

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

Regionální a globální povaha nadnárodních firem

Bc. Eva HÁTAŠOVÁ

Vedoucí práce: **doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.**



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Eva Hátašová**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Globální podnikání a marketing**

Název tématu: **Regionální a globální povaha nadnárodních firem**

Cíl: Cílem práce je ověření poznatků Rugmana a Verbeke, že nadnárodní společnosti nefungují globálně, ale spíše regionálně, a že většina prodeje je uskutečněna v jejich domácím regionu. Dále, že strategie těchto firem není založena převážně na globálních strategiích mezinárodního obchodu, ale spíše na strategiích lokálních.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Regionální povaha nadnárodních firem
3. Strategická orientace nadnárodních retailových řetězců
4. Analýza regionální či globální orientace strategie nadnárodních retailových řetězců
5. Závěr

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. CAVUSGIL, T. *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*. New Jersey: Pearson, 2008. 704 s. ISBN 978-0-137-12833-4.
2. PORTER, M. *Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1998. 397 s. ISBN 0-684-00577-8.
3. RUGMAN, A. *The Regional Multinationals: MNEs and 'Global' Strategic Management*. Cambridge: University Press Cambridge, 2005. 290 s. ISBN 0-521-84265-4.
4. GHEMAWAT, Pankaj. Semiglobalization and International Business Strategy. *Journal of International Business Studies* 34 (2). 2003, 138–52. ISSN 00472506 [cit.16.02.2016]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/3557149>.
5. RUGMAN, Alan M., VERBEKE Alain. A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises. *Journal of International Business Studies*. 35 (1). 2004, 3-18. ISSN 00472506. [cit.16.02.2016]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/3875253>.

Datum zadání diplomové práce: únor 2016

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2017

L. S.



doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Vedoucí práce



Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ



doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.
Vedoucí katedry



Bc. Eva Hátašová
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji doc. Ing. Pavlovi Štrachovi, Ph.D. et Ph.D. za poskytování cenných rad a odborné vedení diplomové práce.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	6
Úvod.....	7
1 Globalizace vs. Regionalizace	9
1.1 Internacionalizace	9
1.2 Globalizace	12
1.3 Regionalizace.....	14
2 Role strategie v mezinárodním podnikání.....	18
2.1 Home replication strategie.....	23
2.2 Multidomestikální strategie	25
2.3 Globální strategie	26
2.4 Transnacionální strategie	27
3 Jak se měří mezinárodnost.....	30
3.1 Degree of Internationalitation (Stupeň mezinárodnosti)	30
3.2 Další způsoby mezinárodnosti	31
3.3 Hodnocení firem dle Rugmana a Verbeke	32
4 Vlastní výzkum - metoda případových studií.....	34
4.1 Případová studie Apple Inc.	34
4.2 Případová studie Google Inc.	38
4.3 Případová studie The Coca-Cola Company	40
4.4 Případová studie Microsoft Corporations	44
4.5 Případová studie Toyota Motor Corporation.....	48
4.6 Zhodnocení případových studií	51
Závěr	54
Seznam literatury	57
Seznam obrázků a tabulek.....	62

Seznam použitých zkratk a symbolů

AI	Intenzita reklamy
ESTS	Stupeň exportní aktivity
ESVO	Přidružené a další země střední a východní Evropy
FA	Zahraniční pobočky
FATA	Stupeň zahraničních aktiv
FMCG	Fast-moving consumer goods
FPTP	Stupeň zahraničního zisku
FSTS	Stupeň zahraničních prodejů
Ii	Internacionalizační index
IRF	Integračně-lokálně citlivostní rámec
MNE	Nadnárodní společnosti
MTV	Music Television
NAFTA	Severoamerická dohoda o volném obchodu
NSi	Index šíření sítě
OEM	Výrobci původního zařízení
OSTS	Stupeň zahraničních dceřiných společností
PDIO	Stupeň psychické vzdálenosti zahraničních operací firmy
R&D	Výzkum a vývoj
RDI	Intenzita výzkumu a vývoje
TA	Celkové pobočky
TCA	Transakční analýza nákladů
TPS	Produkční systém Toyota
USA	Spojené státy americké

