

MEZINÁRODNÍ MANAGEMENT

4. ČÁST: VOLBA STRATEGIE V MEZINÁRODNÍM PROSTŘEDÍ

Ing. Omar Ameir, Ph.D.

4. Volba strategie v mezinárodním prostředí

4.1 Vstup na zahraniční trh

4.2 Modely vstupů na zahraniční trh

4.3 Strategické typy „centrála – pobočka“

4.4 Strategické typy mezinárodní expanze

4.1 Vstup na zahraniční trh

Nadnárodní korporace

- Tři podmínky nadnárodnosti firmy:
 - působnost v různých zemích pomocí poboček;
 - vzájemné ovlivňování jednotlivých poboček;
 - sdílení zdrojů a informací mezi pobočkami.
- Ovlivňování vývoje mezinárodního hospodářství.

4.1 Vstup na zahraniční trh

Nadnárodní korporace

- Hodnocení nadnárodnosti pomocí poměru množství:
 - zahraničních dceřiných firem ku celkovému počtu dceřiných firem;
 - prodeje v zahraničí ku prodeji celkově;
 - zahraničních aktiv ku celkovým aktivům;
 - zaměstnanců v zahraničí ku celkovému počtu zaměstnanců.

4.1 Vstup na zahraniční trh

- Důvody nadnárodního charakteru korporací:
 - Proaktivní:
 - přístup k novým zdrojům;
 - úspory z rozsahu;
 - využívání investičních pobídek.
 - Ochranný:
 - sekundární investice;
 - přesycenost domácího trhu.

4.1 Vstup na zahraniční trh

- Tři míry integrity spolupráce v mezinárodním prostředí:
 - outsourcing:
 - spolupráce v oblasti podpůrných procesů;
 - strategická aliance:
 - výměna části vlastnických podílů;
 - výhoda synergie podnikání obou subjektů;
 - nízká flexibilita;
 - společný podnik:
 - vznik nového subjektu založením dvou nebo více firem;

4.1 Vstup na zahraniční trh

Formy vstupu na zahraniční trh:

1. Kapitálový vstup:

- a) zahraniční pobočka;
- b) zahraniční přidružená společnost;
- c) joint ventures

2. Bezkapitálový vstup:

- a) export;
- b) license;
- c) franchising.

4.1 Vstup na zahraniční trh

Formy vstupu na zahraniční trh:

- Zahraniční pobočka:
 - omezená rozhodovací pravomoc;
 - rozvaha součástí rozvahy mateřské firmy;
 - stejná právnická osoba jako mateřská firma;
 - stejný název jako mateřská firma.

4.1 Vstup na zahraniční trh

Formy vstupu na zahraniční trh:

- Zahraniční přidružená společnost:
 - součástí majetku mateřské firmy;
 - oddělená právnická osoba;
 - nejčastější dělení:
 - dceřiné společnosti;
 - filiálky.

4.1 Vstup na zahraniční trh

Formy vstupu na zahraniční trh:

- Joint ventures

- dohoda o společné produkci na základě společného vlastnictví;
- nadnárodní korporace transformuje místní firmu na svoji firmu dceřinou;
- výhody pro nadnárodní firmu:
 - rychlý vstup na zahraniční trh;
 - diverzifikace finančních rizik;
- výhody pro místní firmu:
 - silnější finanční zázemí;
 - atraktivita pro odběratele z důvodu spojení se silnou nadnárodní značkou.

4.1 Vstup na zahraniční trh

Formy vstupu na zahraniční trh:

- Export

- nejjednodušší forma vstupu na zahraniční trh;
- řešení protichůdnosti „vázaný kapitál – přímá zahraniční investice“
- dva druhy:
 - a) přímý;
 - b) nepřímý.

