



Nadnárodní společnosti a různé aspekty internacionalizace

MO Jaroslav Demel 14. 5. 2020



Globalizace, internacionalizace, multinacionalizace

Globalizace - celosvětová ekonomická integrace dříve pouze **národních ekonomik do jedné globální ekonomiky**. Je jí dosaženo především **volným obchodem, volným pohybem kapitálu, ale také snadnou či dokonce nekontrolovanou migrací**.

Rozdělení globalizace do tří vln (Cihelková a kol.):

1. **Internacionalizace** - dochází ke **zvýšení významu mezinárodních transakcí v důsledku liberalizace obchodu**. Tato **poválečná globalizační vlna** je charakterizována především **internacionalizací produkce**.
2. **Multinacionalizace** - spjata s **přímými zahraničními investicemi**, a tudíž **růstem multinacionálních společností**.
3. **Vývoz kapitálu** - “investice rostou rychleji než obchod“

Podniková globalizace - **fragmentace výrobního procesu a následný rozkvět nadnárodních společností**.



Nadnárodní společnosti

Běžné statistiky realitu nezachytí aneb Kde se vyrábí Boeing



Nadnárodní společnosti

Název MULTINATIONAL CORPORATIONS (zkráceně MULTINATIONALS, zkratkou MNC)/TRANSNATIONAL CORPORATIONS apod. Velmi se různí i ve výkladu.

Definice podle OECD a UNCTAD

•Společnosti nebo jednotky, jejichž **vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené**, které jsou **založeny v různých zemích a vzájemně propojeny tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých**, zvláště na společné využívání znalostí a zdrojů.

Ukazatele „mezinárodnosti“:

TNI – Index transnacionality

průměr ze tří podílů:

- Podíl **zahraničních aktiv k celkovým aktivům**
- Podíl **zahraničních prodejů k celkovým prodejům**
- Počet **zahraničních pracovníků k celkovému počtu zaměstnanců**

II – Index internacionalizace

Poměr počtu zahraničních dceřiných podniků k celkovému počtu dceřiných podniků



Nadnárodní společnosti a internacionalizace – důvody vzniku

Ofenzivní důvody internacionalizace firmy

– úspory z rozsahu, získání přístupu na zahraniční trhy, prezentace/expanze nehmotných aktiv (značek, know-how), přístup k omezeným zdrojům, nákladové úspory, vytěžování investičních pobídek – tlak zájmu o získání trh.

Defenzivní důvody internacionalizace firmy (mezinárodní expanze)

– hrozby konkurenčních tlaků, obchodní bariéry, regulace, restrikce, požadavky zákazníků – tlak nutnosti tohoto řešení.



Modely internacionalizace

Uppsala model

- Model popisuje **postup firem při vstupu na zahraniční trhu a vysvětluje rostoucí intenzitu aktivit firem na zahraničních trzích.**
- **pojmenován podle švédského města**, ve kterém sídlí **univerzita**, kde byla tato teorie vynalezena.
- vyvinuli ho švédští ekonomové **Jan Johanson a Jan-Erik Vahlne** v roce **1977**
- vznikl na základě **studie internacionalizačního procesu švédských společností:**

Volvo – výrobce automobilů

Sandvik – výrobce průmyslového nářadí

Atlas Copco – výrobce průmyslového nářadí

Facit – výrobce kancelářské techniky



Modely internacionalizace

Uppsala model

- Autoři objevili vzájemnou **podobnost postupů** zmíněných firem při vstupu na **zahraniční trhy**.
- Firmy volily nejprve **vstup na trhy sousedních zemí, tj. zemí s blízkou kulturou**.
- Zároveň volily nejprve **nejjednodušší, nejméně rizikové a nejméně kapitálově náročné formy vstupu na trh**.
- postup internacionalizace firem z hlediska **dvou aspektů**:
 - **znalost trhu**
 - **market commitment**



