 tisíci farmáři z více než 80 rozvojových a tranzitních ekonomik.¹¹⁰ Mezi suroviny, které Nestlé odebírá od místních farmářů, patří mléko, rýže, kávová zrna, kakao, obiloviny, zelenina či koření. Například v Pákistánu odebírá mléko od 140 tisíc farmářů.¹¹¹ Více než 800 agronomů a techniků poskytuje podporu pro farmáře v Mongolsku, Číně, Pákistánu, Etiopie či Kolumbie, aby byli schopni zvýšit efektivnost produkce a zároveň byla zajištěna kvalita potravin.¹¹²

Nestlé se prezentuje jako společnost, pro kterou je zdraví jedince prioritou. Investuje obrovské sumy do výzkumu a vývoje zdravých a kvalitních potravin. Informuje zákazníky o výživových vlastnostech a hodnotách svých produktů, aby každý mohl na základě těchto informací učinit rozhodnutí pro zdraví nejprospěšnější. Avšak ani jméno

¹⁰⁷ Nestlé LC1: Nestle's Competitive Strategy. Castelar Articles [online]. 2005 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://articles.castelarhost.com/nestle_competitive_strategy.htm>.

¹⁰⁸ Nestlé Confectionary — Internship Report. In: Slideshare [online]. 31. 1. 2011, sl. 32 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.slideshare.net/hemanthcrpatna/nestle-internship-report>>.

¹⁰⁹ Our Vision. Nestlé [online] [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/RandD/OurVision/Pages/OurVision.aspx>>.

¹¹⁰ World Investment Report 2010. UNCTAD [online]. 2010, s. 129 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.unctad.org/en/Docs/wir2010_en.pdf>.

¹¹¹ World Investment Report 2009. UNCTAD. [online]. 2009, s. 120 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf>.

¹¹² Erge Kalbus, Katrin Pöldmets, Nele Järve. Nestlé Worldwide – Time for Ice-cream Art. In: Slideshare [online]. Tallin, 2011, s. 15 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.slideshare.net/openinnovation/strategic-management-in-nestle>>.

Nestlé není bez poskvrny. Nestlé musela několikrát čelit kontroverzním událostem, které poškodily její reputaci. Například v roce 2005 musely být z trhu staženy desítky milionů litrů mléka Nestlé kvůli hrozící kontaminaci produktů toxickým isopropylthioxanthonem, který byl používán jako složka potiskových barviv obalů Tetra Pak.¹¹³ Podobný případ nastal v roce 2008. V Číně onemocnělo 294 tisíc dětí a 6 jich zemřelo na následky otravy toxickým melaminem, jež byl nalezen v mléce určeném pro kojence.¹¹⁴ Nestlé popřela, že byla tato látka v čínském mléce obsažena. Přiznala ale přítomnost stopového množství v baleném konzumním mléku určeném pro restaurační zařízení. Množství označila za zdraví nezávadné.¹¹⁵

Hlavní strategií Nestlé je vytváření sdílené hodnoty. Klade si za cíl vzájemnou prosperitu podílníků, zaměstnanců i zákazníků. Aby byla korporace dlouhodobě úspěšná a přínosná pro podílníky, musí být rovněž přínosná pro společnost. Základem podnikatelského úspěchu je dodržování nejvyšších podnikatelských standardů a sociální a environmentální udržitelnost obchodních činností. Jednou z oblastí, na které se Nestlé zaměřuje, je rozvoj rurálních oblastí. Spolupracuje s farmáři méně vyspělých zemí, aby jim pomohla v nepříznivé ekonomické a sociální situaci.¹¹⁶ Nestlé podporuje farmáře, aby byli schopni zvýšit výnosy a dosáhnout lepší kvality a tím získat výhodnější ceny. Například v rámci tzv. Kakaového plánu Nestlé poskytuje farmářům v západní Africe kvalitnější a odolnější sazenice kakaovníků.¹¹⁷ V rozporu s tímto záměrem bylo vymáhání dluhu na Etiopické vládě v období, kdy zemi sužoval hladomor. Nestlé nakonec z obav na reakci evropských zákazníků a místních farmářů část dluhu Etiopii odpustila.¹¹⁸ Nestlé je rovněž spojována s ilegální dětskou prací. Dokument z roku 2010 *The Dark Side of Chocolate*¹¹⁹ obviňuje Nestlé z nákupu kakaových bobů pěstovaných na plantážích Pobřeží Slonoviny,

¹¹³ Elamin, Ahmed. Nestlé baby milk recall begins due to concerns over packaging ink. *Food Production daily* [online] 23. 11. 2005 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://www.foodproductiondaily.com/Quality-Safety/Nestle-baby-milk-recall-begins-due-to-concerns-over-packaging-ink>>.

¹¹⁴ Nehasilová, Dana. Čínský koncern Sanlu v bankrotu. *Agro navigátor* [online] 31. 12. 2008 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://www.agronavigator.cz/default.asp?ids=158&ch=13&typ=1&val=87046>>.

¹¹⁵ Mléko Nestlé v Číně a Hong Kongu je bezpečné. Tisková zpráva Nestlé Česko s.r.o. Nestlé [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.nestle.cz/asset-libraries/Documents/nestle_a_melamin.pdf>.

¹¹⁶ Creating Shared Value at Nestlé. Nestlé [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/Nestle/Pages/Landing.aspx>>.

¹¹⁷ Nestlé a dlouhodobá udržitelnost produkce kaka. Nestlé [online] 06. 10. 2010 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/asset-libraries/Documents/tz-nestle-a-dlouhodobou-udrzitelnost-kakaa.pdf>>.

¹¹⁸ Denny, Charlotte. Retreat by Nestle on Ethiopia's \$6m debt. *The Guardian – Global Development* [online] 20. 12. 2002 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://www.guardian.co.uk/world/2002/dec/20/marketingandpr.debtrelief>>.

¹¹⁹ *The Dark Side of Chocolate*. Documentary Heaven [online] 17. 04. 2011 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://documentaryheaven.com/the-dark-side-of-chocolate/#>>.

kde pracují malé děti. Nestlé se zavázala situaci prošetřit a zabránit případnému zneužívání dětí k práci na plantážích.¹²⁰

11.1.3. Organizační struktura Nestlé

Nestlé je zástupcem typické nadnárodní společnosti. Struktura a geografické rozmístění funkčních jednotek jsou tomu důkazem.

Organizační struktura Nestlé je decentralizovaná. Každá pobočka je zodpovědná za své aktivity, centralizují se pouze nezbytně nutné funkce.¹²¹ Decentralizovaná organizační struktura umožňuje bezprostřední kontakt s místním prostředím. Každá organizační jednotka se musí orientovat v dostupnosti surovin, cenových faktorech, ekonomickém klimatu a zákaznické kupní síle dané oblasti, aby mohly být preference a potřeby zákazníků pohotově naplňovány.

