

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2018

Aleš Pohle

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Globalizační tendence a jejich vliv na nadnárodní společnost

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Aleš Pohle

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Olomouc 2018

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen zdroje v seznamu literatury a použitých zdrojů.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzí vloženou do studijního systému IS/STAG.

V Olomouc dne 14. 3. 2018

---

Aleš Pohle

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji svému vedoucímu RNDr. Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc., MBA za odborné vedení práce, za cenné rady a ochotu v průběhu zpracování této práce.

Moravská vysoká škola Olomouc  
Akademický rok: 2016/2017

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aleš Pohle**  
Osobní číslo: **M15080**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Globalizační tendence a jejich vliv na nadnárodní společnost**  
Téma anglicky: **Globalization Trends and their Impact on Multinational Company**  
Zadávací katedra: **Ústav managementu a marketingu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Obecné zásady pro vypracování:

Příkaz prorektora pro studijní a pedagogické záležitosti k bakalářským pracím.

Práce bude zpracována podle zásad platných na Moravské vysoké škole Olomouc pro akademický rok 2016/17.

Osnova:

Úvod, stanovení cílů práce

Teoretická část - přehled poznatků z literatury

Metodika - metody a techniky zpracování

Praktická část - aplikace, dosažené výsledky a jejich zhodnocení

Závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

CASTI, J. Události X. Možné scénáře kolapsu dnešního složitého světa. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 304 s. ISBN 978-80-7261-205-5.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, 422 s. ISBN 80-7179-847-9.

PICHANIČ, M. Mezinárodní management a globalizace. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, 176 s. ISBN 80-7179-886-X.

ŠTRACH, P. Mezinárodní management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.

ZAPLETALOVÁ, Š. Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2015, 177 s. ISBN 978-80-87865-16-3.

Vedoucí bakalářské práce: **RNDr. Ing. Miroslav RÖSSLER, CSc., MBA**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **26. května 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2018**

Podpis studenta: .....  ..... Datum: ..... **9. 6. 2017** .....

Podpis vedoucího práce: .....  ..... Datum: ..... **6. 6. 2017** .....

  
Mgr. Irena KOVAČIČINOVÁ  
prorektorka



  
Doc. Ing. Adam PAWLICZEK, Ph.D.  
manažer ústavu

V Olomouci dne 6. června 2017

## Obsah

Úvod.....	8
1 Cíl a struktura práce.....	9
1.1 Cíl práce .....	9
1.2 Struktura práce .....	9
2 TEORETICKÁ ČÁST .....	11
2.1 GLOBALIZACE.....	11
2.1.1 POJETÍ GLOBALIZACE.....	12
2.1.2 DOPADY GLOBALIZACE: POZITIVA A NEGATIVA.....	15
2.1.3 Shrnutí dopadů globalizace.....	18
2.2 GLOBALIZACE JAKO ZDROJ KONKUREČNÍ VÝHODY .....	18
2.2.1 Offshoring .....	20
2.2.2 Outsourcing.....	22
2.2.3 Off versus out.....	25
2.2.4 E-komunikace .....	26
2.2.4.1 Druhy e-komunikace .....	26
2.3 NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI .....	27
2.3.1 Definice nadnárodní společnosti.....	28
2.3.2 Charakteristika nadnárodních společností .....	28
2.3.3 Vznik nadnárodních společností .....	29
2.3.4 Kooperace nadnárodních společností .....	32
2.3.5 Expanze nadnárodních společností .....	33
2.3.6 Klady nadnárodních korporací.....	35
2.3.7 Zápory nadnárodních korporací.....	35
3 PRAKTICKÁ ČÁST .....	36
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	36
3.1.1 Vlastnická struktura JCS.....	36
3.1.2 Organizační struktura akcionáře .....	37
3.1.3 Popis struktury JCS.....	38
3.1.4 Portfolio společnosti .....	39
3.2 ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL .....	41
3.3 Trendy globalizace působící na JSC .....	43

3.3.1	Offshoring; outsourcing .....	43
3.3.2	Kooperace .....	44
3.3.3	Aplikace trendů v praxi.....	45
3.3.4	E – komunikace .....	45
3.4	Přínosy globalizace na JCS .....	47
3.5	Negace globalizace na JCS .....	49
	Shrnutí.....	51
	Závěr .....	52
	Zdroje.....	53
	Seznam obrázků a tabulek .....	55
	Anotace .....	56



## Úvod

Globalizace je jeden z nejrozsáhlejších transformačních procesů, který se prolíná napříč všemi obory, prohlubuje se, zdokonaluje se a vyvíjí se. Je to spontánní, neřízený proces, který ovlivňuje celosvětovou ekonomiku. Globalizací rozumíme komplexní transformaci tržních vztahů v celosvětovém měřítku, která propojuje vzájemnou závislost zemí a to zejména v důsledku rostoucích zahraničních transakcí, technologií, politického i ekonomického vlivu.

Globalizace přispívá k výrazným změnám světové ekonomiky, přináší provázanost jednotlivých ekonomických subjektů a utužuje mezi nimi pevné vztahy. V rámci globalizačních procesů je vhodné rozvíjet podnikání více flexibilní, např. přesouvat výrobu tam, kde je levnější pracovní síla, lepší dostupnost potřebného materiálu, kvalitnější outsourcing služeb a v neposlední řadě zřizovat nové pobočky v zahraničí a přenášet na ně podnikové kompetence. V rámci těchto podmínek vznikají nadnárodní společnosti. Ať už tyto trendy osobně podporujeme nebo zamítáme, globalizace je vyvíjející se proces a je velice složitý.

Nadnárodní společnosti provozují svoji podnikatelskou činnost ve více zemích, či státech prostřednictvím dceřiných společností. Jsou navzájem provázané přímými investicemi a především podnikatelskými plány. Jsou klíčovou součástí stále se vyvíjející globalizace v rámci ekonomiky.

V dnešní době, když se rozhlédneme kolem sebe, lze bez pochyb konstatovat, že globalizace je nezabrzditelný proces, který je rok od roku dynamičtější. Jako každý jiný rozjetý proces má i svá zákoutí. Ovlivňováním sociálně-ekonomické a politické sféry do jisté míry prohlubuje propast mezi vyspělými a rozvojovými státy. Na druhou stranu pozitivněji viděno, právě globalizace usnadňuje proudění celosvětových trendů a disponuje schopnostmi rychlé reakce na ně. V různých oblastech světa se trendy projevují asymetricky, nicméně navzdory lokální odlišnosti jsou tyto trendy do jisté míry etablované.

# 1 Cíl a struktura práce

## 1.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je představit globalizaci a vyhodnotit jaký vliv mají její tendence na nadnárodní společnost.

Firma, jako celek v tržním systému, je totiž jedním z nejdůležitějších složek hospodářství. Na nadnárodní společnost působící v několika státech současně se tlak všech vlivů ještě násobí. Cílem je, aby se transformovala a byla efektivnější, protože rychlost vývoje všech tržních změn se ani zdaleka nezmenšuje.

Fokus na fenomén globalizace a její ovlivňování procesů v nadnárodní společnosti, je pro mne o to zajímavější, že ovlivňuje mou každodenní manažerskou činnost.

Zvláštní pozornost proto budu ve své bakalářské práci věnovat následujícím aspektům globalizace:

- outsourcingu, offshoringu,
- kooperaci,
- a e-komunikaci.

Na tomto místě je vhodné i zmínit, že má bakalářská práce je aplikována na mezinárodní společnost John Crane, a.s. Lutín, která je součástí nadnárodního koncernu Smiths Group.

## 1.2 Struktura práce

Práce je rozdělena na dvě hlavní části: teoretické a vlastní, praktické části práce. Hlavní části práce jsou dále rozděleny na dílčí kapitoly a podkapitoly.

Teoretická část je zaměřena na osvětlení tématu, vysvětlení hlavních pojmů. Vychází z odborné literatury na téma globalizace, jejich tendencí, historie, přínosu i negací.

Dílčí kapitoly teoretické části jsou věnovány tématu konkurenčních výhod globalizace, která v dnešní době stále zesiluje. I to je důvod, proč jsem popisu tohoto jevu věnoval samostatnou kapitolu. Tlak konkurence je podle mého názoru jedním z několika hlavních motorů vývoje podnikání. Cílem je být lepší, výkonnější, rychlejší, a to jak na lokálním ale i mezinárodním trhu. Kdo stagnuje, postupně umírá a z trhu odchází.

Navazující kapitola je věnována vysvětlení pojmu nadnárodních korporací.

Praktická část obsahuje představení zvolené společnosti i trhu, na kterém firma podniká. V rámci představení společnosti byla získána data z veřejného rejstříku justice a z interních dokumentů o společnosti. Trh byl podrobně nastudován dle kódu CZ – NACE<sup>1</sup>, který byl firmě přidělen na základě prováděné ekonomické činnosti.

Následná část práce se zabývá detekcí globalizačních tendencí ve vybrané společnosti. Zvláštní pozornost je věnována offshoringu, outsourcingu, kooperaci a e-komunikaci. V této kapitole jsou zhodnoceny zjištěné globalizační tendence, které působí na vybranou společnost, a to v národním i mezinárodním kontextu.

---

<sup>1</sup> Kód CZ-NACE je klasifikace ekonomických činností dle českého statistického úřadu

## 2 TEORETICKÁ ČÁST

### 2.1 GLOBALIZACE

Globalizací rozumíme komplexní transformaci tržních vztahů (ale i jiných společenských vztahů) v celosvětovém měřítku, která se zhmotňuje v množství změn, a to jak v ekonomické, tak i mimoekonomické sféře.<sup>2</sup>

Globalizace patří nepochybně k nejčastěji používaným slovům v současnosti. Je to fenomén dnešní doby. Jedná se o těsnější integraci zemí a obyvatel světa, která je způsobena enormním snížením nákladů na dopravu a komunikaci a odstraněním bariér pro volný pohyb zboží a služeb, kapitálu a znalostí a v určité míře i lidí. Ekonomická globalizace moderního světa prošla třemi fázemi vývoje.<sup>3</sup>

1. První vlna proběhla v letech 1870-1914, kdy ji ukončila první světová válka. Příčinou první vlny globalizace byly nově získané výhody v dopravě a vyjednané redukce obchodních bariér, jež přinesly příležitost některým zemím efektivněji využít nadbytek své půdy. Výsledkem těchto změn byl dramatický růst toku zboží, kapitálu a pracovních sil. Tato fáze byla přerušena neschopností světových mocností prosadit realistickou ekonomickou politiku, jejímž důsledkem byla nezaměstnanost a nacionalismus vedoucí k první světové válce.

2. Druhá vlna globalizace probíhala v letech 1950-1980, kdy se navzájem slučovaly státy v rámci multilaterálních smluv, aby obnovili obchodní vztahy. V této fázi vývoje docházelo hlavně k exportu primárních a následně i sekundárních komodit při současném slabém toku kapitálu. V nadcházejících letech se začala projevovat síla volného trhu a nedostatky centrálně plánované ekonomiky.

3. Nejnovější vlna globalizace, probíhající od začátku 80. let až do současnosti, byla velmi výrazně ovlivněna dosaženými pokroky v komunikačních technologiích a snahou velkých rozvojových zemí otevřít své hranice mezinárodnímu obchodu a investicím.

---

<sup>2</sup> Srov. Jeníček, V.: *Globalizace světového hospodářství*. s.7.

<sup>3</sup> Srov. Pichanič, M. *Mezinárodní management a globalizace*. s. 8.

Globalizace tedy znamená, že trhy, investice a mezinárodní vztahy jsou stále méně určovány národními hranicemi. Základními prvky globalizace je již zmíněný volný pohyb zboží, služeb, kapitálu, pracovních sil a transfer technologie. Tím činí globalizace svět více uniformním, integrovaným a navzájem na sobě závislým.<sup>4</sup>

Globalizace je v současnosti velice frekventovaným, nicméně rozporně vnímaným pojmem. Je reakcí na přesycenost domácích trhů a uplatnění se na nových odbytích, na hledání a využívání nových či levnějších materiálních i lidských zdrojů. Je to v podstatě alokování kapitálu tam, kde je přinese nejlepší zhodnocení. Proces globalizace znamená zavedení dělby práce v celosvětovém měřítku, monitorování a využívání komparativních výhod v teritoriích, která nabízejí nejpříhodnější podmínky.<sup>5</sup>

Zvýše uvedených definic je patrné, že globalizace je chápána povětšinou jako efektivní celosvětový proces, který se prolíná napříč všemi skutečnostmi ovlivňující ekonomické rozhodování. Definic vystihující globalizaci existuje mnoho, všechny však mají společný podtext, který zdůrazňuje důležitost tohoto jevu v dnešní hektické době.

### **2.1.1 POJETÍ GLOBALIZACE**

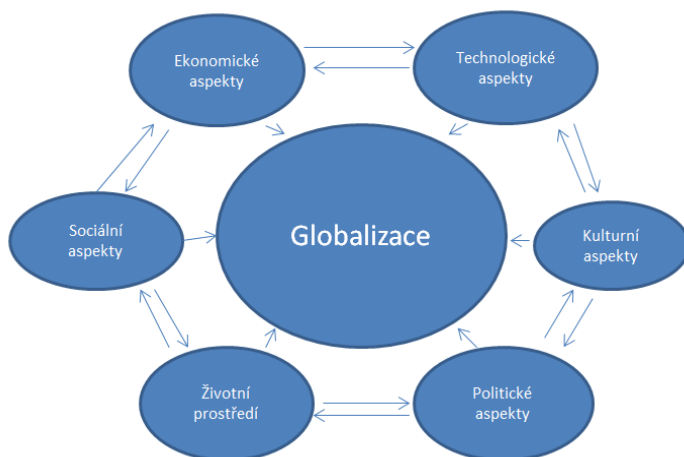
Pojem globalizace je poměrně mladé označení, které charakterizuje současný i budoucí vývoj světového hospodářství. Je to soubor mnoha různých procesů, které obsahují:

- ekonomické,
- technologické,
- sociální,
- kulturní,
- životní prostředí
- a politické aspekty.

---

<sup>4</sup> Srov. Zapletalová, Š. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*. s. 135.

<sup>5</sup> Srov. Kislingerová, E. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. s. 9.



Obr. 1: Globalizace a propojení procesů

Zdroj: Vlastní zpracování

Tyto zmíněné aspekty se vzájemně prolínají a podmiňují.

