

# Strategie v mezinárodním kontextu



**SILESIAN  
UNIVERSITY**

SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

**Metody strategického řízení**  
**Halina Starzyczná**  
Garant předmětu

# Strategie v mezinárodním kontextu

**Cílem kapitoly je pochopit  
strategii v mezinárodním  
(globálním) prostředí**



**Halina Starzyczná**  
Garant předmětu



# **Strategie v mezinárodním kontextu**

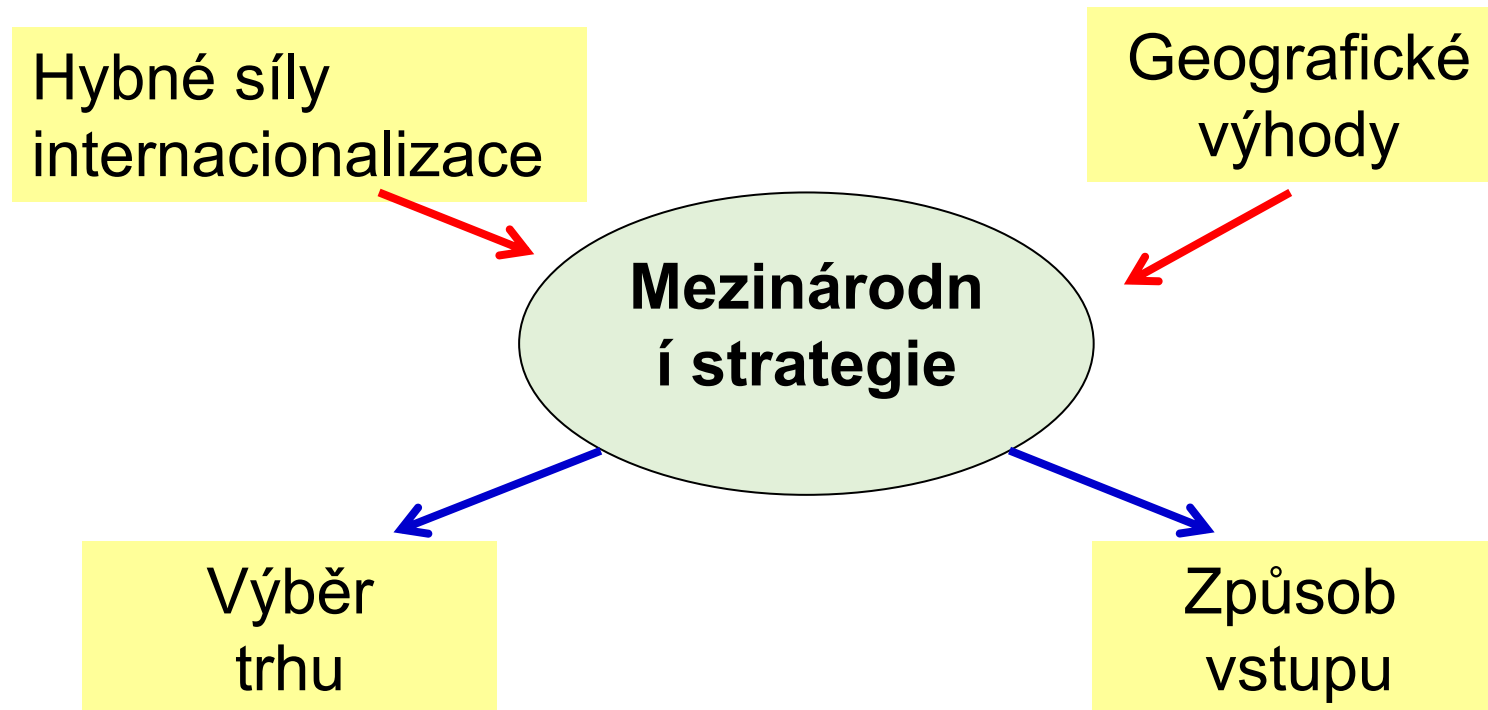
Struktura přednášky

- 1. Globalizace světové ekonomiky**
- 2. Geografické zdroje konkurenční  
výhody**
- 3. Podnik v globálním prostředí**
- 4. Strategie firem v globální společnosti**
- 5. Výběr mezinárodních trhů**
- 6. Formy vstupu na zahraniční trh**
- 7. Výhody a nevýhody zahraničních  
operací**

# Rámec mezinárodní strategie



**SILESIAN  
UNIVERSITY**  
SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA





# 1. Globalizace světové ekonomiky a hybné síly internacionalizace podnikání

- Prostředí mezinárodního podnikání se vyznačuje rychlou proměnlivostí.
- **Globální trh** – postupně se vytváří a je charakterizován vysokou konkurencí – přežijí jen ti nejlepší.
- **Globalizace výroby** – jednotlivé podniky rozptylují části výrobního procesu do různých zemí, aby využily národních odlišností v nákladech a kvalitě výrobních faktorů (pracovní síly, energie, půdy, kapitálu).



