

# **Teoretické aspekty problematiky multinacionálnych podnikov**

**Ing. Katarína Procházková, PhD.**

***Anotácia:** Príspevok je zameraný na objasnenie teoretických východísk multinacionálnych podnikov. Obsahuje zhrnutie základných definícií MNP, ich prínosy, porovnanie pozitív a negatív existencie MNP. Zároveň obsahuje aj príklady úspešných MNP z globálneho podnikateľského prostredia a porovnanie základných znakov MNP z pohľadu vývoja v čase.*

## **Úvod**

Výskyt a existencia multinacionálnych podnikov v dnešnom globalizovanom svete je už bežnou záležitosťou. Vplyv na vznik podnikov tohto charakteru majú nielen neustále sa zintenzívňujúce internacionalizačné procesy v podnikaní, ale aj vývoj informačnej technológie, ktorý uľahčuje komunikáciu, ale aj riadenie, ktoré už nie je limitované časom ani priestorom.

Neustále narastajúci medzinárodný obchod, nadnárodná tovarová výmena, voľný pohyb pracovného kapitálu, medzinárodná spolupráca a zahraničné investície spôsobili, že multinacionálnemu podnikaniu sa darí tak ako nikdy predtým. Dokazujú to aj štatistiky, ktoré napríklad uvádzajú, že sto najväčších nadnárodných spoločností zamestnáva okolo 15 miliónov ľudí.

Tieto podniky dokážu častokrát vygenerovať väčšiu pridanú hodnotu ako niektoré štáty. Napríklad americká spoločnosť Exxon Mobil bola v čase, keď generovala pridanú hodnotu 63 mld. USD, výkonnejšia ako štáty Pakistan (62 mld. USD) alebo Kuvajt (38 mld. USD).<sup>i</sup>

## **1.1 Charakteristika a prínosy multinacionálnych podnikov**

Multinacionálne spoločnosti sú nadnárodné spoločnosti, častokrát označované skratkami MNC (multinational companies) alebo TNC (transnacional corporations). **Možno ich považovať za združenia, holdingy, prípadne koncerny tvorené materskými spoločnosťami a ich zahraničnými afiláciami (dcérske spoločnosti, pobočky, pridružené podniky) najmenej v dvoch ďalších krajinách.**<sup>ii</sup>

Ďalšiu definíciu multinacionálnych spoločností uvádza M. Ghertman, ktorý tvrdí, že je to spoločnosť so sídlom v jednej krajine a vyvíjajúca stálu činnosť pod svojou kontrolou najmenej v dvoch ďalších krajinách, v ktorých realizuje aspoň 10 % svojho obratu.

Konferencia OSN pre obchod a rozvoj (UNCTAD) uvádza túto definíciu: *Sú to právnické osoby alebo osoby bez právnej subjektivity, ktoré pozostávajú z materských podnikov a ich zahraničných afiliácií. Materský podnik sa definuje ako podnik, ktorý kontroluje aktíva iných subjektov v iných krajinách, ako je materská krajina, a to zvyčajne tým, že vlastní určitý kapitálový podiel. Zahraničná afiliácia je právnickou osobou alebo osobou bez právnej subjektivity, v ktorej investor, rezident inej ekonomiky, vlastní podiel, ktorý umožňuje dlhodobý záujem o riadenie tohto podniku.*<sup>iii</sup>

**Tabuľka 1 Charakteristika a základné znaky multinacionálneho podniku z pohľadu vývoja v čase**

<b>Základné znaky multinacionálnych podnikov</b>		
<b>1900 - 1940</b>	<b>sektor služieb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• orientácia predovšetkým na domáce trhy</li> <li>• maloobchod, existencia tzv. rodinných podnikov</li> </ul>
	<b>výrobný sektor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• začiatky medzinárodnej expanzie</li> <li>• vznik prvých medzinárodných akvizícií</li> </ul>
<b>1940 - 1980</b>	<b>sektor služieb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivity na domácich trhoch</li> <li>• funkčná organizačná štruktúra</li> <li>• implementácia stratégií rastu</li> <li>• po roku 1970 orientácia na internacionalizáciu</li> <li>• centralizovaná organizačná štruktúra</li> </ul>
	<b>výrobný sektor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realizácia medzinárodných aktivít</li> <li>• implementácia stratégií orientovaných na rast</li> <li>• divizionálna organizačná štruktúra</li> <li>• orientácia na geografickú štruktúru trhov</li> </ul>
<b>1980 - 2000</b>	<b>sektor služieb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• expanzie prostredníctvom fúzií a akvizícií</li> <li>• medzinárodná expanzia</li> <li>• produktová diverzifikácia</li> <li>• orientácia na trhy prostredníctvom geografického rozloženia</li> <li>• centralizovaná organizačná štruktúra</li> </ul>
	<b>výrobný sektor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• divizionálna organizačná štruktúra, existencia podnikateľských jednotiek</li> <li>• korporátna reštrukturalizácia</li> <li>• vysoká orientácia na produkty</li> <li>• regionálnocentrické usporiadanie pobočiek</li> </ul>