Detailněji jsou zde popsány ekonomické aspekty, jelikož právě na tyto aspekty je bakalářská práce zaměřena.

V oblasti ekonomiky je globalizace zaměřena následovně.<sup>6</sup>

- Globalizace je více než čistě ekonomický jev. Ovlivňuje nejen pohyb kapitálu a zboží, ale také výměnu lidí a myšlenek, a tudíž všechny aspekty našeho života.
- Globalizace dává státům další důležitou příležitost. Nahrazuje systém, ve kterém byla jediným nástrojem diplomacie.
- Globalizace je proces integrace společnosti na světové úrovni, která zastřešuje národní, regionální a místní systémy. Hnacím motorem současné integrace je globalizace ekonomických aktivit, která propojuje výrobu a trhy různých zemí, a to prostřednictvím obchodu se zbožím a službami, pohybu kapitálu a informací a vzájemně provázané sítě vlastnictví a řízení nadnárodních společností.
- Globalizací dochází k posunu organizace a integrace systémů výroby, směny a spotřeby z národní úrovně na globální nebo, lépe řečeno, k přidání globální úrovně organizace a integrace ke stávajícím národním, regionálním a lokálním systémům, a to včetně jejich vzájemného vertikálního propojení.

<sup>6</sup> Srov. Kislingerová, E. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. s. 9.

- Podle Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) je globalizace procesem zvyšujícím závislost trhů a národních ekonomik, vyvolaným vysokou dynamikou obchodu se zbožím, kapitálem, službami a transferem technologií a know-how.
- Globalizace je vnímána jako tvorba světového hospodářského prostoru bez hranic, který může být makroekonomicky i mikroekonomiky postupně upravován, resp. standardizován. Platí to pro výrobky stejně jako pro obchodní zvyklosti.

Většina světového obchodu se odehrává mezi třemi regionálními bloky – západní Evropou, jihovýchodní Asií a severní Amerikou. Ve všech těchto regionech vedly politické a ekonomické snahy k vytvoření integračních seskupení, která by umožňovala co nejhladší pohyb zboží, služeb a kapitálu.<sup>7</sup>

V zásadě můžeme identifikovat čtyři formy integrace:<sup>8</sup>

1. Zóna volného obchodu – jedná se o nejjednodušší formu integrace. Celní tarify mezi členskými státy jsou zrušeny, ale každá země realizuje samostatnou celní politiku vůči třetím zemím.
2. Celní unie – při této formě integrace dochází nejen ke zrušení cel mezi členskými zeměmi, ale tyto země uplatňují také společnou celní politiku vůči třetím zemím.
3. Společný trh – představuje celní unii + zrušení restrikcí v oblasti pohybu kapitálu a pracovní síly mezi členskými zeměmi.
4. Hospodářská a měnová unie – tato forma již zahrnuje vedle integrace ekonomické také integraci politickou; jednotlivé státy se vzdávají některých částí své národní suverenity. Jsou vytvořeny nadnárodní, centrální orgány, které určují strategii dílčích politik v rámci integrace; je zavedena jednotná měna.

Existují čtyři základní integrační seskupení:

1. Evropská unie (EU) – seskupení vybraných evropských zemí, které vzniklo na základě Maastrichtské smlouvy r. 1992 a tím učinilo krok k hlubší integraci. V rámci EU tak vznikla zóna zemí, které zavedly společnou měnu euro a realizují tedy společnou měnovou politiku.

---

<sup>7</sup> Srov. Pichanič, M. *Mezinárodní management a globalizace*. s. 38.

<sup>8</sup> Srov. Tamtéž. s. 39.

2. Asie – je představována Japonskem a čtyřmi „asijskými tygry“, tj. Singapurem, Hongkongem, Tchaj-wanem a Jižní Koreou. Jejich ekonomický a finanční potenciál je obrovský a je zřetelný trend k vyšší integraci.
3. ASEAN (sdružení národů jihovýchodní Asie) – byl vytvořen r. 1967 ze států Brunei, Barma, Indonésie, Malajsie, Filipíny, Thajsko, Singapur a Vietnam. Integrace je zde prozatím nastavena na odstranění cel a snížení celních tarifů.
4. NAFTA (dohoda o severoamerickém volném obchodu) – zahrnuje Kanadu, USA a Mexiko a je to dohoda o volném obchodu mezi těmito zeměmi, max. do částky 100 mld. USD.

Dále existuje celá další řada integračních seskupení, ale zde byly zmíněny jen ty nejdůležitější.

Z výše uvedeného vyplývá, že ekonomická globalizace spočívá v propojování světových trhů a zajišťuje účast národních ekonomik do celosvětových ekonomických vazeb.

Jedním z nejvýznamnějších aktérů ekonomické globalizace jsou nadnárodní společnosti, které jsou schopny působit právě mimo a nad rámec samostatného územního státu. Důležitým jevem v ekonomické globalizaci je nárůst koncentrace rozhodování a zvyšující se produktivita práce. To celé vede ke stále silnějšímu tlaku na konkurenci.

### **2.1.2 DOPADY GLOBALIZACE: POZITIVA A NEGATIVA**

Jako každý fenomén, má i globalizace svá pozitiva i negace, příznivce i odpůrce. Nelze proti ní účinně bojovat, je to nezastavitelný proces. Lze ji pouze v některých aspektech zmírnit nebo se jí snažit spíše efektivně využít.

Globalizace na počátku nového století je dvousečnou zbraní: silným tahounem hospodářského růstu, rozvoje nových technologií a růstu životní úrovně v zemích bohatých i chudých, ale je i kontroverzním procesem, který poškozují národní suverenitu, nahlodává místní kulturu a tradice a hrozí hospodářskou a sociální nestabilitou.<sup>9</sup>

S globalizací dochází ke stále silnější synchronizaci hospodářských cyklů, a to v pozitivním i negativním smyslu.

---

<sup>9</sup> Srov. Jeníček, V. *Globalizace světového hospodářství*. s. 127.



Pozitivně je především vnímán rozvoj technologií. V dnešní době jsou to zejména informační a komunikační technologie, které urychlují komunikaci a snižují administrativní náklady.

To má za následek rapidní úsporu času a energií. Zejména nadnárodní společnosti využívají svůj zahraniční kapitál a know-how k investicím do dalšího rozvoje technologií. Cílem je další rozvoj služeb i výrobků. Tím dochází k vyššímu uspokojení potřeb zákazníka po celém světě. Jelikož je světový trh otevřen, jeho volnost vnáší mezi firmami boji o zákazníky, a tak dochází k potlačení konečných cen a navyšování kvality. Na druhou stranu provázanost ekonomik má za následek ztrátu národních identit, snadnější náchylnost k celosvětovým výkyvům a odliv peněz do daňových rájů.

Mezi národními ekonomikami se přenáší jak konjunktura, tak recese a hospodářské problémy, finanční krize a další ekonomické poruchy. Nejvýznamnější kanály synchronizace a rostoucí interdependence je zejména zahraniční obchod a mezinárodní finanční měnové systém. Zejména problémy velkých a silných ekonomik se mohou rychle přesunout do dalších zemí, tzn. působní zde efekt přelévání. Mezi dopady globalizace patří:<sup>10</sup>

Pozitivní přínos globalizace, jako je:

- růst světového HDP<sup>11</sup> díky rostoucí spotřebě obchodu, ohybu výrobních faktorů,
- urychlení růstu DPH některých rozvojových zemí díky většímu zapojení do mezinárodních ekonomických vztahů,
- růst konkurence, přínosy pro spotřebitele (tlak na růst kvality a snižování cen),
- vzestup úlohy globální občanské společnosti,
- rychlý přenos informací, možnosti poznávat cizí kultury a země,
- tlak na modernizaci ekonomiky, tržní reformy, liberalizaci a deregulaci,
- urychlení vědecko-technického pokroku díky rychlému přenosu informací,
- odstraňování ekonomických i jiných bariér mezi státy a subjekty světové ekonomiky,
- možnost efektivnější mezinárodní koordinace a řešení globálních problémů.

---

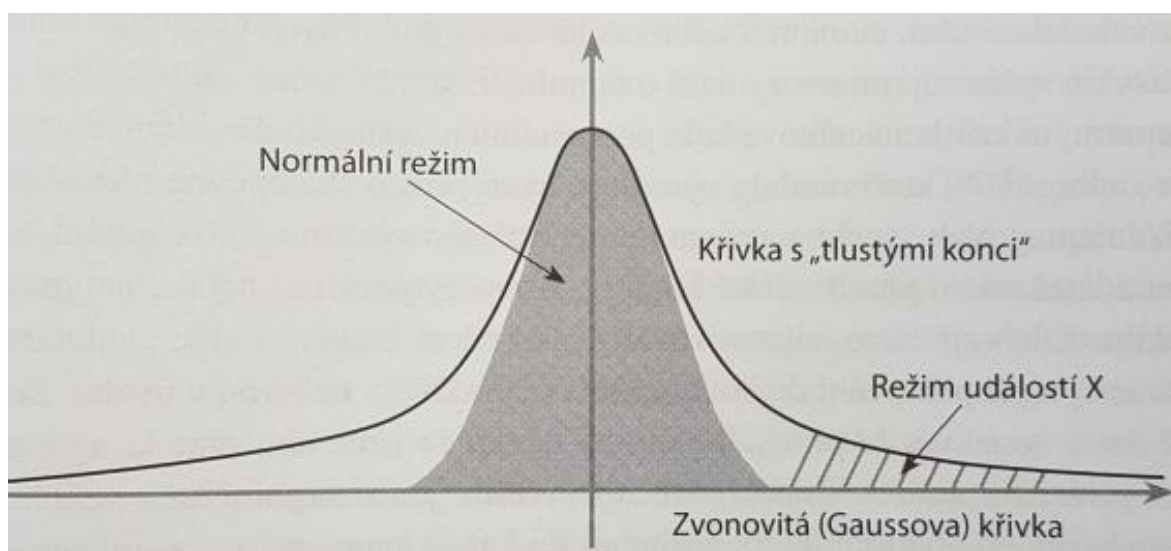
<sup>10</sup> Srov. Cihelkova, E. a kol. *Světová ekonomika, obecné trendy rozvoje*. s. 51.

<sup>11</sup> HDP= hrubý domácí produkt, je konečná celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená za dané období na určitém území

Negativní přínos globalizace, jako je:

- možný přenos krizí a ekonomických poruch,
- rozšiřování chudoby a nerovnosti ve světě, např. v rozdělování příjmů,
- likvidace nekonkurenceschopných výrob, růst nezaměstnanosti v tradičních průmyslových oblastech,
- růst sociálního napětí, politické nestability,
- homogenizace kultur, růst vlivu dominantních kultur, potlačování kulturní identity malých a slabých hráčů,
- nebezpečné šíření xenofobie, rasismu, rozvoj náboženské a kulturní nesnášenlivosti,
- oslabování úlohy národního státu,
- rychlý rozvoj organizovaného zločinu, mezinárodního terorismu,
- zhoršování kvality životního prostředí v důsledku rostoucí výroby a obchodu.

V této kapitole bych rád ještě zmínil tzv. nepředvídatelné neboli netypické události, které může globalizace v celosvětovém měřítku přinést. Tyto události mohou nastat kdykoliv a kdekoliv a je zaručené, že když nastanou, zanechají za sebou viditelnou stopu. Tyto události jsou názorně viditelné v následujícím obr. č. 2:



Obr. 2: Zvonovité rozdělení versus rozdělení s „tlustými konci“

Zdroj: Casti, J. *Události X, Možné scénáře kolapsu dnešního složitého světa*. s. 41.

Graf znázorňuje pravděpodobnost výskytu netypických událostí. Zvonovitá křivka se znamenitě osvědčuje při předpovědích chování systémů, jejichž výstupem je souhrn velkého množství drobných událostí v podmínkách, kdy žádná z nich nijak neovlivňuje průběh žádné z ostatních, jinak řečeno jsou na sobě „nezávislé“. Normální režim popisující četné nezávislé události představuje tradiční zvonovitá šedá křivka, která vážně podceňuje pravděpodobnost netradičních „šoků“ v šrafovaném režimu událostí X. Pod „tlustými konci“ se skrývají významní netradiční události.<sup>12</sup>

### **2.1.3 Shrnutí dopadů globalizace**

Jak již bylo řečeno, globalizace má stále rostoucí tendenci a je nezastavitelná. Do jaké míry se bude i dále držet v nastoleném režimu, anebo zda nezačnou převládat netypické události, které vyvolají kolaps? Tuto nezodpovězenou otázku vnímám jako velké riziko dnešní doby.

Stejně tak nenajdeme jednoznačnou odpověď na otázku, zda převažují pozitiva nebo negativa globalizace. Rozhodně však lze říci, že globalizace je hnací silou hospodářského rozvoje a má pozitivní vliv na hospodářský růst, přispívá k rostoucí životní úrovni a ke snižování extrémní chudoby na celém světě.

Současně je vhodné dodat, že pokoušet se o větší regulaci volného obchodu, není příliš vhodné. Vlády využívají svého potenciál zdanění a přesměrovávají zdroje prostřednictvím veřejných politik, zejména sociálních transferů. Tím do jisté míry vývoj globalizace ovlivňují. Nicméně na otázku „Kolik integrace na světových trzích by bylo optimální?“ nenalezneme opět odpověď.

Existují politiky zaměřené na liberalizaci obchodu i politiky zaměřené na poskytování sociálních podpor. Je přirozené, že jsou činnostmi i argumentací v rozporu. Nicméně globalizaci a sociální politiku bychom měli považovat spíše za přátele, kteří se mohou doplňovat, než za nepřátele, kteří se mohou vzájemně a zcela eliminovat.

## **2.2 GLOBALIZACE JAKO ZDROJ KONKUREČNÍ VÝHODY**

Tuto kapitolu věnuji popisu globalizace z pohledu konkurenčních výhod. Navazuje tak na předchozí, kde byla osvětlena značná část pozitiv globalizace.

Konkurenční prostředí, ve kterém působí lokální i nadnárodní společnosti, tvoří neodmyslitelnou součást podnikatelského trhu.

---

<sup>12</sup> Srov. Casti, J.: Události X, Možné scénáře kolapsu dnešního složitého světa. s. 41.

