



Mezinárodní obchod

Přednáška 3 - 4. 3. 2024

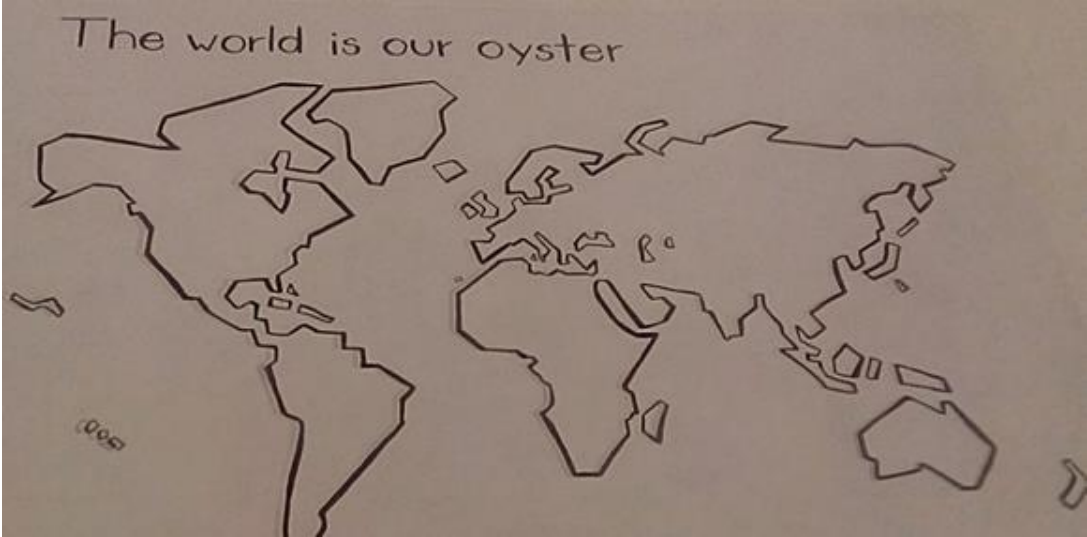
Podstata a podoby internacionalizace

Internacionalizace



Zmezinárodnění?
Zmezinárodňování?

Internacionálové



Globalizace – internacionalizace světa

Fáze globalizace:

1. Obchod **s hmotnými statky** (vyspělé ekonomiky a velké společnosti zapojující se do mezinárodních transakcí)
2. Obchodování **se službami**
3. „Obchodování“ **s penězi**
4. **Pohyb osob** mezi jednotlivými národy
5. Celosvětový **tok dat a informací** a rozvoj digitálních platforem
(Manyika et al., 2016)

Mezinárodní obchod a internacionalizace

MO – v podstatě **internacionalizace statku** (produktu, výrobku, služby).

Ze statku domácího se stává statek „zahraniční“ – vývoz.

Ze statku zahraničního se stává statek „domácí“ – dovoz.

Pohyb statků po světě – „mezinárodní (internacionální) statky“.

Dochází k **internacionalizaci světa**. Propojení domácí svět – zahraniční svět – mezinárodní svět = globalizace

Putují ale i lidé

a postupně většina finančního kapitálu.

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 **globalizační vlna** je charakterizována především **internacionalizací produkce**.
2. **Multinacionalizace** - spjata s **přímými zahraničními investicemi**, a tudíž **růstem multinacionálních (nadmárodních) společností**.
3. **Vývoz kapitálu** - "investice rostou rychleji než tradiční obchod"

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

Fragmentace výrobního procesu

Běžné statistiky realitu nezachytí aneb Kde se vyrábí Boeing



Nadnárodní společnosti

Počátky nadnárodního obchodu - spojeno s historií kolonialismu.

První nadnárodní společnosti vznikly **příkazem evropských panovníků expedovat zboží.**

Většina evropských kolonií (kromě těch pod nadvládou Španělska nebo Portugalska) pod správou světově nejčasnějších nadnárodních společností:

1660: British East India Company (Východoindická společnost)

- založena Brity, sídlo v Londýně, obchodními pobočkami v Indii, dovoz vzácného koření a exotických předmětů na britský trh;
- na svém vrcholu ovládala jednu pětinu světového obyvatelstva;
- roční obrat větší než obrat Británie;
- armáda s čtvrt milionem vojáků.