Úvod

Globalizace je proces, během kterého dochází k interakci mezi lidmi, společnostmi a vládami z různých zemí. Jde o situaci, kdy se společnost odvrací od soběstačných zemí a směřuje k větší integraci. V případě firem, jde o prodej a distribuci výrobků a služeb do více zemí světa, než jen do země domácí. Strategie firem, jakožto marketingové zaměření, uspořádání společnosti i povaha produktů lze označit jako globální. Dle výzkumu Alana Rugmana a Alaina Verbeke z roku 2004 chápe společnost pojem globalizace špatně a nadnárodní společnosti, které jsou nazývány globální, vůbec globální nejsou. Označení „globální produkty“ je dle nich milné. Tvrdí, že není pravda, že tyto produkty jsou prodávány po celém světě, jsou na všech trzích stejné, a že je zákazníci ve většině zemí světa shledávají atraktivními. Naopak ve svém článku „A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises“ poukazují na to, že většina z 500 zkoumaných nadnárodních společností má v průměru 80 % příjmů z prodeje v oblasti triády, tedy ve Spojených státech, Evropské unii a Asii. Pouze několik z těchto firem opravdu operuje globálně. Tvrdí, že globalizace odráží neobvyklý výstup toho, jak lze provozovat mezinárodní podnikání, a že regionální strategie jsou více významné, než strategie globální. Toto zjištění má významné důsledky pro různé oblasti mezinárodního výzkumu v podnicích, jakož i pro manažerské diskuze a koncepce optimálních strategií a řídicích struktur pro nadnárodní společnosti. Cílem práce je ověřit tyto poznatky na vybraných nadnárodních společnostech a zjistit, zda tyto globální společnosti opravdu aplikují globální strategie, nebo jestli se více přiklání k strategiím regionálním.

V diplomové práci se zabývám rozdíly mezi regionálními a globálními strategiemi. Popíšu, jaké typy strategií mezinárodního podnikání existují, jaké jsou jejich specifikace, výhody a nevýhody. Dále se zaměřím na podstatu těchto strategií, zda jsou spíše regionálního nebo globálního typu. V empirické části provedu výzkum metodou případových studií. Tento výzkum bude proveden na pěti firmách, které jsou hodnoceny jako nejhodnotnější globální značky v roce 2016. Konkrétně se jedná o firmy Apple Inc., Google Inc., The Coca-Cola Company, Microsoft Corporation a Toyota Motor Corporation. V případových studiích se budu zabývat strategiemi firem, konkrétně jejich portfoliem produktů a služeb a jejich

podstatou. Popíšu, jak firmy vstoupili na zahraniční trhy, jaký je jejich distribuční řetězec a jeho povaha. Následně provedu analýzu příjmů z prodeje v jednotlivých regionech a uvedu, jak by hodnotili povahu firemní strategie Rugman a Verbeke. Dle sesbíraných informací zhodnotím, jestli konkrétní firma aplikuje strategii globální, nebo regionální. Tyto výsledky porovnáám s analýzou dle Rugmana a Verbeke.

1 Globalizace vs. Regionalizace

Nadnárodní společnosti neboli *Multinational Enterprises* (MNEs) jsou ekonomické jednotky, které mají centrálu v domácí zemi a podnikají i v ostatních zemích. Každá společnost či skupina, která má čtvrtinu svých příjmů z operací mimo svou domovskou zemi je považována za nadnárodní korporaci. Tyto společnosti se podílejí na toku mezinárodních transakcí tím, že zpřístupňují produkty a služby spotřebitelům na celém světě. Díky nim dochází k zavádění technických inovací a rozvoji telekomunikačních technologií, proto se dá říci, že hrají klíčovou roli v procesu globalizace (Mezřický, 2003). V oblastech strategie a marketingu nadnárodních firem jsou často diskutovány otázky globalizace a regionalizace, kdy první z nich je považována za častěji se objevující jev. Někteří odborníci ale tvrdí, že globalizace je špatně pochopený fenomén a nadnárodní společnosti implementují spíše regionální strategie (Rugman, Verbeke, 2004). Dle Mullera (2004) bylo zjištěno, že některé velké nadnárodní společnosti se při procesu internacionalizace spíše rozhodují pro regionální marketingové strategie za účelem dosažení rovnováhy mezi globalizací a lokalizací. V této kapitole se budu zabývat koncepty internacionalizace, globalizace a regionalizace. U každého z těchto pojmů podrobně vysvětlím jejich různé typy a různé strategie.