*Zdroj: KRUMM, P.: History of real estate management from a corporate perspective. IN Facilites. ISSN 0263-277, ročník 19, číslo 7/8, s. 276 – 286.*

Za najdôležitejšie prínosy, resp. pozitíva multinacionálnych podnikov možno považovať:<sup>iv</sup>

- zvýšenie objemu medzinárodného obchodu,
- rozvoj vedy a výskumu, transfer technológií,
- vytváranie nových pracovných miest,
- podporu zvyšovania kvalifikácie zamestnancov,

- nové spôsoby riadenie a organizácie práce,
- neobmedzenú dostupnosť produktov a efektívnejšie hospodárenie.

**Konkurenčné výhody, ktoré prinášajú multinacionálne spoločnosti možno, rozdeliť na všeobecné a špecifické.** Medzi všeobecné konkurenčné výhody patrí goodwill založený na značke, dosahovanie úspor z rozsahu pri výrobe, distribúcii, reklame, pri nákupoch a financovaní, vládna ochrana a vlastné technológie. Medzi špecifické konkurenčné výhody patrí schopnosť získať globálne zdroje, globálna diverzifikácia a manažérske skúsenosti z medzinárodného riadenia.

Existencia MNP je ovplyvnená do veľkej miery nielen jeho interným, ale aj externým prostredím. To môže byť v závislosti od počtu krajín, v ktorých MNP pôsobí, náročné na analýzu ako aj na predikciu budúceho vývoja jednotlivých trhov. Najčastejšie sa uvádzajú nasledujúce parametre okolia multinacionálneho podniku (tabuľka 6).

**Tabuľka 2 Parametre okolia multinacionálneho podniku**

<b>Domáca krajina</b>		<b>Host'ovská krajina</b>
Konkurenti Zákazníci Domáce pobočky Dodávatelia Politika a legislatíva	Záujmové skupiny (tzv. stakeholders - zamestnanci, manažment, akcionári)	Konkurenti Zákazníci Zahraničné afilácie Dodávatelia Politika a legislatíva
	<b>Multinacionálny podnik</b>	
	Bankové a finančné inštitúcie	

*Zdroj: spracované podľa RUGMAN, A. M. – COLLINSON, S. 2009. International Business. England: Pearson education Limited, 2009. ISBN 978-0-273-74654-9, s. 41.*

Literatúra definuje viaceré kritériá, na základe ktorých sa stanovuje multinacionalita podniku, sú to napríklad:<sup>v</sup>

- počet a veľkosť zahraničných afilácií, ktoré sú kontrolované materskou spoločnosťou (expanzia vybraných MNP podľa počtu zahraničných afilácií je uvedená v tabuľke 7),
- počet krajín, v ktorých spoločnosť pôsobí prostredníctvom svojich zahraničných afilácií,
- štruktúra globálnych aktív, obratu, tržieb a zamestnancov, ktorých spoločnosť celosvetovo zamestnáva,
- stupeň internacionalizácie manažmentu spoločnosti,

- rozsah aktivít s vysokou pridanou hodnotou (napríklad výška investícií do výskumu a vývoja, vznik nových poznatkov, kvalita zahraničnej produkcie, inovácie),
- stabilita siete zahraničných afilácií a manažérskeho aktivít na zahraničných trhoch.

