

Strategie na mezinárodních trzích

9. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
STRATEGICKÝ MANAGEMENT



- Ekonomickopolitická polycentrická soustava složená z různých relativně výrobně uzavřených a ekonomicky samostatných státních celků.
 1. etapa - vznik světové ekonomiky – konec 19. století
 2. etapa – rozvoj světové ekonomiky – do začátku 1. světové války
 3. etapa – období mezi dvěma světovými válkami
 4. etapa – od konce 2. světové války do konce 90. let
 5. etapa – od konce 90. let do dnešních dnů

Subjekty a centra světové ekonomiky



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

- Subjekty makroekonomického typu
 - Národní ekonomiky
 - Mezinárodní integrační seskupení
 - Mezinárodní organizace a instituce

- Subjekty mikroekonomického typu
 - Podnikatelské subjekty
 - Nadnárodní podniky

- Tradiční ekonomická triáda
- Potenciální světová ekonomická centra
- BRICS

Komponenty a trendy světové ekonomiky



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Mezinárodní obchod

Mezinárodní měnový systém

Trendy – internacionalizace, globalizace, regionalizace

Globalizace světové ekonomiky – rostoucí ekonomickou vzájemnou závislost zemí ve světovém měřítku v důsledku rostoucího objemu a druhu přeshraničních transakcí zboží a služeb a toku mezinárodního kapitálu, jakož i rychlejšího a rozsáhlejšího šíření technologií.

- *Základní předpoklady globalizace:*
 - Technologické změny v dopravě a telekomunikacích
 - Tvorba mezinárodních organizací
 - Kapitalismus
 - Nacionalismus
- *Průběh globalizace:*
 - 1870 – 1914
 - 1950 – 1980
 - 80. léta ...

Pojetí nadnárodního podniku



- *Cihelková (2003)*: Podniky vlastníci aktiva ve dvou nebo více zemích a realizujících rozmanité aktivity v různých zemích světa.
- *OECD (1977)*: Společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené a které jsou založeny v různých zemích a vzájemně propojeny tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů.
- Způsoby řízení
 - Místní (lokální) manažeři
 - Expatrianti

Organizace nadnárodních společností



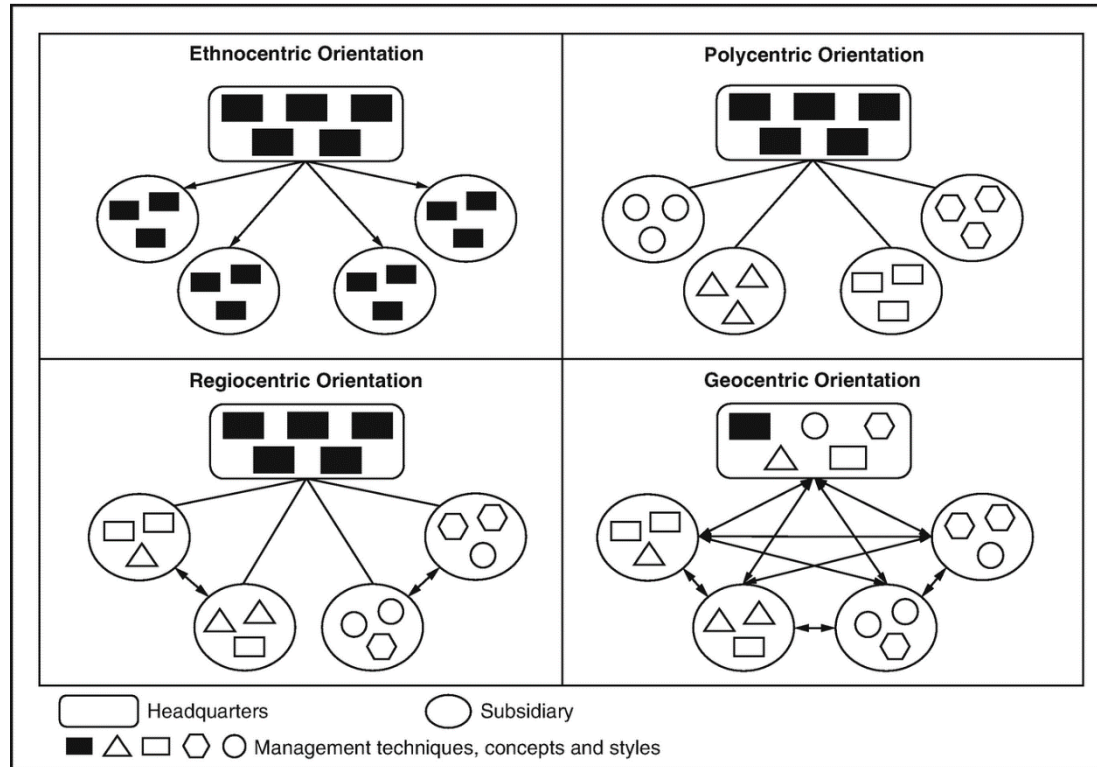
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Zahraniční přidružená společnost (subsidiary company)
 - Spřátelená společnost
 - Zahraniční přidružená společnost
 - Dceřiná společnost
 - Filiálka
- Zahraniční pobočka (branch office)
- Reprezentační/zastupitelská kancelář (liaison office)