1.1 Internacionalizace

Koncept internacionalizace byl použit k popsání procesu, díky kterému firma uskutečňuje aktivity mezinárodního podnikání, anebo postupně zvyšuje své mezinárodní zapojení. Je to postupný vývoj, který probíhá v dílčích etapách po relativně dlouhou dobu z důvodu zvyšující se nejistoty a zvyšujícím se nákladům. Ty se vyskytují kvůli nedostatku firemních zkušeností v oblasti zahraničních aktivit (Cavusgil, 1980). Při internacionalizaci společnost adaptuje firemní operace, strategii, strukturu a zdroje na mezinárodním prostředí (Calof a Beamish, 1995) a díky novým příležitostem vytváří hodnoty a má přístup k novým zdrojům, zákazníkům, investorům a institucím (Lin, 2010). Mezinárodní marketingový teoretik Cavusgil (1980) definuje pět etap internacionalizace:

1. Domestikální marketing, ve kterém se firma soustředí pouze na trh domácí.

2. Stádium před exportováním, ve kterém se firma zabývá záměrným vyhledáváním informací a předběžným vyhodnocením proveditelnosti marketingu na zahraničních trzích.
3. Experimentování, ve kterém firma zahájí mezinárodní marketingové aktivity pouze v omezené míře.
4. Aktivní zapojení, ve kterém firma systematicky zkoumá velký počet zahraničních marketingových příležitostí.
5. Uskutečnění zapojení, ve kterém firma alokuje své zdroje na základě mezinárodních příležitostí.

Později se internacionalizace zabývala možností mezi exportováním a přímými zahraničními investicemi. Za posledních deset let se teoretici zaměřovali na internacionalizaci v rozvoji sítě, kde má společnost různé vztahy nejen se zákazníky, ale i s dalšími faktory v podnikatelském prostředí. Z tohoto důvodu existuje několik teoretických přístupů, jako jsou Uppsalský model, koncept životního cyklu pro mezinárodní obchod, *Transaction cost analysis* (TCA) model, Dunningův eklektický přístup, síťový přístup nebo Born globals (Hollensen, 2014).

Uppsalský model

Tento model popisuje vzory v procesu internacionalizace následným způsobem. Společnosti začínající činnosti v zahraničí volí ty země, které jsou geograficky blízko, a potom teprve pronikají na vzdálenější trhy. Dále firmy vstupují na nové trhy skrze export, jak lze vidět na obrázku č. 1. Velmi malé množství firem vstupuje na nové trhy s vlastní prodejní jednotkou nebo dceřinou výrobní společností. Stoprocentně vlastněné nebo částečně vlastněné podniky jsou zakládány až po letech exportování na daný trh (Hollensen, 2014). Rozlišují se čtyři různé modely vstupu na zahraniční trh, a to sporadický export, kdy firma nemá žádné běžné exportní aktivity, dále export skrze nezávislého zástupce, založení zahraniční prodejní dceřiné společnosti a zahraniční výrobní jednotku (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975). Předpoklady v Uppsalském modelu jsou takové, že internacionalizace je pomalý, časově náročný a opakující se proces. Při procesu internacionalizace hraje důležitou roli tvorba nových struktur, systémů a vztahů. To znamená, že management musí přijmout internacionalizaci firmy jako pomalý