**Tabuľka 3 Medzinárodná expanzia vybraných MNP podľa počtu majoritne vlastnených zahraničných afilácií**

MNP	1970	1985	2000
FORD (USA)	65	140	270
UNILEVER (EU)	94	146	244
SIEMENS (EU)	84	165	416
MARUBENI (JAP)	16	44	170

*Zdroj: RUGMAN, A. M. – COLLINSON, S. 2009 International Business. Pearson education Limited, England 2009. ISBN 978-0-273-74654-9, s. 47.*

Podľa údajov Svetovej banky v roku 2006 spoločnosti Wal-Mart Stores vyprodukovala hrubý domáci produkt vo väčšom objeme než Turecko (342,2 mld. USD), Royal Dutch Shell v objeme väčšom než Rakúsko (303,6 mld. USD) a automobilové spoločnosti Ford Motors a Volkswagen vygenerovali HDP vyššie než štáty ako Venezuela, Česká republika alebo Maďarsko.<sup>vi</sup>

## 1.2 Multinacionálne podniky v globálnej praxi

Štatistické informácie udávajú, že počet multinacionálnych spoločností sa pohybuje na úrovni približne pol milióna, pričom táto skupina spoločností zamestnáva celosvetovo viac ako 200 miliónov ľudí.

Podľa údajov Fortune Global 500 publikovaných v roku 2010 boli najväčšími piatimi multinacionálnymi spoločnosťami, z pohľadu kritéria dosiahnutých celkových tržieb v roku 2009, tieto:

1. Wal-Mart (americká spoločnosť zameraná na predaj spotrebného tovaru a potravín) - tržby vo výške 408,2 mld. USD, zamestnáva viac ako 2 milióny zamestnancov,
2. Royal Dutch Shell (holandská ropná spoločnosť) – tržby vo výške 285,1 mld. USD, zamestnáva približne 101 000 zamestnancov,
3. Exxon Mobil (americká ropná rafinéria) - tržby vo výške 284,7 mld. USD, počet zamestnancov približne 102 000,
4. British Petroleum (britská ropná spoločnosť) – tržby vo výške 246,1 mld. USD, počet zamestnancov 80 300,
5. Toyota Motors (japonská automobilová spoločnosť) – tržby vo výške 202,2 mld. USD, počet zamestnancov približne 320 000.

Multinacionálne spoločnosti majú strategickú úlohu pri rozvoji ekonomickej stránky globalizácie, prispievajú k hospodárskemu rozvoju jednotlivých národných hospodárstiev. Konkurencieschopnosť a stabilita multinacionálnej spoločnosti závisia nielen o stabilitu domácej ekonomiky, kde je umiestnená materská spoločnosť, ale aj o stabilitu a rast ekonomík, kde sú umiestnené jej zahraničné afilácie. Každý MNP sa v prvom rade snaží znižovať náklady na vstupy a celkový výrobný proces, zvyšovať produktivitu práce a efektívne realizovať celý proces dodávky tovarov ku konečnému spotrebiteľovi. Existencia MNP prináša rôzne pozitíva aj negatíva, stručný zoznam je zobrazený v nasledujúcej tabuľke.

**Tabuľka 4 Zhodnotenie pozitívnych a negatívnych stránok multinacionálnych podnikov**

<b>Pozitíva MNP</b>	<b>Negatíva MNP</b>
zvýšenie objemu medzinárodného obchodu, dostupnosť zdrojov finančného kapitálu	rast počtu oligopolov, zníženie úrovne konkurencie a voľného podnikania
uvoľňovanie medzinárodnej hospodárskej súťaže	zníženie daňového výnosu v hostiteľskej krajine
rozvoj vedy a techniky, technologických inovácií	vývoz zastaraných technológií do rozvojových krajín
minimalizácia nákladov na tovary v dôsledku komparácie výhod	narušenie kultúrnych tradícií a národných zvyklostí
podpora zvyšovania kvalifikácie zamestnancov, moderné spôsoby riadenia a organizácie práce	diskriminácia v odmeňovaní za prácu, nárast nezamestnanosti (substituovanie pracovnej sily technológiami a zariadeniami)
väčšia dostupnosť tovarov a služieb	oslabenie národnej suverenity štátov
zblížovanie legislatívy jednotlivých krajín a odstraňovanie národných bariér	likvidácia lokálnej konkurencie vo forme malých a stredných podnikov
rozširovanie marketingových znalostí a reklamných metód v celosvetovom meradle	vykorisťovanie pracovnej sily, prírodných zdrojov a životného prostredia
efektívne hospodárenie (zhodnocovanie výrobných vstupov, zvyšovanie produktivity práce, rastúca rentabilita)	nadmerná veľkosť vedie neefektívnemu riadeniu a hospodárskej kriminalite (sprenevera majetku, zvyšovanie počítačovej kriminality)