## Globalizace světové ekonomiky

- ***Příklad:*** společnost Boeing – tryskový letoun potřebuje zhruba 130 000 součástí, které jsou vyráběny a dodávány 550 různými dodavateli z celého světa.
- Základ současného trendu směrem ke globalizaci trhů a výroby tvoří 2 faktory:
  - ⇒ **pád bariér**, který umožnil volný tok zboží, služeb a kapitálu
  - ⇒ **rozvoj informačních technologií a technologie přepravy.**



## Globalizace světové ekonomiky

- ***Redukce obchodních a investičních bariér***
- Ve 20. a 30. letech minulého století vytvářelo mnoho zemí bariéry zahraničnímu obchodu a investování v podobě vysokých celních tarifů.
- Země si vytvořily vzájemné obchodní bariéry.
- Potlačení světové poptávky přispělo ke vzniku velké hospodářské krize.
- Po 2. světové válce došlo k uzavření Všeobecné dohody o clech a obchodu (GATT) s cílem snižovat bariéry obchodu a investování.



# Globalizace světové ekonomiky

- **Redukce bariér:**
- Uruguajská jednání v roce 1993 přijala opatření ke snížení obchodních bariér. Současně byla založena Světová obchodní organizace (WTO) dohlížející na světový obchodní systém.
- Průměrné celní tarify se postupně snižovaly:
  - ⇒ 1913 – 20 a více %
  - ⇒ 1950 – 15 a více %
  - ⇒ 1990 – 5,9%
  - ⇒ 2000 – 3,9 % (podle Uruguajské dohody)
- **Snížení obchodních bariér usnadňuje globalizaci trhů,** globalizaci výroby a umožňuje podnikům zakládat individuální výrobní činnosti v optimálním místě na celém světě.





# Hybné síly globalizace

## Globalizace trhu

- Podobné potřeby zákazníků
- Globální zákazníci
- Přenositelný marketing

## Globalizace vládních politik

- Obchodní politika
- Technické standardy
- Pobídky

## Globální strategie

## Globalizace nákladů

- Úspory z rozsahu a sortimentu
- Efektivnost získávání zdrojů
- Specifické zdroje dané země
- Náklady na vývoj výrobků