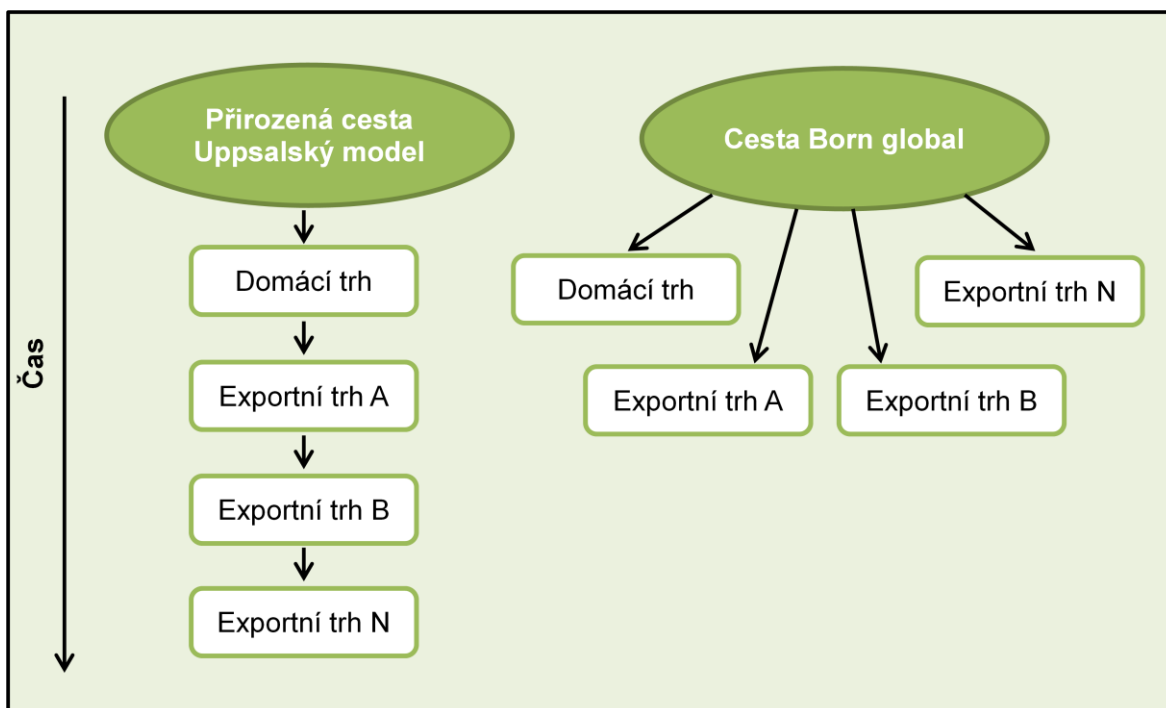
proces, při kterém je potřeba se učit a přizpůsobovat (Valhne et. Al., 2011). Jako vhodný příklad firmy, která aplikuje tuto strategii lze uvést švédskou firmu IKEA. Tato firma na začátku svého fungování neměla pravidelné exportní aktivity a vyvážela pomocí nezávislých zástupců. Poté založila zahraniční dceřiné společnosti nejdříve v roce 1963 v Norsku, dále v roce 1969 v Dánsku, 1973 ve Švýcarsku a v následujících letech v Německu a Rakousku, čímž následovala koncept geografické blízkosti. Až po úspěchu v blízkých zemích expandovala do zemí vzdálenějších, konkrétně do Asie (Jonsson, Foss, 2011).

Born globals

V posledních letech výzkum identifikoval zvyšující se počet firem, které nenásledují tradiční vzor internacionalizačního procesu. „Born global“ je definována jako rychle se vyvíjející firma, která od svého vzniku následuje vizi stát se globální, aniž by předtím byla pouze domácí firmou (Gabrielsson a Kirpalani, 2004). Obrázek č. 1 znázorňuje, že společnosti míří na mezinárodní trhy, nebo na trh globální ihned po svém zrození. Firmy born globals působí v podmínkách, které jim umožnily mít globální zeměpisný rozsah od okamžiku jejich uvedení do provozu. Konkrétně, jejich geografické procesy mohou být zredukovány a zrychleny na obchod „tady a teď“. Toho jsou schopny díky rychlé informační výměně po celém světě, dostupné infrastruktuře, správné komunikaci a informační technologii a schopným pracovníkům. Born globals se odkazují na nejmodernější technologie s relativně unikátním produktem nebo procesem inovace. Nejvíce se odlišují tím, že jsou vedeny podnikateli vizionáři, kteří vidí svět od samého počátku jako jeden trh bez hranic (Hollensen, 2006). Vhodným příkladem firmy born global je společnost Skype. Tato firma splňuje kritéria této strategie tím, že je velmi aktivní na zahraničních trzích od začátku svého fungování. Postoj born global společností je typický tím, že vidí zahraniční trhy nikoliv jako pouhé rozšíření nebo expanzi, ale jako hlavní zaměření nejvýznamnější činnosti firmy. Firma Skype disponuje velmi silnými nehmotnými aktivy jako je tvořivost, styl, modernost a vynalézavost. Tyto vlastnosti hodnotí Haar (2012) jako typické pro born globals.