4.1 Vstup na zahraniční trh

Formy vstupu na zahraniční trh:

- Export
 - ad a) přímý export:
 - přímý prodej spotřebitelům cizí země;
 - distribuční kanály:
 - zahraniční zastoupení;
 - obchodní zástupce;
 - exportní oddělení;
 - výhody:
 - přímý vztah se spotřebitelem;
 - kontakt se zahraničním trhem;
 - jistota znalosti produktu ze strany prodávajícího zaměstnance;
 - kontrola produktu.

4.1 Vstup na zahraniční trh

Formy vstupu na zahraniční trh:

- Export

- ad b) nepřímý export:

- prodej prostřednictvím třetích firem;

- výhody:

- snížení finančních rizik spojených s investicí do vytváření distribučních kanálů;
 - jazyková a teritoriální znalost ze strany prodávajícího zaměstnance;
 - jednodušší ukončení vývozu;
 - menší újma ztráty dobrého jména.

4.1 Vstup na zahraniční trh

Formy vstupu na zahraniční trh:

- Licenční smlouva

- povolení k užívání nehmotného statku;
- platba licenčního poplatku;
- výhody pro poskytovatele:
 - rychlý vstup na zahraniční trh;
 - ekonomicky výhodný vstup na zahraniční trh;
- nevýhody pro poskytovatele:
 - riziko poškození dobrého jména poskytovatele licence;
 - riziko vybudování si konkurence.

4.1 Vstup na zahraniční trh

Formy vstupu na zahraniční trh:

• Franchising

- povolení k užívání předmětu podnikání;
- nabyvatel si pronajímá celý koncept podnikání;
- nabyvatel se kromě platby odměny zavazuje k respektování kultury a obchodní politiky poskytovatele;
- výhody pro poskytovatele:
 - rychlý vstup na zahraniční trh;
 - ekonomicky výhodný vstup na zahraniční trh;
 - procentuální příjem ze zisku.
- nevýhody pro poskytovatele:
 - riziko poškození dobrého jména poskytovatele licence;

4.2 Modely vstupů na zahraniční trh

Stopfordův model internacionalizace:

- Evoluční model - firmy vstupují na zahraniční trh postupně.
- Příklad jednotlivých fází:
 1. export;
 2. licence;
 3. dceřiná firma.
- Dvě kritéria vázání kapitálu:
 - znalost trhu;
 - význam trhu.
- Některé firmy mají fází více, jiné firmy některé fáze vynechávají.

4.2 Modely vstupů na zahraniční trh

Uppsala model internacionalizace:

- Navazuje a doplňuje Stopfordův model.
- Princip učení se a sbírání zkušeností:
 1. zahraniční trhy, kde nyní firma expanduje, mají vliv na volbu příštího místa expanze;
 2. rostoucí zkušenosti s expanzí zvyšují pravděpodobnost vázání kapitálu při příští expanzi.

4.2 Modely vstupů na zahraniční trh

Danielsův model internacionalizace:

- Pět rovin internacionalizace:
 - a) motivace k internacionalizaci
 - b) způsob řízení zahraničních procesů
 - c) míra podobnosti domácího a zahraničního trhu
 - d) počet zahraničních zemí expanze
 - e) fáze pronikání

4.3 Strategické typy „centrála – pobočka“

- Dělení centrál:

- a) Podle velikosti řízené plochy:

- regionální;
 - globální.

- b) Podle obsahového zaměření:

- centrála pro školení a konzultace;
 - centrála pro řízení dodavatelského řetězce;
 - hlavní centrála.

4.3 Strategické typy „centrála – pobočka“

- Mezi centrálou a pobočkou/pobočkami probíhá mnoho nejrůznějších procesů a toků. Nejvýznamnějšími jsou toky:
 - produktů:
 - výrobky;
 - služby;
 - nepersonální zdroje;
 - znalostí:
 - personální zdroje
 - duševní vlastnictví;
 - know-how;

4.3 Strategické typy „centrála – pobočka“

- Mezi centrálou a pobočkou/pobočkami probíhá mnoho nejrůznějších procesů a toků. Nejvýznamnějšími jsou toky:
 - kapitálu:
 - poskytování úvěrů;
 - výplaty dividend;
 - spoluvlastnění základního kapitálu;
 - další aktivity související s pohybem kapitálu mezi centrálou a pobočkami.