## Globalizace konkurence

- Vzájemná provázanost
- Globální konkurenti
- Vysoké objemy exportu a importu



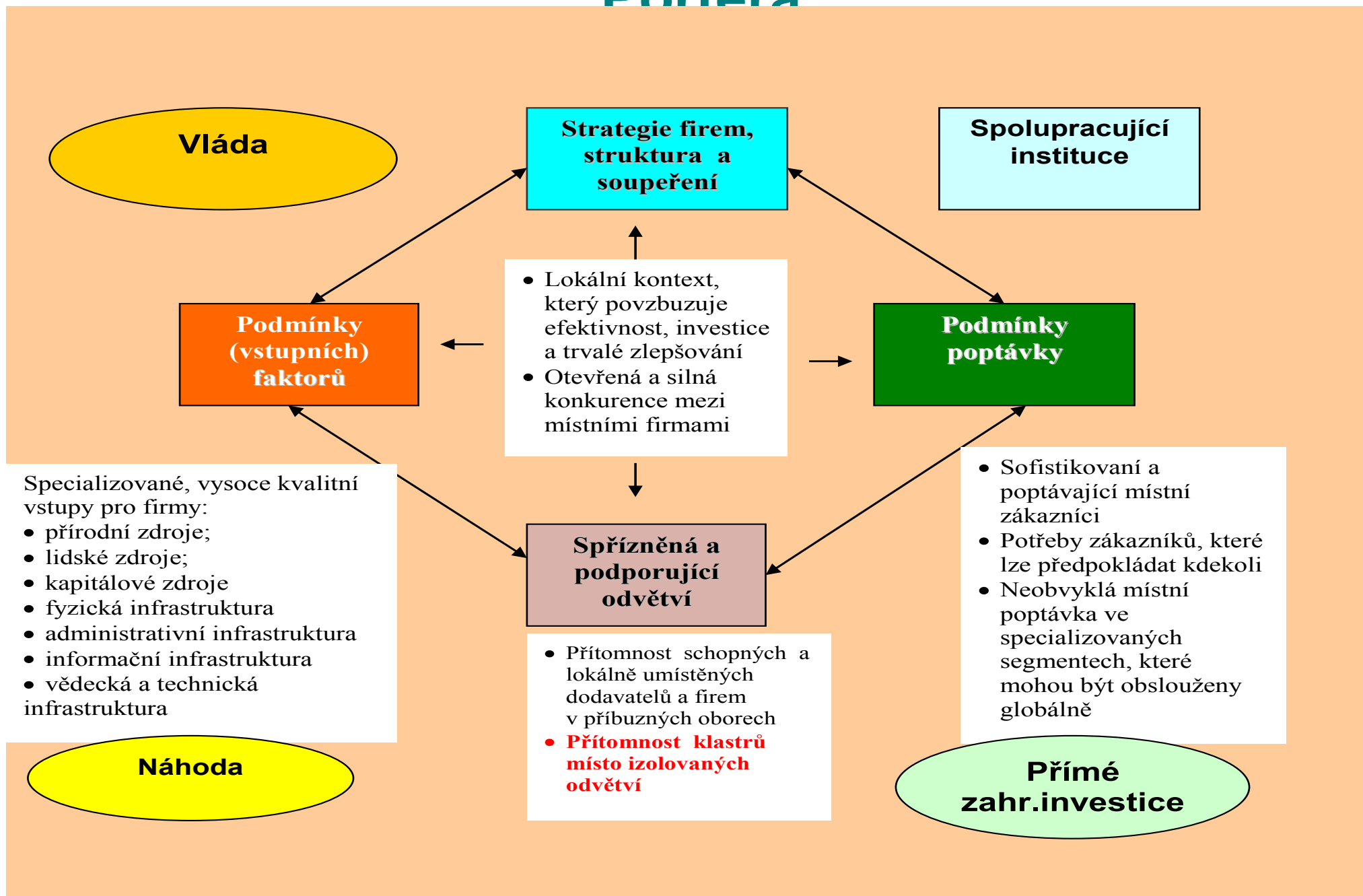
## 2. Geografické zdroje konkurenční výhody

- Lokalizační výhoda: **Porterův diamant**
- Globální zajištění zdrojů
- **Porterův diamant** vysvětluje, proč některá místa mají tendenci vytvářet firmy s trvalou konkurenční výhodou v určitých odvětvích více, než jiná.

**Čtyři hnací síly v Porterově diamantu vycházejí z faktorů:**

- Faktor lokálních (vstupních) podmínek
- Podmínky lokální poptávky
- Lokálně spřízněné a podporující odvětví
- Struktura strategií a soupeření lokálních firem

# Determinanty národní produktivity podle Portera



# Globální zajištění zdrojů (Global sourcing)



Global sourcing se týká nákupu služeb a komponent od nejvhodnějších dodavatelů z celého světa bez ohledu na jejich umístění

## Výhodami jsou:

- **Náklady** – na pracovní sílu, dopravu, komunikace, zdanění a investiční pobídky
- Unikátní **lokální** schopnosti
- Charakteristiky a **pověst** národních trhů



## 3. Podnik v globálním prostředí

### Globalizace je realitou

Podnikatelské subjekty mají 2 možnosti:

1. pečlivě monitorovat vlivy globalizace a průběžně se jim přizpůsobovat
2. aktivně se zapojit do globalizačního dění.

#### Pasivní přizpůsobování:

- vhodné pro MSP se záměrem působit na lokálním trhu
- monitorovací prostor by neměl být omezen na „akční radius“
- naskýtá se možnost rozvíjet prosperitu zapojením se do *klastrů*, což je zeměpisná koncentrace vzájemně spjatých podniků a institucí významných pro konkurenci.

Aktivní zapojení do globalizačního procesu je spojeno s přechodem do podoby *nadnárodních společností*:

- určení důvodu, výrobku, trhu a formy vstupu, s kterým vstoupíme na zahraniční trh;



## Podnik v globálním prostředí

- **Důvody vstupu na zahraniční trhy:**
  - zvýšení odbytových možností mateřské firmy
  - výhodnější provozní náklady – suroviny, pracovní síla, logistické náklady
  - investování volných finančních prostředků s jejich lepším zhodnocením
  - vytvoření předpolí pro expanzi do dalších zemí.
    - ⇒ a odpovědnost (rozhodování na místě a přizpůsobení místní situaci).



