

Business strategie

Strategie na mezinárodních trzích

9. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Podstata business strategie

- **Business strategie** vychází a navazuje na zpracovanou a presentovanou celopodnikovou strategii a vtiskují určenému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter, který má zajistit převahu nad konkurenty, kteří na tomto trhu působí.
- Business strategie bývají do českého jazyka překládány obvykle jako podnikatelské strategie a méně často pak jako obchodní strategie.
- Cílem business strategie je zajistit:
 - Takovou úroveň podnikatelské výkonnosti, aby bylo zajištěno dosažení plánovaných cílů a tím i příznivých hospodářských výsledků.
 - Potřebný stupeň konkurenceschopnosti v oboru a na trzích, kde podnik působí.
 - Nezbytnou efektivnost a produktivitu výkonu potřebných podnikatelských výkonů.

Specifika business strategie

- Business strategie specifikuje způsob chování a soutěžení podnikatelského subjektu na vymezeném trhu a v konkrétním odvětví. V průběhu procesu specifikace vhodné business strategie by manažeři měli odpovědět na tyto otázky:
 - KDO je můj zákazník, resp. zákaznický segment?
 - CO si zákazníci přejí, potřebují a požadují, aby byli spokojeni?
 - PROČ chceme potřeby a přání zákazníků uspokojit?
 - JAK můžeme uspokojit přání a potřeby našich zákazníků?
- Při formulaci efektivní business strategie je potřeba mít na paměti jednak vliv podniku (vliv nákladů a vliv ceny), ale také vliv odvětví, potažmo hybné síly odvětví a strategické zájmové skupiny.
- Business strategie by měla dát odpověď na otázku jak soutěžit, vystupovat vůči konkurenci. Business strategii determinuje strategická pozice podniku, založená na nákladech a tvorbě hodnoty, na konkrétním trhu.

Základní strategická rozhodnutí spojená s business strategií

- **Volba trhu** – Jak vstoupit, Kde vstoupit, Kdy vstoupit: volba konkrétního trhu, ať už tuzemského nebo zahraničního a základního rozhodnutí spojená se vstupem na vybraný trh
- **Pokrytí trhu** – na základě segmentace trhu a tržního cílení volba konkrétního tržního segmentu/tržních segmentů a tvorby pozice na zvolených segmentech
- **Strategie vůči konkurenci** – stanovení pravidel chování vůči konkurenci, volba způsobu vedení konkurenčního boje
 - Generické konkurenční strategie M. Portera
 - Konkurenční strategie P. Kotlera
 - Konkurenční strategie podle P. Druckera
- **Strategie vůči zákazníkům** – stanovení pravidel a způsobu chování vůči zákazníkům, jakým způsobem chci získat zákazníky
- **Strategie vůči distribučním článkům** – stanovení pravidel chování a jednání s distribučními články

Generické konkurenční strategie podle M. Portera

Rozsah konkurenčního působení		Konkurenční výhoda	
		Nízké náklady	Diferenciace
	Široké zaměření (všechny trhy, segmenty)	Nákladové vedení	Diferenciace
	Úzké zaměření (vybrané trhy, segmenty)	Nákladové soustředění	Diferenciační soustředění

Strategie modrého oceánu

Strategie rudého a modrého oceánu I

- **Rudý oceán** symbolizuje dnes běžná odvětví, jejichž hranice jsou vymezeny a jejichž pravidla hry všichni znají. Podle toho, jak přitvrzuje konkurence na takovém trhu, stávají se perspektivy růstu a získávání zisku pro podnik pochybnými. Novinky se stávají rychle zbožím masové spotřeby, ale rostoucí konkurence zabarvuje vody tohoto podnikatelského oceánu krvavě rudou barvou.

Základní charakteristiky strategie rudého oceánu:

- konkurovat na existujícím trhu;
- porážet konkurenci;
- využívat existující poptávku;
- nalézat kompromis mezi kvalitou a cenou;
- adaptovat systém činností podniku v souladu s jeho strategickou volbou: jedinečná kvalita nebo nízká cena.

