

4. Vstup na zahraniční trhy při výrobě v domácí zemi

Obsah tématu

Úvod

1. Nepřímý vývoz

1.1 Obchodníci

1.2 Agenti

1.3 Piggyback

2. Přímý vývoz

2.1 Přímý vývoz bez přímých investic

2.2 Přímý vývoz s přímými investicemi

Úvod

Výrobce, který chce vyrábět doma, má v zásadě dvě možnosti, jak vstoupit na zahraniční trh: nepřímý vývoz a přímý vývoz. Je pouze na firmě, kterou z možností využije, každá z nich představuje jak určité výhody, tak i nevýhody.

1 Nepřímý vývoz

Nepřímý vývoz znamená, že výrobce využije nezávislé organizace doma (např. Skloexport). Výrobce má závislé exportní oddělení přímo ve své organizaci, které úzce spolupracuje s nezávislými organizacemi. Nezávislé organizace jsou mezinárodním typem velkoobchodu a jsou dvojího typu: obchodníci a agenti. Dále může výrobce využít tzv. piggyback.

1.1 Obchodníci

Obchodníci zboží dané firmy nakoupí na svůj účet za účelem dalšího prodeje. Tím, že ho nejprve musejí sami koupit, se stávají vlastníky zboží (dokud ho sami neprodají konečnému zákazníkovi). Obchodníky dělíme na specializované exportéry a exportní společenství.

a) specializovaní exportéři

Specializované exportéry může firma využít, nemá-li zkušenosti se zahraničním obchodem, je-li kapitálově slabá, a pokud se bojí rizika zahraničního obchodu. V ČR měli specializovaní exportéři dříve monopolní postavení. Prodává-li firma své výrobky přes exportní dům, je to pro ní určitá ztráta – nejen peněz (exportní dům si počítá určité procento, cca 9 %), ale chybí jí přímý kontakt se zahraničním partnerem. Výrobce je totálně skryt v anonymitě a jeho značka je často nahrazena jinou značkou, navíc neví, kde jeho výrobek skončí. Význam nepřímého vývozu klesá a obchod přes specializované exportéry slábne. Exportní domy mají sílu nejvíce v Japonsku, ale i v Brazílii a Švédsku.

b) exportní společenství

Exportní společenství je dobrovolný svazek na exportu zainteresovaných podniků se stejným nebo doplňujícím se sortimentem. Právně nebo hospodářsky samostatné podniky přenášejí všechny nebo některé funkce na centrální exportní orgán (= družstvo, kam

jednotlivé firmy vkládají prostředky) – ten obchoduje vlastním jménem či jménem určitého podniku.

Exportní společenství je družstvo, které si firmy samy vytvoří, na rozdíl od exportních domů, které jsou nezávislé. Exportní společenství vystupují pod řadou označení: exportní kruhy, exportní družstva, exportní syndikáty, exportní kartely, exportní konsorcia. Ale všechno znamená totéž.

Exportní společenství jsou vhodná pro menší firmy či pro firmy s malým podílem vyváženého zboží. Firmy jejich prostřednictvím snižují riziko, šetří náklady (např. zásilka tří firem se vejde do jednoho kamionu). Pokud si však jednotliví členové navzájem konkurují, mohou nastat problémy a objednávky je nutné rozdělit mezi jednotlivé členy.

Výhodná jsou taková exportní společenství, která nabízejí získání zkušeností nezkušeným exportérům a umožňují později vystoupit ze společenství.

1.2 Agenti

Agenti také zprostředkovávají mezinárodní obchod, ale základní rozdíl mezi obchodníkem a agentem spočívá v tom, že agent výrobek ani chvíli nevlastní. Agenti působí v domácí zemi a zprostředkovávají exportní zásilky za příslušnou provizi. I výběr agenta je zapotřebí pečlivě zvážit, aby firma dosáhla na zahraničním trhu dobrého výsledku.