Nadnárodní společnosti

Swedish Africa Company (1649)

Hudson's Bay Company

South Australia Company

Virginia Company

- rozdílné ekonomické výsledky mezi domovskou zemí a koloniemi;
- využívání koloniálních zdrojů a práce;
- investování zisků v domovské zemi;
- obohacení kolonizátorů a ožebračení kolonizovaného obyvatelstva;
- některé nadnárodní korporace (Royal African Company) zodpovědné za obchod s otroky (přeprava a údržba lodí a přístavů pro tento obrovský „obchod“).

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, restriktce, **požadavky zákazníků** – tlak nutnosti tohoto řešení.

Vznik nadnárodních korporací – internacionalizace podniku

Mnoho teorií a modelů (Vernonův „Mezinárodní životní cyklus produktu“, model Uppsalské školy „U-Model“, modely internacionalizace spojené s inovacemi - „I-Modely“ a Stopfordův model, syntetický model Danielse a Radebaugha),
ale v podstatě dva pohledy/přístupy:

Krokový (tradiční)

Proces po sobě jdoucích kroků, souvisejících, odděleny časovou periodou, ve které podnik zpravidla hledá zdroje na realizaci dalšího kroku. Podnik začíná se svými **aktivitami na domácím trhu** a až v momentě, kdy získá pevné postavení na něm,
tak se rozhoduje pro **zahraniční aktivity** (Zapletalová, 2012).

Vznik nadnárodních korporací – internacionalizace podniku

Mnoho teorií a modelů (Vernonův „Mezinárodní životní cyklus produktu“, model Uppsalské školy „U-Model“, modely internacionalizace spojené s inovacemi - „I-Modely“ a Stopfordův model, syntetický model Danielse a Radebaugha),
ale v podstatě dva pohledy/přístupy:

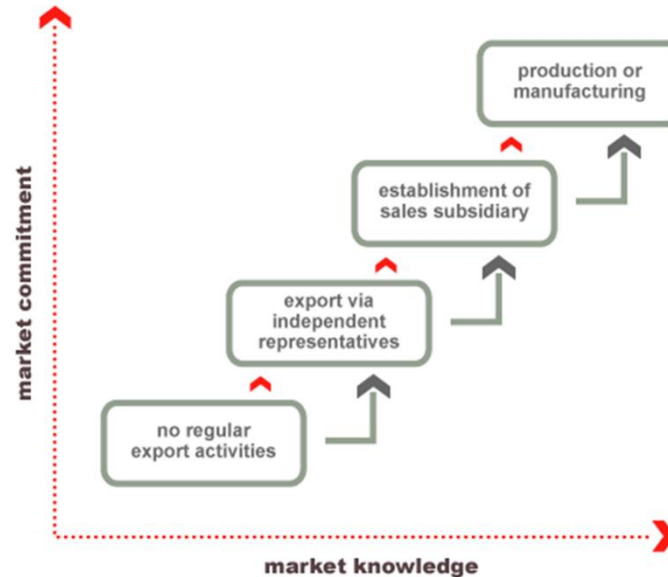
Skokový (globální, Born Globals)

za posledních 15 let stále častěji identifikován na konkrétních případech, tzv. Born Globals - **vstup na zahraniční trh provádějí přímo při samotném založení**. Začínají s neomezenou vizí (svět bez hranic), dle toho formují strategii, případný produkt mají již přizpůsobený globálnímu trhu. Společnost se přímo pro globální trh „**zrodí**“ (Cavusgil, 2009).

Modely internacionalizace

Tradiční Uppsala model

Vznik nadnárodní společnosti souvisí s růstem exportu dané společnosti.



Vznik nadnárodních korporací (TNC, MNC) – internacionalizace podniku

Krok 1 – Králem výroby a prodeje doma 😊

Jsem králem doma, vyrábím (dovážím, co pro to potřebuji) a s úspěchem prodávám na tuzemsku.

Krok 2 – Král prodeje ven 😊

Vyrábím více, než dokážu prodat, nebo chci lepší ceny, nebo mám něco, co začnou poptávat ze zahraničí. Anebo se jen chci poprat s větší konkurencí (a mít větší zisky).