4.3 Strategické typy „centrála – pobočka“

Dvě důležitá fakta o vztazích mezi centrálou a pobočkami:

- Míra závislosti pobočky na centrále roste s rostoucími toky.
- Faktory ovlivňující vztahy mezi centrálou a pobočkami:
 - míra centralizace;
 - přístup k investičnímu rozhodování;
 - volba marketingových nástrojů.

4.3 Strategické typy „centrála – pobočka“

- Strategické typy nadnárodních korporací ve vztahu k vazbám mezi centrálou a pobočkami:
 - a) International
 - b) Multidomestic;
 - c) Global;
 - d) Transnational.

4.3 Strategické typy „centrála – pobočka“

- ad a) International:

- volné vazby mezi centrálou a pobočkami;
- vztahy mezi jednotlivými pobočkami zanedbatelné;
- pouze jednosměrné toky, tzn. centrála → pobočka.

- ad b) Multidomestic:

- pevné vazby mezi centrálou a pobočkami;
- vztahy mezi jednotlivými pobočkami volné;
- časté u evropských nadnárodních korporací;

4.3 Strategické typy „centrála – pobočka“

- ad c) Global:
 - pevné vazby mezi centrálou a pobočkami;
 - vztahy mezi jednotlivými pobočkami zanedbatelné;
 - časté u amerických nadnárodních korporací;
 - obousměrný tok zboží;
 - pouze jednosměrné toky kapitálu a znalostí, tzn. centrála → pobočka;
 - zaměření na znalostní toky;
 - jednotný, unifikovaný globální produkt pro všechny spotřebitele na světě.

4.3 Strategické typy „centrála – pobočka“

- ad d) Transnational:
 - pevné vazby mezi centrálou a pobočkami;
 - pevné vztahy mezi jednotlivými pobočkami;
 - časté u japonských nadnárodních korporací;
 - obousměrné toky;
 - zaměření na toky zboží;
 - pobočky zdrojem znalostí;
 - typické pro pobočky zajišťující služby a servis pro centrálu.

4.3 Strategické typy „centrála – pobočka“

Pozor!!!

- Nelze vždy jednoznačně určit, kterou strategii daná firma zvolila.
- U centrály záleží na:
 - vyspělosti lokality;
 - produkční činnosti;
 - fázi životního cyklu.
- Příklad - pobočka v rozvojové zemi:
 - zbožové toky směr pobočka → centrála;
 - znalostní toky směr centrála → pobočka.

4.4 Strategické typy mezinárodní expanze

Strategie mezinárodní expanze lze dělit dle:

- I. kombinace konkurenčního prostředí a postoje;
- II. řešení strategických dichotomií.

4.4 Strategické typy mezinárodní expanze

Ad I) Kombinace konkurenčního prostředí a postoje

- Faktory konkurenční výhody při expanzi v zahraničí.
 - specifikum lokality;
 - úspory z rozsahu;
 - síla a image globální značky.
- Strategie mezinárodní expanze je tvořena dvěma dimenzemi:
 - konkurenčním prostředím;
 - konkurenčním postojem;

4.4 Strategické typy mezinárodní expanze

- Tři typy konkurenčního prostředí:
 - 1) vlastní domácí trh;
 - 2) neutrální trh;
 - 3) trh zahraniční konkurence.

- Dva typy konkurenčního postoje:
 - a) defenzivní;
 - b) Ofenzivní.