Můžeme rozlišovat následující typy agentů (existuje více typů agentů, uvedeny jsou ty nejvíce využívané):

- a) **agent výrobce** – osoba či firma zastupující daného výrobce, exportér nese veškerá rizika
- b) **exportér komisionář** (export commission house) – sídlí v domácí zemi, ale je představitelem cizích kupců (výhodně pro ně nakupuje, shání dodavatele pro své objednávky od zákazníků). Je zde nízké riziko pro exportéra a poměrně málo problémů (např. s platbami, protože se platí běžným způsobem). Výrobce má ale velice malou kontrolu nad mezinárodním marketingem daného výrobku. Exportér komisionář zajišťuje také placení, přepravu zásilky atd.
- c) **confirming house** – je to finanční instituce (pobočka banky). Exportér je jí proplácen, jakmile je zboží dodáno. Confirming house zařizuje proplácení, pomáhá zahraničnímu kupci při potvrzení objednávky. Může vykonávat i funkce jako exportér komisionář – záleží na dohodě.
- d) **export broker** – makléř, klasický agent. Může pracovat pro exportéra či pro importéra. Zprostředkovává obchodní jednání, asistuje při jednání apod. Platí ho ten, kdo ho najal. Často jsou specializovaní (na obilí, dřevo, kaučuk, vlnu, bavlnu ...).
- e) **export management company** (EMC) – je to exportér několika nekonkurenčních domácích výrobců (tzn. firem, které obchodují s nekonkurenčními výrobky). Pracují jako obchodní organizace a je s nimi zpravidla dobrá spolupráce. Obchody jsou

vedeny jménem výrobců a výrobci jsou informováni o cílových zemích. EMC provádějí i marketingové výzkumy v cílových zemích. Dřív byly placeny z provize, dnes jsou placeny dle principu buy-and-sell. Přebírají většinu rizik spojených se zásilkou. Přes EMC se lze velmi rychle dostat do zahraničí. Vybírají vhodné distribuční kanály v cílové zemi, provádějí reklamu, řeší patentové problémy, ověřují platební schopnost odběratele. Zásilky jsou často přepravovány společně (jeden kamion pro více výrobců). Je to forma vhodná pro malé a střední firmy.

1.3 Piggyback

Piggyback je stará forma nepřímého vývozu a pro tento pojem neexistuje český ekvivalent. Firma GE ji používala už před 80 lety. Nyní se piggyback znovu oprašuje a začíná používat.

Vystupují zde vždy dvě firmy:

- *nosič* – velký výrobce se zkušenostmi v zahraničním obchodu. Má svůj přímý vývoz – má zařízenou distribuci v zahraničí, sklady v zahraničí. Se svým zbožím prodává i zboží malého výrobce.
- *jezdec* – malý výrobce bez zkušeností v zahraničním obchodu, vyrábí nekonkurenční zboží (zboží doplňující sortiment nosiče). Nosič má přímý exportní kanál a tímto kanálem se sveze i jezdec.

Proč jsou nosiči svolní k piggybacku?

Plynou jim z toho následující výhody:

- *doplnění sortimentu* – nosiči tím často doplňují a usnadňují prodej svého hlavního výrobku – např. firma Singer (šicí stroje) vozila svými exportními kanály i látky, vzory, knoflíky
- *zvýšení zisků* – ke zvýšení zisků může dojít u obou firem
- *vyrovnání mimosezónních výkyvů* – piggyback pomáhá vyrovnat tyto výkyvy u sezónního zboží

Způsob placení mezi jezdcem a nosičem

- *provize* – nosič prodává zboží jezdcem na bázi provize jako agent či EMC.
- *nosič nakupuje v tuzemsku výrobky jezdcem za obvyklou velkoobchodní cenu*

Značení výrobků a komunikace záleží na dohodě. Někdy nosič značí výrobky jezdcem svým jménem a pracuje s nimi jako s vlastními (dělá pro ně reklamu, komunikaci ...). Častěji nosič ponechá značku jezdcem a nechá na jezdcem náklady na promotion. Také záleží na tom, zda je značka jezdcem v zahraničí známá, zavedená. Např. před rokem 1989 se řada českých výrobků prodávala v zahraničí pod jinými značkami než v ČR.