V posledních letech se začali teoretici zabývat podobnými koncepty, konkrétně *Born-again global*. Jedná se o již fungující firmy, které se zprvu zabývaly pouze

trhem domácím, ale znenadání internacionalizují. To může být zapříčiněno různými událostmi, například změnou majitele nebo managementu, či převzetí jinou společností (Bell a kolektiv, 2001). Dalším konceptem je *Born Regional*, představující firmu, která také začíná své mezinárodní podnikání velmi brzy, ale probíhá pouze v domácím regionu (Lopez a kol.,2009).



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 1 - Dvě extrémní cesty internacionalizace

S internacionalizací někdy chybně bývá zaměňován pojem globalizace. Tyto dva jevy spolu velmi úzce souvisí, protože na globalizaci lze nahlížet jako na komplexnější a pokročilejší formu internacionalizace (Cihelková, 2000).

1.2 Globalizace

Termín globalizace představuje proces interakce a integrace mezi lidmi, společnostmi a vládami různých národů. Je to proces, který je poháněn mezinárodním obchodem, mezinárodními investicemi a funguje za pomoci informačních technologií. Má dopad na prostředí, kulturu, politické systémy, ekonomický vývoj a prosperitu (Tisdell, 2004). Globalizace je trend, který vede k větší ekonomické, kulturní, politické a technologické provázanosti mezi státními institucemi a ekonomikami (Wild, 2016). Tato vzájemnost ekonomik zahrnuje

především zákazníky, výrobce, dodavatele a vlády na různých trzích. Odráží trend firem, které prodávají a distribuují produkty a služby do mnoha zemí světa. Zvyšující se globalizace má za následek i fakt, že vlády snižují bariéry obchodu a investic. Firmy produkují zboží ve více zemích a zároveň zahraniční firmy zvyšují konkurenci na trzích domácích (Hollensen, 2014). V oblasti mezinárodního podnikání je cílem globalizace poskytnout organizacím lepší kompetitivní výhodu s nižšími operativními náklady, získat větší množství výrobků, služeb a spotřebitelů. Tuto výhodu lze získat diverzifikací zdrojů a vytvářením nových investičních příležitostí tím, že společnost vstoupí na nový trh, nebo získá přístup k novým materiálům a zdrojům (Kefela, 2011).

Globalizace trhů

Jedna z oblastí, která je globalizací výrazně ovlivňována, se nazývá globalizace trhů. Jedná se o sjednocení preferencí zákazníků na různých trzích světa. Tento trend můžeme pozorovat v mnoha produktových kategoriích: spotřební zboží, průmyslové produkty nebo obchodní služby. Firmy obchodující v těchto kategoriích prodávají tzv. globální produkty. Tyto výrobky či služby jsou uváděny na různé trhy stejným způsobem. Jako kvalifikovaný globální produkt lze uvést iPhone, protože má standardizované vlastnosti a firma Apple uskutečňuje globální strategii. Globalizace trhů má velký význam v mezinárodním podnikání, protože obchodující firmě nabízí několik výhod. Konkrétně se jedná o snížení marketingových nákladů, vytváření nových tržních příležitostí, či vyrovnávání nerovnoměrných příjmů vznikajících při prodeji sezónních produktů (Wild, 2016).

Globalizace produktů

Další oblastí je globalizace produktů, která poukazuje na rozptýlení výrobních činností, které pomáhají firmě získat konkurenční výhodu v minimalizaci nákladů a maximalizaci kvality. Tento druh globalizace zahrnuje vyhledávání vstupů, jako jsou suroviny, materiál a outsourcované služby na mezinárodní úrovni. Díky globalizaci produktů mohou firmy snižovat náklady na výrobu tím, že vyrábějí v zemích, ve kterých jsou náklady na práci nižší, než v domácí zemi. Nemusí to znamenat pouze výrobu produktů, ale i využívání služeb v těchto zemích, jako například zákaznický servis či vývoj. Globalizace produktů dále může znamenat

pro společnost přístup k lepším technickým znalostem a zdrojům, které nejsou přístupné v dané zemi nebo jsou příliš drahé (Wild, 2016). V tomto případě je na diverzifikaci zdrojů pohlíženo jako na obchodní strategii, díky které společnost zvyšuje rozmanitost produktů a služeb, čímž v závěru posiluje pozici firmy na trhu. Toho dosahuje tím, že snižuje organizační rizikové faktory, rozšiřuje zájem v jiných oblastech světa a využívá tržních příležitostí, jako je nabývání nových společností (Kefela, 2011).