Strategie rudého a modrého oceánu II



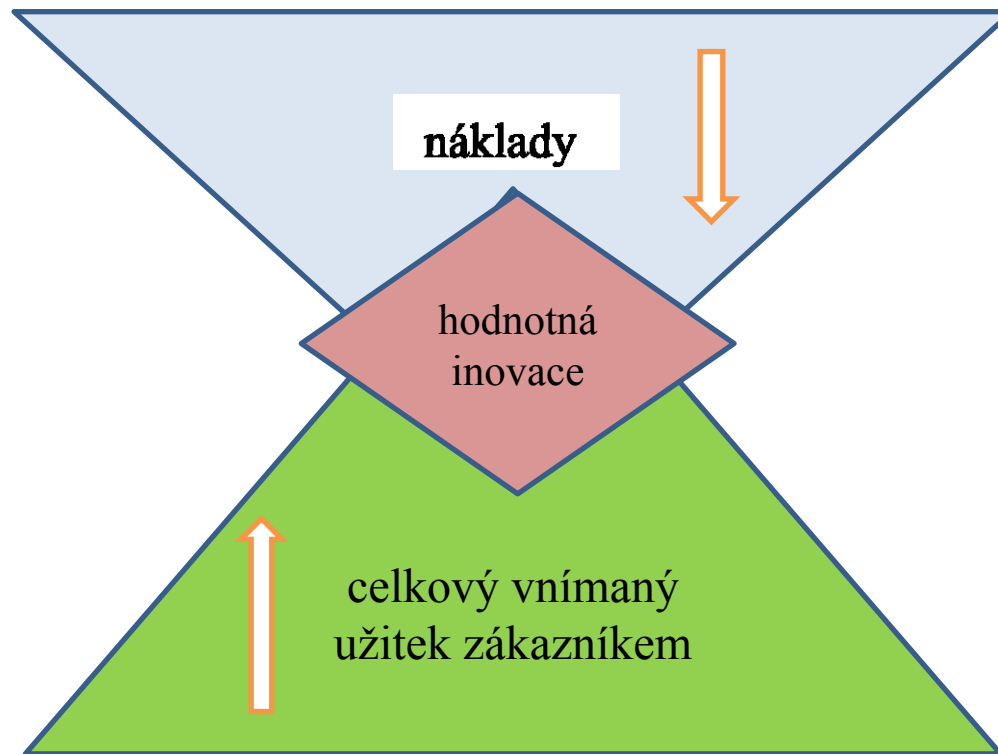
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Modrý oceán** představují nedotčené části trhu, které poskytují možnost neomezeného růstu a vysokých zisků. Modrý oceán může představovat ještě neexistující odvětví, kde nikomu nehrozí konkurence, a pravidla hry si můžete zformulovat sami. V tomto prostoru existuje dostatek možností pro rozvoj podniku, pro zvyšování zisku a pro rychlé tempo růstu.

Základní charakteristiky strategie modrého oceánu:

- vytvořit trh nezávislý na konkurenci;
- zbavovat se konkurence;
- formovat a využívat novou poptávku;
- upustit od kompromisů mezi kvalitou a cenou;
- přizpůsobit celý systém činností tomu, že nabídnete za nízkou cenu produkty, které mají jedinečnou kvalitu.

Strategie modrého oceánu



Business strategie podle P. Kotlera

- **Strategie tržních vůdců**, kdy podnik má dominantní postavení na trhu, které je ostatními účastníky trhu respektováno. Podnik a jeho aktivity představují určitý „orientační bod“ nejen pro konkurenty, ale i pro ostatní účastníky trhu.
- **Strategie tržních vyzyvatelů (pronásledovatelů)**, kterou využívají ty podniky, které zaujímají druhá místa za tržním vůdcem a snaží se získat vedoucí postavení na trhu a tak se stát novým vůdcem trhu.
- **Strategie tržních následovatelů**, což jsou strategie podniků, které napodobují produkty a postupy úspěšnějších konkurentů. Tím výrazně snižují své vlastní náklady, které by jinak musely věnovat na výzkum, vývoj, propagaci nových produktů. V podstatě se jedná o „dobrovolné následování“ lepšího.
- **Strategie tržního troškaře** představuje specializaci na obsazení různých mezer a zákoutí na trhu, které označujeme jako „výklenky“. Tyto podniky, často velmi specializované, sice mají malý podíl na trhu, ale ziskově mohou být velmi úspěšné, neboť pracují často s vysokou marží a znají dobře i potřeby svých zákazníků.