Organizace nadnárodních společností



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Typy nadnárodních podniků



- Mezinárodní (international) podnik
- Mnohonárodní (multinational) podnik
- Globální (global) podnik
- Transnacionální (transnational) podnik

Mezinárodní podnikatelské aktivity



- **Internacionalizace podnikatelských aktivit** – geografické šíření podnikatelských aktivit přes národní hranice státu
- **Teorie internacionalizace**
 - Tradiční teorie
 - Teorie mezinárodního podnikání – Born global (BG)
- **Důvody internacionalizace**
 - Aktivní motivační
 - Pasivní motivační
- **Typy mezinárodních podnikatelských aktivit**
 - Obchodní podnikatelské aktivity
 - Výrobní podnikatelské aktivity
 - Směřující dovnitř
 - Směřující ven
 - Kooperativní

Základní strategická rozhodnutí



- Strategické orientace (zaměření)
 - Globální integrace
 - Lokální citlivost
 - Glokalizace

- Volby trhů
 - Základní dimenze
 - Fyzická dimenze
 - Psychická dimenze
 - Ekonomická dimenze
 - Volba cílové země (screening)

Proces screeningu



- **Předběžný screening**
 - Obecné faktory země
 - Specifické produktové faktory

- **Odhad tržního potenciálu**

- **Odhad prodejního potenciálu**

- **Volba konkrétní země**

Strategie na mezinárodních trzích



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

T
L
A
K
N
A
L
O
K
Á
L
N
Í
C
I
T
L
I
V
O
S
T

TLAK NA SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ

vysoký

Globální strategie

Infosys

Lenovo

Siemens Energy

Transnacionální strategie

ABB

Bertelsmann

Procter & Gamble

nízký

vysoký

Mezinárodní strategie

Harley-Davidson

Rolex

Starbucks

Multinárodní strategie

Bridgestone

Nestlé

Philips

nízký

Strategie na mezinárodních trzích I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Mezinárodní strategie** využívá existující klíčové kompetence vytvořené v tuzemském prostředí k prodeji stejných produktů (tj. výrobků a služeb) jak na tuzemském, tak na zahraničním trhu.
- Jedná se o jednu z nejstarších forem mezinárodního strategického působení v mezinárodním podnikatelském prostředí (nejčastěji se využíval v první polovině dvacátého století) a často je to první strategická forma, kterou podniky využívají při svém prvním vstupu do mezinárodního prostoru.
- Mezinárodní strategie je používána především těmi podniky, které působí na relativně velkém tuzemském trhu a mají vybudovanou silnou značku a mají velmi dobrou reputaci na trhu. Strategie je velmi dobře využitelná u zboží s vysokou hodnotou, jako je luxusní zboží a strojní zařízení.
- Podstatou této strategie je transfer klíčových kompetencí a unikátního produktu na zahraniční trhy, kde nejsou konkurenti schopni takovýto produkt vyvinout. Transfer produktů na zahraniční trhy je realizován pomocí silných exportérů.

