

Implementace strategie pro mezinárodní a globální operace

Mezinárodní management



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

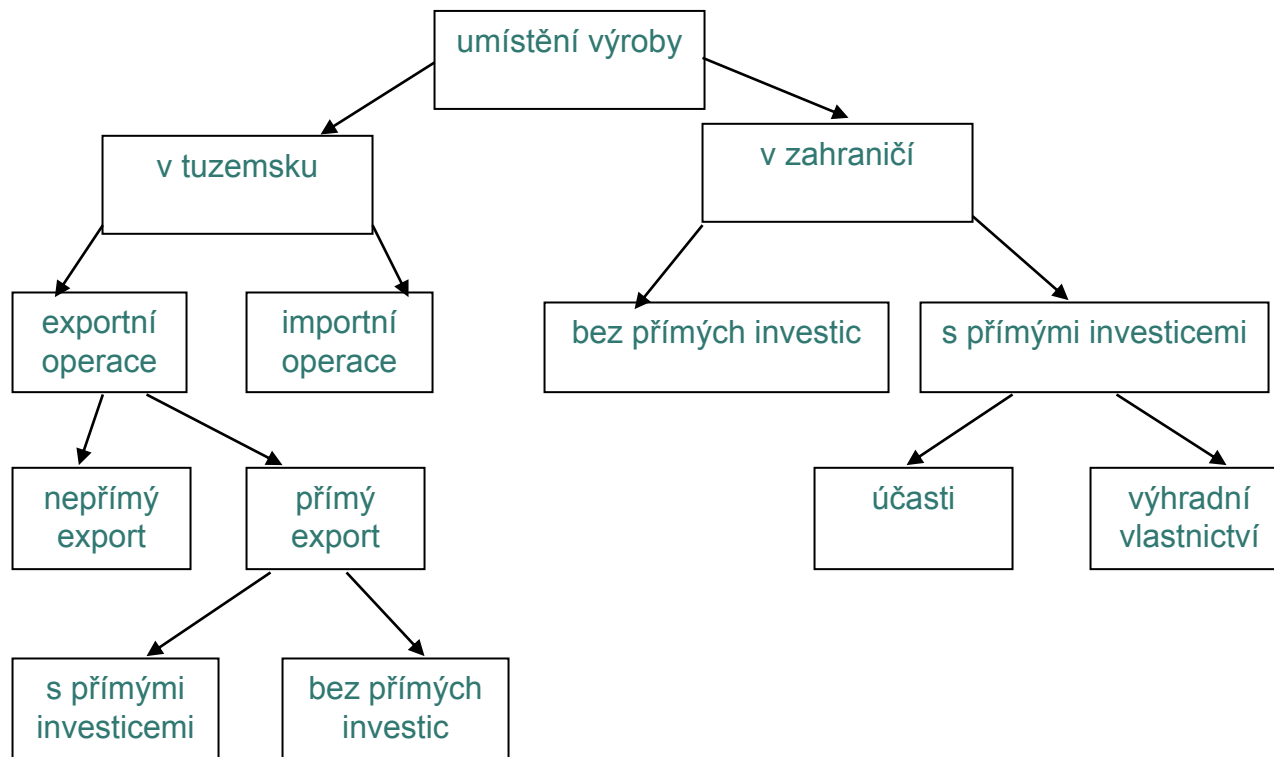
Metody vstupu



- Mezinárodní obchodní metody (exportní a importní operace)
- Smluvní metody (metody kapitálově nenáročné)
- Investiční metody (metody kapitálově náročné)

	obchodní metody	smluvní metody	investiční metody
míra kontroly	operativní	minimální	vysoká
náročnost na zdroje	nízká	nízká	vysoká
míra rizika	nízká	nízká	vysoká
návratnost investic	nízká	nízká	vysoká

Metody vstupu dle místa výroby (Kulhavý, 1992)



Exportní operace



- nejvýznamnějšími a nejznámějšími metodami vstupu;
- představují směnu zboží a služeb jedné země s jinými státy, což jí umožňuje překonávat bariéry domácích omezení;
- jsou realizovány na základě smluvních vztahů s obchodními partnery – prostředníci, výhradní prodejci, obchodní zástupci, komisionáři, mandataři a další;
- volba práva při uzavírání smluv s těmito obchodními partnery vychází v České republice z ustanovení

- **Formy:**
 - přímá
 - nepřímá
 - kooperativní

Přímý export

- producenti nebo obchodníci prodávají své produkty přímo importérům nebo kupujícím na zahraničním trhu;
- realizace přímého exportu předpokládá vytvoření sítě prodejních reprezentantů (prostředníků a zprostředkovatelů) na zahraničních trzích a implementaci exportního marketingu.
- **Bez přímých investic** – prostřednictvím cizích distribučních orgánů v zahraničí
 - všem zájemcům
 - výhradnímu importérovi (generálnímu zástupci)
- **S přímými investicemi** – vlastními distribučními orgány
 - reprezentační kanceláře
 - pobočky
 - dceřiné společnosti