Globalizace nemalou měrou změnila ono konkurenční prostředí. Rostoucí konkurence, rychlé změny technologií a také přenosu informací. Téměř každá společnost se soustředí na snížení nákladů a zvýšení tržního podílu. Působí-li na otevřeném trhu, musí být neustále připravena nabídnout dobrou cenu, dobrý výrobek nebo službu přizpůsobenou zákazníkům, protože to jsou základní požadavky globálního trhu.

Míru a způsob úpravy své interní strategie si každá nadnárodní společnost řídí více či méně úspěšně sama. Veliký vliv na zvolenou strategii má bezpochyby i území, na kterém soustředí svou výrobu a získává své zákazníky.

Rozhodování o geografické lokalizaci podnikových aktivit je klíčové pro rozhodování internacionalizace podnikatelských aktivit. Rozhodování o lokalizaci podnikatelských aktivit není zaměřeno pouze na rozhodování o počtu cílových trhů, ale také na výběr konkrétních cílových trhů. Výběr cílových trhů je do značné míry ovlivněn příslušností daného cílového trhu ke konkrétní geografické lokalitě určuje geografickou vzdálenost mezi tuzemským trhem a cílovým zahraničním trhem.<sup>13</sup>

Zvolená lokalita je bezpochyby klíčová pro konkurenceschopnost podniku.

Konkurenční síly v rámci mezinárodních podnikatelských aktivit je nutné sledovat hned na několika úrovních. A to na úrovni konkurence tuzemského trhu a konkurence mezinárodního trhu. Poptávka zákazníků po určitých produktech na tuzemském i mezinárodním trhu je totiž pro každý podnik určující. Je determinována vnímáním, pochopením a uspokojením potřeb i přání zákazníků.

Tuzemský trh slouží převážně k uspokojování potřeb lokálních zákazníků. Převládají zde vyšší výkyvy poptávkových faktorů, zvyšuje se náročnost sofistikovatelnosti, neboť na lokálním trhu působí síla životního stylu a hodnotové orientace společnosti. Tuzemský trh je nicméně podřízen tomu mezinárodnímu, jelikož mezinárodní trh/konkurence má většinou pro daný podnik vyšší váhu.

---

<sup>13</sup> Srov. Zapletalová, Š. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*. s. 104.

V souvislosti s mezinárodním trhem se hovoří o pojmu hyperkonkurence, který se zabývá čtyřmi oblastmi: naplánování podílu náklady/kvalita, know-how, vstupní bariéry a velké finanční zdroje. Právě tento pojem slouží k popisu dynamického konkurenčního světa, ve kterém bez žádné akce nebo výhody nemůže být konkurenceschopnost dlouhodobě udržitelná. Tato situace vychází ze současného světa plného změn a působení velkých nadnárodních společností. Hyperkonkurence se spojuje nejčastěji právě s působením nadnárodních společností, které výrazně manipulují a strategicky ovlivňují mezinárodní trh.<sup>14</sup>

V současné době procesu globalizace se velké nadnárodní podniky snaží o vymezení univerzálních homogenních skupin zákazníků stejných na celém světě. Výsledkem tohoto snažení je definování skupin globálních zákazníků.<sup>15</sup>

Zahraniční aktivity podniky jsou prováděny jednak prostřednictvím již zmiňovaných mezinárodních společností či přes mezinárodní pobočky. Tyto pobočky jsou součástí mateřské společnosti a mají omezenou rozhodovací pravomoc. Nesou si obvykle název mateřské společnosti a je součástí majetku mateřské společnosti. Rozlišujeme:<sup>16</sup>

- dceřiné společnosti – pokud je vlastnický podíl mateřské firmy roven 50% nebo větší;
- filiálky – je-li podíl mateřské společnosti mezi 10 a 50%.

Jak z uvedených údajů vyplývá, změn, kterým musí nadnárodní společnost čelit, je mnoho. Globalizace podněcuje dynamičnost trhů, a to má přímý vliv na strategii i získanou pozici firmy na cílovém trhu. Provázání globalizačních vlivů a nadnárodních firem je tedy nezanedbatelná. Potenciál firmy se vyvíjí prostřednictvím offshoringu, outsourcingu i e-komunikace. Na uvedené pojmy se budeme zaměřovat v dalších kapitolách.

### **2.2.1 Offshoring**

Offshoring se jako součást globální strategie soustředí na jádro podnikání a zlepšení efektivity nadnárodní společnosti.

---

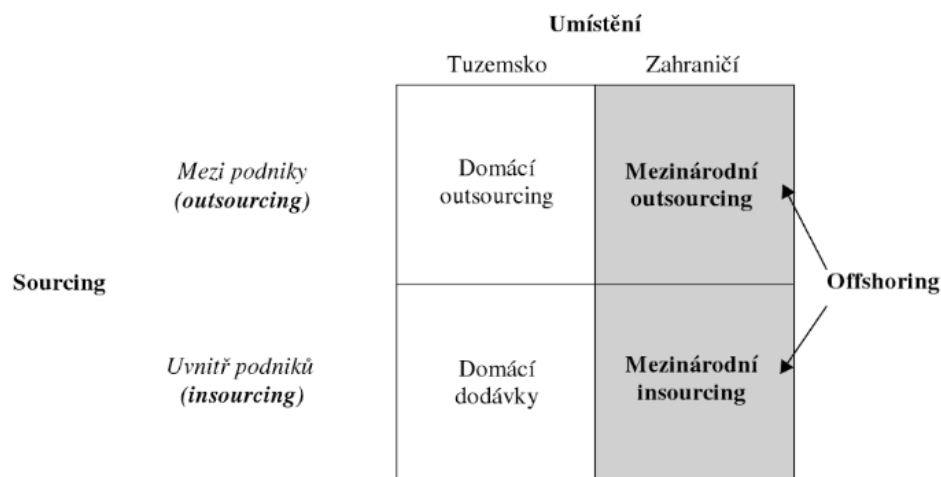
<sup>14</sup> Srov. Zapletalová, Š. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*. s. 143.

<sup>15</sup> Srov. Tamtéž. s. 144.

<sup>16</sup> Srov. Štrach, P. *Mezinárodní management*. s. 36.

Pojem offshoring je často zaměňován se zmíněným pojmem outsourcing. Tyto pojmy spolu velice úzce souvisí, nicméně nejsou úplně stejné. Offshoring znamená přesunutí jedné nebo více aktivit z mateřského státu do zahraničí. Je rozdělován na:

- vnitropodnikový offshoring: přesunuté činnosti či produkce jsou delegovány na společnost v plném nebo částečném vlastnictví mateřské organizace;
- externí offshoring: offshorové aktivity jsou přeneseny na nezávislou organizaci v cizí zemi.



Obr. 3: Podstata offshoringu

Zdroj: Dvořáček, J., Tyll, L.: *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. s. 5.

Offshoring je vnímán jako novodobý nástroj optimalizace nákladů. Z ekonomického hlediska se tento proces dělí na:<sup>17</sup>

- **průmyslový**; jenž představuje průmyslovou činností domácího subjektu v zahraničí. Je založen na přenosu čisté výroby do nízkonákladové ekonomiky, která navíc může disponovat i určitými investičními pobídkami, včetně možných daňových prázdin.

<sup>17</sup> Srov. Dvořáček, J., Tyll, L.: *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. s. 6.

- **obchodní**; jenž může být definován jako vlastní obchodní činnost domácího subjektu v zahraničí, který zde z daňového hlediska může čerpat určité výhody. Tyto výhody se mohou uplatňovat v obchodování v mezinárodním prostředí, kde se zřizují jednotlivé organizované sítě za určitým obchodním cílem. Pro obchodní offshoring je důležité založit řídicí centrum. To může být realizováno v podobě malé kanceláře, která slouží jen jako operační místo a obchodní jméno společnosti, nebo také v podobě velkého prodejního centra s mnoha zaměstnanci vytvářejícími multifunkční činnosti na podporu rozsáhlého obchodování po celém světě.
- **finanční**; jenž představuje vlastní finanční činnost domácího subjektu v zahraničí, přičemž tento subjekt čerpá z finančních výhod, které jsou mu poskytovány v daném finančním teritoriu (daňovém ráji).

Ke klíčovým důvodům, které vedou podniky k rozhodnutí o využití offshoringu, jsou:

- **Cena**: Často největším důvodem je snižování nákladů.
- **Daň a tarify**: Mnoho rozhodnutí ohledně offshoringu je motivováno touhou využít některé daňové nebo celní úlevy v jiných zemích.
- **Kontrola**: Klíčovým důvodem v tomto případě je ponechání si kontroly nad citlivou nebo časově závislou výrobou.

Ať už jsou důvody společnosti jakékoli, cílem, který následuje využití offshoringu, je dosažení zvolených strategických cílů.

### 2.2.2 Outsourcing

Outsourcing sleduje také dosažení hlavních strategických cílů společnosti, ale jinou cestou. Můžeme říci, že firma získává dodávku pro ni „nezákladních“ služeb nebo produktů od třetí strany. Klasickým případem může být outsourcing účetních služeb. Panuje domněnka, outsourcing se týká používání poskytovatele služeb v jiné (obvykle levnější) zemi, ale nemusí tomu tak nutně být. Outsourcing může být proveden u společnosti, která se nachází kdekoli, umístění není důležité. Důležité je, že firma vědomě deleguje část svých činností na jinou firmu a sama může věnovat své zdroje na primární činnost, která ji živí a eliminuje část tlaku, pod kterým se nachází.

Pro současný ekonomický vývoj je charakteristické, že podniky jsou konfrontovány:

- rostoucí konkurencí,

- segmentací a globalizací trhů,
- nárůstem inovací,
- komplexní a heterogenní infrastrukturou,
- rozvojem procesních organizačních struktur,
- tlakem nákladů.

Tyto skutečnosti podbízí podniky, aby všechny úkony ve společnosti neprováděli vlastními silami, ale využívali externích zdrojů.<sup>18</sup> V tomto ohledu zahrál významnou úlohu právě outsourcing.

Outsourcing představuje vyčlenění služeb, procesů, zdrojů a činností mimo organizaci formou dlouhodobých smluvních vztahů. Je to proces, kdy vyčleněné služby, procesy a činnosti jsou zajišťovány externím dodavatelem. Přestože se outsourcing může týkat dílčích procesů nebo zdrojů, je obvykle využíván pro nějakou ucelenější, širší oblast.<sup>19</sup>

Outsourcing zajišťuje:

- nižší náklady, kterých dokáže dosáhnout a garantovat jen poskytovatel služby,
- přenesení rizik na poskytovatele,
- vyšší kvalita nabízených služeb ze strany poskytovatele,
- nedostatek vlastních lidských zdrojů,
- nedostatek investičních prostředků v danou chvíli,
- lepší územní pokrytí poskytovatele,
- malé zkušenosti v novém regionu,
- větší zkušenosti dodavatele s konkrétní oblastí nebo technologií,
- krátký časový horizont využití konkrétní technologie nebo znalosti a je tedy lepší volit na omezenou dobu poskytovatele,
- potřeba specializované technologie, na kterou nemá organizace zkušené lidské zdroje nebo kterou nedokáže plně kapacitně vytižit.

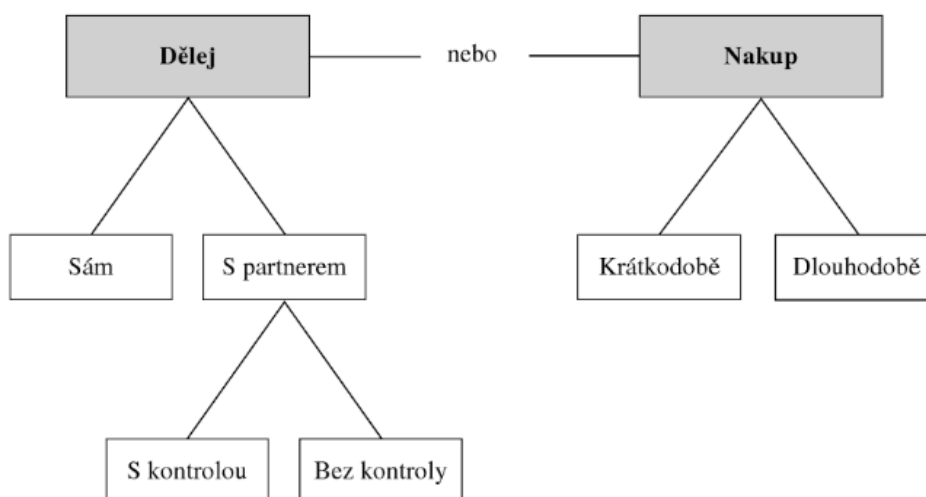
Outsourcing používá vnější zdroje a představuje rozhodování mezi dvěma strategiemi „dělej nebo nakup“ – viz obr. č. 4.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Srov. Synek, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. s. 402.

<sup>19</sup> Srov. Outsourcing – ManagementMania. Com. [online] Copyright © 2011. [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/outsourcing>>

<sup>20</sup> Srov. Dvořáček, J., Tyll, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. s. 1.





Obr. 4: Rozhodování typu dělej nebo nakup

Zdroj: Dvořáček, J., Tyll, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. s. 1.

Outsourcing je především o přemístění jedné nebo více aktivit, které byly realizovány výhradě uvnitř organizace na vlastní náklady, na externí organizaci. Následující obrázek znázorňuje přemístění těchto aktivit ze sekce „dělej“ do sekce „nakup“.<sup>21</sup>

		Vlastnictví výroby (procesů)	
		Vlastní (interní)	Přesunuté - outsourcing (externí)
Místo výroby	Produkce v mateřské zemi	1. Produkce realizovaná vlastními silami v mateřské zemi	2. Produkce přenesená na 3. osobu v mateřské zemi
	Produkce v zahraničí	3. Produkce realizovaná v zahraniční pobočce	4. Produkce přenesená na 3. osobu v zahraničí

Obr. 5: Vymezení outsourcingu jako přesunuté činnosti

Zdroj: Dvořáček, J., Tyll, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. s. 2.

Outsourcovat se v dnešní době může v podstatě každý výrobní proces, specifické činnosti a v neposlední řadě i služby. V tomto ohledu je zásadní nalézt obchodního partnera, který je spolehlivý a vzájemná spolupráce bude efektivní, aby outsourcing byl úspěšný. Špatný výběr obchodního partnera může mít i zásadní negativní dopady, proto je potřeba tento proces důkladně a pečlivě vyhodnotit.