Modely internacionalizace

Uppsala model

Znalost trhů

- Autoři definují tzv. **psychickou disperzi** („duševní vzdálenost“), jejíž existencí a „prodlužováním“ dochází ke **komunikačnímu šumu mezi firmou a daným trhem**.
- Jazykové rozdíly a rozdílné kulturní, politické a právní systémy.
- Postup **od nejkratší duševní vzdálenosti k nejdelší** na příkladu ČR:
 - Slovensko (Německo) -> USA -> Japonsko

Market commitment („úsilí o trh“) zohledňuje **komplikovanost vstupu firmy na zahraniční trh z hlediska kapitálové náročnosti a rizika**. Postupuje se **od nejméně rizikových a kapitálově náročných forem vstupu na zahraniční trh k nejvíce rizikovým a kapitálově náročným formám**.



Modely internacionalizace

Uppsala model

První zásadní myšlenka - rozdělení internacionalizace do čtyř postupných stádií, kde každé z nich představuje vyšší stupeň mezinárodního zapojení (**internacionalizace**) firmy:

Stádium 1: **Žádné** pravidelné **exportní aktivity**

Stádium 2: **Export** prostřednictvím nezávislých **agentů**

Stádium 3: **Zřízení zahraniční dceřiné společnosti** zaměřené na **prodej**

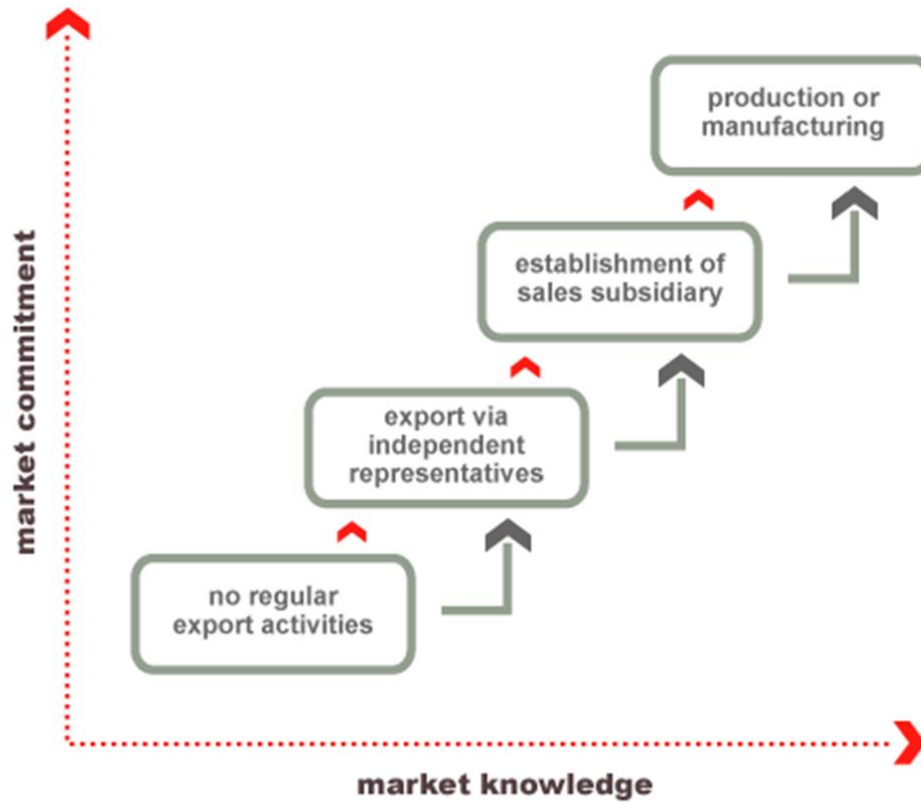
Stádium 4: **Zahraníční produkce/zřízení výrobních jednotek**

Druhá zásadní myšlenka - firma vstupuje na trhy podle **psychické disperze**, tedy podle toho, jak je daný trh pro firmu neznámý. Firmy tedy volí nejprve vstupy na **ty trhy s menší „duševní vzdáleností“**.



Modely internacionalizace

Uppsala model



Vznik nadnárodní společnosti souvisí s růstem exportu dané společnosti.