Strategie na mezinárodních trzích II



- **Multinárodní strategie** je založena na maximálním přizpůsobení místním trhům a požadavkům zákazníků, dochází k přizpůsobení různým trhům s různými podmínkami. Nejčastěji se tato strategie uplatňuje u podniků, které vstupují na hostitelské trhy s velkou kapacitou nebo trhy velmi osobité (jako je třeba trh Japonska nebo Saudské Arábie).
- Obvykle se multinárodní strategie uplatňuje na trhu se spotřebním zbožím nebo v oblasti potravinářství. K tomu, aby mohly být co nejlépe uspokojeny zákaznické preference a požadavky na jednotlivých trzích, tak je potřeba na cílových zahraničních trzích vytvořit podnikatelské jednotky zajišťující všechny funkce.
- Přičemž každá podnikatelská jednotka je vysoce autonomní a její fungování je spojeno s vysokými náklady. Autonomita podnikatelských jednotek neumožňuje využití úspor z rozsahu a také přenos znalostí mezi regiony.
- Tím, že se podnik snaží přizpůsobit požadavkům různých regionů, tak potřebuje tacitní znalosti k vytvoření produktů s očekávanou kvalitou a odpovídající požadavkům zákazníků.

Strategie na mezinárodních trzích III



- **Globální strategie** maximalizuje tlak na co nejnižší náklady. Globální strategie se stala preferovanou strategií 21. století. Je vytvářen produkt pro světový trh, celý svět je vnímán jako jeden trh a nejsou zde sledovány rozdíly mezi jednotlivými trhy a zeměmi. Stejně tak není brán ohled na různé zákaznické preference a způsoby. Strategie je nízkonákladová a celkové zaměření je na růst ziskovosti se snižováním nákladů, přičemž vychází z maximalizace úspor z rozsahu.
- **Transnacionální strategie** představuje kombinaci maximální lokální citlivosti (lokalizační strategie) s maximální globální integrací (globalizační strategie). Důraz je kladen jak na nízké náklady, tak na lokální požadavky trhu. Tato strategie je často používána v kombinaci s tzv. strategií modrého oceánu. Transnacionální strategie využívá úspory z rozsahu, hledá způsoby učení se od jiných trhů a integruje tyto znalosti prostřednictvím globálních operací. Dochází zde k transferu zdrojů a kapacit přes hranice země, která tak umožňuje zvyšování hodnoty podniku. Vytváření podnikatelských jednotek na jednotlivých trzích s sebou nese vysoké náklady na jejich provoz, ale zároveň zajišťuje difúzi myšlenek, inovací a nejlepších příkladů napříč světem.

Strategie geografického působení I



- K základním strategickým rozhodnutím v rámci mezinárodní strategie patří rozhodnutí o rozsahu geografického působení. Manažeři a majitelé podniku si musí stanovit, v jaké geografické šíři chtějí působit, zda v jednom regionu, celosvětově nebo globálně.
- Otázka rozsahu geografického působení přímo navazuje na strategii vertikální integrace a diverzifikační strategii. Návaznost na předchozí strategie je dána tím, že při mezinárodním působení podnikatelského subjektu je kladen velký důraz nejen na potřebné zdroje, ale především na klíčové kompetence.
- Jelikož podnik vstupuje do nového prostředí, tak musí rozvíjet nové klíčové kompetence, které mu umožní posílit jeho tržní pozici a vybudovat udržitelnou konkurenční výhodu.
- Při rozhodování o strategii geografického působení se podniky v podstatě rozhodují mezi variantou široké geografické diverzifikace svých aktivit a variantou koncentrace na jeden klíčový trh.

Strategie geografického působení II



- Z pohledu rozsahu geografického působení si tedy podniky vybírají mezi dvěma strategiemi, a to strategií koncentrace a strategií rozšířeného působení.
- **Strategie koncentrace** je založena na výběru jednoho geografického regionu a jednoho zahraničního trhu, na kterém začíná podnikatelský subjekt působit. Výběr cíleného geografického regionu nebo kulturního klastru probíhá nejčastěji na základě podobnosti a blízkosti vybraného regionu k původnímu, tuzemskému regionu. Strategie koncentrace je typická pro malé a střední podniky, které mají často omezené zdroje, znalosti zahraničních trhů a omezené schopnosti působení na zahraničních trzích.
- Druhou možností je **strategie rozšířeného působení**, při které na rozdíl od strategie koncentrace, si podnik volí několik geografických regionů a několik zahraničních trhů, na kterých zahajuje své zahraniční působení. Tato geografická strategie je velmi typická pro velké podniky s dostatečnými zdroji a znalostmi zahraničních trhů. Navíc tyto podniky mají vybudované odpovídající klíčové kompetence použitelné pro zahraniční trhy.