Outsourcing představuje integrální součást podnikových operací. Jeho využívání však nesmí být nahodilé, ale musí být chápáno jako součást strategického řízení zahrnující všechny podnikové aktivity – od výroby přes finance po výzkum a vývoj.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Srov. Dvořáček, J., Tyll, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. s. 2.

Ke klíčovým důvodům, které vedou podniky k rozhodnutí o využití outsorsingu, jsou:

- **Cena:** Často je možné získat některé služby nebo produkty za mnohem nižší cenu při zachování stejné kvality.
- **Specializace:** Některé obchodní procesy nebo produkty jsou velmi specializované a outsourcing jinému poskytovateli poskytuje přístup k vyšší kvalitě. Jakákoli firma, která má dodavatele pro vstup do svého výrobního procesu, se v podstatě rozhoduje o předání části svého výrobního procesu.
- **Flexibilita:** Pro mnoho firem outsourcing poskytuje výhodu jen muset platit přesně to, co potřebujete. Pokud zaměstnáváte plné finanční oddělení, musíte vyplácet platy i v době, kdy jste mimo provoz, zatímco pokud zadáte své finanční služby, platíte pouze za odpracované hodiny. Podobně, pokud podnik potřebuje pouze malý počet specifických vstupů pro svůj výrobní proces, nedávalo by smysl budovat kapacitu pro výrobu samotné součásti. Outsourcing poskytuje flexibilitu pouze za to, co firma potřebuje.

### **2.2.3 Off versus out**

Při rozhodování mezi offshoringem nebo outsourcingem existuje mnoho faktorů, které je třeba zvážit a to správné rozhodnutí se bude lišit od společnosti k společnosti. Cesty k rozhodnutí jsou lemovány různou výší nákladů, vedení, zdanění i efektivnosti. Často je rozhodnutí podloženo konzultací s odborníkem pro danou oblast.

Samotné rozhodnutí není jednosměrné. Spolu se změnou tržních podmínek nebo se změnami v uspořádání, zaměření či strategii podniku, je třeba revidovat i rozhodnutí o outsourcingu nebo offshoringu. Mnoho společností později mění rozhodnutí pod vlivem výše uvedených změn nebo i vlivem špatné správy zvolené služby.

---

<sup>22</sup> Srov. Dvořáček, J., Tyll, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. s. 3.

## 2.2.4 E-komunikace

Dostupnost informací je hlavním důsledkem procesu globalizace. Snadnější připojení k internetu spolu s nižšími náklady na pořízení výpočetní techniky usnadňují všem lidem, tedy zákazníkům i vedení společností a jejich zaměstnancům, cestu k nim.

Předávané informace a datové toky mezi státy doslova bobtnají. Výrazným způsobem pomáhají k nárůstu ekonomik.

Ekonomický dopad digitalizace roste. Její správné uchopení vede k zefektivnění a zlepšení fungování vnitrofiremních i externích procesů. Jejím jasným cílem je zvýšit zisk, snížit náklady, ale i zvýšit spokojenost anebo i vytěžení zákazníků.

Na tomto místě je vhodné zmínit i skutečnost, že navzdory rychlému rozšíření a neustálému rozvoji globální komunikace a digitalizace, nezasáhla stále většinu lidí na všech kontinentech. Důkazem nám je Afrika. To poukazuje na budoucí potřebu i uplatnění komunikačních technologií.

Informační technologie/ systém, je formální podnikový systém včasného, efektivního a výkonného shromažďování, analyzování a distribuování vnitřních a vnějších informací.<sup>23</sup>

Dnešní ekonomika je založena na přístupu k informacím a znamená, že relativní úspěch jednotlivce nebo skupin je založena na přístupu k neustále rostoucímu objemu informací. Znalostní pracovník v globální ekonomice se prostřednictvím informačních sítí dostane ke zdroji poznatků všech důležitých databází světa. Svět se stává navzájem závislejší, výrazněji než kdy předtím. Vytvoření globálních sítí povede k propojení a výměně informací a stane se tak motorem rozvoje světové ekonomiky založené na vědomostech.<sup>24</sup>

Mezi hlavní funkce komunikace patří:

- informovanost,
- vzájemná komunikace,
- instruovat a zajišťovat toky informací,
- navazovat kontakty, sdružovat se

### 2.2.4.1 Druhy e-komunikace

Existují dva základní způsoby e-komunikace: synchronní a asynchronní.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Srov. Koohtz, H., Weihrich, H. *Management*, s. 583.

<sup>24</sup> Srov. PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. s. 81.

<sup>25</sup> Srov. Hoszowski, R.: *Elektronická komunikace*, učebnicový text. Kapitola třetí.

Synchronní způsob komunikace supluje reálnou komunikaci mezi dvěma i více účastníky, kteří spolu bezprostředně komunikují. Do synchronní e-komunikace patří: chat, skype, VoIP telefonie.<sup>26</sup> Asynchronní komunikace v internetovém prostředí se uskutečňuje tak, že není nezbytně nutná okamžitá odezva. Jedná se např. o diskusní fóra, e-mail.

Mezi nákladní druhy e-komunikace patří:

- elektronická pošta, tzn. e-mail: je to nejrozšířenější druh e-komunikace,
- poštovní klient Outlook: funguje jako podpora e-mailu, ale také jako plánovač napříč oddělením/firmou, eviduje upozornění a zadává úkoly ke splnění,
- IP telefonie: neboli telefonování přes internet, umožňuje on-line komunikace skrz naskrz zeměkoulí. Patří sem např. Skype, WhatsApp, messenger, atd.,
- intranet.

Komunikace je vnímaná jako důležitý obchodní prvek, určující směr inovací a směr podnikání. Prolíná se napříč všemi procesy uvnitř i vně podniku. Informační technologie v rámci nadnárodních společností mění způsob jejího fungování. Mohou pomoci v procesu implementace strategie.

Otázkou už dávno není, zda informační technologie bude mít významný dopad na konkurenční postavení společnosti, ale spíše, jak udeří na danou firmu.

Úloha odborníků na mezinárodní komunikaci se velmi změnila s globálním rozsahem podniků. Také se rozrostla s obrovským růstem výrazné rozmanitosti nových médií a vzrůstu kultur. Je zapotřebí komunikačních profesionálů, kteří jsou schopni překládat firemní komunikační potřeby na strategické firemní a globální komunikační úrovni, analyzovat firemní komunikační politiky, sledovat a předpovídat globální problémy, ekonomické a kulturní trendy a analyzovat marketingový a komunikační vývoj v evropských a asijských zemích trzích.

## **2.3 NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI**

Bakalářská práce se zajímá o dopad globalizace na nadnárodní podniky. Pojem globalizace jsem již objasnil a nyní se blíže podívám na problematiku nadnárodních společností.

---

<sup>26</sup> VoIP telefonie znamená telefonování přes internet

### 2.3.1 Definice nadnárodní společnosti

V důsledku integrace a koncentrace nabývají na významu zvláštní ekonomické jednotky (které by již v této práci zmínění mnohokrát), skrývající se pod pojmenováním nadnárodní korporace. Organizace pro mezinárodní spolupráci a rozvoj (dále jen OECD) definovala v roce 1977 nadnárodní korporace jako společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založeny v různých zemích a vzájemně propojeny tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnosti druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů.

Nadnárodní společnost poskytuje a zabezpečuje své produkty prostřednictvím zahraničních poboček v několika azích, kontroluje podnikatelské politiky těchto poboček a řídí je z globální perspektivy. Nadnárodní firmy mají zásadní vliv na utváření mezinárodního hospodářského klimatu díky své kapitálové síle a objemu vytvářených hodnot.<sup>27</sup>

### 2.3.2 Charakteristika nadnárodních společností

Nadnárodní společnosti spojují následující znaky:

- produkci zboží a služeb mají v mnoha zemích,
- vytváří mnoho poboček působící na celém světě,
- mateřská společnost kontroluje, řídí a má kontrolu nad kapitálem,
- nadnárodní společnosti disponují hlavním kapitálem a pokročilými technologiemi a přenáší je do hostitelských zemí,
- společnost má mezinárodní jméno a dobrou nadnárodní síť pro distribuci zboží či služeb,
- provozují svou činnost efektivně a využívají pokročilé technologie. Často se zabývají výzkumnou prací.

---

<sup>27</sup> Srov. Štrach, P. *Mezinárodní management*. s. 34.

Nadnárodní společnosti chápou svět jako jeden trh. Centrála bývá umístěna tam, kde operace vyžadují účast vrcholového managementu. V současné době převládá takové uspořádání světového ekonomického systému, při kterém nadnárodní společnosti kontrolují téměř polovinu světové průmyslové výroby a asi 60% zahraničního obchodu. Tyto společnosti vlastní čtyři pětiny všech patentů a licencí na novou technologii, důležitá know-how a vědecké objevy. Více než 80% mezinárodních poplatků za technologie je uskutečňováno jako vnitřní obchod. Právě vnitřní obchod licencemi umožňuje nadnárodním společnostem maximalizovat své zisky.<sup>28</sup>

Nadnárodní podniky se vyznačují těmito znaky:<sup>29</sup>

- společnost má fyzické jednotky v zahraničí,
- je uplatňován vliv mateřské centrály na podnikatelské jednotky (v oblasti informačních systémů a informačních technologií a systému kontroly, odvětvové podnikové kultury, formulace strategií),
- dochází ke společnému využívání a přesunu zdrojů.

Tyto korporace mají tři stupně řízení:

- centrálu s vlastními útvary,
- dceřiné společnosti (divize) členěné podle komodit,
- divize geograficky umístěné ve vybraných regionech.

Prioritou nadnárodních korporací je maximalizace zisku a získání si dominantního postavení na trhu. Tyto fakta jsou spjata především díky velké geografické flexibilitě a adaptabilním formám organizace.

Dnešní ekonomický trh těmto gigantům také umožňuje přelévát si daňové povinnosti a využívat i příležitosti daňových rájů. Také rostoucí kapitálová mobilita napomáhá tyto korporace přesouvat svou výrobu kamkoliv na světě a využívat tak efektivně neomezené zdroje, které se na světovém nachází.

### **2.3.3 Vznik nadnárodních společností**

Vznik nadnárodních korporací probíhá zpravidla v pěti fázích:<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Srov. Synek, M., Kislíngrová, E. *Podniková ekonomika*. s. 393.

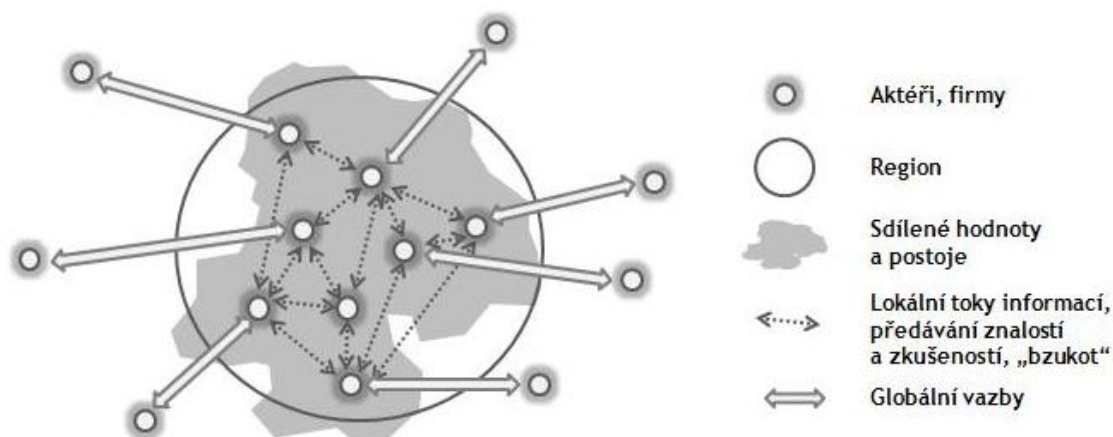
<sup>29</sup> Srov. Tamtéž. s. 392.

<sup>30</sup> Srov. Pichanič, M. *Mezinárodní management a globalizace*. s. 70-71.

1. Fáze – export přebytku produkce do zahraničí. Firma je dobře etablovaná na domácím trhu s limitovaným potenciálem růstu.
2. Fáze – výstavba poboček v zahraničí k zásobování nových trhů. Produkce je v domovské zemi, ale o výrobek je zájem v zahraničí, firma proto exportuje stejný produkt pro zahraniční zákazníky.
3. Fáze – zahraniční pobočky uspokojující jiný národní trh, než který obsluhovaly primárně. Firma fyzicky přesouvá některé ze svých operací z domovské země. Zpravidla se jedná o montáž výrobků s některými dílčími výrobními operacemi. Tyto 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.
4. Fáze – zahraniční pobočky exportují zboží do původní domovské země. Zboží je v cizině vyráběno levněji. Dochází k decentralizaci některých rozhodnutí na úroveň poboček, ale strategická rozhodnutí jsou přijímána v centrále. Management hostující země přebírá řízení domácích operací, zejména logistiku, nábor pracovních sil, dodavatelsko-odběratelské vztahy, marketing, propagaci, jednání s místními vládními a regionálními orgány a další.
5. Fáze – firma se stává v pravém slova smyslu internacionální a globální. V této fázi se často objevuje označení *transnational* – vnějškově budí firma dojem, že nemá žádnou národní identitu. Zdání klame, neboť firma má domovskou adresu na daňové, identifikační i jiné účely.

Jednotlivé fáze se postupně vyvíjely. Nejdříve se vývoj projevoval v primárním těžebním průmyslu, který je specifický pro některá teritoria na celé zeměkouli. Dále se připojoval zpracovatelský průmysl a v neposlední řadě terciární sektor, který zahrnuje informační technologii, služby a další existující obory.

Klíčoví aktéři vně regionu se postupně vyvíjejí, zajišťují napojení na globální systém. Vše se vždy vyvíjí od nuly do vyšších sfér (jak ji i popsáno ve fázích vývoje nadnárodních společností). Vzniká úzká spolupráce a velmi blízké vazby napříč celým světem. Tento postup zachycuje následující obrázek:



Obr. 6: Propojení globálního „potrubí“ s lokálním

Zdroj: *University information systém MENDELU* [online]. Copyright © [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: [https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=57124](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=57124)

Slučování podniků do větších hospodářských jednotek, při nichž je zachována samostatnost podniku za účelem dosažení stanovených termínů a uspokojení podnikatelských potřeb. Tento proces se realizuje buď v rámci místně vymezeného podniku jako vnitřní růst jeho velikosti, nebo jako spojení místně odloučených podniků do nového organizačního celku, což je označováno jako organizační koncentrace = velké podniky. Výhodou je především kapitálová síla, která umožňuje provádět vědecko-výzkumnou činnost a zavádět její výsledky pomocí investic, které vedou k vysoké produktivitě práce.<sup>31</sup>

Vznik nadnárodních společností, společností působící v několika zemích, je tedy důsledkem procesu označujícím etapu vývoje mezinárodního obchodu. Globalizace, v tomto smyslu označuje stav, kdy výrobní proces již není vázán na státy a jejich hospodářství.