Piggyback umožňuje firmám snadný vstup na zahraniční trhy s nízkým rizikem. Je výhodný pro malé firmy, které nemohou prodávat přímým exportem. Hodí se i pro firmy, které nechtějí investovat velké částky do vývozu. Smlouva o piggybacku znamená, že firma se vzdává kontroly nad marketingem výrobku.

Pro velké firmy může být piggyback nevýhodný v případě, že malé firmy nejsou schopny řádně a včas dodávat požadované množství zboží, protože by mohlo dojít k poškození jejich image (velké firmy zastřešují operace vlastním jménem). Pro malé firmy může být nevýhodou tlak silnějších partnerů na nízké ceny, nevýhodné platební podmínky a velké nároky na kvalitu dodávek a logistiku.

V některých případech používají piggyback jako formu mezifiremní spolupráce i velké firmy. Jejich hlavním motivem je úspora nákladů například formou společného využívání a financování prodejní sítě a společného poskytování služeb na zahraničním trhu. Formou piggybackingu je i případ, kdy si firmy ze stejného oboru podnikání navzájem poskytují distribuční služby. Firmy si prakticky vyměňují výrobky, vstupují na zahraniční trh pod svou značkou, zachovávají si kontrolu nad cenami a mohou realizovat vlastní marketingovou strategii. Podstatnou úsporu nákladů jim umožní vstup na zahraniční trh prostřednictvím zavedené distribuce partnera na jeho domácím trhu.

Výhody a nevýhody exportních mezičlánků:

Mezi **výhody exportního mezičlánku** patří následující:

- *poskytuje know-how* v raném stádiu vstupu na nový exportní trh
- *ušetří výdaje* (finanční a personální) na trhy neprozkoumané nebo s nevelkým potenciálem
- *využije kapacitu exportního trhu s vynaložením minimálních nákladů* - pomůže dostat do povědomí zákazníků jméno výrobce a značky výrobků
- *poskytuje možnost otestovat přijatelnost výrobku na vybraných trzích s nízkými náklady*
- *může zajistit okamžitou platbu za zboží, aniž by firma musela čekat, až za něj zaplatí konečný uživatel* - obvykle pro něj není problém zjistit bonitu zákazníků a tím snížit finanční rizika na minimum. To ovšem neplatí obecně o zprostředkovatelích za provizi a zástupcích výrobce.
- *dokáže zorganizovat dobře fungující distribuční kanály* díky své schopnosti nabízet široký sortiment příbuzných, ale ne navzájem konkurenčních výrobků
- *slouží firmě jako nadstavba k jejímu vlastnímu zahraničnímu oddělení* (pokud jej firma má) - vyplatí se především na menších nebo slabších trzích, kde centralizuje objednávky malého objemu, což pro firmu znamená úspory (především režijních nákladů)
- *může zavést nový výrobní program* do nových distribučních kanálů nebo na trhy, na které se výrobce ještě nedostal. Může provádět distribuci zboží, které výrobce neřadí trvale do svého sortimentu, např. přebytečné suroviny vyrobené pro použití ve vlastním výrobním procesu. V takových případech výrobce nepocítuje potřebu prozkoumat a rozvíjet cizí trhy.

- v některých případech *poskytuje sklady pro zboží na export, prodejní zástupce nebo distributory*, které by si sám výrobce nemohl dovolit financovat na nevyzkoušeném trhu
- tam, kde jsou důležité státní zakázky, *může poskytnout kontakty na vysoké úrovni a „představit“ firmu* - bez toho se ve výběrových řízeních a tendrech nedá uspět.

Na druhé straně může mít použití mezičlánků následující **nevýhody**:

- *snižuje ziskovou marži* - může firmu přijít na 5 – 30% z ceny výrobku ve formě provize nebo slevy. Vyšší čísla připadají v úvahu, pokud firma vyžaduje ponákuční servis.
- *ztěžuje přímou komunikaci se zahraničními zákazníky* a omezuje zpětnou vazbu tím, že přidá další článek do distribučního řetězce
- *zatajuje možnosti licencí nebo investic*, protože neposkytuje přímé informace o vývoji trhu
- *snižuje pružnost firmy a kontrolu v oblasti tvorby cen, promotion, servisu a distribuce výrobku* - mezičlánek může poškodit potenciální odbyt tam, kde jsou jeho služby nedobré nebo dokonce žádné
- *omezuje schopnost poskytnout každému výrobku efektivní podporu*, pokud firma obchoduje s výrobky příliš odlišnými nebo příliš velkým množstvím výrobků. Jeho distribuční síť může být příliš řídká.
- pokud od firmy nakupuje ve velkých objemech nebo prodává zboží pod svým vlastním jménem, *bude se snažit zabránit zavedení jména a značky firmy a budování identity jejího výrobku*
- *může vyžadovat exkluzivní smlouvy pro celý stát* na jeden až dva roky, jejichž předmětem je celý (téměř nebo úplně) firemní výrobní program. To může vyžadovat jako motivaci k vyššímu úsilí.
- *firma bude postrádat patřičnou znalost distribučních a prodejních zvyklostí a kontaktů* ve chvíli, kdy (a pokud) přijde čas, aby převzala export do vlastních rukou.
- vede k situaci, kdy *nadšení mezičlánek zvyšovat obrat a hledat nový odbyt vyprchá* v momentě, kdy se obrat exportu přiblíží objemu, při němž by se výrobci vyplatilo exportovat přímo.
- *snižuje možnost získat rozumně stabilní odbyt*, obzvláště pokud je mezičlánkem velkoobchodník, který může přes noc změnit dodavatele a obrátit se ke konkurenci.

Výběr exportních mezičlánků, pokud se pro ně firma rozhodne, by měl být opatrný a firma by si měla uvědomovat výhody i nevýhody každého z nich. Firemní strategický plán, v závislosti na dlouhodobém plánu exportu, by měl obsahovat rozbor mezičlánek, který firma vybrala, a jeho výhod a nevýhod.

2 Přímý vývoz

V tomto případě výrobce prodává přímo do zahraničí. Tok zboží mezi firmou a zahraničím řídí jeden z následujících:

- *organizace závislá na výrobcích*

- *importér v cizí zemi*
- *zahraniční distributor*
- *zahraniční odběratel*

Tyto metody se ale často kombinují, mění se i podmínky a kanály.

Přímý vývoz se rozděluje do tří fází:

1) **tradiční export** – české firmy ho používaly nejvíc. Má své další fáze:

- *pasivní vyřizování došlých zahraničních objednávek*
- *aktivní vyhledávání partnerů v cizí zemi*

Tradiční export spočívá v tom, že se prodá zboží, aniž se firma zajímá, co s ním bude dál. Ten, kdo pošle objednávku, je vyřízen – jedná se o pasivní vztah exportér-importér. Obchod vzniká z podnětu ze zahraničí nebo náhodně. Často firma své výrobky vystavuje v zahraničí. Dřív byla podstata tradičního exportu ve výstavách, rozesílání katalogů, nabídek.

2) **exportní marketing** – zahraniční trh se systematicky a plánovitě zpracovává, hledají se nové cesty, dělají se výzkumy, problémy se řeší pomocí vědeckých metod. Exportér se ve vertikálním řetězci snaží dostat co nejbližší ke konečnému zákazníkovi. Buduje obchodní zastoupení v cizí zemi, pobočky, servisní střediska, sklady atd. Rozdíl mezi tradičním exportem a exportním marketingem je asi tak velký jako mezi prodejem a marketingem.

3) **mezinárodní marketing** – je to nejvyšší forma přímého vývozu. Obohacuje exportní marketing o předávání licencí, know-how, poskytování poradenství, školení až po výrobu a montáž v cizí zemi. V zahraničí se tvoří exportní platformy – dceřiné společnosti, které neprodávají pouze v hostitelské zemi, ale exportují i do třetích zemí – někdy i do země původu výrobku (viz kapitola 1.3). Nejedná se zde o export, ale o multinárodní výrobu (např. různé díly auta jsou vyrobeny v různých státech, finální montáž probíhá také jinde a pak následuje export do celého světa), dochází ke spojení kapitálu více firem.