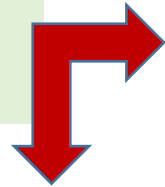
## Podnik v globálním prostředí

- **Volba teritoria vyžaduje zvážení řady faktorů:**
  - stabilita politického a ekonomického prostředí
  - logistická dostupnost trhů
  - podnikatelské prostředí, vládní omezení
  - velikost potenciálního trhu, prostor pro aktivity, konkurence na daném trhu, lokální patriotismus
  - předpoklady pro rozvoj (kupní síla, zájem o nabízené zboží, kulturní zvláštnosti)
  - zdroje a dispozice (pracovní síla, materiál, energie)
  - překážky, resp. přednosti (jazyková bariéra, etnické, kulturní zvláštnosti, klimatické podmínky).

# Vstup zahraničních obchodních řetězců na český obchodní trh

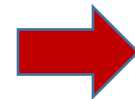


## Historické souvislosti



- první republika (zaostávání ŽC prodejen)
- CPE (zaostávání ŽC prodejen a vývojových trendů)
  - nedostatečný plošný a obslužný standard
  - diskontinuita tvorby českého kapitálu

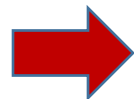
## Transformační proces



počáteční atomizace tuzemského obchodu a nízká organizovanost českých obchodníků, transformace družstev (malé ekonomické bariéry vstupu)

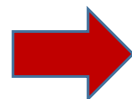
další atraktivita českého trhu (relativně dobrá kupní síla ... pro západoevropské firmy: geografická blízkost, malé kulturní rozdíly...)

## Subjekty trhu



- slabé stránky tuzemských firem
- silné stránky zahraničních firem
- zákazníci a jejich preference
- veřejná správa (liberální tržní prostředí)

## Národní trhy zahraničních firem



- nasycení trhů a legislativní překážky rozvoje





## Vliv globalizace na management

- **Management se s prohlubujícím zapojením firem do globalizačních procesů musí vyrovnat s novými otázkami:**
- Volba optimálního sídla firmy a vybraných (např. výzkumných) jednotek.
- **Určení ekonomických výhod pramenících z globalizace:**
  - snižování výrobních (provozních) nákladů
  - úspory v oblasti fixních nákladů
  - společný nákup
  - výhody plynoucí ze zhromadňování výroby
  - snadnější opatřování kapitálu
  - minimalizace rizik rozdělením výroby do několika produkčních center.

# Mezinárodní podnikání a diamant podnikové strategie



## Postup

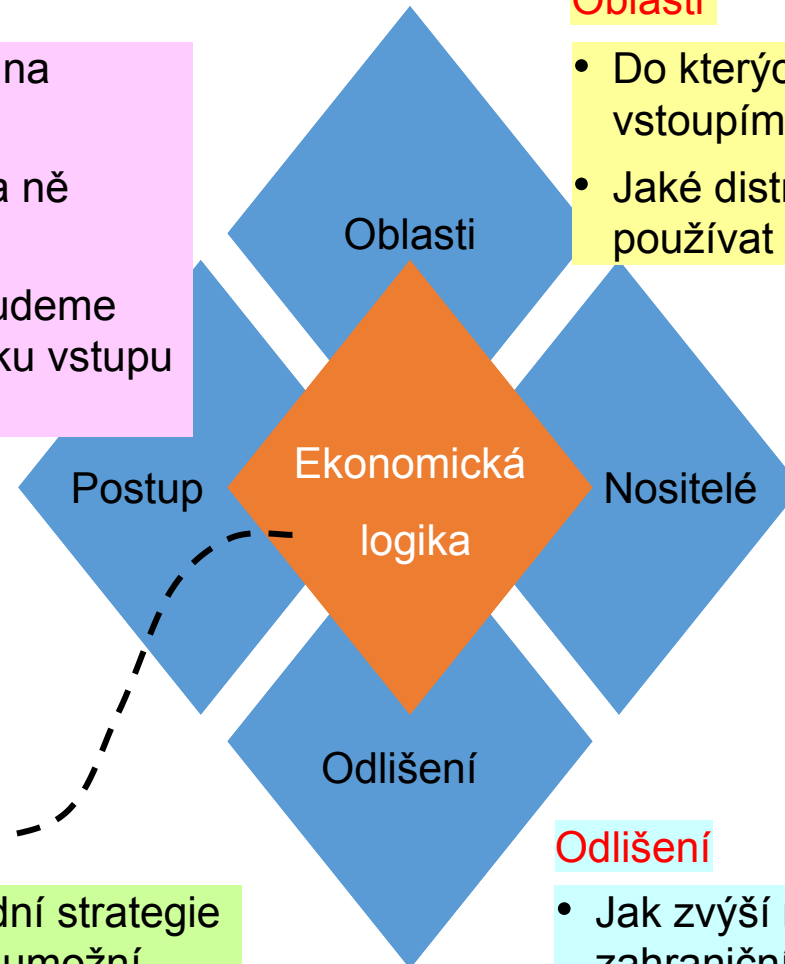
- Kdy máme vstoupit na zahraniční trhy?
- Jak rychle máme na ně expandovat?
- Jakým postupem budeme realizovat naši taktiku vstupu na zahraniční trhy?