Nadnárodní firemní rozvoj je ovlivněn předmětem mezinárodního podnikání (výrobky, služby), dále formou vstupu na zahraniční trh (licence, kapitál), cílovým trhem, formou organizační struktury a v neposlední řadě i lidskými zdroji. Důležitá je skutečnost, že ačkoli jsou společnosti založeny v různých zemích, jsou vzájemně propojené. V důsledku to znamená, že jedna nebo více z nich může vyvíjet vliv na činnost druhých. Důvodem jsou zejména společné zdroje a znalosti. Z tohoto pohledu lze říci, že se vše stává globální, zejména díky vlivu technologie, kterému jsem se věnoval výše.

<sup>31</sup> Srov. Synek, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. s. 361.



### 2.3.4 Kooperace nadnárodních společností

S ohledem na vznik nadnárodních společností je vcelku logickým vyústěním jejich blízká kooperace.

Kooperace je činnost, při které dochází ke vzájemné spolupráci jednotlivců a skupin lidí. Odrazem dobře fungující kooperace je lepší produktivita práce, která je vynakládána na výrobu a jiné činnosti v dané firmě. Produktivita práce pomáhá vyhodnocovat dosažené výkony. Ty můžeme vyjádřit přímým nebo nepřímým způsobem:

- přímý způsob jsou dosažené výkony uvnitř firmy,
- nepřímý způsob vstupuje do výkonu vývozem mimo firmu za zvolenou cenu.

Kooperace zajišťují a nahrazují činnosti, na které nejsou v podniku kapacity, pokud nestačí provozní možnosti.<sup>32</sup>

Konkurence je stále silnější, kvalita se zvyšuje, čas se krátí – toto vše posiluje kooperativnost. Rozsah kooperací roste jak v lokálním měřítku, tak také zejména v tom globálním. Růst kooperací je podmíněn řadou ekonomických i technických důvodů.<sup>33</sup>

- komunikační a informační infrastruktura vytváří nové a velmi příznivé prostředí pro rozvoj nových, intenzivních a vysoce efektivních forem kooperací,
- kvalifikační úroveň populace i jednotlivých ekonomických subjektů stoupá, a to jak v oblasti informačních technologií, tak v dalších oblastech; vytváří se tak nezbytný předpoklad pro kooperace,
- vývoj nových produktů a služeb je tak náročný na rychlost, finance i další zdroje, že si vynucuje rozsáhlé kooperace různorodých vysoce specializovaných subjektů,
- logistické řetězce již dnes výrazně překračují svou integrací hranice jedné firmy, zasahují stále větší část ekonomických subjektů,
- rychlý vývoj aplikace elektronické výměny dat i u středních a malých podniků – je a bude pro ně podmínkou.

---

<sup>32</sup> Srov. Dědina, J., Cejthamr, V. *Management a organizační chování*. s. 201.

<sup>33</sup> Srov. Burian, P. *Webové a agentové technologie*. s. 27.

Mohu zde využít známého hesla „Think global, act local“, neboli „Mysli globálně, jednej lokálně“. Kooperace nadnárodních společností je důležitá, bezpochyby je posiluje, ale na co se nesmí nikdy zapomínat management lokálních poboček, je přizpůsobení lokalitám, jejich zvyklostem a tradicím.

### **2.3.5 Expanze nadnárodních společností**

Nové trhy lákají firmy v případě, kdy dosavadní trh je nasycen a nevidí na nich již další možnosti dalšího růstu. Strategický vstup na nový trh je i otázkou dobrého načasování.

Z hlediska laického pohledu se jeví vznik nadnárodních korporací jako proces rozčlenění aktivit do jednotlivých autonomních částí, které jsou pak umísťovány tam, kde se to nejvíce vyplatí.<sup>34</sup>

Aktivita v zahraničí jsou prováděny prostřednictvím zahraničních přidružených společností a zahraničních poboček. Zahraniční přidružená společnost je součástí majetku mateřské společnosti. Ale zahraniční pobočka je část mateřské společnosti a má omezenou rozhodovací pravomoc. Finanční výsledky zahraniční pobočky jsou vykazovány jako součást celkové rozvahy matky.

Způsob expanze a vztahu mezi centrálou a pobočkou formuluje rozdělení nadnárodních společností do různých typů:

- mezinárodní,
- mnohonárodní,
- globální,
- nadnárodní.

---

<sup>34</sup> Srov. Pichanič, M. *Mezinárodní management a globalizace*. s. 69.

Charakteristika těchto společností je shrnuta v následující tabulce:

Tabulka 1: Typy nadnárodních společností a jejich základní charakteristiky

Zdroj: Pichanič, M. Mezinárodní management a globalizace, s. 70

	Mezinárodní	Mnohonárodní	Globální	Nadnárodní
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 zemích, využití specifickým dovedností	Využití hostitelských manažerů, často franchising	Centrálně sdílena logistika a marketing, využívá světových standardů v TOM managementu multinárodní zastoupení	Vývoj a transfer know-oh z kterékoliv lokality do lokality s pravděpodobností úspěchu

Nadnárodní společnosti využívají rozdílných forem vnitřního organizačního uspořádání, které je shrnuto v následující tabulce:

Tabulka 2: Typy organizačního uspořádání nadnárodních podniků

Zdroj: Synek, M. Manažerská ekonomika, s. 379.

	Mnohonárodní	Mezinárodní	Globální	Nadnárodní
Uspořádání aktiv a kapacit	decentralizované, národně soběstačné	základní konkureční zdroje centralizované, ostatní decentralizované	centralizované a globálně optimalizované	roztýlené, nezávislé a specializované
Role zahraničních operací	poznávání a využívání lokálních příležitostí	adaptace a využívání konkurenčních výhod mateřské společnosti	zavádění strategie mateřské společnosti	diferencované příspěvky národních jednotek k integrovaným zahraničním operacím
Vývoj a rozlišování znalostí	znalosti rozvíjené a zachycované uvnitř každé jednotky	znalosti rozvíjené v centru a transformované do zahraničních jednotek	znalosti rozvíjené a zachycované v centru	znalost rozvíjené společně rozdělované do zahraničních jednotek
Řízení	geografické	obchodní	funkcionální	maticové

### 2.3.6 Klady nadnárodních korporací

Nadnárodní korporace ve snaze zvýšit svůj zisk podporují mírové vztahy mezi státy. Strhávají bariéry mezi státy, akcelerují globalizaci mezinárodní ekonomiky a pomáhají formovat pravidla jejího řízení. V důsledku působnosti nadnárodních korporací roste objem světového obchodu. Nadnárodní korporace pomáhají shromažďovat investiční kapitál, který může být základem rozvoje v hostitelských zemích, ale stimulují i výzkum a vývoj obecně. Financují mezinárodní půjčky a služby. Snižují cenu zboží zvyšováním jeho produkce podle principu komparativní výhody. Prosazují zásady svobodného obchodu a napomáhají odstranění takových jeho překážek, jako jsou cla. Placením daní v hostitelské zemi zvyšují příjmy do státního rozpočtu. Zvyšují zaměstnanost a kvalifikační úroveň pracovních sil. Zboží vyrobenému v hostitelské zemi zajišťují trhy, přinášejí tržní zkušenosti a masovou reklamu. Zvyšují zisk a bohatství.<sup>35</sup>

### 2.3.7 Zápory nadnárodních korporací

Teoretici i politikové, a to zvláště ti, kteří hovoří o působení nadnárodních korporací v rozvojových zemích, zdůrazňují, že tyto korporace ohrožují suverenitu a autonomnost národního státu. Podporují a ospravedlňují represivní režimy ve jménu stability a pořádku. Činí země třetího světa závislé na technologiích, kapitálu a znalostech světa prvního. Diktují charakter ekonomické orientace země a podobu jejího vývoje. Ničí místní kulturu a národní zvláštnosti, homogenizují světovou kulturu na úroveň západní konzumní orientace. Vytvářejí nekoloniální vazby, přinášejí „kulturní znečištění“ a modely spotřeby prostřednictvím reklamy. Omezují mzdy dělníkům. Zvyšují zisky a kapitál v hostitelské zemi, ale exportují je do domovské země. Ničí místní podnikání. Zvyšují bohatství domácích elit spolupracujících s nadnárodními korporacemi a prohlubují chudobu ostatních.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Srov. Smolík, J. *Úvod do studia mezinárodních vztahů*. s. 67.

<sup>36</sup> Srov. Smolík, J. *Úvod do studia mezinárodních vztahů*. s. 67.

## 3 PRAKTICKÁ ČÁST

### 3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost John Crane Sigma, a.s. je akciovou společností, která oslavuje 25 let v regionu střední a východní Evropy v oboru těsnících systémů a dalších elementů rotačních zařízení v širokém spektru průmyslových oborů. Jako součást nadnárodní korporace Smiths Group plc se sídlem v Londýně, je nositelem renomované značky John Crane, která je světovým lídrem ve svém oboru. Společnost JCS je významnou součástí skupiny John Crane a zajišťuje výrobu, prodej, servis a poradenskou činnost nejen pro těsnící systémy a další produkty vlastní výroby, ale i jiné produktové řady vyráběné ostatními členy skupiny John Crane (dále jen „JC“).

Hlavním posláním společnosti JCS je maximalizovat přidanou hodnotu svým akcionářům poskytováním kvalitních výrobních kapacit při zachování nízkých nákladů na výrobu a včasnosti dodávek. Zároveň má za cíl udržovat a rozšiřovat tržní podíl skupiny JC v regionu střední a východní Evropy, ať už přímo vlastními nebo efektivním řízením ostatních společností JC v regionu.

JCS je největším výrobním závodem divize JCR v Evropě. Poskytuje ostatním společnostem ve skupině kvalitní a levné kapacity v oblasti obrábění, montáží a rovněž služby pro přípravu výrobní dokumentace a technologických řešení.

Společnost JCS rovněž zajišťuje manažerskou podporu ostatním společnostem JC v regionu - na Slovensku, v Polsku, Maďarsku a Rusku. Také vykonává některé administrativní a logistické funkce prostřednictvím střediska sdílených služeb v Lutíně.

Prodejní aktivity JCS jsou soustředěny na teritoria České republiky, Slovenska, Rumunska, Bulharska, Srbska a dalších zemí bývalé Jugoslávie a Izraele. Společnost poskytuje svým zákazníkům podporu při návrhu a výběru produktů, ale také provozí údržbu společně s optimalizací nákladů na provoz zařízení a jejich oprav. Svou sítí servisních středisek se snaží co nejvíce přiblížit svým zákazníkům.

#### 3.1.1 Vlastnická struktura JCS

Společnost byla založena v roce 1993, v roce 2001 byl 100% podíl převeden pod nadnárodní koncern Smiths Group plc., který je jediným akcionářem:

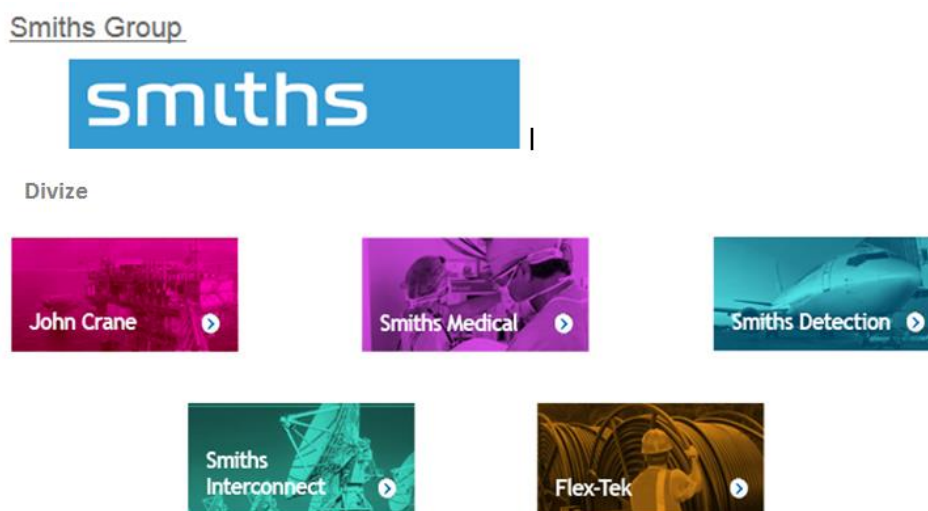
*Smiths Group Holdings Netherlands B.V.*

*Slough, Buckingham Avenue 361-366, Spojené království Velké Británie a Severního Irska.*

Akcie: 90 ks akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000 000,- Kč

Základní kapitál: 90 000 000,- Kč<sup>37</sup>

### 3.1.2 Organizační struktura akcionáře



Obr. 7: Organizační struktura SG

Zdroj: Interní podklady firmy

Smiths Group je světová technologická skupina, která je kótována na londýnské burze cenných papírů už od roku 1914. Vyrábí a prodává technologie, které podporují následující oblasti:

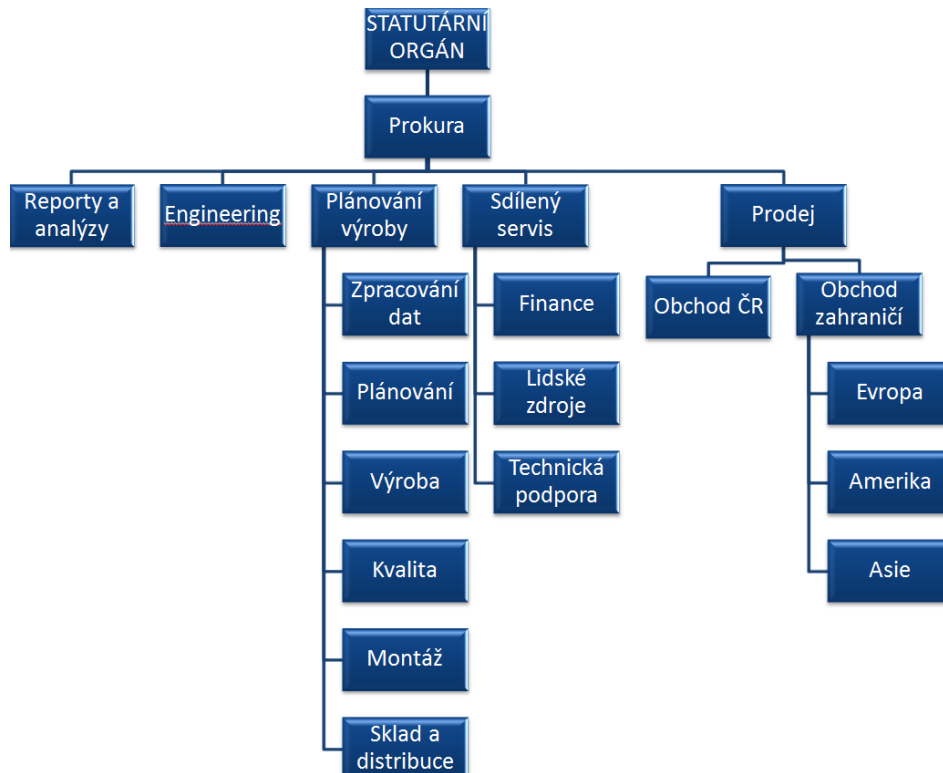
- Bezpečnost a obrana
- Energetika
- Zdravotnictví
- Komunikace
- Strojírenská výroba

Smiths Group byla založena v roce 1851. Dnes zaměstnává více než 23 000 lidí ve více než 50 zemích světa v 5 divizích – viz organizační struktura.