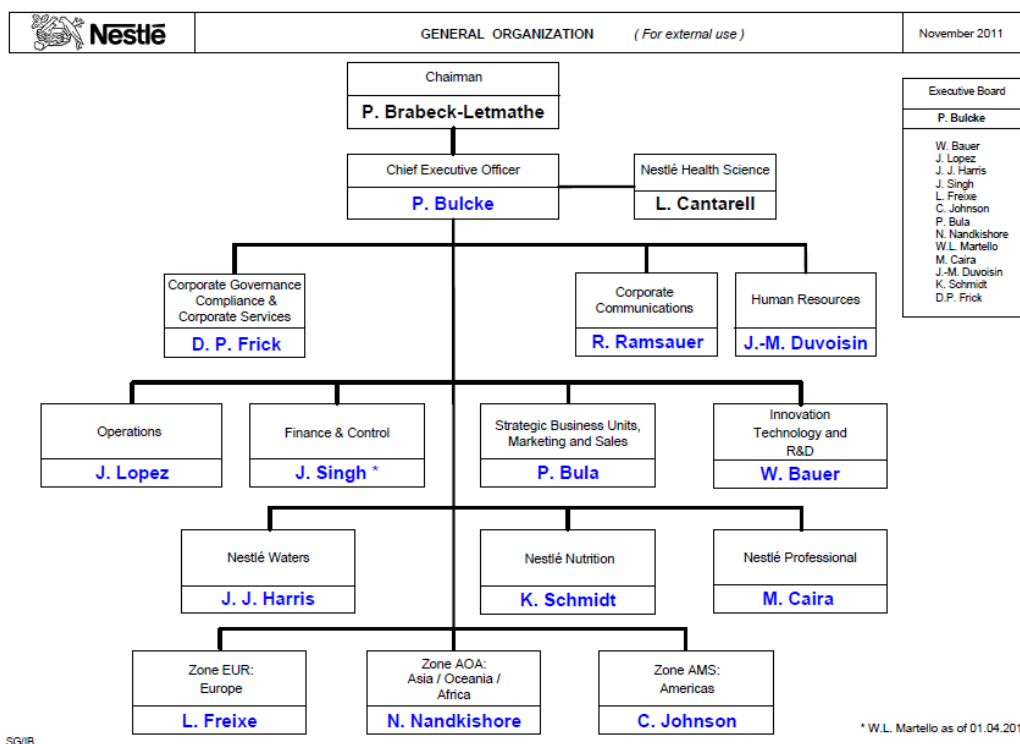
„Ředitelství sídlí ve Švýcarském Vevey. Úzce spolupracuje s každou pobočkou. Strukturu Nestlé tvoří divize, například Nestlé Nutrition, Nestlé Professional, Nestlé Health Science, Nestlé Waters, Nestlé Innovation, Nestlé Operations, Marketing & Sales nebo Strategic Business Units. Divizím je ponechána velká rozhodovací pravomoc. Management a Strategické obchodní jednotky stanovují strategii, která je závazná všem jednotkám. Strategické obchodní jednotky se specializují na dané oblasti výroby, jako například Káva a nápoje, krmiva Pet Care nebo Čokolády a cukrovinky. Mají za úkol spolupracovat s místními trhy, které jsou seskupeny do tří geografických zón: Evropa; Severní a Jižní Amerika; Asie, Oceánie, Afrika a Střední východ. Všechny geografické jednotky pracují ve vzájemném souladu, aby dosáhly společného cíle společnými prostředky a strategiemi. R&D oddělení se podílí na výrobě vytvářením náležitých technologií a poskytuje vhled na potřeby zákazníků.

Součástí Nestlé Group jsou samostatné společnosti jako Nestlé Waters, Nestlé Health Science, Nestlé Professional nebo Nestlé Nutrition. Nestlé Nutrition byla vytvořena v roce 1997 jako samostatná strategická obchodní divize. Zaměřuje se na aplikaci vědecky podložených poznatků v oblasti zdravého vývoje dětí, výživy sportovců a zvládání problémů spojených s tělesnou hmotností. Nestlé také vlastní farmaceutickou společnost

¹²⁰ Fair Labor Association. Nestlé [online] 28. 11. 2011 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/featuredstories/Pages/Fair-Labor-Association.aspx>>.

¹²¹ Case Study: Nestle's Growth Strategy. MBA Knowledge Base [online]. 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.mbaknol.com/management-case-studies/case-study-nestles-growth-strategy/>>.

Alcon, která je světovým lídrem v péči o zrak, a je významným podílníkem ve společnosti L'Oréal.¹²²



Obr.1: Organizační struktura Nestlé.¹²³

11.1.4. Hlavní značky společnosti Nestlé

Nestlé disponuje rozsáhlou nabídkou potravinových výrobků a nápojů. Nabízí produkty pro každou věkovou kategorii, od kojenců až po staré lidi. Sleduje nejnovější trendy a zároveň zachovává produkci výrobků, které jsou léty prověřené a u zákazníků oblíbené.

Mezi hlavní značky Nestlé patří dětská výživa Cerelac, Gerber, balená voda Nestlé Pure Life, cereálie Chocapic, Cini Minis, Fitness, Nesquik Cereal, čokoláda a cukrovinky Aero, Crunch, Kit Kat, Orion, Smarties, Wonka, káva Nescafé, Nescafé 3 in 1, Nescafé Dolce Gusto, Nescafé, kulinářské výrobky a mražená hotová jídla Buitoni, Maggi, Stouffer's, mléčné výrobky Carnation, Coffee-Mate, nápoje Juicy Juice, Nesquik,

¹²² Erge Kalbus, Katrin Pöldmets, Nele Järve. Nestlé Worldwide – Time for Ice-cream Art. In: Slideshare [online]. Tallin, 2011, s. 13-14 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z:

<<http://www.slideshare.net/openinnovation/strategic-management-in-nestle>>. Upraveno autorkou.

¹²³ Organigram November 2011. Nestlé. [online]. 2011 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z:

<http://www.nestle.com/Common/NestleDocuments/Documents/Library/Documents/Corporate_Governance/organigram_november_2011.pdf>.

Nestlé, zmrzlina Dreyer's, Extrême, Häagen-Dazs, pet care Friskies, Purina, sportovní výživa PowerBar.¹²⁴

11.1.5. Research & Development

Výzkum a vývoj představuje pro Nestlé klíčovou konkurenční výhodu. Díky neustálé inovativní a výzkumné činnosti je Nestlé světovým lídrem v oblasti výživy, zdraví a zdravého životního stylu. Na 29 výzkumných, vývojových a technologických středisek vytváří nejrozsáhlejší síť na poli potravinářského výzkumu a vývoje. Zaměstnává více než 5 000 pracovníků.¹²⁵ R&D oddělení spolupracuje s dalšími výzkumnými institucemi a významnými univerzitami. „Nestlé investuje každoročně 1,5 miliard CHF do výzkumu. Zkoumá více než 100 různých oblastí, od výživy a životního stylu přes suroviny a ingredience až k výrobním procesům.“¹²⁶ Výzkum se zaměřuje na lokální aplikaci výsledků tak, aby byly uspokojeny požadavky zákazníků různých oblastí a kultur. Například v roce 1979 založila Nestlé R&D centrum v Singapuru jako součást její globální R&D sítě. Hlavním úkolem centra byl výzkum instantních jídel místních kuchyní, techniky jejich přípravy a výzkum stravovacích návyků v Asijsko-Pacifickém regionu. R&D byl zaměřen na vytvoření nových rýžových, obilných a nudlových produktů pro asijský i světový trh, dále na vytvoření příchutí za užití fermentačních a enzymových reakcí a uvedení nových koření a kuchyňských pomůcek na asijsko-pacifický trh.¹²⁷

Významnými součástmi Nestlé Research Centre jsou Nestlé Health Science S. A. a Nestlé Institute of Health Sciences. Jejich cílem je stát se průkopníky v oblasti potravinářsko-farmaceutického průmyslu, tzn. spojit správnou výživu s vědeckými poznatky o lidském zdraví a tím předcházet a léčit zdravotní stavy jako diabetes melitus, obezita, kardiovaskulární onemocnění či Alzheimerova choroba.¹²⁸

¹²⁴ Nestlé SA. Nestlé [online]. 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/o-Nestle/Nestle-SA/Pages/Nestle-SA.aspx>>.

¹²⁵ Výzkum a vývoj. Nestlé [online]. 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/o-Nestle/Pages/vyzkum-a-vyvoj.aspx>>.

¹²⁶ Erge Kalbus, Katrin Pöldmets, Nele Järve. Nestlé Worldwide – Time for Ice-cream Art. In: Slideshare [online]. Tallin, 2011, s. 18 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.slideshare.net/openinnovation/strategic-management-in-nestle>>.

¹²⁷ World Investment Report 2005. UNCTAD [online]. 2005, s. 195 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.unctad.org/en/Docs/wir2005_en.pdf>.

¹²⁸ Vznik „Nestlé Health Science S.A.“ a „Nestlé Institute of Health Sciences“. Nestlé [online]. Vevey, 27. 9. 2010 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/asset-libraries/Documents/tz-nestle-health-science-cz.pdf>>.