Business strategie podle P. Druckera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Strategie být „**nejlevnější a nejmaximálnější**“, která zabírá celý trh zákazníků a má nejen levné produkty, ale i v mnoha nabízených druzích.
- Strategie „**udeřit na konkurenci tam, kde není**“, což představuje vyhledávání takových oblastí, které konkurence neobjevila. V podstatě se jedná opustit oblast označovanou v současnosti jako „krvavý oceán“ (oblast velké konkurence) a soustředit svou pozornost na tzv. „modrý oceán“ podnikání (oblast s žádnou nebo jen s malou konkurencí).
- Strategie „**nalézt a obsadit specializované tržní mezery**“ si mohou dovolit takové podniky, které vlastní originální produkt nebo ojedinělé výrobní technologie, což jim zajistí dostatečný náskok i obranu před konkurencí.
- Strategie, která dokáže měnit „**ekonomické charakteristiky produktu, trhu i dokonce oboru**“. Tato strategie je značně **riziková** a představuje určitou podobu **inovační strategie**, kterou si mohou dovolit podniky s rozvinutým výzkumem a vysoce odborným personálem

	Přímá konfrontace	Nepřímá konfrontace
Silnější než konkurent	Frontální útok	Boční útok
Slabší než konkurent	Vplížení se	Blesková válka