*Zdroj: spracované podľa DVORÁČEK, J. 2006 Medzinárodné podnikanie. Spoločné a nadnárodné podniky. Bratislava: Poradca podnikateľa, 2006. ISBN 80-88931-59-2, s. 138.*

MNP sú typické tým, že pružne podľa potrieb presúvajú svoje aktivity a zahraničné afilácie do ďalších krajín. Zisky MNP z výroby umiestnenej v rozvojovej krajine alebo v krajinách s transformujúcim sa hospodárstvom sa väčšinou nerozdeľujú v mieste vzniku, ale v krajinách pôvodu MNP (t. j. v krajinách hospodársky vyspelých), prípadne sa zisk presúva do tretích krajín.

Riadenie MNP vo všetkých funkčných oblastiach si vyžaduje určité špecifiká. **Špecifiká MNP možno sledovať podľa Pellmutterovej teórie EPRG.** Táto teória pozostáva zo štyroch možných konceptov, podľa ktorých môže prebiehať riadenie MNP:<sup>vii</sup>

- E – etnocentrický typ – riadiaci koncept orientovaný na domácu krajinu, keď sa prenášajú manažérske techniky do zahraničia.
- P – polycentrický typ – riadiaci koncept orientovaný na hostiteľskú krajinu, koncept vychádza z predpokladu, že sociálno-kultúrne podmienky krajín sú také odlišné, že nie je možné prenášať manažérske techniky z domácej krajiny.
- G – geocentrický typ – v prípade tohto konceptu vystupujú MS a DS ako relatívne nezávislé podnikové jednotky, ktoré pôsobia ako integrálne súčasti celosvetovej siete.
- R – regiocentrický typ – v prípade tohto konceptu existuje vysoká závislosť od regionálnej úrovne, nezohľadňujú sa špecifiká jednotlivých zahraničných trhov ale regiónu ako takého, je založený na úzkej spolupráci DS v rámci jedného regiónu.

V literatúre sa možno stretnúť aj s ďalšími konceptmi, ktoré však vždy vychádzajú z rovnakého základu, keď sa skúma intenzita vzťahov, zodpovedností a právomoci medzi materskou spoločnosťou a dcérskymi spoločnosťami. Na základe týchto konceptov sa vymedzujú aj špecifiká riadenia multinacionálnych spoločností, či už v oblasti personálneho manažmentu a obsadzovania pracovných miest, v oblasti financovania, vnútro podnikového účtovníctva a kontrolingu, alebo v oblasti organizovania a zostavovania organizačných štruktúr a s tým spojeného vymedzenia právomocí a zodpovedností medzi MS a zahraničnými afiliáciami.

## Použitá literatúra a poznámky

<sup>i</sup> Spracované podľa: DVOŘÁČEK, J. 2006: *Medzinárodné podnikanie. Spoločné a nadnárodné podniky*. Žilina: Poradca podnikateľ 2006. ISBN 80-88931-59-2, s. 124.

<sup>ii</sup> DVOŘÁČEK, J. 2006: *Medzinárodné podnikanie. Spoločné a nadnárodné podniky*. Žilina: Poradca podnikateľ 2006, s. 126.

<sup>iii</sup> BALÁŽ, P. a kolektív. 2005. *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava: Sprint, 2005. IBSN 80-89085-51-2, s. 494.

<sup>iv</sup> Spracované podľa: DVOŘÁČEK, J. 2006: *Medzinárodné podnikanie. Spoločné a nadnárodné podniky*. Žilina: Poradca podnikateľ 2006. IBSN 80-89085-51-2, s. 138 – 140.

<sup>v</sup> Spracované podľa: DUNNIG, H.J. – LUNDAN, S.M. 2008 *Multinational enterprises and the global Economy. Second edition*. Edward Edgar Publishing UK, 2008. ISBN 978-1-84376-525-7, s. 3.

<sup>vi</sup> Predmetné údaje sú spracované podľa rebríčka Top100 (štátov a MNP) podľa vyprodukovaného HDP, publikovaného vo Fortune, júl 2007.

<sup>vii</sup> SRŠŇOVÁ a kolektív. 2010. *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. Bratislava: Sprint dva, 2009. ISBN 978-80-89393-22-0, s. 117.