## Oblasti

- Do kterých geografických oblastí vstoupíme?
- Jaké distribuční kanály budeme používat v těchto oblastech?

## Nositelé

- Jaké mezinárodní strategie vstupu na trh použijeme? Aliance? Akvizice? Investice na zelené louce?



## Ekonomická logika

- Jak naše mezinárodní strategie sníží naše náklady, umožní zvýšit ceny našich výrobků nebo vytvoří synergie mezi našimi podnikatelskými aktivitami?

## Odlišení

- Jak zvýší naše působení na zahraničních trzích atraktivitu našich výrobků pro naše zákazníky?



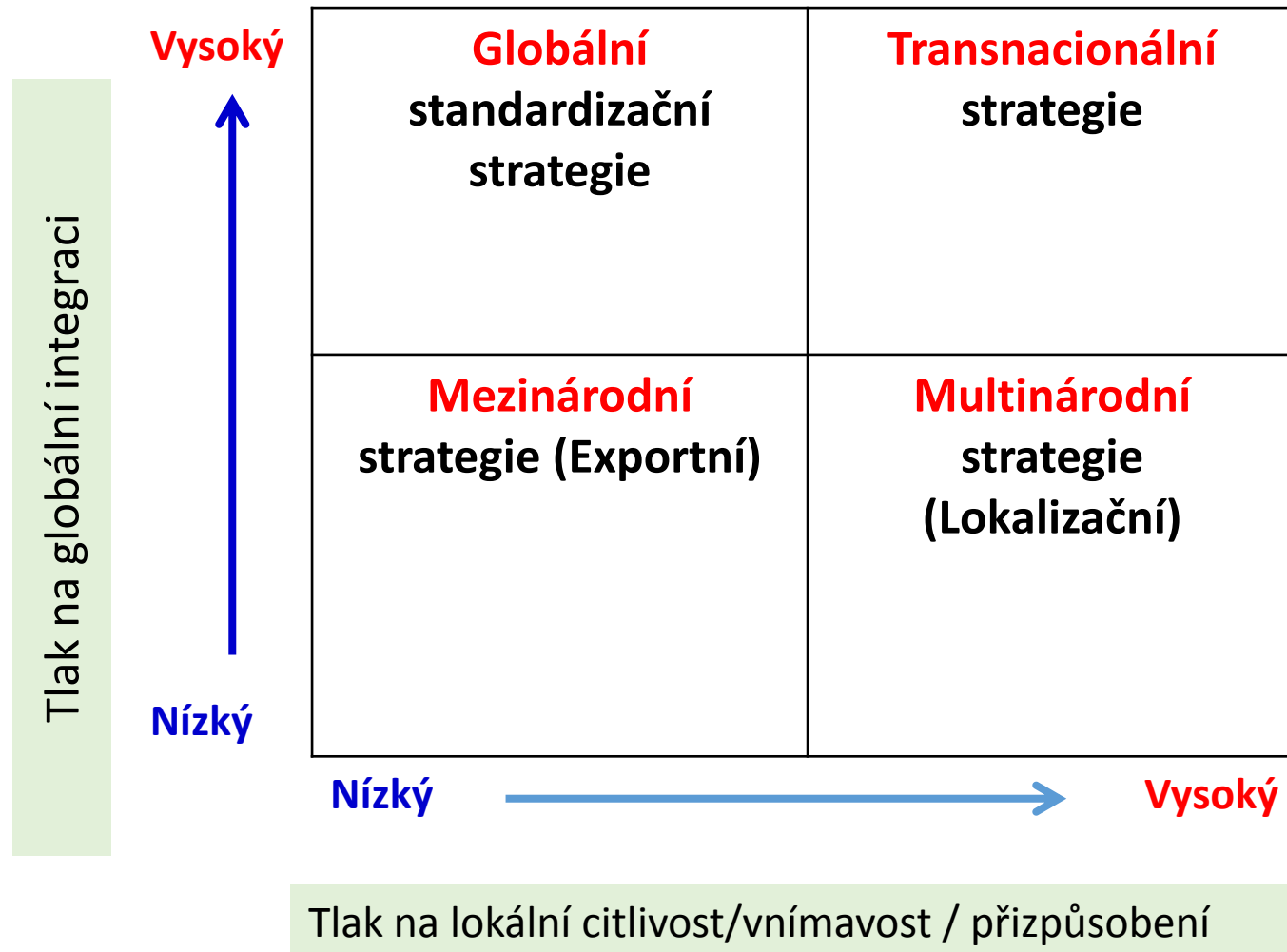
## 4. Strategie firem v globální společnosti