Strategie na mezinárodních trzích



**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 KARVINĚ

- 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

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

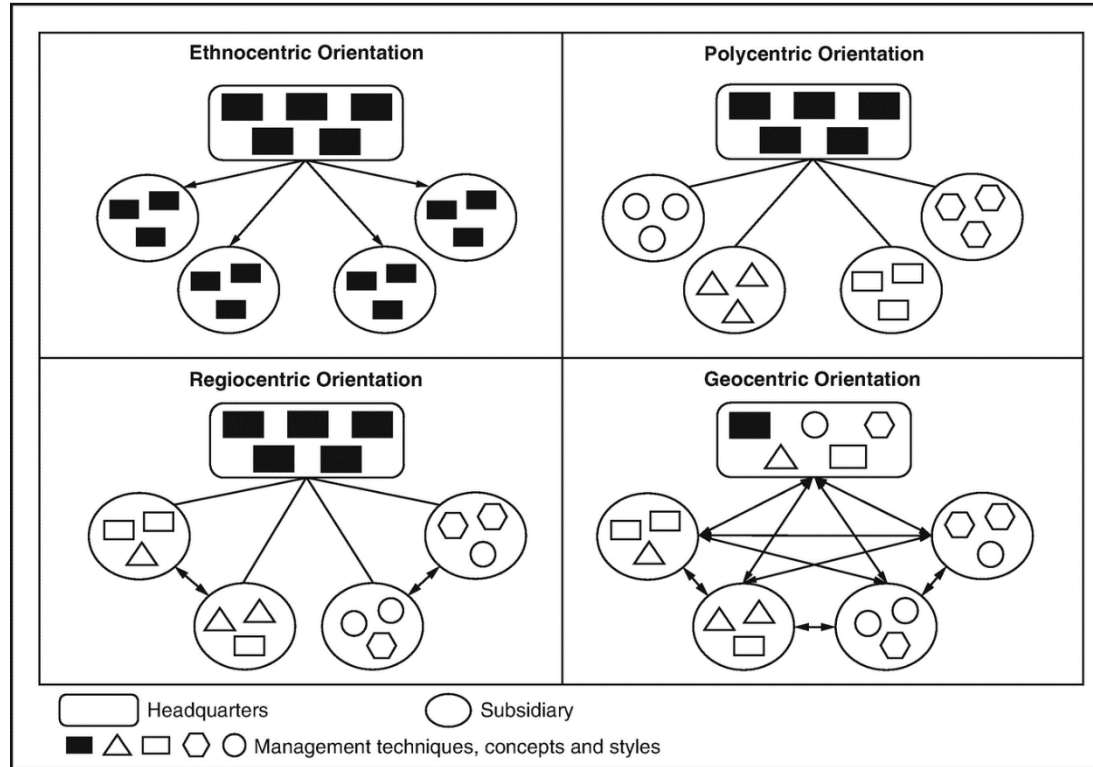
Organizace nadnárodních společností

- 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



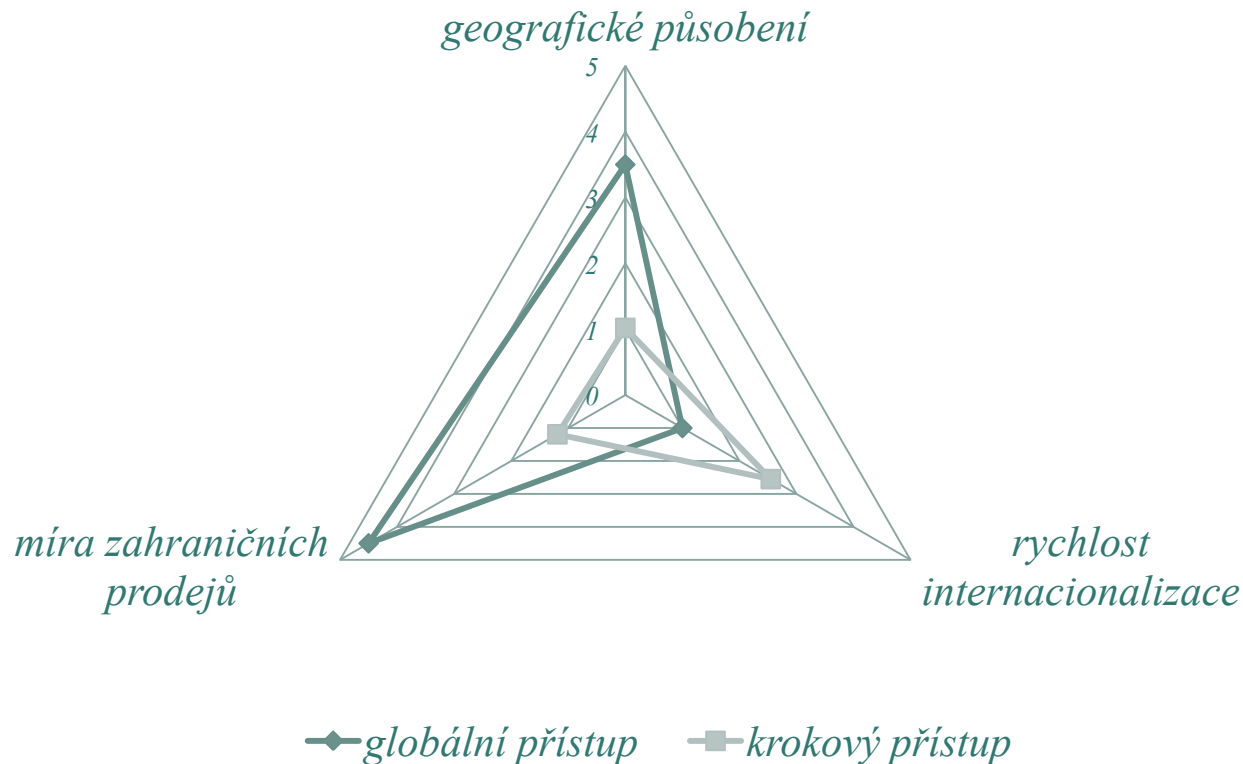
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **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

Globální a krokový přístup k internacionalizaci



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



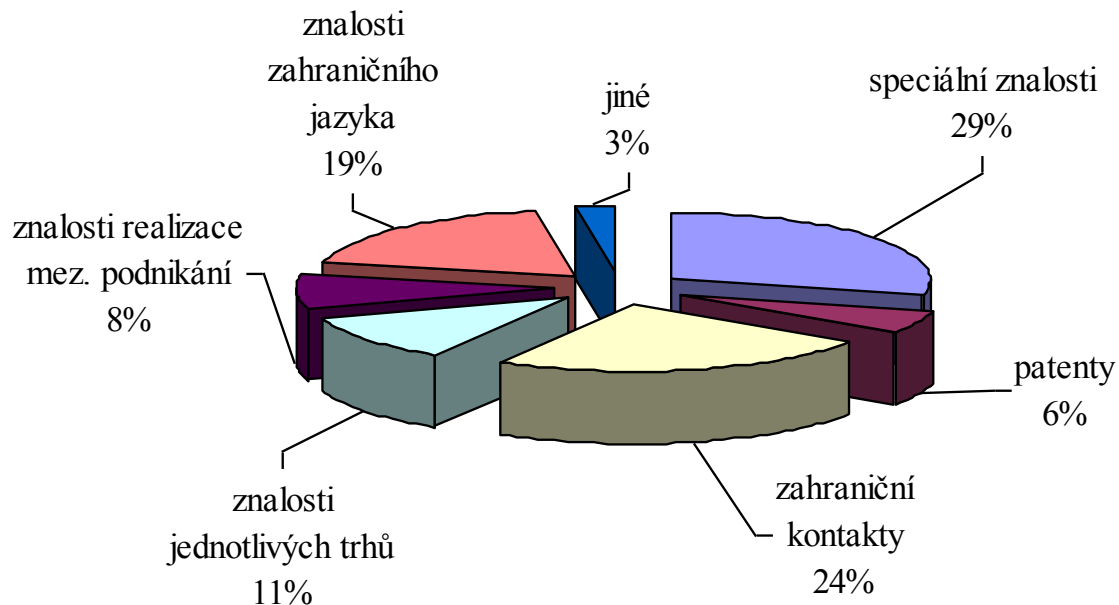
Faktory ovlivňující rozhodování o strategii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Subjektivní faktory x objektivní faktory
- Vnitřní podmínky x vnější podmínky
- Aktivní motivační faktory x pasivní motivační faktory