11.1.6. Nestlé v ČR

„Nestlé vstoupila na český trh v roce 1890 uvedením kojenecké moučky pod značkou Nestlé's Kindermehl. V roce 1935 byla založena samostatná společnost Nestlé a.s. pro výrobu a prodej potravin, která provozovala mlékárenské závody v Moravském Krumlově a Hlinsku. Znárodnění průmyslu v roce 1948 přerušilo podnikání Nestlé v tehdejší Československu. Společnost se vrátila na náš trh v roce 1992 jako silný zahraniční investor. Nově vzniklá distribuční společnost Nestlé Food a.s. nabídla domácímu trhu tradiční značky jako rozpustnou kávu Nescafé, kojeneckou výživu Nestlé či polévky Maggi. Nestlé se stala jedním ze strategických partnerů při privatizaci a.s. Čokoládovny. Navázala na dlouhou domácí tradici výroby čokolády a cukrovinek Orion, Deli, Granko, Studentská pečeť, Margot, Modré z nebe, Bon-pari, Jojo nebo Hašlerky. Výroba je soustředěna do závodů Zora v Olomouci a Sfinx v Holešově u Kroměříže. Nestlé rovněž dováží mezinárodní značky jako tyčinky Kit Kat, instantní kávu Nescafé, kojeneckou a dětskou výživu Nestlé, krmiva Purina a Friskies a dále zmrzliny Mövenpick či snídaňové cereálie Nestlé Fitness, Nesquik apod.

V roce 2001 se společnosti Nestlé Food a Nestlé Čokoládovny spojily v Nestlé Česko, s.r.o. Ředitelství sídlí v Praze – Modřanech.¹²⁹ Nestlé Česko zaměstnává v průměru 1 931 osob. Tržby za rok 2010 se vyšplhaly na 10 miliard Kč.¹³⁰

Tab. 6: Nestlé Česko s.r.o., 2010 (v tis. Kč).¹³¹

Tržby celkově	10.101.349
Tržby tuzemské celkově	7.674.466
Export	2.426.883
Tržby za prodej dovezených výrobků	4.777.138
Celkové tržby z vlastní produkce	5.324.211
Zisk po zdanění	438.317
Celková aktiva	4.420.998

¹²⁹ Historie Nestlé v ČR a SR. Nestlé [online]. 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/o-Nestle/nestle-v-ceske-a-slovenske-republice/Pages/historie-Nestle-v-CR-a-SR.aspx>>. Přepřacováno autorkou.

¹³⁰ Mini profil společnosti Nestlé ČR a SR. Nestlé [online]. 2011 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/asset-libraries/Documents/profil2011-cz.pdf>>.

¹³¹ Mini profil společnosti Nestlé ČR a SR. Nestlé [online]. 2011 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/asset-libraries/Documents/profil2011-cz.pdf>>.

11.2. Toyota Motor Corporation

Japonská automobilka Toyota Motor Corporation patří mezi nejúspěšnější nadnárodní společnosti. Spolu s Toyota Industries vytváří jeden z největších světových koncernů Toyota Group. Sdružuje značky Toyota, Lexus, Daihatsu a Scion.¹³² Společný prodej přes 8 milionů vozů učinil Toyotu největším výrobcem automobilů na světě pro rok 2008.¹³³ Na 320 tisíc zaměstnanců je zaměstnáno v 522 dceřiných společnostech po celém světě. Sídla Toyoty jsou v japonských Toyota City, Aichi a Tokiu. V roce 2011 činil zisk 5,07 milionů USD.¹³⁴

Za úspěchem Toyoty stojí neustálá snaha o zlepšování kvality a spolehlivosti vozů. Na úspěchu se podílelo vyvinutí výrobního systému, který je založený na efektivní organizaci práce a vysoké kvalitě. Toyota vyrábí ve více než 50 závodech ve 26 zemích světa včetně České republiky.¹³⁵

11.2.1. Historie společnosti Toyota

„Historie společnosti Toyota začíná vynálezem motorového tkalcovského stavu Sakichi Toyodou v roce 1890. Spolu se svým synem Kiichiro Toyodou založili Toyoda Automatic Loom Works na výrobu automatických tkalcovských stavů. V roce 1933 vytvořil Kiichiro oddělení na výrobu automobilů, kde uplatnil poznatky z cest po Evropě a USA. První motor, který byl nápadně podobný motorům Chevrolet a Chrysler, byl vyroben v roce 1934, první automobil a nákladní vůz v roce 1935. V roce 1937 založil Kiichiro Toyota Motor Corporation. Jméno Toyoda, jež v překladu znamená úrodná rýžová pole, bylo změněno na Toyota. V Japonštině se Toyota píše osmi tahy, což má přinášet štěstí a lépe se vyslovuje. V letech 1936 – 1943 bylo vyrobeno pouhých 1 757 vozů. Po druhé světové válce zahájila Toyota výrobu malých automobilů Toyopet. Toyopet nebyl příliš výkonný, dokázal jet rychlostí pouhých 55 mil za hodinu. Byl ale levný, a proto dostupný širším vrstvám. V roce 1955 bylo vyrobeno 8 400 vozů, v roce 1965 600 tisíc vozů.

V 60. letech začala Toyota vyvážet do zámoří. V Brazílii byla vysoká poptávka po lehkých nákladních automobilech. Land Cruiser se ukázal jako ideální v podmínkách velmi

¹³² Toyota Motor Corporation. TPCA [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://www.tpcz.cz/onas/toyota-motor-corporation>>.

¹³³ World Motor Vehicle Production. OICA [online]. 2010 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://oica.net/wp-content/uploads/ranking-2010.pdf>>.

¹³⁴ Financial Highlights. Toyota [online] 31. 03. 2011 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.toyota-global.com/investors/financial_data/high-light.html>.

¹³⁵ Toyota Motor Corporation. TPCA [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://www.tpcz.cz/onas/toyota-motor-corporation>>.

špatné infrastruktury. Toyota využila příležitosti a již v roce 1959 zde byla otevřena první továrna lokalizovaná mimo Japonsko.

Po expanzi na latinskoamerické trhy pokračovala Toyota vstupem na jihoasijský a americký trh. V Thajsku se stala prvním zástupcem automobilového průmyslu. V USA byla první obchodní pobočka otevřena v roce 1957 v Kalifornii při Toyota Motor Sales. Zpočátku byl prodej neúspěšný. Nabízené vozy Toyopet a Land Cruiser musely být nahrazeny vozy navrženými přímo pro americký trh. V roce 1965 Toyota prodala v USA 6 400 vozů, o tři roky později 71 tisíc vozů, přičemž prodej strmě narůstal každým rokem. V roce 1971 prodej dosáhl 300 tisíc vozů. Vylepšená Toyota Corona, která dosahovala rychlosti až 90 mil za hodinu, byla u zákazníků velmi oblíbená pro svou kvalitu a zároveň nízkou cenu. První továrna na území Spojených států amerických byla otevřena v roce 1985 společně s novým partnerem General Motors. Vznikla New United Motor Manufacturing. Toyota byla nucena začít vyrábět v USA kvůli zavedení vysokého dovozního cla. V 80. letech Toyota představila luxusní řadu vozů Lexus.

Produkce automobilů na evropském kontinentu byla zahájena až v roce 1992, kdy Toyota Motor Manufacturing zahájila výrobu ve Velké Británii. První automobily byly ale prodávány již v roce 1963.¹³⁶

V minulé dekádě založila Toyota podniky ve Francii, Polsku, Rusku, Číně, Indii, Indonésii nebo v Mexiku. V roce 2005 se spojila s francouzskými automobilkami Citroën a Peugeot. Vznikla tak TPC Automotive, jejíž výrobní závod se nachází v České Republice.¹³⁷

Společnost Toyota byla na konci 50. let pouze malou společností. Díky úspěchům v zámoří, především na americkém trhu, se v roce 1966 stala 47. největší neamerickou společností na světě a 10. největším výrobcem automobilů.¹³⁸ V roce 2008 předčila v prodeji automobilů dlouholetého lídra General Motors a stala se tak poprvé největším výrobcem automobilů. Toyota byla dlouho považována za špičkového výrobce automobilů a průkopníka v inovačních činnostech.¹³⁹

¹³⁶ Toyota history: corporate and automotive. Toyoland [online] [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.toyoland.com/history.html>>. Upraveno autorkou.