Krok 3 – Králem prodeje venku 😊

Úspěšně prodávám i v zahraničí, ale nelíbí se mi, že jsou mezi mnou a spotřebitelem mezičlánky. Berou mi marži, musím platit provize, nekomunikují můj produkt tak, jak by chtěl – založím zahraniční pobočky pro kontrolu trhu.

Krok 4 – Král výroby a prodeje venku i ven 😊

Moje produkty jsou úspěšné v mnoha zemích, roste i konkurence. Musím se podívat na náklady a zjistím, že po počáteční investici (návrtné) mohu vyrábět v některých zemích, kde prodávám, levněji. Zakládám zahraniční pobočky pro výrobu.

Krok 5 – Králem nákupu, výroby a prodeje doma, ven i venku - král světa 😊 - král internacionál

Pro výrobu potřebuji zdroje. Určitě místní lidský kapitál (levnější), ale dodavatele. Ti se postupně zlepšují, produkt je stále konkurenceschopnější. Zvětšuji výrobní kapacity (nebo investuji do dalších) tam, kde to je nejefektivnější, ukončuji výrobu (dokonce někdy i doma). Zároveň se kromě místních za mnou stěhují dodavatelé z jiných zemí. Rozprostírám síť poboček a na ně napojených partnerů po celém světě.

Jsem globální, multinacionální, nadnárodní... Dokonale internacionalizovaný 😊

Nadnárodní společnosti

Vztah centra – 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

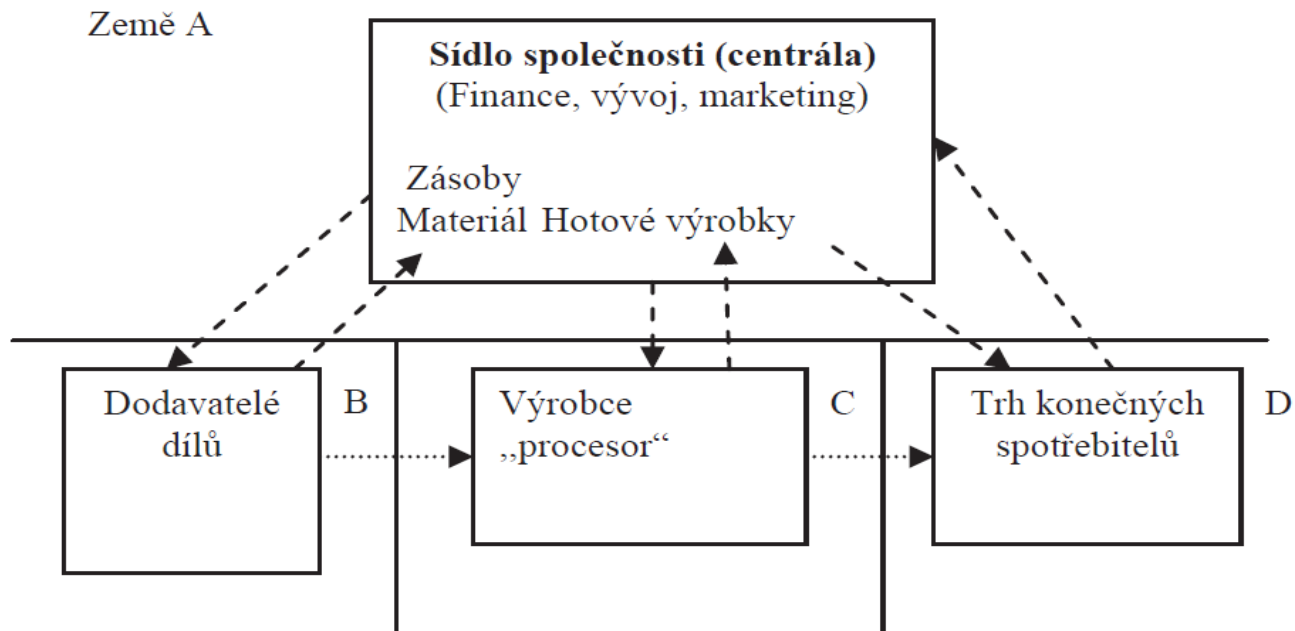
- **znalostní toky**

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

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

Nadnárodní společnosti

Vztah centrála – pobočka aneb multinacionalizace – intra-firemní obchod



Strategické typy MNC podle vztahu centrála – pobočka

International

Firma **není ve všech hlavních regionech**, mezi centrálou a pobočkami jsou 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 centrála – 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.