Fáze vzniku nadnárodních korporací – internacionalizace (Pichanič)

•Fáze 1

Export přebytku produkce do zahraničí

•Fáze 2

Výstavba poboček v zahraničí k zásobování nových trhů

•Fáze 3

Zahraniční pobočky uspokojují jiný národní trh, než který obsluhovaly primárně

– přesun dílčích operací z domovské země, např. montáž, přímá kontrola centrály a top management z domovské země

•Fáze 4

Zahraniční pobočky exportují zboží do původní domovské země

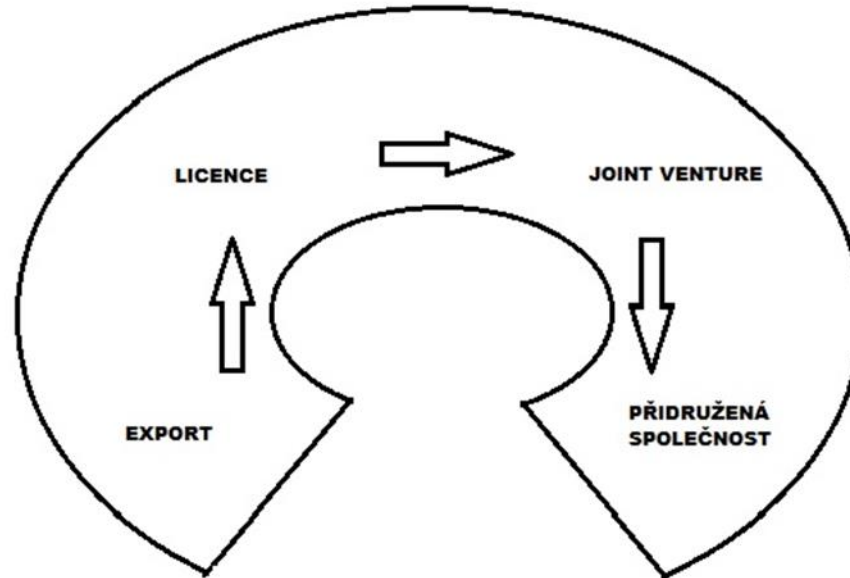
– strategická rozhodnutí centrály, některá dílčí rozhodnutí decentralizována – logistika, H.R., DOV, marketing, propagace, lokální jednání.

•Fáze 5

Firma se stává globální (internacionální).