¹³⁷ Overseas Manufacturing Companies. Toyota [online] [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.toyota-global.com/company/profile/facilities/worldwide_operations.html>.

¹³⁸ Toyota history: corporate and automotive. Toyoland [online] [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.toyoland.com/history.html>>.

¹³⁹ Accelerating into trouble. The Economist [online] 11.02.2010 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.economist.com/node/15498249>>.

11.2.2. Obchodní činnost

„Obchodní činnosti Toyoty zahrnují výrobu automobilů, finanční služby a neautomobilovou produkci.

Produkce automobilů je nejvýznamnější obchodní divizí Toyoty. Podílí se 89 % na celkovém obratu společnosti. Hlavními trhy podle odbytu vozidel jsou: Japonsko (28%), Severní Amerika (28 %), Evropa (11 %) a Asie (17 %). Meziročně poklesl prodej vozů v Japonsku i celkový zámořský prodej, především v Evropě. Růstu bylo dosaženo pouze v Asii.

Finanční služby zahrnují především půjčky a leasingové programy pro zákazníky a dealery automobilů.

Ostatními obchodními činnostmi jsou výstavba obytných domů, informační technologie a telekomunikace, inteligentní transportní systémy, výroba motorových člunů, aktivity spojené s ochranou životního prostředí, vývoj biopotravin či bio-plastů. Tyto aktivity jsou pro Toyotu pouze doplňkové.¹⁴⁰

11.2.3. Organizační struktura

Toyota Motor Corporation je akciovou společností, v jejímž čele stojí třicetičlenná rada ředitelů. Nejvyšší vedení má sídlo ve městě Toyota v Japonsku. Sídli zde i prezident společnosti, kterým je Akio Toyoda. Pět výkonných viceprezidentů je zodpovědných za jednu z pěti hlavních oblastí, které sdružují podobné obory.¹⁴¹ TMC kapitálově ovládá konglomerát společností The Toyota Group, jehož součástí je 14 dalších subjektů, např. Toyota Industries Corporation, Aichi Steel Corporation nebo Denso Corporation.¹⁴²

Toyota je horizontálně integrovaná společnost. Mezinárodně propojené výrobní linky jsou rozmístěny po celém světě. „Většina výrobních závodů je realizována prostřednictvím joint venture. Jde především o asijské a evropské partnery. Naproti tomu v USA a Kanadě jsou téměř všechny výrobní závody plně vlastněny Toyotou.“¹⁴³ Montážní a výrobní závody se nachází v Japonsku, Austrálii, Srí Lance, Indonésii, Polsku,

¹⁴⁰ Toyota Annual Report 2011. Toyota [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/pdf/2011/ar11_e.pdf>. s. 22-24. Upraveno autorkou.

¹⁴¹ Toyota Annual Report 2011. Toyota [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/pdf/2011/ar11_e.pdf>. s. 31.

¹⁴² Toyota Group. Toyota [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.toyota-global.com/company/profile/toyota_group/>.

¹⁴³ Šantrůček, Jan. Rozdíly v řízení japonského průmyslového podniku v Japonsku a České republice [online]. 2008 [cit. 2012-04-21]. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ladislav Blažek. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/73558/esf_b/Masarykova_univerzita.pdf>.

Jižní Africe, Turecku, Kolumbii, Velké Británii, USA, Spojených Arabských Emirátech, Francii, Brazílii, Portugalsku, Argentině, České republice, Mexiku či v Malajsii. Oblasti, ve kterých Toyota působí, jsou seskupeny do tří regionů. Každý region má své ústředí. Regionální ústředí pro Severní Ameriku se nachází v USA, pro Evropu v Belgii a pro Asii v Singapuru a Thajsku.¹⁴⁴

11.2.4. Strategie

Toyota je naprosto oddaná zákaznické spokojenosti. Přizpůsobuje produkci specifickým potřebám zákazníků. Na spokojenost zákazníka je kladen důraz od návrhu až po výrobu komponent automobilů.¹⁴⁵ Automobily Toyota jsou známé svou spolehlivostí, bezpečností a kvalitou. Představují vysoký standard v automobilovém průmyslu.¹⁴⁶ V posledních letech se Toyota potýká se závadami na vozech. Rozsáhlá a opakovaná svolávání vozidel k opravám mají negativní dopad na reputaci automobilky. V roce 2009 bylo ke kontrole svoláno na 14 milionů automobilů kvůli samovolnému zrychlování a dalším bezpečnostním problémům. Firma musela v USA zaplatit pokutu v přepočtu 860 milionů Kč a čelila mnoha civilním žalobám.¹⁴⁷ V roce 2011 kontrolovala Toyota 1,7 milionů vozů kvůli závadám, které mohly způsobovat únik paliva.¹⁴⁸

Většina automobilových výrobců roste fúzemí s jinými značkami nebo získáním podílu v jejich podnicích. Toyota se vyvíjela samostatně, bez slučování s jinými velkými výrobci. Soustředí se výhradně na zkvalitnění vlastní nabídky. Neúnavně usiluje o zefektivnění výroby, snížení nákladů a vývoj nových variací úspěšných modelů. Díky své strategii dokázala Toyota předčít velké americké společnosti General Motors či Ford a stala se lídrem automobilového průmyslu.¹⁴⁹

¹⁴⁴ Worldwide Operations. Toyota [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.toyota-global.com/company/profile/facilities/worldwide_operations.html>.

¹⁴⁵ "Made by TOYOTA" - Aiming for Global Quality Assurance. Toyota. [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/globalizing_and_localizing_manufacturing/>.

¹⁴⁶ Jensen, Ch., Toyota Factory Rated Best for Quality. The New York Times. Automobiles. [online] 26. 06. 2009 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://wheels.blogs.nytimes.com/2009/06/26/toyota-factory-rated-best-for-quality/#>>.

¹⁴⁷ Toyotu dále trápí neposlušné koberečky, ke kontrole svolává miliony aut. Auto iDnes. [online] 24. 02. 2011 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://auto.idnes.cz/toyotu-dale-trapi-neposlusne-koberecky-ke-kontrolu-svolava-miliony-aut-1oj-/automoto.aspx?c=A110224_180200_automoto_hro>.

¹⁴⁸ Toyota má opět problémy. K opravám stahuje 1,7 milionu vozů. Ekonomika iDnes. [online] 26. 01. 2011 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://ekonomika.idnes.cz/toyota-ma-opet-problemy-k-opravam-stahuje-1-7-milionu-vozu-pzs-/ekoakcie.aspx?c=A110126_093526_ekoakcie_jvo>.

¹⁴⁹ Dicken, Peter. Global Shift. 6th Edition. London: Sage Publications Ltd, 2011. 606 s. ISBN 978-1-84920-766-9. s. 346.

Dceřiné společnosti Toyoty jsou utvářeny na základě filozofie, která je založená na hodnotách a zásadách, které mají své kořeny v Japonsku.¹⁵⁰ Pro japonskou firemní kulturu je charakteristická silná vazba na firmu, pomalý vývoj kariéry a mzdová politika založená na solidaritě. V krizi zůstávají všichni pracovníci ve firmě, nepropouští se, pouze se sníží platy. Podle principu seniority je nadřazený vždy starší než jeho podřízený. Loajalita a naprostá oddanost firmě je samozřejmá. Velmi se ctí tradice a historie.¹⁵¹

Na rozdíl od ostatních výrobců automobilů, kteří se zaměřují na zvýšení výkonnosti procesu výroby, Toyota se ubírá jiným směrem. Investuje značné sumy do vývoje hybridních vozidel, která nezatěžují životní prostředí, především vývoje lithium-iontové baterie, která je pohonným článkem hybridů. Velkého úspěchu dosáhla Toyota s hybridním vozem Prius, jehož výroba byla zahájena v roce 1997. Do roku 2010 bylo prodáno na 2 miliony kusů.