Přímé obchodní metody se obvykle používají nejčastěji v průmyslovém marketingu při vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou velmi komplikované a je s nimi spojena nutnost poskytovat celou řadu odborných služeb, u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná. Použití přímé obchodní metody vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky a obvykle pozitivně působí na stabilizaci obchodních vztahů. Výhodou je možnost kontroly nad realizací vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích. U přímé obchodní metody by měl vývozce také docilovat vyšších cen, protože sám zabezpečuje celou realizaci, a nese tudíž veškeré náklady i rizika mezinárodního obchodu.

Přímý vývoz může být buď bez přímých investic, nebo s přímými investicemi.

2.1 Přímý vývoz bez přímých investic

Jedná se o vývoz přes nezávislé prostředníky. Jde většinou o jednorázové akce – firma prodá své výrobky tomu, kdo zadá poptávku. Je to levnější řešení, ale kontrola je obtížnější. Navíc je zde vyšší riziko a malá angažovanost. Obchod probíhá přes nezávislé prostředníky v cizí zemi. Nalezení vhodného obchodního zástupce je velmi časově náročné a navíc i obtížné, např. kvůli předchozím špatným zkušenostem. Také může nastat případ, že zástupce bude naše snahy blokovat.

Mezi nezávislé prostředníky/zákazníky patří:

- *specializovaní exportéři*
- *velkoobchody*
- *specializované maloobchody*
- *koneční spotřebitelé (u průmyslového prodeje)*
- *někdy firmy uzavírají kontrakty s agenty ve vzdálené zemi*

Než si podnik vybere svého obchodního zástupce, snaží se o něm získat následující informace:

- *jeho zkušenosti*
- *výrobky, jimiž se v minulosti zabýval*
- *pokrytí trhu*
- *velikost firmy*
- *zkušenosti s výrobkem*
- *způsob organizace*
- *kvalita jeho prodejců*
- *ochota a schopnost zajistit zásoby, sklady*
- *schopnost zajistit poprodejní servis*
- *zkušenosti v reklamě a komunikaci*
- *pověst u zákazníků*
- *finanční schopnost*
- *možnost úvěrování*
- *vztahy k vládě – v některých zemích hrají velkou roli (lobování)*
- *jazyky dorozumívání*
- *ochota ke spolupráci atd.*

S obchodním zástupcem uzavírá firma smlouvu. Často dostává zástupce/agent výlučná práva prodeje na určitém území.

Generální zástupce – někdy firma vybere agenta jako generálního zástupce na daném území – to je výhradní importér, který sám řídí další distribuci. Dostává provizi ze všeho zboží, které přes něj proteče.

Provizní zástupce – všechno zboží přes něj neproteče, protože vedle něj může mít firma i jiné agenty. Dostává jednak svou provizi, ale i sníženou provizi z prodeje ostatních agentů. Provizní zástupce provádí komunikaci a reklamu i pro ostatní agenty.

Jak získat schopného agenta/distributora?

V každé zemi je možné najít spousty agentů, ale ne o všech je možné říci, že jsou schopní a pro danou firmu vhodní. Je zapotřebí o nich zjistit co nejvíce informací, aby firma mohla pro sebe vybrat toho optimálního. K dispozici je mnoho zdrojů, z nichž se firmy mohou o vhodných distributorech dozvědět:

- *obchodní oddělení, velvyslanectví*
- *obchodní rada – shání importéry*
- *obchodní sdružení, obchodní komory*
- *místní banky – nabídnou za peníze seznam importérů i s posouzením jejich finanční situace*
- *výstavy, obchodní přehlídky, inzerce v odborném tisku*

Nelegální (šedý) export (Gray Market Exporting)

Šedý export vyvolává trvale distribuční konflikty. Jedná se o tržní kanály, které přivezou do země výrobky, jež nejsou určeny pro danou zemi (a jejich cena pak může být jiná než cena téhož výrobku, který se dostal do stejné země jiným kanálem). Velkoobchod či maloobchod dostane výrobek od obchodníka z jiné země, který nebyl pro tuto zemi autorizovaný – střetává se s levnější konkurencí (např. dealeri fotoaparátů Minolta). Důležitá je pověst značky (výlučné velkoobchody, značkové prodejny). Najednou se tedy v zemi objeví stejné výrobky, ale levnější, což zničí veškeré marketingové snahy, které se v zemi pro výrobek budovaly.

