

# Mezinárodní management II

Internacionalizace podniku

# Úvod

Internacionalizace podniku popřípadě podnikových činností je spojena se zabezpečením dlouhodobých podnikových cílů – koncepce + strategie.

Důvod: mezinárodní prostředí ve které se realizuje konkurenční výhoda, případně ji dále prohlubuje.

Pro internacionalizaci se v některých případech stává i jedinečná příležitost.

# Příklad

Prvního historického Oscara pro naši republiku v kategorii nejlepší filmové písně dostala Markéta Irglová s Glenem Hansardem za song Falling Slowly z filmu Johna Carneyho Once, který den předtím obdržel navíc Spirit Awards za nejlepší zahraniční snímek.

Kandidatura písně Falling Slowly byla kontroverzní. Píseň vznikla o pět let dřív než snímek Once, díky němuž byla nominována. Kvůli zpochybněné nominaci zasedla nominační komise, spolehla se na ujištění tvůrců, že píseň napsali pro film Once.

Zdroj: [www.tyden.cz](http://www.tyden.cz) 25.2.2008

# Příklad

Poláci objevili nestárnoucí píseň Ivana Mládka Jožin z bažin. Klip starý 30 let se rázem stal hitem.

Vznikla již disko verze, mládež napodobuje taneční kreace Iva Pešáka. "Józek z bagien", jak se polsky skladba nazývá, poráží v hitparádách písničky současných tvůrců.

Mládek tak stanul po boku jiných českých zpěváků, jako je Helena Vondráčková, kteří slaví v Polsku úspěch.

Zdroj: [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz)

# Internacionalizace

Pro rozhodování ohledně podnikové internacionalizace platí:

1. Výhoda hromadné výroby = vývoz
2. Amortizace nákladů na V&V = licence
3. Cílový trh je větší = společný podnik



# Vstup na zahraniční trhy

Je ovlivněn:

- Jazyk – rozdíly
- Spotřebitelské zvyklosti
- Konkurence domácích a zahraničních výrobců
- Doprava a pojištění (kobotáž)
- Cenové, platební i měnové podmínky (Euro/USD)
- Legislativní předpisy (obal, clo, jakost)
- Rizika

# Vstup na zahraniční trhy

Příklad:

Prezentace vstupů na trh EU PP, a.s.

# Internacionalizace podniku

Tab. 1 - 1 Rozhodování o strategii internacionalizace podniku

		Konkurenceschopnost výrobních faktorů /konkurenční výhoda	
		Faktory lokalizace v zemi původu (domácí) Konkurence ve výrobních odvětvích	
		Silná	Slabá
Konkurenční schopnost podniku	Silná	I. výroba pro tuzemsko export přímé investice v zahraničí	III. přímé investice v zahraničí diverzifikace
	Slabá	II. přímé investice v zahraničí, zřizování JV základ pro export	IV. dovozy nízká nebo nulová domácí produkce



# Internacionalizace podniku

**Tab.1 - 2 Rozhodování o produktech a trzích**

Produkty Trhy	Tradiční	Modifikované	Nové
Národní (tradiční a analogické)	Větší pronikání na trhy	Expanze výrobní a obchodní politiky	Diverzifikace produktů na základě marketingu
Tradiční vývozní	Expanze. Jsou možné přímé investice?	Mezinárodní koncentrická diverzifikace	Vertikální expanze
Nové zahraniční trhy	Vytváření trhu	Horizontální expanze	Konglomerátní diverzifikace (heterogenní)

Pramen: Upraveno podle Duran, s. 72

# Rizika (dle Dvořáčka)

Ekonomická:

- Ceny zdrojů a jejich vývoj
- Hodnota aktiv
- Vývoj obchodní bilance největších ekonomik světa (USA, Německo)
- Hrozba finančních krizí
- Růst ekonomiky významných zemí „odběratelů“.

# Rizika (dle Dvořáčka)

Geopolitická:

- Terorismus
- Organizovaný zločin
- Míra korupce
- Země se zbraněmi hromadného ničení
- Ohniska napětí a válečných konfliktů

# Rizika (dle Dvořáčka)

## Sociální:

- Náboženské nepokoje a s tím spojený radikalismus
- Dopad globalizace a liberalizace
- Regulace ekonomiky
- Demografický vývoj
- Migrace obyvatelstva
- Epidemiologická a zdravotní hlediska
- Reakce na technický rozvoj

# Rizika (dle Dvořáčka)

Environmentální:

- Ekosystémy
- Klima a jeho změny
- Přírodní zdroje a jejich vzácnost
- Katastrofy
- Znečištění a jeho dopady

# Vývoz

Vstup na zahraniční trhy prodejem svých produktů

Předpoklad:

- Teritoriální průzkum trhu – místní trh a jeho obsazení na základě analýzy informací prostřednictvím SLEPT analýzy.
- Komoditní výzkum trhu – zaměřen na produkt na daném trhu – oborová analýza.