Slibnou budoucnost vidí Toyota ve vývoji robotických zařízení, která zefektivňují výrobu, ale budou také usnadňovat běžný život. Průmyslové roboty začala Toyota vyvíjet v 70. letech 20. století, aby zvýšila kvalitu výroby a snížila náklady na výrobu automobilů. První roboti byli využíváni na svářečské a natírací práce a byli využíváni i v montážních procesech. Toyota nezůstala pouze u robotů pro výrobní proces. Vyvíjí roboty Toyota Partner, kteří mají být v budoucnosti součástí každodenního života. Vývoj se zaměřuje na 4 oblasti: pomoc v domácnosti, při ošetřování pacientů a ve zdravotnictví, v oblasti výroby a při osobní přepravě na krátké vzdálenosti.¹⁵² Úspěchem se v roce 2004 stal robot Humanoid, který dokáže hrát na trumpetu. Od roku 2007 v muzeu Toyota Kaikan v Toyota City provádí návštěvníky robotický průvodce. Je schopen samostatného pohybu, vyhýbá se překážkám, komunikuje s návštěvníky a díky prstům s klouby je schopný dát návštěvníkům autogram.¹⁵³

11.2.5. Výrobní systém Toyota

V 50. letech vyvinula Toyota výrobní systém, který slaví úspěchy po celém světě a mnoho firem se jej snaží integrovat do své produkce. Je založen na důmyslné organizaci práce,

¹⁵⁰ O Toyotě. Úvod. Toyota [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.toyota.cz/experience/the_company/index.tmex>.

¹⁵¹ Řízení lidských zdrojů – problémy trhu práce v Japonsku. Referáty 10 [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://www.referaty10.com/referat/Public-relations/1/tema-1-5-Public-relations.php>>.

¹⁵² Partner Robot. Toyota [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.toyota-global.com/innovation/partner_robot/>.

¹⁵³ Toyota Develops Tour Guide Robot. Toyota [online] 27. 08. 2007 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://www2.toyota.co.jp/en/news/07/0822.html>>.

vysoké efektivitě a nekompromisní kvalitě. Díky metodám Jidoka, Just-in-Time a Kaizen jsou redukovány skladované zásoby na minimum, přísně kontrolovány nedostatky ve výrobním procesu a práce je vykonávána „právě v čas“. Cílem je vyrobit produkt nejvyšší kvality za co nejnižší cenu.

Just-in-time je zásobovací koncept. Je založen na minimalizaci skladových zásob, jež představují zbytečné náklady a plýtvání zdroji. Díly jsou do výrobního procesu dodány přesně v okamžiku, kdy je proces potřebuje, a přesně v množství, v jakém jsou potřeba. Je kladen důraz na dosažení maximální kvality a snižování množství spotřebované energie, surovin a jiných zdrojů. Tyto koncepty umožňují Toyotě vyrábět automobily rychle a efektivně jeden za druhým. Zákazníci si tak mohou koupit kvalitní vozy s širokou škálou různých provedení, které jsou k dostání dříve a za nižší cenu.

11.2.6. Hybridní technologie

Toyota se stala první společností, která začala masově vyrábět hybridní automobily. Technologie se nazývá Hybrid Synergy Drive. Umožňuje pohon automobilů pouze na elektrickou energii. Spojuje nízkou spotřebu paliva, hladinu emisí i celkově nízké náklady na provoz vozidla. Toyota vyrábí čtyři řady hybridních vozů: Prius, Auris, Highlander, a Camry. V roce 2007 dosáhl celosvětový prodej vozů Prius 1 milionu, o pouhé dva roky později bylo toto číslo dvojnásobné. Prius se stal nejprodávanějším hybridním automobilem na americkém trhu.¹⁵⁴

Toyota prezentuje Prius jako automobil, který je šetrný k životnímu prostředí a nenáročný na spotřebu. Většina zákazníků ale uvedla, že důvodem pro nákup hybridního vozidla byl společenský status.¹⁵⁵ Pouze 35 % majitelů hybridního vozidla si jej v roce 2011 znovu zakoupilo. Pokud nejde o vůz Toyota Prius, podíl klesá na 25 %. Toyota si přitom udržela 60 % zákazníků.¹⁵⁶

V roce 2007 zahájila Toyota projekt PHEV – Plug-in Hybrid Electric Vehicle. Automobily, jejichž součástí jsou kromě benzinového motoru také lithium-iontové baterie,

¹⁵⁴ Modrá vize. Toyota Life. [online] 01. 2011 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.toyotalife.toyota.cz/toyota/toyota_01_2011cz/>. s.14.

¹⁵⁵ Griskevicius, V., Tybur, J., Van den Bergh, B., Going Green to Be Seen: Status, Reputation, and Conspicuous Conservation. Carlson School of Management. University of Minnesota online] 23. 12. 2008 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <<http://www.csom.umn.edu/assets/140554.pdf>>.

¹⁵⁶ Only 35 Percent of Hybrid Owners Buying Hybrids Again, says Polk. Polk [online] 09. 04. 2012 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <https://www.polk.com/company/news/only_35_percent_of_hybrid_owners_buying_hybrids_again_says_polk>

dosahují rekordně nízké spotřeby paliva. Projekt PHEV je ve fázi testování. V roce 2010 se Toyota spojila s Tesla Motors za účelem vývoje a výroby elektrických motorů.¹⁵⁷

11.2.7. Toyota v České republice

Toyota Peugeot Citroën Automobile (TPCA) je joint-venture firem Toyota Motor Corporation a PSA Peugeot Citroën. Spolupráce společností má vést k posílení vlastních pozic na evropském trhu a zároveň využít výhod plynoucích ze vzájemné spolupráce. PSA chtěla lépe poznat a osvojit si výrobní systém Toyoty a Toyota využít dobře zavedené obchodní sítě PSA. Výrobní továrna se nachází v průmyslové zóně Kolín – Ovčáry. Do provozu byla uvedena v roce 2005. Kolínská automobilka vyrábí modely Toyota Aygo, Peugeot 107 a Citroën C1. V roce 2006 bylo vyrobeno 300 tisíc vozů. TPCA zaměstnává 3 500 lidí. Tržby se pohybují kolem 50 miliard korun. Produkce malých automobilů je určena především pro západoevropský trh.¹⁵⁸ Česká republika byla vhodným místem pro lokalizaci továrny, protože leží v centru Evropy, je v dosahu západoevropského trhu, nabízí kvalifikovanou a relativně levnou pracovní sílu a je dobře napojená na evropskou dopravní infrastrukturu.¹⁵⁹

V souladu se základními principy a hodnotami mateřských společností je věnována pozornost ochraně životního prostředí a podpoře regionu, ve kterém se TPCA nachází. TPCA získala certifikát Best Available Techniques a také mezinárodní certifikát řízení ochrany životního prostředí. Dlouhodobě podporuje program Partnerství pro Kolínsko. Prostřednictvím tohoto programu TPCA věnovala na rozvoj Kolínska již více než 80 milionů korun.

¹⁵⁷ Modrá vize. Toyota Life. [online] 01. 2011 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.toyotalife.toyota.cz/toyota/toyota_01_2011cz/>. s.14.

¹⁵⁸ O nás. TPCA [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://www.tpca.cz/cz/o-nas>>.

¹⁵⁹ Automobilka TPCA v Kolíně připravuje spuštění výroby. eStav.cz [online]. 12. 08. 2004 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.estav.cz/zpravy/clanek158.asp>>.