Faktory ovlivňující rozhodování o strategii – české podniky



Základní strategická rozhodnutí

- **Strategická orientace**
 - Globální integrace
 - Lokální citlivost
- **Volba geografického regionu/kulturního klastru – CAGE Framework**
- **Vertikální integrace:** Ve které fázi průmyslového hodnotového řetězce by mohl podnik participovat?
- **Produktová diverzifikace:** Jaký rozsah výrobků a služeb by měl podnik nabízet?

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.
- **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.



SENSITIVITY ANALYSIS

COUNTRY 1: China

COUNTRY 2: Canada

C

Cultural
Distance

List the cultural distance factors relevant to your industry.

- A lot of translation will need to happen for different languages.
- The culture needs to accept/like our type of game.

List the cultural distance factors of country 1.

List the cultural distance factors of country 2.

- No translation required.

A

Administrative
Distance

List the administrative distance factors relevant to your industry.

- Can we use our existing infrastructure?
- Can we use our existing company structure?

List the administrative distance factors of country 1.

- Can only launch in China through a joint venture with a local company.
- Need to replicate our infrastructure locally

List the administrative distance factors of country 2.

G

Geographic
Distance

List the geographic distance factors relevant to your industry.

- Customer support gets harder the greater the time difference.

List the geographic distance factors of country 1.

List the geographic distance factors of country 2.

E

Economic
Distance

List the economic distance factors relevant to your industry.

- Are we profitable if pricing has to change?

List the economic distance factors of country 1.

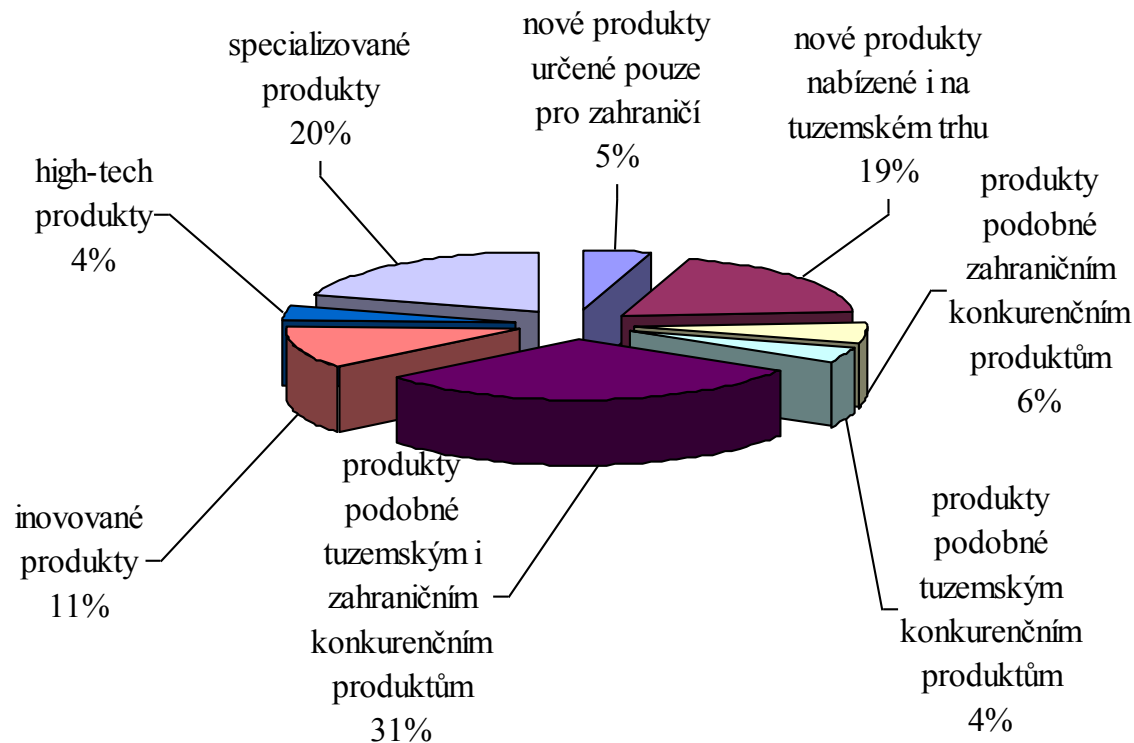
- Product price would need to drop dramatically to compete with local competitors.