Ceny jsou často různé pro různé cílové země. Cenová strategie u globálně distribuovaných výrobků je komplikovaná – cenová citlivost poptávky je v každé zemi jiná. V některých zemích (např. v rozvojových, kde není kupní síla) leží zboží dlouho na skladě, tak ho země exportuje do jiné a zboží se tak přelévá mezi zeměmi. Kvůli tomu byla řada soudních sporů, navíc se vyskytly i napodobeniny výrobků a v 80. letech 20. století došlo k výrazné destabilizaci trhu.

Šedý export se jeví jako neefektivní. Jak zabránit tomu, aby se zboží ze zemí s nízkým rozvojem a nízkou cenou nepřelávalo do vyspělých zemí s vysokou cenou? Nabízí se následující řešení:

- *mít stejnou cenu pro všechny země*
- *stíhat padělky*
- *mít takové rozdíly v cenách, aby se přelévání zboží do jiné země nevyplatilo*

2.2 Přímý vývoz s přímými investicemi

Přímý vývoz s přímými investicemi znamená, že má firma s vývozem nějaké další investice. Firma vyváží přes své vlastní zaměstnance nebo pobočky, čili přes závislé prostředníky.

Nejdřív musí mít firma exportní oddělení ve své domácí zemi a s rozvojem exportu se postupně může angažovat i v cizí zemi.

Exportní oddělení v domácí zemi

Zvýší-li se vyvážené množství, musí firma budovat zázemí v domácí zemi. Exportní oddělení může prodávat zahraničním zájemcům, nebo slouží jako koordinace a kontrolní středisko pro jiné závislé (firemní) pobočky v cílové zemi.

Exportní oddělení v domácí zemi má 3 úrovně:

- a) **exportní oddělení v rámci tuzemského prodeje** – jedná se o nejlevnější úroveň. Má jednoho vedoucího (export sales manager) a jednu administrativní pracovníci, která má na starost veškeré faktury. Tato úroveň je vhodná, je-li objem exportu malý. Exportní oddělení buď prodává, nebo řídí prodej. Další funkce exportního marketingu (logistiku, úvěrování operací ...) provádí oddělení orientované na domácí prodej. Ovšem exportní oddělení v rámci tuzemského prodeje je dostačující pouze v začátcích exportu, při exportu ve větším objemu už dostačující není. Vedoucí exportního oddělení se musí spolehnout na oddělení, která nejsou pod jeho pravomocí. Tuzemský prodej obvykle nezná zahraniční praktiky. Je vhodné pro malé firmy, pro firmy s malým podílem exportu (očekávají-li, že jejich export neporoste). Také je užitečné u nepřímého exportu (při koordinaci).
- b) **samostatné exportní oddělení** – je to vyšší forma než exportní oddělení v rámci tuzemského prodeje. Firma ho musí vybudovat s růstem exportu a oddělení tímto přebírá většinu funkcí. Toto oddělení je dále strukturováno, např. geograficky, výrobně, zákaznický – záleží na velikosti objemu prodeje v zahraničním obchodu. Činnosti na domácím a exportním trhu jsou striktně odděleny, a proto by v této oblasti nemělo docházet ke konfliktům. Přesto se některé konflikty mohou vyskytnout (např. konflikt v rozdělování zdrojů a lidí mezi zahraniční a domácí trh).
- c) **exportní pobočka** – je to samostatný závod, nezávislá organizace plně vlastněná a kontrolovaná mateřskou firmou. Má veškeré pravomoci a zodpovědnosti za zahraniční obchod a za jeho ziskovost (říká nám, zda je náš zahraniční obchod efektivní). Vnitřní organizace se neliší od samotného exportního oddělení. Rozdíl oproti samostatnému exportnímu oddělení spočívá v tom, že „nakupuje“ od výrobních závodů – zde se uplatňuje vnitropodnikové účetnictví, v němž výrobní závod prodává exportní pobočce. Jedná se o transferové oceňování (transfer pricing), což je typ tohoto účetnictví – ceny jsou interní (vnitřní) a jde o převod v rámci firmy, tzv. internal transfer pricing. Exportní pobočka tedy nakupuje od výrobního závodu a prodává zboží do zahraničí. Má ale poměrně velké náklady (najímá přepravce apod.). Je možné fyzicky oddělit exportní oddělení a umístit ho jinam než odbyt, tj. může být v centru zahraničního obchodu a ne ve výrobním podniku.