1.3 Regionalizace

„*Think global, act local*“ - myslí globálně, jednej lokálně je známý slogan, který vyvozuje pohled na globalizační strategii, která funguje tak, že nadnárodní společnost vyvine jeden globální produkt na světový trh. Firma je potom schopna prostřednictvím úspor z rozsahu ovládnout lokální trhy po celém světě. Moore a Rugman (2002) tvrdí, že tato perspektiva opomíná fakt, že většina činností velkých firem je uskutečňována v regionálních celcích, ne na jednom světovém trhu. Dle autorů by tento slogan měl znít „*Think regional, act local, forget global*“ neboli myslí regionálně, jednej lokálně, zapomeň globálně. Khan (2006) popisuje tento trend jako nový pohled na globalizaci, která může být interpretována jako souhrn regionálních strategií. Regionalizaci lze považovat za optimální strategii mezi multidomestikální a globální strategií, čímž mohou firmy efektivně vyvážit tlak na lokální citlivost a tlak na globální integraci. Globální strategie je vhodnější pouze v několika málo odvětvích. Pro ty společnosti, které nabízí služby a ty, které se zaměřují na produkci výrobků je přijatelnější národní nebo regionální přístup (Moore, Rugman, 2002).

Ghemawat (2005) rozděluje regionální strategie na pět typů. První nazývá „**Domácí základní strategie**.“ V tomto případě společnosti začínají svou mezinárodní expanzi tím, že jsou činné na zahraničních trzích ve svém okolí. Výzkum, vývoj a výrobu umístí do země svého původu. Toto se netýká born globals firem. Jako příklad lze uvést španělskou firmu Zara, která designuje a vyrábí oblečení a doplňky blízko svého výrobního závodu v severozápadním Španělsku. Cyklus dodávání nového zboží trvá 2-4 týdny, ale Zara přímo dodává do západní Evropy a krátí tím tuto dobu. Tato rychlá odezva umožňuje firmě vyrobit aktuálně módní zboží na místo dodání před začátkem sezóny. Větší

atraktivita zboží a snížený výskyt slev kompenzuje dodatečné náklady na výrobu v Evropě místo v Asii. Obecně řečeno, pokud existuje přítomnost jakéhokoli faktoru, který zkracuje vzdálenost v rámci lokálního regionu, potom by měla společnost upřednostňovat domovskou základní strategii.

Druhý způsob podnikání v rámci regionalizace popsany Cavusgilem (2005) se nazývá „**Strategie Portfolia**.“ Tento princip zahrnuje zřizování nebo získávání podnikatelských činností mimo domácí region, který je podřízen přímo domovské základně. Toto je obvykle strategie přijatá společnostmi, které chtějí založit jednotku na zahraničním trhu, ale řídit ji z domova. Výhody tohoto přístupu zahrnují rychlejší růst nedomácích regionů, významnou domácí pozici generující velký zisk a možnost zprůměrovat ekonomické otřesy a cykly napříč regiony. Za příklad úspěšné strategie portfolia lze považovat prvotní investice firmy Toyota ve svém nejdůležitějším zahraničním trhu ve Spojených státech amerických. Za konkurenční výhodu je považován *Toyota Production System* (TPS). Jedná se o výrobní systém, který zahrnuje celý soubor provázaných metod a principů, které vedou ke zlepšení výkonnosti. Zahrnuje například metodu upozorňování na chyby, čímž se výroba snaží vyvarovat výpadkům nebo přetížením. Tento systém funguje nejlépe doma v Japonsku, ale mohl být aplikován i do továren ve Spojených Státech. Ačkoliv je tato strategie konceptuálně jednoduchá, trvá značnou dobu, než ji společnost uskuteční. Firmě Toyota trvalo založení jednotky v Severní Americe více než deset let a dle Cavusgila by to trvalo mnohem déle, kdyby nedisponovala svou konkurenční výhodou TPS. Firmy, které se soustředí na strategii portfolia, se často potýkají s konkurencí v nedomácích regionech.