List the economic distance factors of country 2.

- Product price can remain the same.

- **Předběžný screening**
 - Obecné faktory země
 - Specifické produktové faktory
- **Odhad tržního potenciálu**
- **Odhad prodejního potenciálu**
- **Volba konkrétní země**

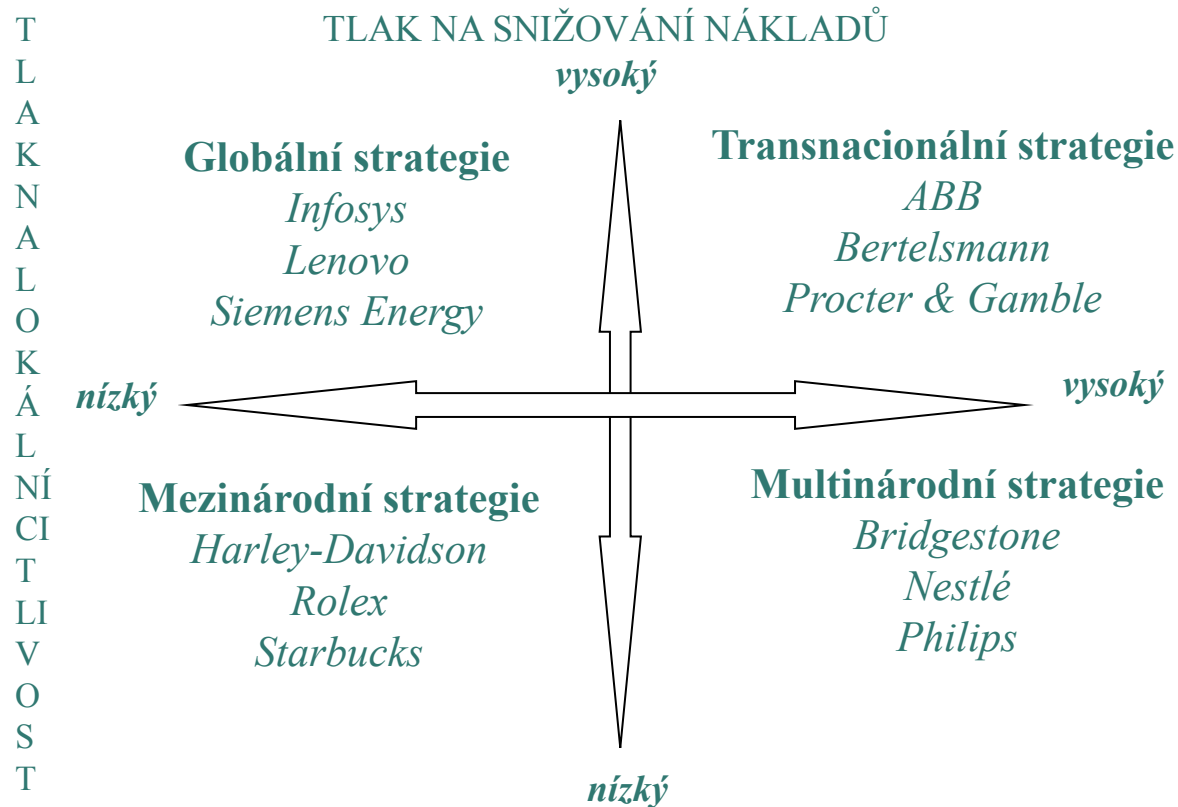
Produktová diverzifikace u českých podniků



Strategie na mezinárodních trzích



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



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



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **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



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **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.