12. ZÁVĚR

Obecně můžeme nadnárodní společnosti charakterizovat jako podniky, které provozují výrobu, výzkum, prodej nebo jiné aktivity v různých zemích, ne pouze v zemi původu. Vývoj nadnárodních společností podléhá celosvětovým trendům, ať už v historickém kontextu nebo ve vývoji jednotlivých firem. Postupný vědecko-technický pokrok umožnil společnostem expanzi do nových oblastí. Změny ve výrobě, snižování dopravních nákladů a odstraňování obchodních bariér daly vzniknout novému druhu společností.

Ve svém vývoji prochází každá firma určitými stádii, jejichž pořadí se může lišit. Společnost může ujít dlouhou cestu, než se stane nadnárodní. Může ale také dojít k vynechání některých stádií a společnost funguje jako nadnárodní od samého počátku. Podobně motivy a strategie vstupů do zahraničí se liší. Firmy vybírají nejvýhodnější metody, aby byly schopny čelit konkurenci, generovat zisk a zároveň se dále rozvíjet.

Na celém světě najdeme mnoho typů nadnárodních společností. Vývoj a fungování jednotlivých firem je unikátní. Přesto je identifikovat několik prvků společných určité skupině firem. Mezi tyto prvky patří strategické zaměření, organizační struktura nebo využití lidských zdrojů. Na základě organizace produkční sítě jsou rozdělovány společnosti na vertikálně a horizontálně integrované a diverzifikované nadnárodní společnosti. Organizace produkční sítě se významně podílela na vývoji reorganizace výroby v celosvětovém měřítku.

Nadnárodní společnosti jako takové jsou velké kapitalistické firmy, které přizpůsobují svá jednání hlavnímu cíli, a to maximalizovat zisk. Od tohoto cíle se odvíjí organizační struktura, která je pro úspěšné podnikání nezbytná. Důležitou součástí je lokalizace jednotlivých funkčních jednotek. Ředitelství obvykle sídlí v zemi původu. Nejvíce nadnárodních společností sídlí ve vyspělých zemích, kde jsou splněny nároky na kvalifikovanou pracovní sílu a dostupnost služeb pro podnikání. Naproti tomu výrobní jednotky mohou být lokalizovány v různých částech světa, podle toho, kde panují nejvýhodnější podmínky. Tyto podmínky nazýváme lokalizační faktory a firmy je využívají pro zvýšení efektivity chodu firmy a generování větších zisků. Jsou to například levná pracovní síla, vědecké zázemí, dopravní infrastruktura nebo dostupnost nových trhů. Určité regiony disponují určitými faktory. Podíváme-li se na současnou ekonomickou mapu světa, můžeme spatřit tři hlavní hospodářská centra, která se utvářela po staletí. Jsou to západní Evropa, Spojené státy americké a Japonsko. Právě v těchto centrech nacházíme

nejvíce řídicích sídel nadnárodních společností. Výroba byla přesunuta do méně rozvinutých zemí, protože zde firmy využívají především levné pracovní síly. V nedávné době se však i tyto země začínají ekonomicky prosperovat a vytvářejí nová centra. Jde především o nově industrializované země, dále Čínu, Indii, Brazílii a Rusko. Ekonomická mapa světa prochází výraznými změnami.

Nadnárodní společnosti jsou úzce provázané s globalizací. Svou přítomností na rozličných trzích šíří produkty, služby a kulturu do různých zemí světa a tím zintenzivňují globalizaci. Podobně globalizace napomáhá rozvoji společnostem liberalizací mezinárodního obchodu a odstraňováním politicko-ekonomických bariér. Panují neshody mezi zastánci a odpůrci globalizace. Jedni tvrdí, že globalizace, tedy zvyšující se provázanost ekonomik a uvolňování obchodně-politických bariér přináší benefity celému světu. To nemusí být nutně pravdivé. Propast mezi ekonomicky vyspělými a zaostalými zeměmi se zvětšuje. Nejvíce zisků putuje do nejvyspělejších zemí světa.

Některé vyspělé země ale začínají pociťovat i negativní důsledky rozvoje nadnárodních společností v podobě přesunu výroby a služeb do rozvojových zemí. Došlo k odlivu práce ze starých průmyslových regionů a tím ke zvýšení nezaměstnanosti v zemích západní civilizace. Již v roce 1879 otiskl americký *The Atlantik* prohlášení, které podporuje rostoucí obavy. „...blíží se doba, kdy vše, co můžou vyrobit stroje a levná pracovní síla, zaplaví veškerý trh. Milióny lidí z Číny spolu s milióny lidí z Indie nám nabídnou šálek levné pracovní síly, naplněný po okraj, až k našim rtům, a donutí nás jej vypít do dna, pokud nebudeme moudří.“¹⁶⁰

Neznámý autor vystihl povahu současného dění. Pokud nebudeme moudří, pokud velké nadnárodní společnosti nebudou moudré a stejně tak vlády vyspělých i rozvojových zemí, pak se můžeme stát svědky nešťastných událostí v celosvětovém měřítku.

¹⁶⁰ Loungani, Prakash. *Globalization by the Book*. [online] 05. 02. 2007 [cit. 2011-11-02]. Dostupné z: <<http://www.imf.org/external/np/speeches/2007/020507.htm>>.

13. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Blažek, J., Uhlíř, D., Teorie regionálního rozvoje. Praha: Karolinum, 2002. 211 s. ISBN 9788024619743.
2. Dicken, Peter. Global Shift. 6th Edition. London: Sage Publications Ltd, 2011. 606 s. ISBN 978-1-84920-766-9.
3. Jeníček, Vladimír. Globalizace světového hospodářství. Vyd. 1., Praha: C. H. Beck, 2002. 152 s. ISBN 80-7179-787-1.
4. Pichanič, Mikuláš. Mezinárodní management a globalizace. Vyd.1., Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2002. 106 s. ISBN 80-245-0421-9.
5. Mezřický, Václav. Globalizace. Vyd. 1., Praha: Portál, s.r.o., 2003. 152 s. ISBN 80-7178-748-5.
6. Toušek, Václav a kolektiv. Ekonomická a sociální geografie. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. 411 s. ISBN 978-80-7380-114-4.
7. Žídek, Libor. Historie světového hospodářství. 1. vydání. Brno: Vydavatelství MU, 1998. 131 s. ISBN 80-210-1926-3.

Internetové zdroje:

1. "Made by TOYOTA" - Aiming for Global Quality Assurance. Toyota. [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/globalizing_and_localizing_manufacturing>.
2. Accelerating into trouble. The Economist [online] 11. 02. 2010 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.economist.com/node/15498249>>.
3. Automobilka TPCA v Kolíně připravuje spuštění výroby. eStav.cz [online]. 12. 08. 2004 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.estav.cz/zpravy/clanek158.asp>>.
4. BP a současnost. British Petroleum. [online] [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <<http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9003852&contentId=7007527>>.
5. BP and the Gulf: After the Leak. The Economist. [online] 22. 07. 2010 [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <<http://www.economist.com/node/16646300>>.

6. Case Study: Nestle's Growth Strategy. MBA Knowledge Base [online] 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.mbaknol.com/management-case-studies/case-study-nestles-growth-strategy/>>.
7. Creating Shared Value at Nestlé. Nestlé [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/Nestle/Pages/Landing.aspx>>.
8. Denny, Charlotte. Retreat by Nestle on Ethiopia's \$6m debt. The Guardian – Global Development [online] 20. 12. 2002 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://www.guardian.co.uk/world/2002/dec/20/marketingandpr.debtrelief>>.
9. DHL: About Us. Deutsche Post DHL [online]. 2012 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://www.dhl.co.uk/en/about_us.html>.
10. Domosh, Mona. The world was never flat: early global encounters and the messiness of empire. In: Progress in Human Geography. 34 (4) 2010, s. 419-435 [online] 26. 08. 2009 [cit. 2011-10-14]. Dostupné z: <<http://www.economist.com/node/770819>>.
11. Drucker, Peter. The Next Society. [online] 01. 11. 2001 [cit. 2011-10-14]. Dostupné z: <<http://www.economist.com/node/770819>>.
12. Drucker, Peter. The Way Ahead. [online] 01. 11. 2001 [cit. 2011-10-14]. Dostupné z: <<http://www.economist.com/node/770887>>.
13. Elamin, Ahmed. Nestlé baby milk recall begins due to concerns over packaging ink. Food Production daily [online] 23. 11. 2005 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://www.foodproductiondaily.com/Quality-Safety/Nestle-baby-milk-recall-begins-due-to-concerns-over-packaging-ink>>.
14. Erge Kalbus, Katrin Pöldmets, Nele Järve. Nestlé Worldwide – Time for Ice-cream Art. In: Slideshare [online]. Tallin, 2011 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.slideshare.net/openinnovation/strategic-management-in-nestle>>.
15. Fair Labor Association. Nestlé [online] 28. 11. 2011 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/featuredstories/Pages/Fair-Labor-Association.aspx>>.
16. Financial Highlights. Toyota [online] 31. 03. 2011 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.toyota-global.com/investors/financial_data/high-light.html>.