Týká se rozhodnutí o tom:

- do jaké míry mají být výrobky a služby standardizovány mimo národní hranice
- nebo se mají přizpůsobit požadavkům specifických národních trhů.

Výsledkem je volba typu strategie - **standardizace versus adaptace**

# Typy strategie firem v globální společnosti



# Strategie firem v globální společnosti



## **Globální strategie**

- Uplatňování vlastní domácí koncepce v zahraničí a ignorování všech národních i místních rozdílů.
- Je to strategie nízkých nákladů (hromadný nákup, jednotný know-how, společná reklama).
- Centrála o všem rozhoduje, místní subjekty podnikání plní přesně vymezené úkoly.

## **Multinárodní strategie (lokalizační) - opak**

- Přizpůsobení podmínkám místního trhu jak sortimentem zboží, služeb i chováním.
- Zahraniční pobočky operují autonomně, jsou zaměřeny na národní trhy a preference zákazníků v konkrétní zemi.

# Strategie firem v globální společnosti



## Transnacionální strategie

- Uplatňování jednotné strategie při respektování zásadních zvláštností trhů s nadnárodním charakterem i lokálních podmínek spolu se schopností využívat celosvětových poznatků a znalostí.
- Maximalizuje obojí – integraci i vnímavost na lokální podmínky, kombinuje multinárodní a globální.
- *Řízení:* Centrála a síť zemských jednotek, které nesou odpovědnost za určité úseky nadnárodního vedení.



## 5. Výběr mezinárodních trhů PESTEL nebo CAGE metoda

Srovnání zemí při rozhodování o vstupu pomocí 4 charakteristik  
**PESTEL**

- **Politické prostředí** v jednotlivých zemích je velmi proměnlivé
- **Ekonomické prostředí** - hlavním ukazatelem je GDP a disponibilní příjem, které indikují potenciální velikost trhu
- **Sociální faktory** jako je charakteristika obyvatelstva, kulturní rozdíly, životní styl.
- **Technologická vyspělost** charakterizuje možnosti využívat moderní technologie.
- **Legislativní úroveň** – existují rozdíly v zemích v úrovni právních systémů a vymahatelnosti práva.



# Rámec CAGE

Hodnotí „vzdálenost = rozdíly“ mezi zeměmi

**Kulturní vzdálenost**  
(Cultural)

**Administrativní  
a politická vzdálenost**  
(Administrative)

**Geografická vzdálenost**  
(Geographic)

**Ekonomická vzdálenost**  
(Economic)





# Rámeec vzdáleností CAGE

| Kulturní   | Administrativní   | Geografická   | Ekonomická   |
|--|---|---|--|
| <b>Atributy, které tvoří vzdálenost</b>  |   |   |  |
| Různý jazyk<br>Různé etnikum<br>Rozdílná náboženství<br>Rozdílné společenské normy<br>Rozdílné vnímání kulturních hodnot                                 | Historické, politické a právní vztahy mezi obchodními partnery<br>Společné monetární a politické vztahy (EU, NAFTA, ASEAN)<br>Vládní politiky<br>Síla institucí   | Fyzická odlehlost<br>Nedostatečná společná hranice<br>Absence moří, řek<br>Velikost země<br>Úroveň dopravy, komunikací<br>Podnebí   | Rozdíly ve spotřebitelských příjmech<br>Rozdíly v nákladech a kvalitě: <ul style="list-style-type: none"><li>• Přírodních zdrojů</li><li>• Finančních zdrojů</li><li>• Lidských zdrojů</li><li>• Infrastruktury</li><li>• Informací a znalostí</li></ul> |
| <b>Odvětví nebo produkty ovlivněné vzdáleností</b>   |   |   |  |
| Produkty s vysokým jazykovým obsahem (TV)<br>Produkty ovlivněné národní identitou spotřebitelů (potraviny)<br>Specifické produkty dané země (vína, sýry) | Vládní angažovanost je vysoká v odvětvích: <ul style="list-style-type: none"><li>• Výroba základních produktů jako elektrická energie</li><li>• Výroba léků</li><li>• Velcí zaměstnavatelé</li><li>• Velcí dodavatelé pro vládu (hromadná doprava)</li><li>• Atd.</li></ul> | Výrobky nízké hodnoty a vysokého objemu (cement)<br>Křehké výrobky nebo snadno se kazící (sklo, ovoce)<br>Komunikací (finanční služby)<br>Lokální dohled a vysoké provozní požadavky (služby) | Povaha poptávky se mění s úrovní příjmů (automobily)<br>Důležité jsou úspory ze standardizace a rozsahu (mobilní telefony)<br>Firmy musí reagovat na zákazníka (domácí spotřebiče) a být zdravě agresivní  |