Výhody:

- *dobře se sledují náklady a zisky* (obojí je striktně odděleno od domácího prodeje) - je-li podnik rozsáhlejší, exportní pobočka „řídí“ výrobu (dává příkazy podle stavu z vnějšku)
- *snadněji se financuje*, lze ji finančně hodnotit, je v kontaktu s bankou

- často *umožňuje vytvářet ucelené výrobní řady* - pokud firmě ve výrobní řadě nějaký produkt chybí, nakupuje pobočka chybějící zboží od jiných firem, neboli chová se jako trade company
- *v mnoha zemích dostává daňové úlevy* – daňovým úřadům je nutné předložit zvlášť daňové přiznání za exportní pobočku a za výrobní podnik

Angažovanost v cílovém teritoriu

Je-li množství exportu výrazné a také chce-li firma dostat obchody do vlastních rukou, bývá pro ni vhodné vybudovat si vlastní prodejní zastoupení. Nahrazuje tedy nezávislé distributory závislými (svými vlastními). Jsou zde nezbytné značné investice.

- 1) **prodejní reprezentační kancelář** – je to první opěrný bod v zahraničí. Je to nejjednodušší forma, která na rozdíl od dceřiné společnosti není právnickou osobou, ale organizačně je částí podniku. Sonduje možnosti na cílovém teritoriu, zjišťuje zájmy, možnosti distribuce. Neprodává, pouze sbírá objednávky a zasílá je do domácí země. Jejím úkolem je zpřístupnit trh, navázat kontakty, provést první průzkum trhu. Ze začátku je malá, levná (1-2 pracovníci, ti zaměstnají ještě pár domorodců), jedna místnost s komunikačními technologiemi. Kancelář se časem rozšiřuje, má např. stálou výstavku výrobků. Časem najímá obchodní cestující (objíždějí perspektivní kupce), demonstrátory (předvádějí výrobky), technického poradce (pro řešení složitějších věcí ohledně výrobku). Praxe je v různých zemích různá – např. v Rusku musí být prodejní reprezentační kancelář oficiálně (formálně) akreditovaná.
- 2) **dceřiné společnosti** – dceřiné společnosti je vhodné založit u větších firem s větším objemem exportu. Jsou blíže k zákazníkovi – mají sídlo v zahraničí a mohou lépe zpracovávat zahraniční trh. Mohou být:
 - *bez skladu* – nejdříve vykonávají funkci prodejce (sjednávání objednávek, smlouvy, přeprava) a pracují bez skladu (exportuje se rovnou z výroby).
 - *se sklady* – otevření skladu je často pro dceřiné společnosti nezbytné s ohledem na konkurenci. Vede to ke zkrácení dodacích lhůt a s tím je spojeno i zvýšení obrátu. Sklad neslouží jen pro jednu zemi, ale např. pro tři sousední země. Někdy lze využít bezcolní zóny – tzv. svobodné přístavy (přístav či vnitrozemské místo izolované od zbytku země celní závorou – např. Hongkong, Singapur, Rotterdam).
 - *se sklady + servisem* – jako doplněk skladu lze založit servisní oddělení pro údržbu a opravy prodávaných výrobků. K tomu patří vybavený sklad náhradních dílů a mohou být realizovány výhodné obchody po prvotní dodávce. Je to vysoký stupeň mezinárodního marketingu. Umožní rozsáhlé zpracování trhu (systematický přístup k trhu). Marketingové plánování je zajištěno průzkumem trhu, management trhu myslí a jedná mezinárodně.

Chce-li být ČR vyspělá, musí být výrazně proexportní zemí.