Internacionalizace práce - MNC a lidské zdroje

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**

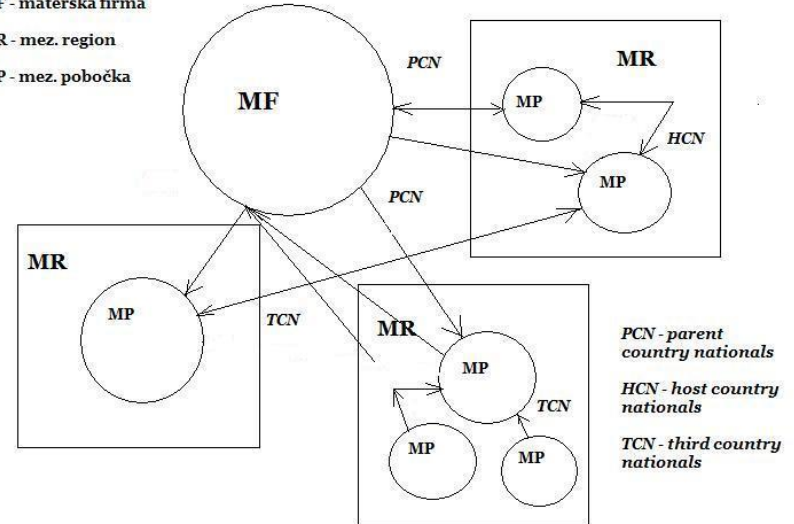
- **kulturní odlišnosti** od mateřské firmy - přítomnost (levnějších) odborníků v oboru

POHYB LZ V MNC

MF - mateřská firma

MR - mez. region

MP - mez. pobočka



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.

Internacionalizace produktu - strategie mezinárodní expanze

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.

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 mezinárodním 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

Globální a lokální aspekty rozhodování firem na mezinárodním trhu

Základní charakteristiky výrobku (užité 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**

Globální a lokální aspekty rozhodování firem na mezinárodním trhu

Služby související s 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 zajištěných distribučními složkami.
- V zemi s **nižší kupní silou** je třeba podpořit **zvětšeným rozsahem finančních služeb** (dodavatelské úvěry, spotřebitelské úvěry, leasing, hypotéky), často nutný delší životní cyklus výrobku.

Globální a lokální aspekty rozhodování firem na mezinárodním trhu

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 veřejného 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**

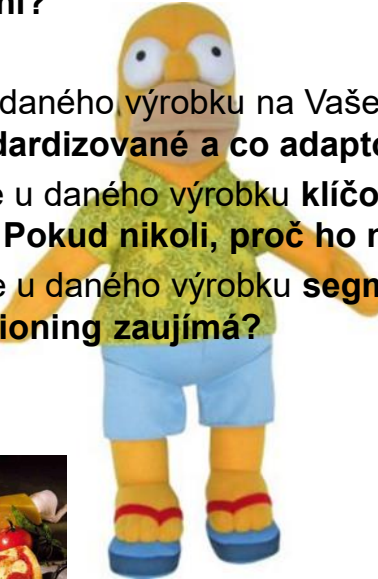
Podíl tuzemských a zahraničních firem na trhu a jejich strategie

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

Globální a lokální aspekty rozhodování firem na mezinárodním trhu



- Charakterizovali byste tento výrobek jako **globální nebo lokální**?
- Co u daného výrobku na Vašem trhu **nechat standardizované a co adaptovat**?
- Znáte u daného výrobku **klíčového hráče na Vašem trhu. Pokud nikoli, proč ho neznáte**?
- Jak je u daného výrobku **segmentován Váš trh a jaký positioning zaujímá**?



Dnes to bylo o internacionalizaci...

- **Internacionalizace produktu, světa, zemí, podniků**
- **Podstata a podoby internacionalizace**
- **Chceme býtí internacionály?**



Děkuji za pozornost!