## Dimenze kultury (Hofstede)

**Základní problémy (dimenze), které řeší kulturní společnost:**

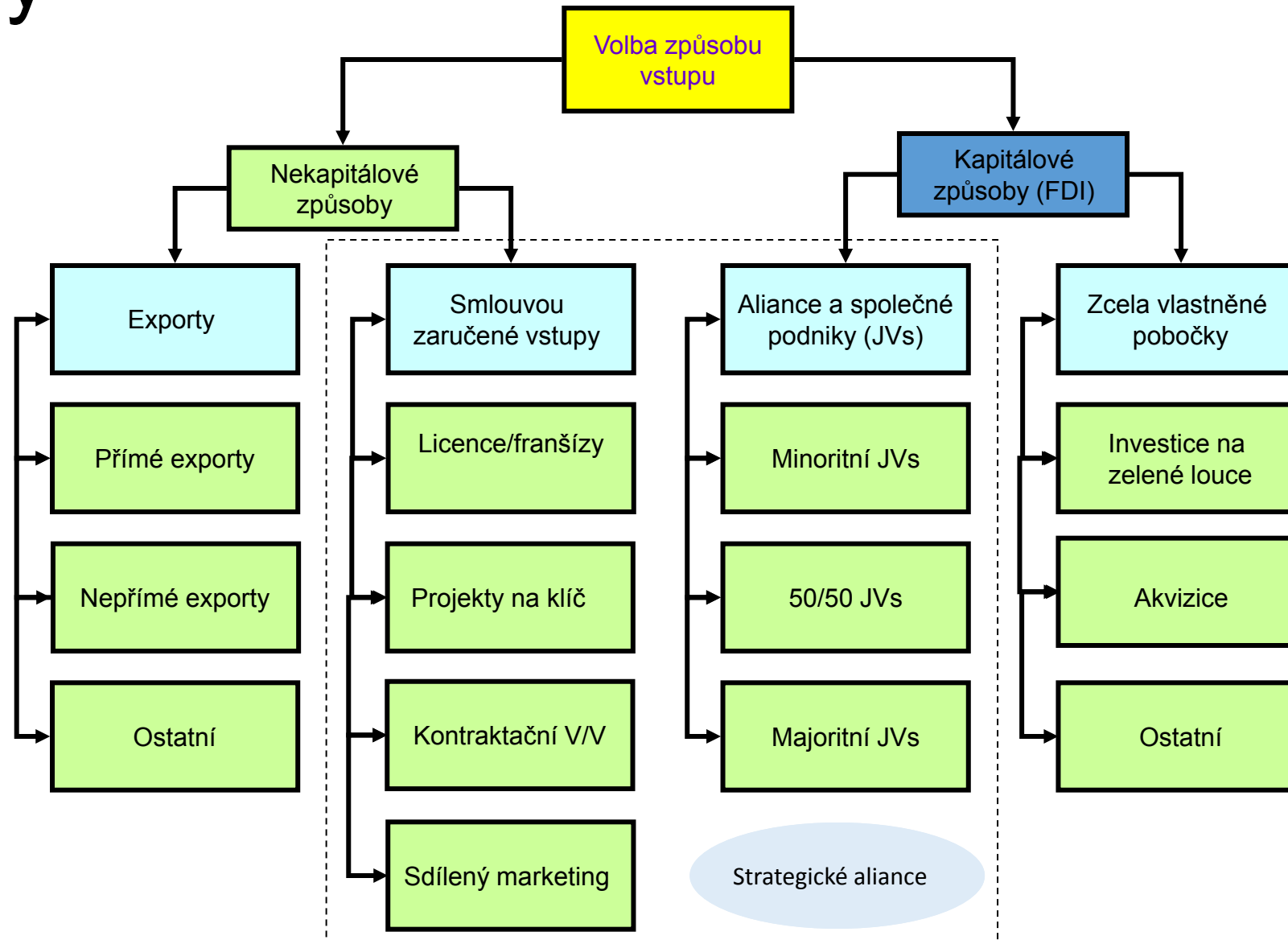
- **Vzdálenost od moci (od malé k velké)**
- **Kolektivismus vs. individualismus**
- **Maskulinita vs. Feminita**
- **Vyhýbání se nejistotě (od slabého k silnému)**
- **Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace v životě**