17. Foral, M., Lokalizační strategie nadnárodních společností v prostoru střední a východní Evropy [online]. 2010 [cit. 2012-04-07]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Přírodovědecká fakulta. Vedoucí práce Ondřej Mulíček. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/171907/prif_m/dp.pdf>.
18. Formy vstupu firem na mezinárodní trhy. Business Info.cz. Oficiální portál pro business a export. [online] 28. 08. 2009 [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/1001370/41006/>>.
19. Formy vstupu firem na mezinárodní trhy. Business Info.cz. Oficiální portál pro business a export. [online] 28. 08. 2009 [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/1001370/41006/>>.
20. FT Global 500 2011. In: Financial Times Magazine [online]. 31. 3. 2011 [cit. 2011-12-02]. Dostupné z: <<http://media.ft.com/cms/33558890-98d4-11e0-bd66-00144feab49a.pdf>>.
21. Gap and Nike: No Sweat?. Panorama. BBS News. [online] 15. 10. 2000 [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/programmes/panorama/970385.stm>>.
22. GE Česká a Slovenská republika. [online] [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <<http://www.ge.com/cz/>>.
23. Ghertman M. Nadnárodní společnosti. Praha: HZ Praha s.r.o., 1996, str. 6. Převzato z: Leščíšínová, A., Globalizace a daňová konkurence - rizika a přínosy [online]. 2007 [cit. 2012-04-06]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Antonín Slaný. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/76288/esf_m/Diplomova_prace.pdf>.
24. Global 500 December 2003 In: Financial Times Magazine [online]. 2003 [cit. 2011-12-02]. Dostupné z: <http://specials.ft.com/spdocs/global500_fourthquarter_2003.pdf>.
25. Globalization: A Brief Overview. IMF [online] 05.2008 [cit. 2011-11-25]. Dostupné z: <<http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2008/053008.htm>>.

26. Griskevicius, V., Tybur, J., Van den Bergh, B., Going Green to Be Seen: Status, Reputation, and Conspicuous Conservation. Carlson School of Management. University of Minnesota [online] 23. 12. 2008 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <<http://www.csom.umn.edu/assets/140554.pdf>>.
27. Historie Nestlé v ČR a SR. Nestlé [online]. 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/o-Nestle/nestle-v-ceske-a-slovenske-republice/Pages/historie-Nestle-v-CR-a-SR.aspx>>.
28. History. Nestlé [online]. 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/AboutUs/History/Pages/History.aspx>>.
29. International Harvester History. Restoring Cornelia [online]. 2009 [cit. 2011-11-16]. Dostupné z: <<http://www.hansenwebdesign.com/truck/history.html>>.
30. Jensen, Ch., Toyota Factory Rated Best for Quality. The New York Times. Automobiles. [online] 26. 06. 2009 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://wheels.blogs.nytimes.com/2009/06/26/toyota-factory-rated-best-for-quality/#>>.
31. Joint ventures. Sagit. [online] [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <http://www.sagit.cz/pages/lexikonheslatxt.asp?cd=152&typ=r&levelid=OB_067.HTM>.
32. Key Issues. Globalization. International Monetary Fund [online] [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.imf.org/external/np/exr/key/global.htm>>.
33. Knihovna, Nestlé SA. Nestlé. [online] [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/media/Pages/Nestle-sk-knihovna.aspx>>.
34. Lněnička, L., Globalizace a její geografický rozměr. Vybrané texty z politické geografie. Pedagogická fakulta, Masarykova univerzita. [online] 2011 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <<http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pedf/ps11/polgeo/web/pages/globalizace.html>>.
35. Loungani, Prakash. Globalization by the Book. [online] 05. 02. 2007 [cit. 2011-11-02]. Dostupné z: <<http://www.imf.org/external/np/speeches/2007/020507.htm>>.
36. Maršálková, O., Lokalizační faktory aktivit realizovaných v rámci podnikatelských zón ve Zlínském kraji. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně [online]

03. 05. 2010 [cit. 2012-03-31]. Vedoucí práce Milan Damborský. Dostupné z: <http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/12856/mar%C5%A1%C3%A1lkov%C3%A1_2010_dp.pdf?sequence=1>.
37. Mini profil společnosti Nestlé ČR a SR. Nestlé [online]. 2011 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/asset-libraries/Documents/profil2011-cz.pdf>>.
38. Mléko Nestlé v Číně a Hong Kongu je bezpečné. Tisková zpráva Nestlé Česko s.r.o. Nestlé [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.nestle.cz/asset-libraries/Documents/nestle_a_melamin.pdf>.
39. Modrá vize. Toyota Life. [online] 01. 2011 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.toyotalife.toyota.cz/toyota/toyota_01_2011cz/>.
40. Nehasilová, Dana. Čínský koncern Sanlu v bankrotu. Agro navigátor [online] 31. 12. 2008 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://www.agronavigator.cz/default.asp?ids=158&ch=13&typ=1&val=87046>>.
41. Nestlé a dlouhodobá udržitelnost produkce kakaá. Nestlé [online] 06. 10. 2010 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/asset-libraries/Documents/tz-nestle-a-dlouhodobaa-udrzitelnost-kakaa.pdf>>.
42. Nestlé Annual Report 2011. In: Nestlé: Reports [online]. 14. 3. 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.nestle.com/Common/NestleDocuments/Documents/Library/Documents/Annual_Reports/2011-Annual-Report-EN.pdf>.
43. Nestlé Confectionary — Internship Report. In: Slideshare [online]. 31. 1. 2011, sl. 32 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.slideshare.net/hemanthcrpatna/nestle-internship-report>>.
44. Nestlé History. Nestlé[online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.nestle-nordic.com/corporate/no/om_nestle/historikk/history.htm>.
45. Nestlé is... Nestlé. [online] [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/AboutUs/Pages/AboutUs.aspx>>.
46. Nestlé LC1: Nestle's Competetive Strategy. Castelar Articles [online]. 2005 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://articles.castelarhost.com/nestle_competitive_strategy.htm>.

47. Nestlé SA – celosvětové výsledky roku 2011. Nestlé. [online]. 14. 3. 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/media/pressreleases/Pages/Nestle-SA-celosvetove-vysledky-2011.aspx>>.
48. Nestlé SA. Nestlé [online]. 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/o-Nestle/Nestle-SA/Pages/Nestle-SA.aspx>>.
49. Nestlé. [online]. 2011 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z:
50. Number of MNCs in the World. NumberOf.net [online]. 2010 [cit. 2012-01-04]. Dostupné z: <<http://www.numberof.net/number%C2%A0of%C2%A0mncs-in-the-world/>>.
51. O nás. TPCA [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://www.tpca.cz/cz/o-nas>>.
52. O Toyotě. Úvod. Toyota [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.toyota.cz/experience/the_company/index.tmex>.
53. Only 35 Percent of Hybrid Owners Buying Hybrids Again, says Polk. Polk [online] 09. 04. 2012 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <https://www.polk.com/company/news/only_35_percent_of_hybrid_owners_buying_hybrids_again_says_polk>.
54. Otáhalová, Anita. Organizační struktury nadnárodních společností. [online]. 2011 [cit. 2011-12-19]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ladislav Blažek. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/206611/esf_m/DP_Otahalova.pdf>.
55. Organigram November 2011. Nestlé. [online]. 2011 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.nestle.com/Common/NestleDocuments/Documents/Library/Documents/Corporate_Governance/organigram_november_2011.pdf>.
56. Our History. Rothschild [online]. 2011 [cit. 2012-01-05]. Dostupné z: <http://www.rothschild.com/our_history/>.
57. Our Vision. Nestlé [online] [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/RandD/OurVision/Pages/OurVision.aspx>>.