# Vývoz

Důvody pro volbu vývozu:

- Nárůst obrátu a postavení na trhu
- Nižší závislost na trzích, kde společnost působí
- Transfer know-how
- Potenciál podnikové expanze s umístěním přebytečné kapacity
- Informace o zahraniční konkurenci

# Vývoz

Dopady vývozních operací:

- Podpora prodeje – nový koncept
- Nárůst dodatečných administrativních nákladů
- Volba vhodných lidských zdrojů
- Ekonomika vývozu (doba splatnosti, balení, financování)
- Získání exportních povolení



# Vývoz

**Tab. 1 - 3 Odhadované efekty dvoustranného obchodu**

<b>Rozměr blízkosti/vzdálenosti</b>	<b>Rozhodující činitel</b>	<b>Změna v obchodu v %</b>
Kulturní	společný jazyk	+ 42
Administrativní	společný regionální obchodní blok	+ 47
	kolonie/kolonizátor	+ 188
	společná měna	+ 114
	rozdíly v korupci	- 11
Geografické	fyzická vzdálenost: 1% nárůst	- 1,1
	fyzický rozměr: 1% nárůst	- 0,2
	vnitrozemská poloha	- 48
	společné hranice	+ 125
Ekonomické	ekonomický rozměr: HDP (1% nárůst)	+ 0,8
	příjmová úroveň : HDP na obyv. (1% nárůst)	+ 0,7

Pramen: Ghemawat, P. – Mallick, R.: The Industry Level Structure of International Trade Network: A Gravity-based Approach. HBS Working Paper, February 2003.

# Vývoz - nástroje

Mezi základní nástroje a s tím spojené požadavky patří:

Platební styk

Kupní smlouva

Financování exportní operace

Bankovní záruky

Cla a ostatní finanční plnění (DPH)

Podpora vývozu stát + ostatní

# Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti

Jedná se o volnou formu společného podnikání:

- Obchodní zástupce
- Reprezentant
- Prodej licence
- Výměnné obchody

# Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti

Obchodní zástupce:

Nabízí produkty jedné nebo několika firem.

Jeho úloha se omezuje na prodej a poradenské služby.

Obchodní zástupce je samostatný a pracuje na základě provize.

# Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti

Reprezentant

Nabízí výrobky pouze jediné firmy. Tyto výrobky představují úplný sortiment zboží zastupované společností. Výběr určen podmínkami v místě působnosti.

Spolupracovníci reprezentanta jsou zaměstnanci firmy.

# Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti

Prodej licence:

Předání know-how formou:

- Technické dokumentace
- Technické asistence
- Zaškolením

Se zaplacením licenčního poplatku.

# Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti

Výměnné obchody jsou formy pro vybrané obchodní aktivity:

- Barter – zboží za zboží
- Kompenzační obchod akceptace platby zbožím se zapojením třetí osoby
- Obchod se zpětným nákupem (offset vlastní produkce)
- Paralelní obchod (offset cizí produkce)

# Investování v zahraničí

Patří mezi základní formy v pronikání na zahraniční trhy.

Rozdělujeme na:

1. Portfolio kapitál
2. PZI – přímá zahraniční investice

Cílem je především:

- Proniknutí na zahraniční trhy
- Dosažení rentability, která je vyšší než v tuzemsku
- Zajištění návratnosti vložených prostředků
- Bezpečnost investování
- Likvidita podnikání



# Stupně internacionalizace

Je spojena s aktivitami v globálním prostředí

V členění na:

- Domácí
- Internacionální
- Multinacionální
- Globální

# Stupně internacionalizace

Domácí organizace operuje v jedné zemi, je typická pro nově vzniklé společnosti s omezenou geografickou oblastí.

Internacionální organizace firma začíná uspokojovat potřeby zákazníků v zahraničí. Jedná se o první zastoupení ve formě divize. Požadavky na manažery jsou spojené s důrazem na kulturní odlišnosti zemí. Požadavek je spojen s právními a ekonomickými podmínkami zemí, v nichž operují.

# Stupně internacionalizace

Multinacionální organizace mají pobočky v několika různých zemích a své obchodní aktivity realizují v cizině. S tím je spojen požadavek na komplexnost aktivit spojených s působností ve více zemích.

Globální organizace je představována aktivním přístupem k identifikaci potřeb a příležitostí na globálním trhu. Je decentralizovaná z pohledu rozhodování a kulturní odlišnost je definovaná jako silná stránka.

*Znalosti podle stupňů integrace*

Organizační charakteristika	Internacionální	Multinacionální	Globální
Spojení aktiv a schopností	Zdroje core aktivit centralizovány, ostatní decentralizovány	Decentralizovány a národně soběstačné	Centralizovány a globálně distribuovány
Role zahraničních operací	Přebírání a zpětné ovlivňování mateřské společnosti	Mapování a využívání lokálních příležitostí	Implementace strategií mateřské firmy
Rozvoj a přenos znalostí	Znalosti rozvíjeny v centrále a transferovány do zahraničí	Znalosti rozvíjeny a uchovávány v každé jednotce zvlášť	Znalosti rozvíjeny a uchovávány v centrále

Zdroj: Bartlett & Ghoshal (1989)