## 6. Způsoby vstupu na zahraniční trhy

- **Nekapitálové**
  - Export
  - Smluvní
- **Kapitálové**
  - Aliance a společné podniky
  - Zcela vlastněné podniky

# Volba způsobu vstupu na zahraniční trhy



# Export



## Výhody

- Nejsou zapotřebí provozní kapacity v hostitelské zemi
- Úspory z rozsahu v domácí zemi
- Exportní marketingové příležitosti usnadňuje Internet

## Nevýhody

- Ztráta lokalizační výhody v hostitelské zemi
- Závislost na zprostředkovatelích exportu
- Působení obchodních bariér
- Převážné náklady

# Společné podniky a aliance



## Výhody

- Sdílení investičního rizika
- Komplementární zdroje
- Mohou být vyžadovány pro vstup na trhy

## Nevýhody

- Obtížné nalezení partnera
- Vztahy uvnitř managementu mezi partnery
- Ztráta konkurenční výhody – podílím se
- Obtížná integrace a koordinace

# Licence



## Výhody

- Kontraktační zdroj příjmu
- Ekonomické a finanční omezení odpadá

## Nevýhody

- Obtížné najít vhodného partnera
- Ztráta konkurenční výhody
- Omezené přínosy z hostitelské země



# Přímé zahraniční investice

## Výhody

- Plná kontrola
- Možnost integrace a koordinace
- Rychlý vstup na trh prostřednictvím akvizice
- Jsou možné investice na zelené louce a pobídky

## Nevýhody

- Nutné základní a velké investice
- Akvizice mohou způsobit problémy s koordinací
- Investice na zelené louce vyžadují čas a jsou nepředvídatelné





## 7. Výhody mezinárodních operací

1. Firmy mohou získat **nové zákazníky** pro své produkty.
2. Zahraniční operace mohou **absorbovat nadbytečnou kapacitu, snížit jednotkové náklady a rozložit ekonomická rizika** na větší počet trhů.
3. Zahraniční operace dovolí firmám vytvořit **nízkonákladové výrobní kapacity blízko surovinovým zdrojům** nebo s **nízkou cenou pracovní síly**.
4. Na zahraničních trzích **nemusí být konkurenti** nebo mohou být mnohem slabší než na domácích trzích.



## Výhody mezinárodních operací

5. Výsledkem zahraničních operací mohou být **nižší daně, příznivé politické klima**.
6. **Společné podniky** (joint ventures) mohou firmám umožnit poznat technologie, kulturu a podnikatelské praktiky a navázat kontakty s potenciálními zákazníky, dodavateli, věřiteli a distributory v cizích zemích.
7. **Úspory z rozsahu** lze dosáhnout snadněji na globálních než na domácích trzích.
8. **Prestiž a síla firmy se může podstatně zvýšit**, pokud firma působí na globálních trzích.



## Nevýhody mezinárodních operací

1. Diskriminace **nacionalistickými vášněmi** a půtkami.
2. Konfrontace s **různými sociálními, kulturními, demografickými, environmentálními, politickými, vládními, legislativními, technologickými, ekonomickými a konkurenčními silami a faktory**
4. **Odlišný jazyk, kultura a hodnotové systémy** - bariéry při komunikaci a problémy při řízení lidí.
5. Nezbytné **pochopení fungování** národních a regionálních organizací.
6. Komplikace s **několika měnovými systémy**

# Shrnutí

- 1. Globalizace světové ekonomiky** – globalizace trhu, globalizace výroby, globalizace obchodu, redukce bariér, hybné síly G,
- 2. Geografické zdroje konkurenční výhody**- Porterův diamant, globální zajištění zdrojů
- 3. Podnik v globálním prostředí** – pasívní přizpůsobování, aktivní zapojení, důvody vstupu, vliv G na management, diamant podnikové strategie,
- 4. Strategie firem v globální společnosti** – mezinárodní globální, transnacionální, multinacionální
- 5. Výběh mezinárodních trhů** –metoda PESTEL, CAGE,
- 6. Formy vstupu na zahraniční trh**- nekapitálové, kapitálové
- 7. Výhody a nevýhody zahraničních operací**