Nepřímý export



- realizována prostřednictvím prodeje nezávislým obchodním článkům na tuzemském trhu, kteří umísťují produkty na zahraniční trhy pro konečné spotřebitele;
- využívání běžných obchodních článků (prostředníci, zprostředkovatelé) a také exportních společenství a exportních organizací.
- Některé typy exportních reprezentantů (Kotabe & Helsen, 2001):
 - *Kombinovaný exportní manažer* vystupuje jako exportní oddělení pro malé exportéry nebo větší producenty s malým zahraničním prodejem. Manažer operuje na základě zplnomocnění (komisionářství).
 - *Exportní obchodní firma* (exportní obchodník, komisionář) nakupuje a prodává na svůj vlastní účet a přebírá veškerou zodpovědnost za export produktů.
 - *Exportní broker* je subjekt, který propojuje (dává dohromady) zahraničního kupujícího a tuzemského producenta s cílem exportního prodeje a získává provizi za realizaci kontaktu, jehož výsledkem je prodej.
 - *Exportní obchodní dům* zastupuje své klienty, ale neprovádí samotné nákupy a hledají pro své klienty ty nejlepší nákupy a prodeje.
 - *Obchodní společnosti* jsou velké zahraniční společnosti angažované v exportu a importu. Nakupují produkty na svůj účet v zahraničí a provádí export nakoupeného zboží do své země.

Kooperativní export

- formu exportu, při které podniky vstupují do spolupráce s ostatními podniky, tuzemskými nebo zahraničními;
- nejpopulárnější forma kooperativního exportu je piggyback export (piggybacking);
- piggybacking využívá zahraniční distribuční síť ostatních podniků (tuzemských nebo zahraničních) pro prodej svých produktů na zahraničních trzích.



Importní operace



- operace představující nákup zboží nebo služeb od podniku v jiné zemi.
- mohou probíhat dvěma způsoby :
 - zajištění spotřebitelského a průmyslového zboží nezávislymi jednotlivci a podniky bez vztahu ke kupujícímu – nižší cena za kvalitnější zboží,
 - zajištění zboží a služeb prostřednictvím podniků, které jsou součástí dodavatelských řetězců – diverzifikace dodavatelů.
- Tři typy importérů:
 - vyhledávající jakékoli produkty po celém světě, které lze dovézt a prodat, jedná je o určité typy zboží použitelné globálně po celém světě a vytvářející zisk pro podnik (typické globální zboží);
 - import vyhledávající zahraniční zdroje poskytnutím co nejvyšší kvality za co nejnižší ceny;
 - využívající zahraniční zdroje jako část jejich globálního dodavatelského řetězce.
- K realizaci importních obchodních operací se využívají importní brokeři, kteří pomáhají importérovi s vyřízením a provedením celního řízení.

Smluvní metody



- V případě, že je podnik kapitálově slabý nebo není ochoten převádět větší kapitálové investice do zahraničí, tak realizuje aktivity bez přímých investic, tzv. smluvní metody.

Mezi tyto aktivity patří

- **licenční obchody** – založeny na prodeji práv zahraničnímu subjektu k využívání vynálezu, užitého nebo průmyslového vzoru nebo ochranných zařízení (ochranné známky nebo obchodního jména)
 - patentové licence
 - licence know-how
 - franchisingové licence (business format franchising, distribuční franchising, přímý franchising, master-franchising, area representation agreement)
- **výrobní kooperace** – jsou založeny na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by došlo k jejich kapitálovému spojení nebo dokonce sloučení
- **smlouvy o managementu** – zvláštním smluvním typem, jehož předmětem je poskytnutí řídicích činností a znalostí a řídicích pracovníků na dobu určitou za úplatu, která může mít podobu procenta z tržeb, získání akcií atd.
- **zušlechťovací operace** – zpracování nebo přepracování surovin, materiálů nebo polotovarů do vyššího stupně finality, případně do konečné podoby hotového výrobku

Investiční metody



- metody vstupu na zahraniční trhy, které sebou nesou významné investice;
- tyto investice mohou mít charakter investic portfoliových nebo přímých.

- **Portfoliové investice** představují pasivní držení cenných papírů, jako jsou zahraniční akcie, dluhopisy nebo jiná finanční aktiva. Držení těchto cenných papírů však s sebou nepřináší investorovi možnost aktivně se podílet na řízení nebo kontrole podniku, do kterého bylo takto investováno.

- **Přímé zahraniční investice** představují investice, jejichž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých (dlouhodobých) ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi.
- Pojem „přímé zahraniční investice“ je dán v České republice Devizovým zákonem č. 219/1995 Sb., který jej definuje jako „vynaložení peněžních prostředků nebo penězi ocenitelných majetkových hodnot či majetkových práv za účelem založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů investujícího tuzemce na podnikání v zahraničí nebo investujícího cizozemce na podnikání v tuzemsku, a to některou z těchto forem:
 - vznik nebo získání výlučného podílu na podnikání včetně jeho rozšíření,
 - účast na nově vzniklém nebo existujícím podnikání, jestliže investor vlastní nebo získá nejméně 10% podílu na obchodním jmění nebo nejméně 10% hlasovacích práv,
 - finanční úvěr na 5 nebo více let, poskytnutý investorem na podnikání, na němž má investor účast podle bodu 1. a 2., nebo úvěr spojený s dohodou o podílu na rozdělení zisku,
 - užití zisku ze stávající přímé investice do této investice (reinvestice zisku).“ (Devizový zákon 219/1995Sb.)