58. Overseas Manufacturing Companies. Toyota [online] [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.toyota-global.com/company/profile/facilities/worldwide_operations.html>.
59. Partner Robot. Toyota [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.toyota-global.com/innovation/partner_robot/>.
60. Philip Morris International. [online] [cit. 2012-01-29]. Dostupné z: <<http://www.pmi.com/eng/pages/homepage.aspx>>.
61. Robins, Nick. Loot: in search of the East India Company, the world's first transnational corporation. [online] 01. 04. 2002 [cit. 2011-10-14]. Dostupné z: <<http://eau.sagepub.com/content/14/1/79.full.pdf+html> >.
62. Role Reversal. The Economist [online] 24. 11. 2011 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.economist.com/node/21528982>>.
63. Řízení lidských zdrojů – problémy trhu práce v Japonsku. Referáty 10 [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://www.referaty10.com/referat/Public-relations/1/tema-1-5-Public-relations.php>>.
64. Sebastien International - Episode 1 - Sydney. In: Business Management [online]. 01. 04. 2011 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <<http://www.busmanagementme.com/news/sebastien-international-episode-1-sydney/>>.
65. Splynutí a sloučení podniku (akvizice), Merger and Acquisition. Středoevropské centrum pro finance a management. [online] [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Akvizice&IdPojPass=29>>.
66. Steinmetzová, D., Bariéry konkurenceschopnosti. Vysoká škola ekonomická v Praze [online] 2008 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://ces.vse.cz/wp-content/bariery_konkurenceschopnosti_web.pdf/>.
67. Šajdlerová, Ivana; Konečný, Miroslav. Základy managementu. VŠB-Technická univerzita Ostrava. 2007. s. 119. Převzato z: Otáhalová, Anita. Organizační struktury nadnárodních společností. [online]. 2011 [cit. 2011-12-19]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce

- Ladislav Blažek. Dostupné z:
<http://is.muni.cz/th/206611/esf_m/DP_Otahalova.pdf>.
68. Šantrůček, Jan. Rozdíly v řízení japonského průmyslového podniku v Japonsku a České republice [online]. 2008 [cit. 2012-04-21]. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ladislav Blažek. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/73558/esf_b/Masarykova_univerzita.pdf>.
69. The Dark Side of Chocolate. Documentary Heaven [online] 17. 04. 2011 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://documentaryheaven.com/the-dark-side-of-chocolate/#>>.
70. The Singer Company N. V. Funding Universe [online]. 2006 [cit. 2011-10-14]. Dostupné z: <<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/The-Singer-Company-NV-Company-History.html>>.
71. Thomas Edison & GE. General Electric Website. [online] [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <<http://www.ge.com/company/history/edison.html>>.
72. Toyota Annual Report 2011. Toyota [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/pdf/2011/ar11_e.pdf>.
73. Toyota Develops Tour Guide Robot. Toyota [online] 27. 08. 2007 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://www2.toyota.co.jp/en/news/07/0822.html>>.
74. Toyota Group. Toyota [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.toyota-global.com/company/profile/toyota_group/>.
75. Toyota history: corporate and automotive. Toyoland [online] [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.toyoland.com/history.html>>.
76. Toyota má opět problémy. K opravám stahuje 1,7 milionu vozů. Ekonomika iDnes. [online] 26. 01. 2011 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://ekonomika.idnes.cz/toyota-ma-opet-problemy-k-opravam-stahuje-1-7-milionu-vozu-pzs-ekoakcie.aspx?c=A110126_093526_ekoakcie_jvo>.
77. Toyota Motor Corporation. TPCA [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://www.tpca.cz/cz/o-nas/toyota-motor-corporation>>.
78. Toyotu dále trápí neposlušné koberečky, ke kontrole svolává miliony aut. Auto iDnes. [online] 24. 02. 2011 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z:

- <http://auto.idnes.cz/toyotu-dale-trapi-neposlusne-koberecky-ke-kontrolu-svolavami-miliony-aut-1oj-/automoto.aspx?c=A110224_180200_automoto_hro>.
79. Transnational Corporations. UNCTAD [online] 2002 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <<http://archive.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3148&lang=1>>.
80. Úvod: Globalizace. In: Jehlička, P., Tomeš, J., Daněk, P. (2000): Stát, prostor, politika - vybrané kapitoly z politické geografie, KSGRR Přf UK, [online] [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <<http://prg.xf.cz/kniha/kap2.htm>>.
81. Vytváření sdílené hodnoty. In: Nestlé [online]. 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/vytvareni-sdilene-hodnoty/Pages/csv.aspx>>.
82. Výzkum a vývoj. Nestlé [online]. 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/o-Nestle/Pages/vyzkum-a-vyvoj.aspx>>.
83. Vznik „Nestlé Health Science S. A.“ a „Nestlé Institute of Health Sciences“. Nestlé [online]. Vevey, 27. 9. 2010 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/asset-libraries/Documents/tz-nestle-health-science-cz.pdf>>.
84. Why the earth summit matters. Ian Willmore. The Guardian [online]. 2002 [cit. 2012-01-04]. Dostupné z: <<http://www.guardian.co.uk/politics/2002/may/19/uk.comment>>.
85. World Investment Report 1993. UNCTAD. [online]. 1993, s. 26 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <http://archive.unctad.org/en/docs/wir1993_en.pdf>.
86. World Investment Report 2005. UNCTAD [online]. 2005, s. 195 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.unctad.org/en/Docs/wir2005_en.pdf>.
87. World Investment Report 2009. UNCTAD. [online]. 2009, s. 120 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf>.
88. World Investment Report 2010. UNCTAD [online]. 2010, s. 129 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.unctad.org/en/Docs/wir2010_en.pdf>.
89. World Investment Report 2011. UNCTAD. [online]. 2011, s. 24 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <<http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2011-Full-en.pdf>>.
90. World Motor Vehicle Production. OICA [online]. 2010 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <<http://oica.net/wp-content/uploads/ranking-2010.pdf>>.

91. Worldwide Operations. Toyota [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z:
<[http://www.toyota-
global.com/company/profile/facilities/worldwide_operations.html](http://www.toyota-global.com/company/profile/facilities/worldwide_operations.html)>.

14. PŘÍLOHY

Tabulky

Tab. 1: Stupeň internacionalizace sta největších nadnárodních společností světa a sta největších nadnárodních společností z rozvojových zemí podle vybraných odvětví průmyslu pro rok 2007	13
Tab. 2: Stupeň internacionalizace sta největších nadnárodních společností, podle vybraných zemí pro rok 2007	13
Tab. 3: 20 největších nadnárodních společností podle jmění pro rok 2011	14
Tab. 4: 20 největších nefinančních nadnárodních společností pro rok 1990	14
Tab. 5: Typy nadnárodních společností a jejich základní charakteristiky	25
Tab. 6: Nestlé Česko s.r.o., 2010 (v tis. Kč)	46

Obrázky

Obr. 1: Organizační struktura Nestlé.	44
--	----

Rámečky

č. 1: DHL	11
č. 2: The Rothschilds	16
č. 3: Singer Manufacturer Company	17
č. 4: Harvester International Company	18
č. 5: Asea Brown Boveri	19
č. 6: Philip Morris Company	31
č. 7: General Electric Company	31