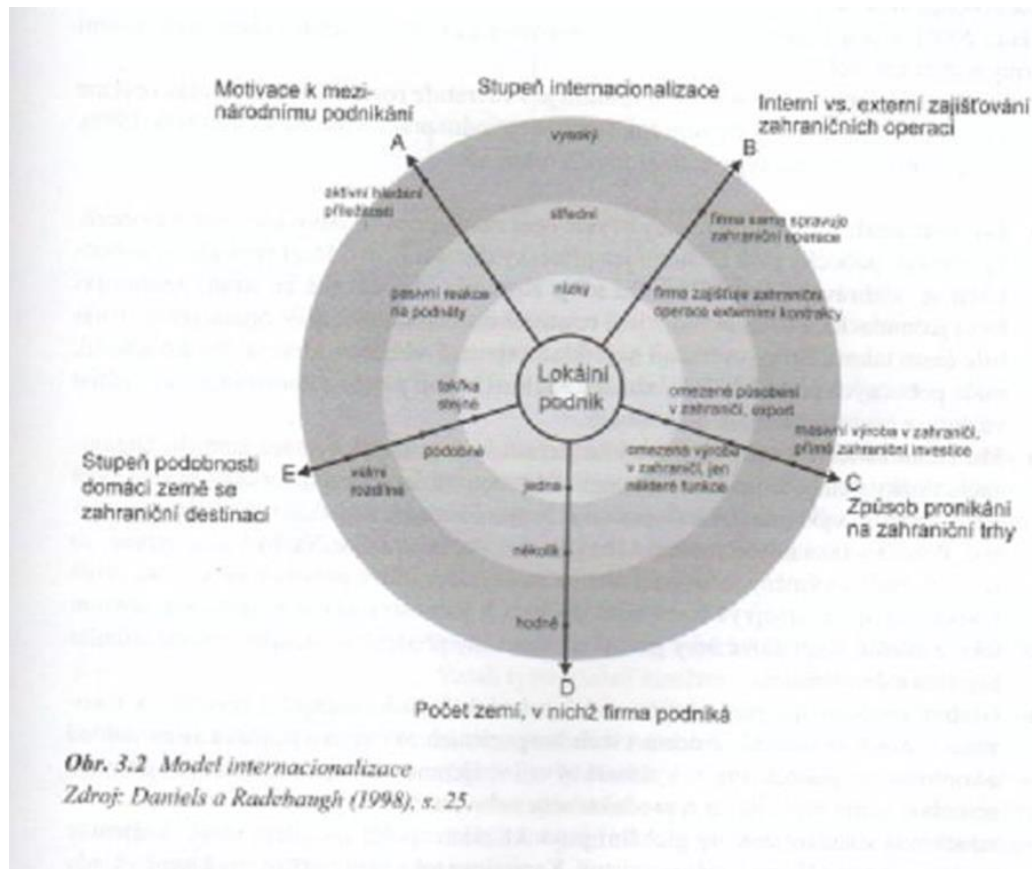
Stopfordův model internacionalizace



Vychází z toho, že firmy (zkoumání 187 amerických) vstupují na zahraniční trh postupně:

- firma 1 sonduje výhodnost a zájem trhu pomocí **externě řízených exportních aktivit prodejem části produkce** firmě 2 z daného trhu
- po pozitivních reakcích trhu – **firma 2 zvažuje možnost lokální produkce – odkoupení licence** od firmy 1
- firma 1 **ztrácí přímou kontrolu nad slibným zahraničním trhem**, začíná **tlak na vznik společného podniku** (joint venture) – snížení lokálních rizik, zvýšení kontroly nad trhem
- firma 1 zřizuje vlastní, plně vlastněné dceřiné firmy v zahraničí

Některé MNC mohou nastoupit do cyklu v pozdější etapě, některé mohou být globální již od svého vzniku (Born Globals).



Tím vyšší stupeň internacionalizace, čím:

- Aktivnější využívání internacionalizačních výhod, větší motivace k zahraničnímu podnikání
- Větší podíl interního zajišťování zahraničních operací
- Menší podobnost zahraničního a domácího trhu
- Vyšší počet zahraničních lokalit
- Více výroby lokalizováno do zahraničí

Nadnárodní společnosti

Vztah centrála – pobočka

- Vzniká **celá řada pohybů**
- **zbožové toky**

hotové výrobky, komponenty, polotovary, vzájemné poskytování služeb v rámci organizačních složek

- **kapitálové toky**

cirkulace kapitálových prostředků mezi organizačními jednotkami, účast na základním kapitálu, křížové vlastnictví, výplata dividend, vzájemné půjčky

- **znalostní toky**

sdílené užívání duševního vlastnictví, výměna pracovníků – odborníků v rámci organizační struktury

- **Čím menší toky – tím větší nezávislost poboček na centrále**



Strategické typy MNC podle vztahu centra – pobočka

International

Nadnárodní firma **není ve všech hlavních regionech**, mezi centrálou a pobočkami hlavně finanční toky, toky zboží a znalostí (marketing, know-how) jsou jednostranné – z centrály na pobočky.

Multidomestic (multinational)

Více nezávislých poboček ve více zemích, podstatná část prodeje v zahraničí (s respektem k národním zvyklostem), nezávislost poboček dána finanční výkonností (dokud prodávají, nezasahuje se), **zbožové a znalostní toky centra – pobočky oboustranné, mezi pobočkami toky minimální.**

Global

Spleť integrovaných poboček koordinovaných z centrály, toky zboží vzájemné a komplexní - i mezi pobočkami. Celosvětové přizpůsobení produktů potřebám **zákazníků**, pobočky všude, kde jsou efektivní zdroje. **Kapitálové toky** – vklady do základního kapitálu, dividendy, vzájemné půjčky a křížové vlastnictví **mezi centrálou a pobočkami, vazby mezi pobočkami ale nejsou.**

Transnational

Diverzifikovaná síť poboček s různou strategickou úlohou, aktivní udržování vztahů mezi pobočkami navzájem, **zbožové, kapitálové i znalostní toky v celé síti.**



Strategie mezinárodní expanze (Štrach)

Otázka načasování a positioningu expanze, příprava konkurenčního střetu, zajištění zdrojů, ale také schopnost bránit vlastní trh (chci-li být pánem světa, musím být králem doma).