4.4 Strategické typy mezinárodní expanze

- Faktory ovlivňující volbu konkurenčního prostředí:
 - poměr síly konkurence na domácím trhu a na trhu zahraniční konkurence;
 - poměr dostupnosti zdrojů na domácím trhu a na trhu konkurence;
 - firemní kultura.

- Faktory ovlivňující volbu konkurenčního postoje:
 - diferenciací produktu od produktů konkurence;
 - načasování investic;
 - odvaha.

4.4 Strategické typy mezinárodní expanze

Strategie mezinárodní expanze:

- 1a) – obranný val
 - naprosto defenzivní a neodvážný styl podnikání;
 - významná potřeba obrany vlastního trhu;
 - vhodnost: síťový systém podnikání, snížení významu obchodních bariér;

4.4 Strategické typy mezinárodní expanze

Strategie mezinárodní expanze:

- 1b) – prachárna
 - tzv. „ofenzivní defenzíva“;
 - okázalá obrana vlastního trhu pomocí agresivních nástrojů;
 - vhodnost: vysoká diverzifikovanost portfolia činností, diferenciacie produktu, silné jméno na domácím trhu,

4.4 Strategické typy mezinárodní expanze

Strategie mezinárodní expanze:

- 2a) – strážení hranic
 - „především žádná změna“;
 - respektování hranic určených pravidly daného odvětví;
 - vhodnost: menší exportní firmy, nevýznamné trhy, existence dohod a kartelů.
- 2b) – obklíčení
 - tzv. „rafinovaná ofenziva“
 - postupná expanze neobsazených nebo méně významných zahraničních trhů;
 - vhodnost: klid před bouří.

4.4 Strategické typy mezinárodní expanze

Strategie mezinárodní expanze:

- **3a) – partyzánská válka**

- tzv. „born global“;
- expanze od prvopočátku vzniku firmy;
- vhodnost: zahraniční trh koupěschopnější než trh domácí.

- **3b) – frontální útok**

- naprosto ofenzivní a odvážný styl podnikání;
- snaha o ovládnutí zahraničního trhu „za každou cenu“;
- nutnost kvalitního načasování investice, silné pozice na domácím trhu a schopnosti „jít pod cenu“.

4.4 Strategické typy mezinárodní expanze

Obliba strategie dle teritorií:

- evropské nadnárodní korporace:
 - 2a) (strážení hranic) a 2b) (obklíčení);
 - dobývání trhů „třetích“ zemí.
- japonské nadnárodní korporace
 - 3a) (partyzánská válka) a 3b) (frontální útok);
 - etablování své značky na trhu zahraniční konkurence.
- americké nadnárodní korporace
 - 1a) (obranný val) a 1b) (prachárna);
 - obrana pozice na vlastním trhu.

4.4 Strategické typy mezinárodní expanze

Ad 2) Řešení strategických dichotomií

- Dichotomie: rozdělení na dvě vzájemně se nepřekrývající části.
- Dichotomie z pohledu ekonomicko-manažerského: protipóly, v jejichž intervalech se ekonomický subjekt může rozhodovat.
- Typy dichotomií:
 - neslučitelné, protikladné;
 - slučitelné:

4.4 Strategické typy mezinárodní expanze

- Příklady:
 - revoluce, nebo evoluce;
 - kontrola, nebo chaos;
 - leader, nebo následovník;
 - spolupráce nebo soutěživost;
 - globalizace, nebo izolace.

4.4 Strategické typy mezinárodní expanze

- Způsoby řešení strategických dichotomií:
 - rébus;
 - dilema;
 - kompromis;
 - paradox.

4.4 Strategické typy mezinárodní expanze

- Faktory ovlivňující způsoby řešení strategických dichotomií:
 - firemní rozhodnutí;
 - typ strategické dichotomie.
- Postup řešení pomocí strategických dichotomií: analýza → nalezení jednoho, dvou nebo více optimálních řešení.
- Řešení pomocí paradoxu: nalezení jednoho, dvou nebo více optimálních řešení není možné.