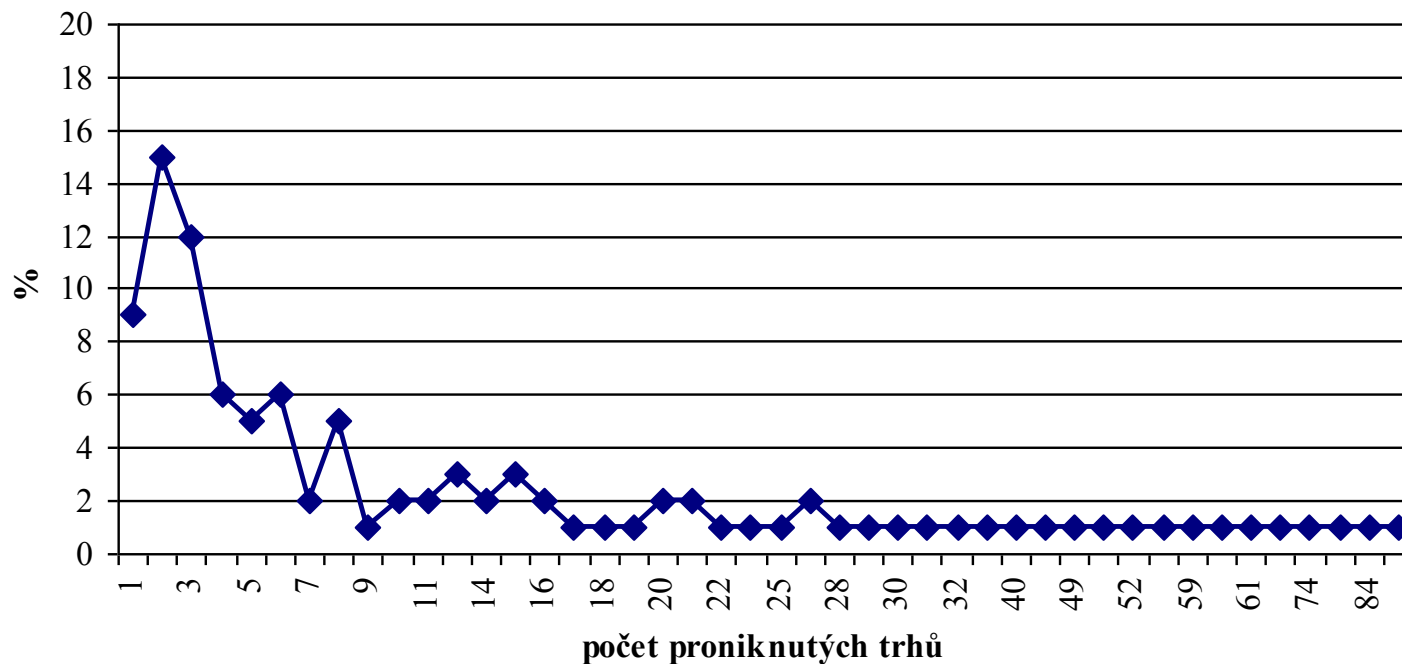
Strategie geografického působení

- 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.

Geografické působení českých podniků



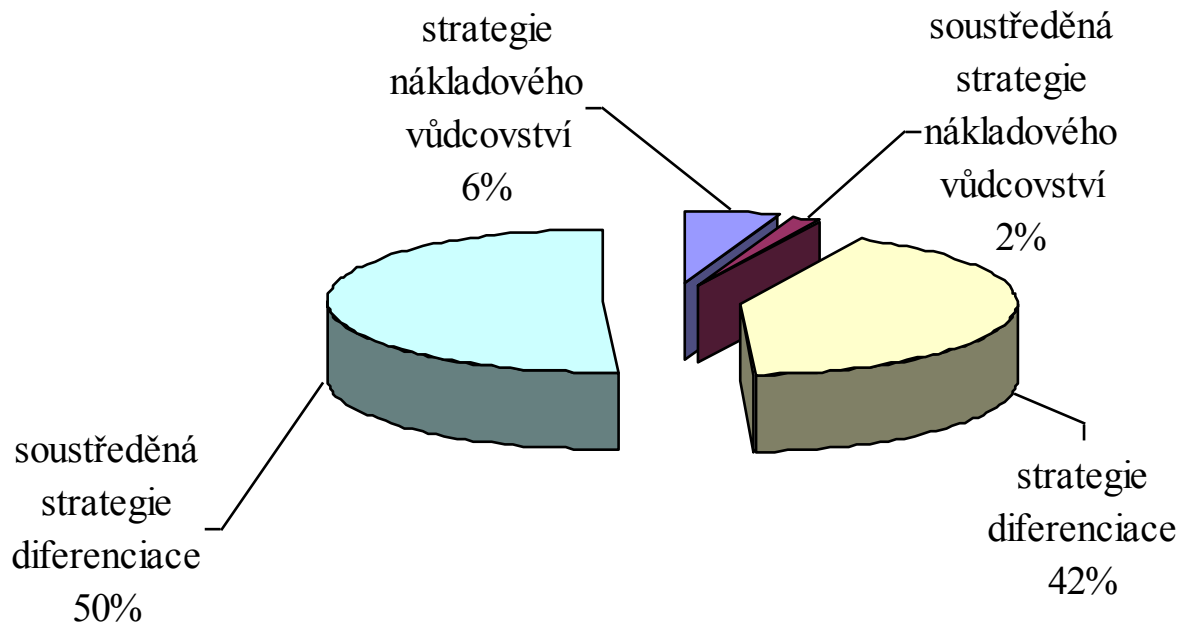
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Konkurenční strategie českých podniků