Strategie

Partyzánská válka

Etablování se na větším, zajímavějším zahraničním trhu, **ukrojení podílu na tomto trhu a poté dobytí domácího trhu díky renomé v zahraničí.**

Strážení hranic

Obranný postoj – **rozdělení trhu mezi několik nadnárodních hráčů s krajními prostory ponechanými pro lokální hráče.** Zamezení změnám.

Obranný val

Nutnost **silné obrany domácího trhu, kde má firma většinu.** To je ale lákavé pro zahraniční konkurenci.

Frontální útok

Riskantní operace na rychlé získání zahraničního trhu, někdy i s pomocí dumpingových cen. Může přinést odvetu, mířenou i na domácí trh původního útočníka.

Obklíčení

Také agresivní, nerafinovanější strategie. **Obsazování neobsazených trhů mimo pozornost konkurence, růst celkového tržního podílu a poté atak významnějších trhů.**

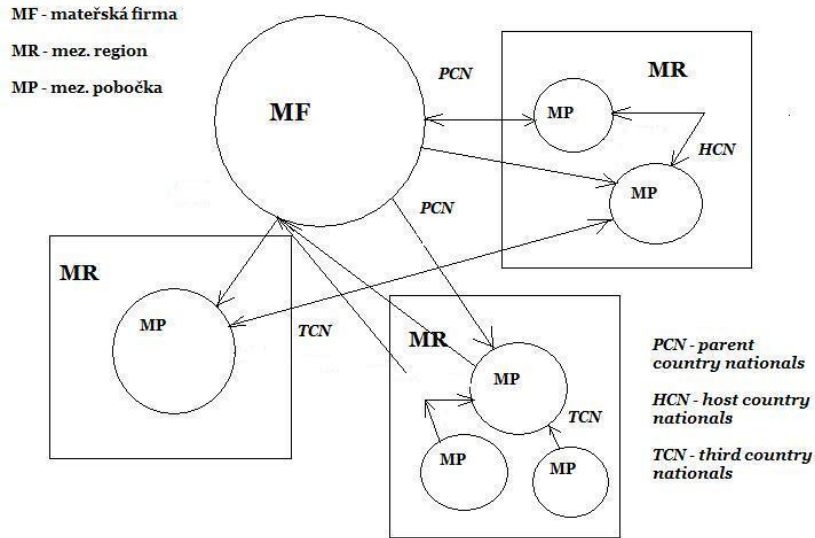
Prachárna

Agresivnější obrana domácího trhu v podobě vysoké efektivity činnosti, ideálního způsobu obsluhy domácího trhu, silné domácí značky a diferenciací produktu. „**Vyhladovění**“ konkurence.



MNC a lidské zdroje

POHYB LZ V MNC



Rozvoj MNC přináší rozšíření **poptávky po kvalitní pracovní síle i mimo mateřské firmy.**

Ze strany **mateřské firmy**: - **významná role původu mateřské firmy**

- snaha o transfer vlastní H.R. politiky a personálních metod
- specifický obor MNC méně důležitý než „národnost“ MNC - tendence prosazování původní firemní kultury

Ze strany **poboček**: - **místní právní řád a regulace**

- existence **lokálního trhu práce se zavedenými pracovními vztahy a zvyklostmi**
- **kulturní odlišnosti** od mateřské firmy - přítomnost (levnějších) odborníků v oboru

MNC a lidské zdroje

Expatrianti

Vysílání na různou dobu a z různých důvodů (otevření nových trhů, transfer know-how, příprava fúze, akvizice).