<sup>37</sup> Srov. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012. [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: < [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=&ico=47151561&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS\\_WITH&jenPlatne=PLATNE](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=&ico=47151561&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE)>

### 3.1.3 Popis struktury JCS

Na společnosti JCS je praktická část bakalářské práce koncipována, proto je tato kapitola zaměřena na její organizační strukturu. Čtenářům umožní lepší pochopení chodu společnosti.



Obr. 8: Organizační struktura JCS

Zdroj: Vlastní zpracování

Statutární orgán je vedení Smiths Group, prokura<sup>38</sup> zde nahrazuje vedení a má plnou moc a kompetence jednat jménem společnosti. Struktura je tvořena liniově, aby byly zřetelné kompetence manažerů a tok informací byl plynulý. Veškeré významné schvalovací procesy musí mířit, jak je vidět i z grafu, až do Anglie do centra korporace.

Organizační schéma JC nebudu uvádět, jde o poměrně složitou strukturu, který by zde byla spíše zavádějící a mohla odvádět pozornost od hlavního cíle. Divizi však blíže popíšu, aby návaznosti byly zřejmé.

<sup>38</sup> Prokura zvláštní plná moc, kterou podnikatel zmocňuje fyzickou osobu (prokuristu) ke všem právním úkonům, k nimž dochází při provozu podniku.

Zmíním, že Smiths Group je „mateřská společnost“ JC. A co se může jevit jako atypické, že JC je sestra JCS, i když jí je nadřazena. V rámci divize JC je zvolena jedna dcera Smiths Group, která je vnímána jako vedoucí, nicméně její kapitálová provázanost s ostatními společnostmi v rámci divize je nulová, vše je 100% vlastněno Smiths Group.

JC je divize s globálním fokusem na prodej a servis strojírenské sekce průmyslového trhu, má vlastní vývoj i výrobu. JC na uvedeném trhu zaopatřuje:

- prodejní a servisní služby,
- výrobní operace,
- engineering,
- a strategii, marketing, finance.

Divize JC zaštiťuje 21 výrobních jednotek v 15 zemích, má více než 120 000 m<sup>2</sup> výrobní plochy. JC má více než 230 prodejních a servisních jednotek ve více než 50 zemích světa. Prodává produkty celé skupiny do 121 zemí světa a má téměř 7000 zaměstnanců. JCS je největší závod této divize.

### **3.1.4 Portfolio společnosti**

Portfolio společnosti JCS je velmi rozsáhlé. Společnost dodává své produkty do celého světa a patří mezi špičky na daného trhu. Díky vyspělé technologii, kterou společnost vlastní, si drží nezanedbatelnou konkurenční výhodou, protože je schopna dosáhnout nejpřesnějších rozměrů v nabízených produktech, a to v tolerancích až do 1/20 tloušťky lidského vlasu.

JCS vyrábí ucpávky do čerpadel všeho druhu, každý produkt je unikátní a žádný požadavek není nesplnitelný. Tyto unikátní ucpávky jsou dodávány do těžebních rafinérií, chemických i jaderných továren, také pro automobilový i letecký průmysl.

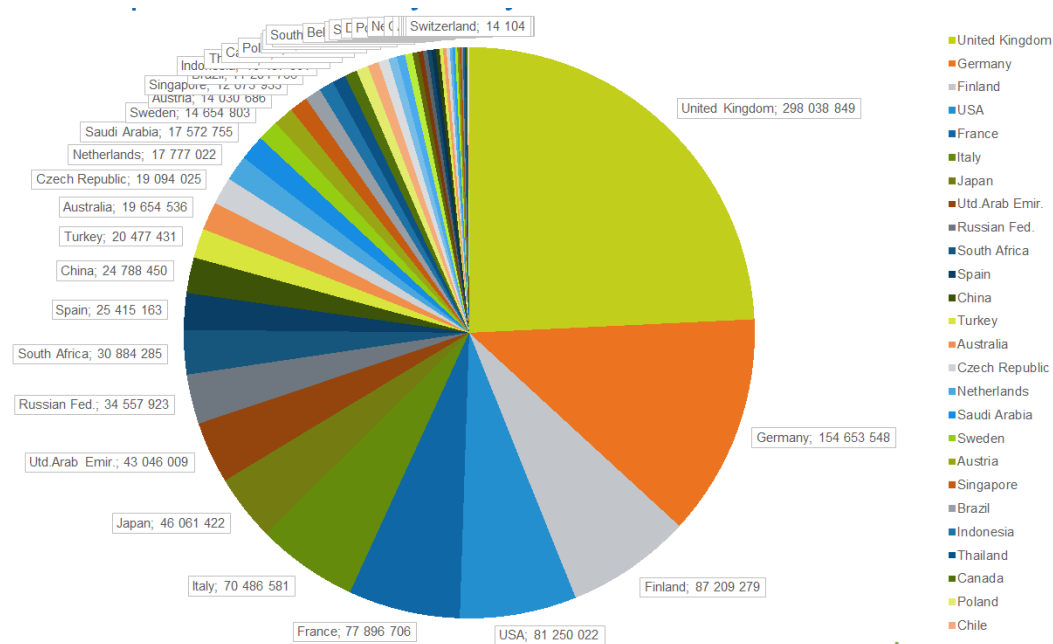
Společnost vyrábí tyto produkty:

- Mechanické ucpávky: používají se v papírenském průmyslu, utěsňují hřídel čerpadla a udržují kapalinu v čerpadle, aby netekla kolem hřídele.
- Mokrý a suchý ucpávky, které se dále dělí dle užití na:
  - mechanické ucpávky: tyto ucpávky jsou vyráběné pro rafinerie dle norem Amerického petroleu,
  - speciální ucpávky: jsou vyráběné dle unikátního výkresu, speciálně navržené pro komplikovaná čerpadla,



- plynové: jsou mechanické ucpávky pro kompresory mazané plynem místo kapaliny, kde je zapotřebí velmi specifická technologie pro výrobu dílců s velmi přísnými tolerovanými rozměry.
- Tlakové nádoby: jsou vyráběny pro mazací a chladicí kapalinu pro dvojité ucpávky, tzn. je to bariérový systém.
- Ložiska: kluzná ložiska pro kompresory a turbíny.
- Spojky: spojují motor s čerpadlem nebo turbínu s generátorem (velikosti od cca 12 cm – 4m).

Tyto produkty jsou, jak již bylo zmíněno na začátku kapitoly, vyváženy do celého světa. Skutečnost znázorňuje následující obrázek:



Obr. 9: Vývoz produktů

Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavní vývoz směřuje do Anglie. Právě v této zemi má JCS nasmlouvané významné obchodní partnery (i díky sídlu mateřské společnosti), kteří vytěžují cca ¼ výrobních kapacit JCS. Právě v této zemi jsou velmi drahé výrobní náklady a jsou více zaměřeny na montáž a skladování, z toho důvodu je výroba přesouvána za hranice této země. Dalším významnou zemí, kam firma vyváží je Německo. Německo udává nynější trend obchodu a z toho pohledu je přínosem, že i JCS má silné obchodní vztahy s touto zemí. Graf potvrzuje obchodovatelnost po celé zeměkouli.

### 3.2 ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL

Společnost JCS podniká na zpracovatelském průmyslu a vyznačuje se ekonomickým kódem CZ – NACE 28.29.0; výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely.

Tato sekce zahrnuje mechanickou, fyzikální nebo chemickou přeměnu materiálů nebo komponentů na nové produkty (zboží), ačkoliv toto nelze použít jako jednotné univerzální kritérium pro definování výroby zboží, tj. zpracovatelského průmyslu. Materiály, látky a suroviny, které se využívají jako vstupy zpracovatelského průmyslu, jsou produkty zemědělství, lesnictví, těžby, dobývání kamene a písků a jílu nebo se též může jednat o produkty jiných zpracovatelských činností. Podstatná změna, renovace nebo rekonstrukce produktů se obecně považuje za výrobu zboží, a zařazuje se tedy do zpracovatelského průmyslu. Výsledkem výrobního postupu jsou buď hotové výrobky určené pro užívání nebo spotřebu, nebo polotovary určené k dalšímu opracování nebo zpracování.<sup>39</sup>

Dále zahrnuje velmi širokou paletu zařízení, která mechanicky nebo tepelně působí na materiály nebo na materiálech provádějí výrobní procesy vč. výroby jejich mechanických komponentů, které produkují a využívají sílu. Patří sem také speciálně vyrobené díly na tyto stroje a zařízení.<sup>40</sup>

Zpracovatelský průmysl (dále je „ZP“) je významným segmentem ekonomiky, na kterém dochází k velkému rozvoji technologií, znalostí a pracovních příležitostí. Tento trh je velice atraktivní, oplývá silným zahraničním kapitálem, dlouhodobě si udržuje pozici v konkurenčním prostředí a navyšuje důležitost regionálních i globálních řetězců. S rozvoje technologií a také se záměry hospodářské politiky se v činnostech ZP stále více objevují také aktivity, které mají charakter služeb (věda a výzkum, vzdělávání, obslužné a doplňkové činnosti), které se prolínají s odvětvími služeb, avšak statisticky je nelze vyčlenit.<sup>41</sup>

---

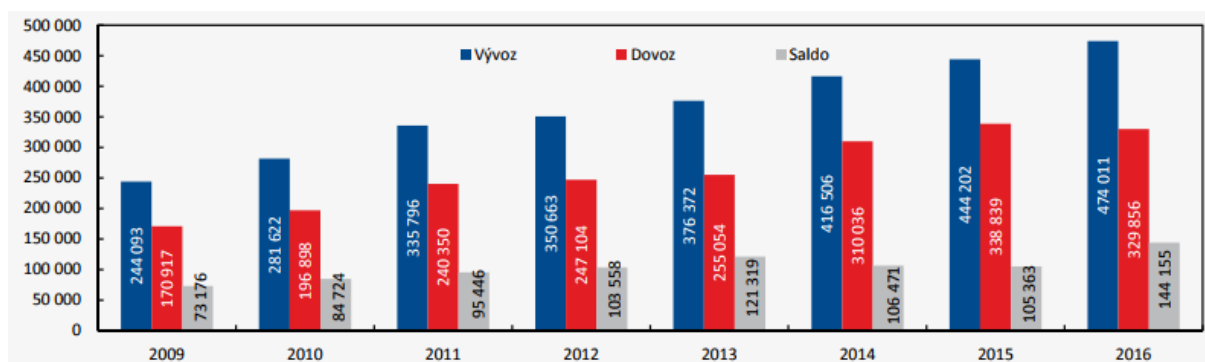
<sup>39</sup> Srov. C Zpracovatelský průmysl | CZ NACE. CZ NACE [online]. Copyright © 2018. [cit. 2018-02-10].

Dostupné z: <<http://www.nace.cz/nace/c-zpracovatelsky-prumysl/>>

<sup>40</sup> Srov. Tamtéž.

<sup>41</sup> Srov. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2016*. s. 170.

Vývoj průmyslové výroby je doprovázen stabilním růstem, přičemž se jeho dynamika od roku 2014 ve vybraných oborech stále zvyšuje. S nárůstem nových zakázek se klade větší důraz na flexibilitu. Podíl českého exportu v čele s automobilovým, strojírenským a elektrotechnickým průmyslem tvoří zhruba 70%. Veliká flexibilita, se kterou je nárůst nových zakázek podmíněn, je jednou z nutných konkurenčních výhod. Nárůst exportu průmyslu popisuje následující obrázek.



Obr. 10: Nárůst export průmyslu v mil. Kč

ZDROJ: MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2016*. s. 170.

Z obrázku a popisu trhu je patrné, že ZP nabývá na intenzitě každým rokem. Kladná a navyšující se salda svědčí o trvale lepší kvalitě výrobků, technické úrovni a konkurenceschopnosti podniků na českém trhu. Lze také vyzorovat, že postupně narůstající export je podmíněn investicemi, které přitahuje atraktivita tohoto trhu. Atraktivitu určují právě globální společnosti, které zvyšují celosvětovou poptávku po nových výstavbách elektráren, energetických celků, klimatizačních zařízení a jiných podnikatelských aktivit.

Právě zapojení českých výrobců do obchodního řetězce podmiňuje propojení s nadnárodními společnostmi, které vlastní tuzemské firmy. Tradice, kterými zmiňované společnosti disponují, udávají budoucí předpoklad pro další vývoj těchto společností.

### **3.3 Trendy globalizace působící na JCS**

#### **3.3.1 Offshoring; outsourcing**

Společnost JCS se plně specializuje na svůj obor, a proto některé ze svých činností a aktivit řeší formou offshoring nebo outsourcingu. Tím velmi účelně může řešit i větší specializaci svých pracovníků a současně s tím snížit náklady některých činností. Ani jedna ze zvolených forem spolupráce však není výjimečná, jedná se spíše o úspěšné následování celosvětového trendu.