Strategie geografického působení III



- Volba strategie geografického působení je významným způsobem ovlivněna atraktivností konkrétního geografického regionu, popř. zahraničního trhu.
- Atraktivnost vybrané geografické lokality bývá hodnocena pomocí absolutních metrik (např. počet zákazníků, kupní síla obyvatelstva a další) a pomocí relativní vzdálenosti.
- Daleko častěji se používá hodnocení právě pomocí relativní vzdálenosti, která určuje jakousi vzdálenost nebo také odstup zvoleného regionu od tuzemského regionu pomocí vybraných faktorů.
- V této souvislosti se hovoří o mentální, psychické odlišnosti geografických regionů/trhů. A právě psychická odlišnost cílového geografického regionu/trhu od tuzemského regionu/trhu je častějším faktorem ovlivňujícím volbu konkrétního geografického regionu/trhu, než geografická vzdálenost je cílovým a tuzemským regionem/trhem.

Strategie geografického působení IV



- Pro hodnocení relativní vzdálenosti byl vytvořen určitý hodnotící rámec pomocí vybraných faktorů pod názvem **CAGE hodnotící rámec vzdálenosti** (CAGE Distance Framework).
- **Cultural (kulturní vzdálenost)** – kulturní vzdálenost hodnotí kulturní rozdílnosti (jako je odlišný jazyk, etnické skupiny, náboženství, sociální normy a zvyky, názory a hodnoty a další faktory) mezi tuzemským trhem a cílovým zahraničním trhem. Velké kulturní rozdílnosti sebou mohou přinést nejen vysoké náklady a nejistotu ve vedení, ale také nedostatek důvěry a vzájemného respektu mezi obchodními partnery.
- **Administrative and political (administrativní a politická vzdálenost)** – administrativní a politická vzdálenost je sledována z pohledu takových faktorů, jako je absence nebo existence měnových nebo politických smluv (mezi tuzemským a cílovým trhem), silný nebo slabý vliv legislativních a finančních institucí, popřípadě existence politického nepřátelství mezi zeměmi.

Strategie geografického působení V



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Geographic (geografická vzdálenost)** – geografická vzdálenost hodnotí jak je tuzemský a cílový trh vzdálen z pohledu konkrétních geografických jednotek, tj. počtu kilometrů nebo mil.
- **Economic (ekonomická vzdálenost)** – ekonomická vzdálenost mezi tuzemským a cílovým regionem je determinována pomocí bohatství a příjmu na jednoho obyvatele. Obecně platí, že podniky z ekonomicky bohatších zemí se více zapojují do mezinárodního podnikání než podniky z ekonomicky chudších zemí.
- Podstatou tohoto hodnotícího rámce není hodnocení jak je daný geografický region/trh vzdálen geograficky (tj. v kilometrech nebo mílích) od tuzemského regionu/trhu, ale jak je odlišný svým charakterem.
- Volba konkrétního geografického regionu, a potažmo počtu geografických regionů, je pouze prvním krokem tohoto procesu. Poté musí následovat hluboká analýza a hodnocení nejenom konkrétního cílového regionu, ale především cílových zahraničních trhů. Ovšem tato hluboká analýza a volba konkrétního trhu je náplní procesu screeningu.

Strategie lokální citlivosti – globální integrace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Podniky realizující mezinárodní podnikání jsou vystaveny dvou silám, a to tlaku na globální integraci a tlaku na místní citlivost. Tyto dvě síly působí rozdílným způsobem na koordinaci aktivit podniku.
- **Globální integrace** (standardizace všech podnikových aktivit) zdůrazňuje dva základní faktory, a to globalizaci trhů a schopnost dosažení standardizace. Globalizace trhů vychází z globálních nákupních vzorců a podnikové strategie a říká, že zákazník hledá a přijímá standardizovaný globální produkt.
- **Lokální citlivost** (přizpůsobení produktů a operací pro místní tržní podmínky) vychází ze dvou základních faktorů, a to ze zákaznické rozdílnosti a požadavků hostitelské země. Zákaznická rozdílnost vychází z rozdílů zákaznických preferencí a chutí z různých zemí světa.
- Kromě těchto uvedených alternativ se od konce dvacátého století začíná projevovat další strategie, a to **strategie glocalizace**, která propojuje a kombinuje globální integraci a lokální citlivost. S touto alternativou přišla firma Honda, která tuto strategii poprvé aplikovala.

Základní taktická rozhodnutí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Načasování
- Lokalizace
- Metoda vstupu
 - Exportní metody
 - Smluvní metody
 - Investiční metody

Globální a krokový přístup k internacionalizaci



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