Typy expatriantů

Tradiční - zkušený starší pracovník – **výběr na základě manažerských nebo odborných kompetencí – zpravidla 1-5 let**, často zůstávají déle, nebo se stěhují dál (mez. kádr, putující).

Mladý – od **šesti měsíců do pěti let na získání zkušeností**, příprava pro **další expatriaci**, motivace, růst.

Dočasný – vyslání na méně než jeden rok, **krátkodobý a specifický úkol**.

Expatriant Trainee – vyslání za **účelem seznámení se s prostředím MNC**, tréninku

Virtuální expatriant – zodpovědnost za zahraniční pobočku bez fyzické přítomnosti na ní, telefonní mosty, videokonference.

Expatrianti jsou cenným lidským kapitálem. Obvykle dostávají **3 až 5 násobek předchozího platu** na centrále – vysoké náklady. Nutné **předcházet chybám**, plýtvání časem a zdroji na jejich přípravu při jejich předčasné repatriaci.



Globální a lokální aspekty rozhodování firem na mezinárodním trhu

Obvyklé tendence

- prodávat **výrobky s co nejvyšší přidanou hodnotou**
- realizovat **úspory z rozsahu**
- lokalizovat hotové výrobky co nejbližší spotřebitelům** kvůli jejich vysokým přepravním nákladům
- lokalizovat prvotní výrobu co nejbližší levné pracovní síle,** pokročilou výrobu co nejbližší kvalifikovaným pracovníkům
- substituovat výrobní faktory, práci pomocí **automatizace a robotizace**
- Efektivně **outsourcovat** s vysokou flexibilitou změny lokalizace



Globální a lokální aspekty rozhodování firem na mez.trhu

Co vyrábět a komu prodávat?

Při rozhodování o mezinárodní výrobní politice je třeba zvážit, zda je možné realizovat výrobek na zahraničních trzích bez úprav, či zda je nutné upravit jej podle požadavků zahraničních trhů (Machková).

Faktory míry adaptability:

- Výrobek a jeho základní charakteristiky
- Potřeby, které výrobek uspokojuje
- Zákonodárství v zemi vývozu (předpisy a normy)
- Daný zahraniční trh, jeho velikost a kupní sílu obyvatel
- Sociálně kulturní odlišnosti
- Nákupní a spotřební zvyklosti, spotřebitelské preference
- Velikost podniku a jeho ekonomické možnosti
- Náklady na adaptaci



Globální a lokální aspekty rozhodování firem na mezinárodním trhu

Ideální by bylo realizovat standardizované výrobky bez úprav. To obvykle není možné.

Rozlišujeme tři dimenze u výrobků z pohledu adaptability:

Základní charakteristiky výrobku

Služby související s daným výrobkem

Symbolické hodnoty výrobku

Základní charakteristiky výrobku (užitné vlastnosti)

- Fyzikální vlastnosti, chemické složení, provozní **parametry** (výkon, příkon), rozměry, trvanlivost
- Musí vždy odpovídat **platné legislativě** (technické předpisy, hygien.normy)
- Je třeba upravovat podle **klimatických podmínek, místního metrického systému**, musí mít rozměry odpovídající prostředí, domácnostem, vybavení apod.
- Je třeba adaptovat podle **spotřebitelských preferencí a zvyklostí**



Služby související z výrobkem

- Záruky, servis, poradenské služby, zajištění přepravy, financování, platební a dodací podmínky, pojištění
- Obvykle se adaptuje rozsah nabízených služeb
- Čím vyspělejší země a vyšší kupní síla tím komplexnější rozsah služeb, většinou zajištěná distribučními složkami
- V zemi s nižší kupní silou je třeba podpořit zvětšeným rozsahem finančních služeb (dod. úvěry, spotř. úvěry, leasing, hypotéky), často nutný delší životní cyklus výrobku



Symbolické hodnoty

- Image značky a země původu, firemní image, módnost, styl atd.
- Tato dimenze je nejvíce kulturně podmíněna
- Spojeno s vnímáním hodnot, které představuje země původu, značka, s postojem spotřebitelů, jejich hodnotovou orientací
- Možná prezentace tradice či současnosti
- V některých případech je třeba se připravit na upřednostňování místních značek

Globální a lokální aspekty rozhodování firem na mezinárodním trhu Pro koho vyrábět ?