JCS je největším výrobním závodem celé divize, z toho důvodu většina sesterských společností směřuje své objednávky na tento závod. V rámci obchodní činnosti JCS poskytuje i mimo jiné těmto sestrám kapacity v oblasti obrábění, montáží a rovněž služby pro přípravu výrobní dokumentace.

JCS garantuje oproti ostatním divizím velké výrobní plochy, levnou pracovní sílu, zejména ve srovnání se závody umístěnými v Německu a Japonsku, a díky moderní technologii i flexibilitu ve výrobních možnostech.

Přestože je společnost JCS největším závodem, není schopna pokrýt veškeré poptávky výrobního charakteru vlastními silami. Proto využívá dostupné výrobní podpůrné procesy od externích firem. Jinými slovy část výroby řeší outsourcingu/offshoringem. Proces výroby na sebe musí navazovat, kvalita hraje důležitou roli, a proto jsou požadavky na zvolené externí firmy ze strany JCS nekompromisní. Je pravidlem v nich vykonávat pravidelné audity, stejně jako každoroční porovnání spokojenosti s jejich podnikovými aktivitami vůči JC. Všechny požadavky není jednoduché splnit, a proto je výběr z větší části delegován na Globální nákup a kvalitu uvnitř celé divize. V tomto bodě také velmi důležitá e-komunikace, která zajišťuje efektivitu zpětné vazby.

Důvodem využití offshoringu a outsourcingu je v častém počtu případů motivováno ekonomicky výhodnější dodávkou. Řešení šetří výrobní kapacitu, která je v posledních letech pravidelně využívána na 100 %, ale také šetří náklady.

Offshoring a outsourcing je využíván zejména na odklon jednoduchých dílců, u kterých by se nevyplatilo pořizovat nové výrobní stroje.

Externí služba je také využívána na nákup nekovových součástí, které plní těsnící či aretační funkci. Offshoring je využíván i v rámci přesunu výroby tzv. kolíků z velmi specifického materiálu, který je málo dostupný a tím velmi drahý. K této službě je uzavřená spolupráce s obchodními partnery v Německu a Japonsku.

Offshoring je využíván zejména na přesun výroby dílců dle aktuálního kapacitního využití v průběhu roku k zahraničním obchodním partnerům nebo našich sesterských poboček. Nejvíce JCS odklání výrobu do Číny, Indie, Mexika, kde výrobní náklady jsou srovnatelné s výrobními náklady JCS. V období velkého zatížení či poptávky po produktech ze speciálního materiálu, směřuje odklon výroby do Německa, Itálie, Francie či USA. V těchto zemích jsou výrobní procesy nákladnější, ale JCS tento offshoring služeb snižuje riziko zpožděných zakázek a neuspokojení zákazníků.

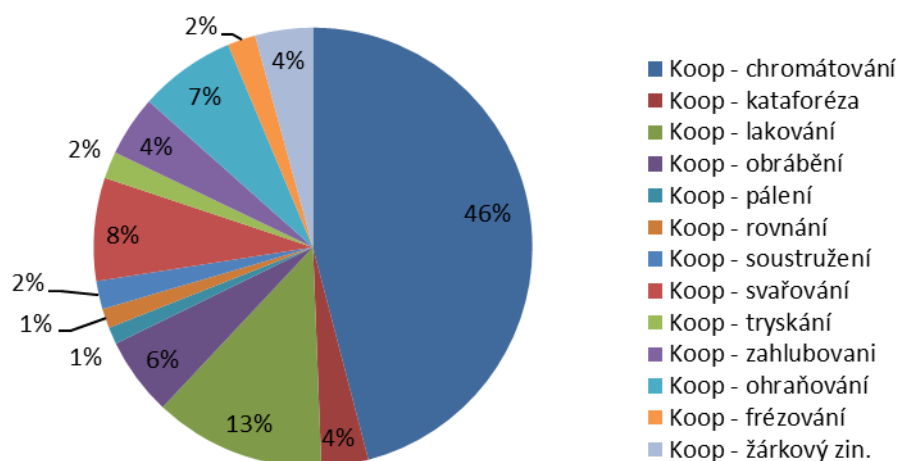
Příklady využívání offshoringu ve společnosti JCS lze identifikovat ve službách jako je výzkum, globální kvalita a technologie, a to v rámci nadnárodní skupiny. Vyjmenované služby jsou sdílené napříč koncernem. Jelikož je koncern rozmístěn po celém světě, s nadsázkou lze konstatovat, že zatím není jen na Aljašce. Každá země má své geografické výhody a jinak využívá příležitosti, které dnešní svět nabízí a tyto zjištěné informace sdílí.

Outsourcing má v rámci JCS své uplatnění především díky odklonu jednoduchých výrobních dílců – podložek, kroužků apod. Při subdodávkách dílců je kladen hlavní důraz na rychlost „obratem“. Zde se dostává do popředí kvalitní komunikace a dobré vztahy s obchodními partnery, dále tlak na včasnou dopravu a také zpětnou kontrolu kvality. Mezi nejvíce oslovované firmy na domácím trhu patří: HBC, BE Group, Valbruana, CS Steel, Mechel a Prameko.

### **3.3.2 Kooperace**

V neposlední řadě jsou využívány i kooperace na již zhotovené díly, a to především v rámci tuzemského trhu. Jsou oslovovány větší firmy, ale i živnostníci. Jedná se o dokončovací práce, jako je lakování, ohýbání atd. Více k tomu napoví následující obrázek:

### Nejčastější využívané kooperace



Obr. 11: Nejčastěji využívané kooperace

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3.3 Aplikace trendů v praxi

Klíčovými požadavky při identifikaci a vyčlenění agend k řešení formou outsourcingu, offshoringu a kooperace byly optimalizace administrativy, snížení nákladů. Přesun agend, které nejsou přímou obchodní náplní společnosti, však muselo uchovat požadovanou rychlost procesu výroby.

Důležitým požadavkem bylo zachování velmi kvalitní vnitrofiremní komunikace i externí komunikace s dodavateli.

Lze konstatovat, že proces vyčlenění agend, je v korporaci kvalitně etablován, s úspěchem používán i pravidelně evaluován.

Můžeme říci, že díky překotnému vývoji budou i v budoucnu existovat obrovské možnosti změn. Společnost z hlediska pozitivního přístupu k nim na ně bude připravená.

### 3.3.4 E – komunikace

Efektivní komunikace v rámci nadnárodní komunikace je jeden z hlavních prvků úspěchů. Rychlá poptávka, rychlá odpověď a rychlá realizace je zárukou úspory času, úsilí i nákladů. JCS využívá e-komunikaci, která je nastavena v rámci nadnárodního koncernu a blíže specifikována právě divizi JC.

Telefony jsou v dnešní době tak automatické, že tuto komunikaci zde nebudu ani zmiňovat. Funkce Outlook se řadí také již k běžným činnostem, nicméně zde tuto komunikaci rozvedu blíže, neboť v rámci koncernu jsou využívány všechny moduly včetně přídatných, které v malých a středních firmách nejsou tak běžné. Outlook je samozřejmě součástí všech uživatelů, kteří obsluhují PC. Přes tuto funkci (mimo těch základních funkcí, jako jsou příchozí emaily, plánování porad a udávání úkolů mezi odděleními) jsou plánované globální schůzky napříč světadíly a je využíván jako online konference přes telefon či video. Outlook je napojen na všechny kamenné zasedací místnosti v sídle JCS.

V rámci globálního sdílení má koncern vytvoření intranet na míru. JCS má na tomto intranetu vytvořen svůj vlastní účet, pod kterým sdílí veškeré potřebné informace napříč divizemi i napříč firmou samotnou. Na intranetu jsou všem dostupné veřejné informace přes marketing, plánování výroby, kvality, norem ISO, o organizačních procesech, o finančních plánech a dosažených výsledcích. Například, ekonomické ukazatele jsou revidovány po měsících, neboť ekonomické dosažené výsledky motivují zaměstnance k vyšším prémie a vyššímu osobnímu ohodnocení.

Zajímavou součástí e-komunikace je Microsoft Lync s podporou Skype for bussiness. Tato aplikace umožňuje chatování napříč světem. Používá se pro komunikaci s dceřinými společnostmi, ale také s obchodními partnery.

Z výše uvedeného by se dalo konstatovat, že JCS plně sdílí v rámci koncernu online firemní schůzky, rady, konference, dosažené výsledky, atd. S obchodními partnery sdílí aktuální informace o výrobě a dalších obchodních možnostech.

V rámci e-komunikace zmíním také e-komunikaci čistě pro zaměstnance, kdy existuje tzv. „MyHR“. MyHR je komunikační a informační portál v oblasti personalistiky, který je přístupný všem zaměstnancům celé korporace a je přeložen do 12 jazyků včetně češtiny. Jsou zde zveřejněny všechny doposud položené otázky/odpovědi v oblasti personalistiky, informace o procesech, zavedené politiky a všechny potřebné formuláře. MyHR je také využíván pro měření kvality práce a udává podklady pro interní projekty.

Tento portál zaměstnancům umožňuje:

- vyhledat rychlou odpověď na vaši otázku,
- vstoupit kariérní portál,
- přímo požádat o změnu osobních dat,
- získat rychlý přehled o základních procesech (nábor, nástup, výstup),

- získat vyčerpávající informace a tréninkové materiály k ročnímu procesu hodnocení<sup>42</sup>.

JCS má e-komunikaci detailně propracovanou, tok informací je pravidelný a efektivní.

I když je nastavení a využívání e-komunikace ve společnosti na kvalitní úrovni, zpětné vazby nemusí být vždy tak rychlé. Důvodem je lidský faktor, který do procesu vždy vstupuje. Z pohledu hodnocení se jedná o rizikový faktor. Snížení rizika je ošetřeno směrnicí.

### **3.4 Přínosy globalizace na JCS**

Proces globalizace, jak bylo uvedeno v teoretické části, je součástí celého podnikatelského systému. Nese s sebou značné příležitosti, které dále společnosti rozvíjí a otvírá jím nové možnosti v oblastech technologie, kvality, vývoje a také komunikaci.

V této kapitole si dovoluji blíže specifikovat přínosy globalizace na společnost JCS. Značný přínos vnímám rozvoj technologií a inovací ve výrobě. V kapitole 3.1.4. jsem se zmínil, že společnost JCS je schopna dosáhnout nejpřesnějších rozměrů v nabízených produktech, a to v tolerancích až do 1/20 tloušťky lidského vlasu. Taková přesnost byla nemyslitelná pár let zpátky. Díky velké finanční stabilitě, kterou společnost disponuje, si může dovolit investovat nemalé peníze do nejnovějších technologií a nákupu strojů, které jsou přesnější, rychlejší a mají prokazatelně menší zmetkovitost výrobků. Společnost vlastní např. tyto stroje:

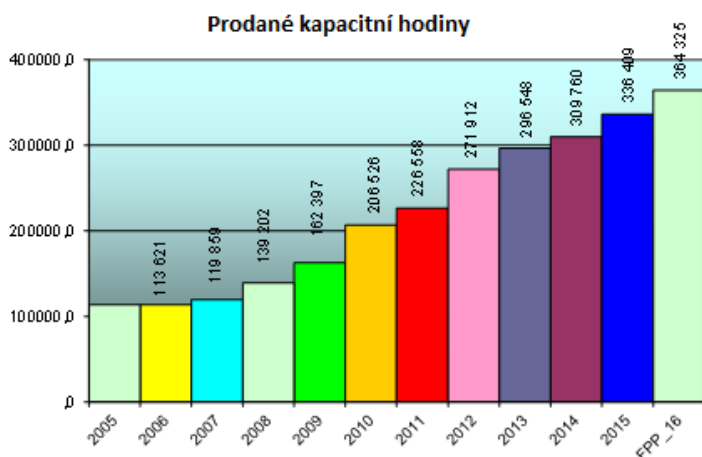
- frézky, soustruhy a integrexí,
- stroje na hlubování a drátořezání,
- dvouosé CNC centra soustruhy, dvouosé NC centra soustruh, tříosé CNC centra s poháněnými nástroji soustruhy, tříosé CNC centra frézky, pětiosé CNC frézky, pětiosé CNC centra s poháněnými nástroji Integrex; atd.

Modernější technologie přináší efektivnější výrobu a tím navyšování výrobních kapacit. Společnost má tento růstový trend nepřetržitě od r. 2005, kdy z následujícího obrázku je patrné, že každým rokem se výrobní kapacitní hodiny navyšují.

---

<sup>42</sup> Každý zaměstnanec je 1x za rok individuálně hodnocen svým nadřízeným





Obr. 12: Prodané kapacitní hodiny

Zdroj: Vlastní zpracování

Technologie v JCS nejsou jen stroje, ale také znalosti a informace; tzv. informační technologie. Rozvoj informační technologie vede k úspoře transakčních nákladů, odstranění části administrativních nákladů a zefektivnění průchodu informací. Flexibilně přenáší tok požadavků od objednávek po samotnou výrobu či expedici. JCS používá informační systém SAP, který byl v nadstandardu aplikován přímo na danou výrobu společnosti a plně odpovídá požadavkům. Jen pro úplnost uvádím, že informační systém SAP je používám v 70 % sesterských společností JC.

Propojenost informační technologie a výrobní technologie přináší vyšší výkonnost firmy:

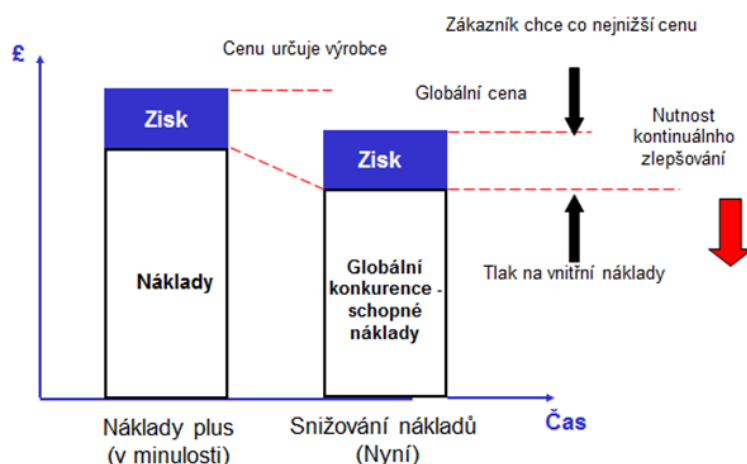


Obr. 13: Výkonnost firmy

Zdroj: Vlastní zpracování

Globalizace v JCS přináší úsporu času a energie. Propojenost jednotlivých procesů ve firmě je evidována elektronicky, odpadá tím „přenášení papírové formy vč. vysvětlivek“. Každý má online přístup k dokumentaci a má možnost se k ní aktuálně vyjádřit. Jako úsporu času vnímám i elektronickou komunikaci s úřady a jinými státními orgány. Toto propojenost je již i v rámci Evropské unie.