Přímé zahraniční investice



- Přímá investice zahrnuje
 - **přímo vlastněné afilace**;
 - **nepřímo vlastněné afilace**, které se podle procenta podílu investora na základním kapitálu nebo hlasovacích právech dělí na dceřiné společnosti (více než 50% podíl), přidružené společnosti (10 – 50% podíl), spřátelené společnosti (méně než 20% podíl) a pobočky (100% vlastněná trvalá zastoupení nebo kanceláře přímého investora; pozemky a stavby přímo vlastněné nerezidentem; mobilní zařízení operující v ekonomice alespoň 1 rok).
- Za součást přímé zahraniční investice je považován (Česká národní banka, 2007):
 - **podíl na základním kapitálu** (vklad nerezidenta do základního kapitálu společnosti);
 - **reinvestovaný zisk** (podíl přímého investora na hospodářském výsledku nerozděleném formou dividend);
 - **ostatní kapitál** (přijaté a poskytnuté úvěry zachyceny v mezipodnikových pohledávkách a závazcích) .

Podoby přímých zahraničních investic



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Greenfield investice** (investice na zelené louce) – kapitálové vstupy, při kterých zahraniční investor buduje nové podniky, zařízení.
- **Mezinárodní fúze** – splynutím dochází k takovému spojení podniků, při kterém splývající podniky zanikají a vzniká podnik nový.
- **Mezinárodní akvizice** – pohlcení (převzetí) jednoho podniku druhým, většinou větším podnikem, v němž se pohlcený podnik pozvolna rozpouští.
- **Brownfield investice** – revitalizace nedostatečně využívaných nemovitostí.
- **Joint ventures (společné podnikání)** – představuje spolupráci dvou nebo více partnerů s vlastní organizační formou s cílem realizace společného podnikatelského záměru.
 - Institucionální Joint Ventures zahrnují veškeré situace, kdy je investory vytvořena právnická osoba mající vlastní právní subjektivitu.
 - Smluvní Joint Ventures nevzniká právnická osoba, ale investoři se pouze smluvně zavazují ke spolupráci a upravují mezi sebou práva a povinnosti z toho vyplývající.
- **Strategické aliance** - organizační forma tvořena dvěma nebo více vzájemně samostatnými organizačními jednotkami, která působí jako relativně autonomní podnikatelská jednotka. Cílem této jednotky je aktivovat a zhodnocovat efekty spolupráce strategických partnerů ve zvolné oblasti podnikatelské činnosti.

Vázané obchody



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Podstatou je svázání dvou nebo více obchodních transakcí za účelem dosažení stanoveného cíle.
- Cílem těchto obchodů bývá nejčastěji překonávání protekcionistických překážek obchodu, zajištění úhrady za dodávku zboží, snaha o proniknutí na těžko dostupné trhy a využívání cenových a kurzových rozdílů na jednotlivých trzích.
- Legislativa – např. smlouva o budoucí smlouvě.

- **Kompensace** představují výměnné obchodní transakce mezi obchodními partnery ze dvou nebo více zemí. Kompensace předpokládají hodnotovou vyrovnanost obchodních operací (vývozu a dovozu) každé země tak, aby nedocházelo k pohybu plateb přes hranice zemí. Formy: firemní barter, kompensace rozšířené, kompensace globální.
- **Protinákupy** jsou založeny na závazku zahraničního dodavatele dodat sjednané produkty a zároveň nakoupit určité produkty v zemi dovozu.
- **Buyback** je obchodní transakce, během níž dodavatel strojů, zařízení nebo technologie přijímá jako úhradu kupní ceny část produkce vytvořené dodaným zařízením od zahraničního odběratele.
- **Production sharing** obchodní transakce, při které dodavatel přijímá jako ekvivalent peněžní úhrady za dodanou investici podíl na produkci odběratele.
- **Kooperace na kompenzačním základě** představují obchodní operace zakládající dlouhodobou spolupráci mezi partnery v oblasti spolupráce při výstavbě průmyslových objektů ropného, chemického, plynárenského a uhelného průmyslu.
- **Offsety** slouží k vyrovnání jednostrannosti obchodních vztahů podmiňujících realizaci dovozních kontraktů o relativně vysoké hodnotě poskytnutím určitých podnikatelských příležitostí pro kupujícího a různé podnikatelské subjekty v zemi dovozu.
- **Switche** představují zvláštní druh nepřímých obchodů, při kterých dochází ke konverzi deviz vzájemně nesměnitelných.
- **Reexporty** jsou opětovné vývozy dovezených produktů. Motivem k využívání těchto obchodních operací je existence cenových rozdílů na různých trzích, a tím zajištění zisku.