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



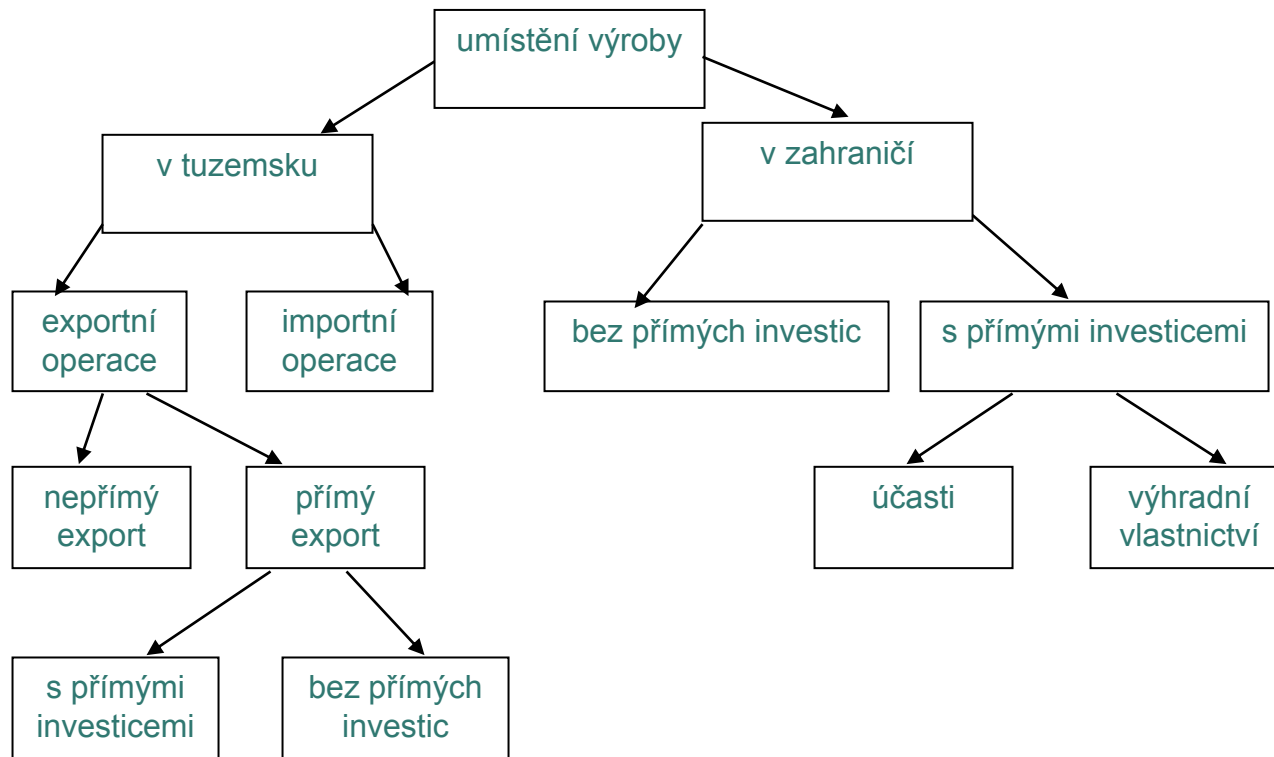
- Načasování
- Lokalizace
- Metoda vstupu
 - Exportní metody
 - Smluvní metody
 - Investiční metody

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, mandatáři a další;
 - volba práva při uzavírání smluv s těmito obchodními partnery vychází v České republice z ustanovení
-
- **Formy:**
 - přímá
 - nepřímá
 - kooperativní

Přímý export



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KATOVICÍCH

- 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



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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 brokeri, 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



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- 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 KATOVICÍCH

- 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.
 - **Protínákupy** 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 vyrovnaní 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.