S globalizací přichází i boj o zákazníky. To s sebou přináší snižování cen a zvyšování kvality produktů. Zjevný popis tohoto vlivu je vykreslen v následujícím obrázku:



Obr. 14: Vliv konkurenceschopnosti na náklady a zisk firem

Zdroj: Vlastní zpracování

JCS se s „tlakem“ trhu vypořádává dobře. Přínosem je snižování nákladů a udržitelnost zisku. Jelikož působí tento tlak i na konkurenci, tak lze z této situace i dále těžit, protože korporace je připravena. JCS si každým rokem upevňuje své místo na daném trhu a lze ji považovat za jednu z nejvíce konkurenčních firem na trhu s ucpávkami.

S vlivem zahraničního kapitálu a silné stabilitě nadnárodního koncernu JCS vylepšuje své know-how a je tím blíž a blíž k požadavkům svých zákazníků.

### 3.5 Negace globalizace na JCS

Přínosy globalizace působící na JCS jsou zřetelné a silné. Ale s přínosem existují i jistá rizika, tzv. negace, které je potřeba si uvědomovat, aby firma na ně mohla být připravena a v případě potřeby reagovat a nedostala do značných potíží.

Mezi prvními mohu detekovat „sdílení všeho online“. Je nesporné, že sdílení informací online, šetří náklady, čas a energii. Ale jak by tomu bylo v případě celosvětového výpadku nebo napadením hackerů, které je v dnešní době velkou hrozbou? Převážná část dat by byla ztracena nebo těžko dohledatelná. Lidé jsou mnohdy nahrazováni stroji, pevné archivy se stávají virtuální a komunikace je převážně elektronická, tudíž dlouho budované know-how při této hrozbě by mohlo utrpět značné škody.

Společnosti patřící do nadnárodních koncernů mají dlouhou historii, velký finanční kapitál a vysoce konkureční zmiňované know-how. Tím automaticky dochází k velkému očekávání všech zúčastněných, kteří do obchodního procesu zasahují. Z pohledu zákazníků je to především rychlost a cena provedeného obchodu, z pohledu dodavatele je to včasná platba a navyšující se objednávky, z pohledu managementu je to zvyšující se zisk a z pohledu zaměstnance je to zvyšující se mzda a benefity. Uspokojení všech těchto požadavků je velmi složité, kdy při nespokojenosti jedné zúčastněné skupiny může dojít k narušení celého procesu – například stávka zaměstnanců, stávka dopravců atd. Tyto výpadky obratem navýší náklady, zpozdí dodávky a změní strategické plány.

Další hrozbu může přinést jazyková a kulturní bariéra. JCS komunikuje s obchodními partnery po celém světě, je zde důležité znát zvyklosti a návyky jiných národů, aby nedošlo ke špatnému vyjádření a tím urážky obchodního partnera. To by mělo nemalé dopady na obchodní vztahy.

Velmi významnou roli v podnikání je půda, která udává hranice prostoru pro podnikání. Neustále se navyšující potřeby po půdě ve střednědobém horizontu dosáhnou zvláště v některých oblastech svého maxima a nebude možné se dále rozšiřovat. Půda je omezený zdroj a je nenahraditelný.

## Shrnutí

Globalizaci vnímám jako proces, který je už téměř neodmyslitelně propojen i s podnikatelskou činností společnosti. Posiluje silné stránky, ale také zviditelňuje ty slabé.

Analýza slabých stránek se tak ze své papírové role dostává i do reálné, kdy je třeba jejich bližší posouzení. Je nezbytná jejich pravidelná analýza a evaluace jejich vlivu na strategické plány.

Společnost nemůže nikdy eliminovat všechny své slabé stránky či hrozby, ale musí si být vědoma jejich vlivu, dopadu a být připravena reagovat na změny. Jen tak může vytěžit maximální možný užitek pro sebe sama a své zákazníky i majitele společnosti.

JCS provádí pravidelnou analýzu vlivů globalizace. Jednoznačným cílem je minimalizace rizik a negativních vlivů.

Společnost patří ke špičkám na trhu, a v tomto ohledu prosazuje nulovou chybovost a průběžnou prevenci, jak u služeb, tak také u výrobních procesů.

V rámci globalizace, JCS stanovuje i dílčí operativní cíle, aby byly v souladu s koncernem, a umožnili hodnotit a zkvalitňovat činnost v souladu se zjištěnými obchodními riziky a příležitostmi. Dodržuje příslušné právní a regulační požadavky, které jsou součástí každého sjednaného obchodu.

V rámci e-komunikace a dalších podpůrných činností, společnost vede a motivuje všechny zaměstnance, dodavatele a zákazníky k tomu, aby se spolupodíleli na kontinuálním zlepšování firemní pověsti a dosahovaných výsledků.

Po celkovém shrnutí je patrné, že vliv globalizace na společnosti JCS má převážně kladné přínosy.

## Závěr

Společnost John Crane je špičková globální firma usilující o společensky odpovědnou provozní činnost při navrhování, výrobě a servisu mechanických ucpávek, podpůrných ucpávkových a filtračních systémů, hydrodynamických ložisek, převodových spojek, čerpacích systémů a zařízení pro monitoring stavu.

Společnost John Crane je přesvědčena, že pro zaměstnance a zákazníky hraje nejdůležitější roli kvalita. Procesy, které má společnost nastavené, provádí s cílem uspět na dnešním turbulentním trhu, bez ohledu na hranice, což je průvodní jev globalizačních tendencí.

Můžeme-li hodnotit změny ve společnosti v rámci několika málo posledních let, jsou značné, zejména pak ve struktuře, objemu prováděných prací i služeb a v neposlední řadě i v dynamice. Korporace se úspěšně vyrovnává s řadou bariér, ať už jde o jednoduché rozdíly nebo komplexní.

Globalizace v kombinaci s novou technologií je přínosem, protože umožňuje prodávat výrobky a služby na mezinárodním trhu bez přemístění. Vzhledem k propojenému globálnímu trhu společnost využívá všech dostupných příležitostí ke zvýšení příjmů prostřednictvím celosvětových prodejí. Současně dosáhne i na větší zákaznickou základnu.

Obrátíme-li fokus na náklady, díky globalizaci výroby může společnost těžit z nižších výrobních nákladů tím, že vyrábějí nízko-nákladovější země.

Globální doba si žádá globální myšlení, plánování i inovace. Pomocí nich může být a je společnost JC mnohem úspěšnější než kdykoli předtím.

## Zdroje

### Bibliografie:

1. BURIAN, P. *Webové a agentové technologie*, Praha. Grada Publishing, a. s. 2012. ISBN 978-80-247-4376-9.
2. CASTI, J. *Události X, Možné scénáře kolapsu dnešního složitého světa*, 1. Vydání. Praha. Management Press. 2012. ISBN 978-8072-6120-55.
3. CIHELKOVÁ, E. a kol. *Světová ekonomika: Obecné trendy rozvoje*. 1. Vydání. Praha. C. H. Beck. 2009. ISBN 978-80-7400-155-0.
4. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha. Grada publishing, a. s. 2005. ISBN 80-247-1300-4.
5. DVOŘÁČEK, J., Tyll, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. Vydání. Praha. C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.
6. HOSZOWSKI, R. *Elektronická komunikace, učebnicový text*. Kapitola třetí
7. INTERNÍ ZDROJE SPOLEČNOSTI
8. JENÍČEK, V. *Globalizace světového hospodářství*. Praha. C. H. Beck. 2002. ISBN 80-7179-787-1.
9. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení, teorie pro praxi*. Praha. C. H. Beck. 2006. ISBN 80-7179-453-8.
10. KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. Vydání. Praha. C. H. Beck. 2005. ISBN 80-7179-847-9.
11. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*, McGraw-Hill, USA, 1993. ISBN 80-7219-014-8.
12. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2016*. Praha. 2016. ISBN 978-80-906942-1-7.
13. PICHANIC, M. *Mezinárodní management a globalizace*. 1. Vydání. Praha. C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-886-X.
14. SMOLÍK, J. *Úvod do studia mezinárodních vztahů*, 1. Vydání. Praha, Grada Publishing, a. s. 2014. ISBN 978-80-247-5131-3.
15. SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. Vydání. Praha. Grada Publishing, a. s. 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

16. SYNEK, M., Kislingerová, E. *Podniková ekonomika*, 5. Vydání. Praha. C. H. Beck. 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
17. ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. Praha. Grada Publishing, a. s. 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.
18. ZAPLETAOVÁ, Š. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*. Praha. Ekopress, 2015. ISBN 80-8786-516-2.

Internetové zdroje:

1. C Zpracovatelský průmysl | CZ NACE. *CZ NACE* [online]. Copyright © 2018. [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: < <http://www.nace.cz/nace/c-zpracovatelsky-prumysl/>>
2. *Outsourcing* – ManagementMania.com. [online] Copyright © 2011. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/outsourcing>>
3. *University information systém MENDELU* [online]. Copyright © [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <[https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=57124](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=57124)>
4. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012. [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <[https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=&ico=47151561&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS\\_WITH&jenPlatne=PLATNE](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=&ico=47151561&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE)>

## Seznam obrázků a tabulek

Obr. 1: Globalizace a propojení procesů .....	13
Obr. 2: Zvonovité rozdělení versus rozdělení s „tlustými konci“ .....	17
Obr. 3: Podstata offshoringu .....	21
Obr. 4: Rozhodování typu dělej nebo nakup .....	24
Obr. 5: Vymezení outsoursingu jako přesunuté činnosti .....	24
Obr. 6: Propojení globálního „potrubí“ s lokálním.....	31
Obr. 7: Organizační struktura SG .....	37
Obr. 8: Organizační struktura JCS .....	38
Obr. 9: Vývoz produktů .....	40
Obr. 10: Nárůst export průmyslu .....	42
Obr. 11: Nejčasteje využívané kooperace.....	45
Obr. 12: Prodané kapacitní hodiny .....	48
Obr. 13: Výkonnost firmy.....	48
Obr. 14: Vliv konkurenceschopnosti na náklady a zisk firem.....	49
Tabulka 1: Typy nadnárodních společností a jejich základní charakteristiky .....	34
Tabulka 2: Typy organizačního uspořádání nadnárodních podniků.....	34



## **Anotace**

Pohle, Aleš. *Globalizační tendence a jejich vliv na nadnárodní společnost*. Olomouc 2018. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

**Název práce:** Globalizační tendence a jejich vliv na nadnárodní společnost

**Autor:** Aleš Pohle

**Ústav:** Ústav managementu a marketingu

**Vedoucí práce:** RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

### **Abstrakt:**

Bakalářská práce se zabývá popisem globalizačních tendencí a má za cíl vyhodnotit, jaký vliv mají globalizační tendence na nadnárodní společnost John Crane Sigma, a.s. Práce vysvětluje základní pojmy související s globalizací, zaměřuje se na globalizaci, jako zdroj konkurenční výhody a také detailně popisuje vznik a fungování nadnárodních korporací. Celá práce je aplikována na průmyslový trh, kde zvolená společnost podniká. Průmyslový trh je vnímán jako velice dynamický a atraktivní z pohledu konkurenčního prostředí. Bakalářská práce dále popisuje společnost John Crane Sigma, a.s. a vysvětluje její vzájemné vazby, ve kterých provozuje svoji podnikatelskou činnost po celém světě a na všech kontinentech. Práce zkoumá, jaké globalizační tendence mají vliv na společnost John Crane Sigma, a.s, jestli má globalizace pozitivní či negativní vliv na společnost. Globalizace provazuje ekonomické, sociální, politické, environmentální a kulturní procesy a pomáhá tak vytvářet ucelenost současného světa. Na stejném principu vznikají právě i nadnárodní koncerny, které jsou pevně propojené a vytváří rovnoměrnější přístup k podnikatelským zdrojům. Právě nadnárodní společnosti jsou mocné a dokáží efektivně využít globalizaci. Globalizace je fenomén současné epochy, která je součástí každodenního života, využívá maximálně nabízené komparativní výhody dnešního světa a umocňuje globalizační trendy.

**Klíčová slova:** globalizace, globalizační tendence, nadnárodní společnosti, průmysl.

## **Annotation**

Pohle, Aleš. *Globalization Trends and their Impact on Multinational Company*. Olomouc 2018. Bachelor thesis. Moravska University Olomouc. Supervisor: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

**Title:** Globalization Trends and their Impact on Multinational Company

**Author:** Pohle, Ales

**University:** Moravska University Olomouc

**Faculty:** Institute of Management and Marketing

**Supervisor:** RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

### **Abstract:**

The bachelor thesis describes the term of globalization and its tendencies. The goal is to evaluate the impact of globalization tendencies on the multinational company John Crane Sigma, a.s. The thesis explains basic concepts related to globalization, focuses on globalization as a source of competitive advantage, and describes in detail formation and functioning of multinational company. All the thesis is applied to the industrial market where the chosen company is focus the business. Industrial market is very dynamic and attractive in the terms of competition. The bachelor thesis describes the John Crane Sigma, a. s. company and explains its international mutual ties, in which operates its business all over the world on all continents. The thesis explores which globalization tendencies affect John Crane Sigma, a.s, whether globalization has a positive or negative impact on company. Globalization binds economic, social, political, environmental and cultural processes and helps to create a coherent world. Likewise, multinational companies are formed on the same principle, that are firmly jointed and create more balanced access to all business resources. Multinational companies are powerful and can take full advantage of globalization. Globalization is the phenomenon of the present time, which is part of everyday life, take useful advantage of today's world benefit and increase the power of globalization trends.

**Key words:** globalization, globalization tendencies, multinational companies, industry.