Segmentace mezinárodních trhů

Segmentovat trh znamená rozčlenit trh na homogenní podmnožiny spotřebitelů (zákazníků), na které je možné působit vybranými marketingovými nástroji (Machková)

Nutná dostatečná velikost a homogennost segmentu, aby nabídka vyhovovala všem zákazníkům v daném segmentu ,a dostupnost segmentu, tedy za přiměřených nákladů

Proces segmentace mezinárodních trhů

1. Výběr vhodných kritérií pro segmentaci a analýza jednotlivých segmentů
2. Výběr cílového trhu
3. Volba segmentační strategie

Trh dělíme na tři velké skupiny – trh spotřebních předmětů (osobní spotřeba), trh průmyslových výrobků (další výroba či distribuce) a trh veřej.sektoru



Globální a lokální aspekty rozhodování firem na mezinárodním trhu Pro koho vyrábět ?

Positioning v mezinárodním prostředí

Mezinárodní positioning spočívá ve stanovení koncepce značky a její image (nebo firmy a její image) s cílem zaujmout zvolenou pozici v myslích spotřebitelů. Základními úkoly positioningu jsou identifikace a diferenciacce.

Zohlednění tří faktorů

- **Objektivní charakteristiky výrobku**

Technické parametry výrobku, užité vlastnosti, trvanlivost

- **Očekávání zahraničních spotřebitelů**

Vnímání země původu zboží, vztah k zahraničním značkám

- **Postavení konkurence na daném zahr. trhu**

Podíl tuzemských a zahraničních firem na trhu a jejich strategie

Lze využívat **globální positioning** nebo přizpůsobovat **positioning podle jednotlivých geografických zón, kombinaci mez. a tuz. positioningu, odlišný positioning** podle mezinárodní strategie firmy.





Vstup na mezinárodní trh



Tuzemský obchodní případ

Hlavní účastníci

výrobce – velkoobchodník – maloobchodník, prodejce (různé typy obchodních řetězců, specializované prodejny, přímý prodejce) – spotřebitel

Vedlejší účastníci

dopravce, skladovací subjekt, pojišťovna, finanční ústav, subjekty obchodního práva, daňové subjekty, inspekce ČOI, atd.

Zahraniční obchodní případ

Hlavní účastníci

výrobce – držitel licence – vývozce – zprostředkovatel, prostředník, komisionář, dovozce (importer) – distributor – velkoobchodník – grosista – maloobchodník, prodejce (různé typy obchodních řetězců, specializované prodejny) – spotřebitel

Vedlejší účastníci

celní instituce v zemi vývozu, v zemi dovozu, pojišťovny, zasilatel, přepravce, dopravce, finanční instituce, skladovací subjekty, zbožové inspekce obchodně-právní instituce, daňové subjekty země původu a cíle, atd.



Proč vstoupit na cizí trh?



Vstup na mezinárodní trh

Důvody pro vstup výrobce nebo obchodníka na zahraniční trh:

rozšíření svého trhu, zvýšení prodejnosti svých výrobků

udržení nebo rozšíření rozsahu své výroby

zvýšení ziskovosti svých výrobků, efektivnosti své výroby

uplatnění kvality, odlišnosti, výjimečnosti svých výrobků

konfrontace s konkurencí jako stimulace rozvoje firmy

potřeba získání finančních prostředků v cizí měně

Čím začít?



Průzkum (výzkum trhu)

- Pochopit svůj produkt (službu) a jeho potenciál
- Připravit se na každý detail
- Postupovat rychle ale obezřetně



Jak vstoupit?

Rozjet to...

... v OMO.



Děkuji za Vaši součinnost, snahu a ochotu přizpůsobit se nestandardním podmínkám pro výuku v tomto semestru!