Další strategií je „**The Hub Strategy**“ volně přeloženo jako **Centrálová strategie**. Tento způsob podnikání je vyhledáván společnostmi, které chtějí zvýšit přidanou hodnotu na regionální úrovni. Jedná se o budování regionálních zakladen (centrál), které poskytují sdílené zdroje a služby lokální zemi. Zahrnuje také přetváření zahraničních poboček na samostatné jednotky. Firma potom může šířit fixní náklady v jednotlivých zemích v rámci jednoho regionu. Jako příklad lze znovu uvést opět firmu Toyota, která začala vyrábět omezený počet lokálně exklusivních modelů ve svých zahraničních závodech, čímž signalizovala záměr postavit kompletní organizaci v každém ze svých regionů. Tyto výrobní závody

potom začaly sloužit jako regionálně odlišné centrály, každá se svou vlastní platformou, která vyrábí produkty určené k prodeji pouze v rámci regionu. Na tuto strategii lze pohlížet jako na multiregionální verzi Domácí strategie. Pokud by Zara měla další centrálu v Číně, mohla by tak zásobovat celou Asii z této centrály. Je ale nutné podotknout, že pokud firma má těchto centrál více, jsou navzájem nezávislé a od sebe se značně odlišují. Co může být pro firmu náročné, je najít správnou rovnováhu mezi customizací a standardizací. Firmy, které příliš dbají na meziregionální variace, riskují buď příliš zvýšené náklady, nebo obětování příležitostí, jen aby sdílely náklady mezi svými regiony. V závěru mohou být převálcováni konkurencí, která má spíše standardizovaný přístup.

Další strategie funguje na podobném principu, ale fixní náklady nejsou šířeny pouze v rámci jednoho regionu, ale napříč regiony. Jedná se o **Strategii Platformy**. Ty mají tendenci být důležité hlavně pro aktivity, které mohou přinést úspory z rozsahu. Příkladem mohou být automobilky, které se snaží snížit počet základních platforem za účelem zvýšení úspor při jejich navrhování, vytváření, správě, nákupu a provozu. V této strategii není cílem snížit počet výrobků, ale nabídnout různorodost cenově efektivním způsobem tak, aby zde byl prostor pro customizaci. V ideálním případě by tedy Strategie Platformy měla být téměř neviditelná pro zákazníky. Problém může nastat, pokud manažeři zajdou se standardizací příliš daleko. Situace, ve které měla firma sáhnout spíše po strategii platformy, než po globální strategii, se vyskytla ve firmě Ford v roce 2000. Ta ignorovala rozdílné ceny paliva ve Spojených státech a zbytku světa a spojila region Severní Ameriky a Evropy v jednu globální operaci, čímž zamezila možnost přizpůsobovat základní vlastnosti vozidla: velikost a sílu. Tento pokus omezit zdvojování přes tyto dva regiony vyvolal obrovský vnitřní zmatek a do značné míry zničil evropskou organizaci Ford. Možnosti rozvoje regionálních produktů byly zmařeny a nevkusné výrobky byly tlačeny na trh, který o ně neměl zájem.

Poslední ze strategií se zaměřuje jak na úspory ze specializace, tak na úspory z rozsahu. Firmy, které uplatňují tuto strategii, dávají určitým regionům oprávnění (mandát), aby mohly dodávat konkrétní produkty celé organizaci nebo v ní mít určitou roli. Z tohoto důvodu nazývá Cavusgil tuto **strategii** jako **mandátová**. Jako příklad lze uvést firmu Whirlpool, která získává většinu svých malých kuchyňských

spotřebičů z Indie. V současnosti panuje trend u řady globálních společností, založit své výrobní mandáty v Číně, v zemi s nízkými náklady. Stejně jako u strategie platform, prostor pro mandáty se zvyšuje s mírou standardizace výrobků po celém světě. I tato strategie s sebou nese několik rizik. Pokud oprávněná dceřiná společnost staví nad vše své lokální, národní a regionální zájmy, může tím negativně ovlivnit, nebo dokonce zničit celkovou strategii firmy. Pokud mandát nese vysokou míru specializace, může se stát značně neflexibilní. V případě, kdy matka vyrábí všechny produkty u globálních mandátů, může dojít k celosvětovému narušení dodávek jen kvůli jedné lokaci.

2 Role strategie v mezinárodním podnikání

Před tím, než firma zvolí svou strategii fungování je potřeba se zaměřit na tlaky, které na firmu působí. IR Framework shrnuje dvě dimenze tlaků, a to konkrétně tlak na lokální citlivost a tlak na globální integraci. V této kapitole budou tyto pojmy vysvětleny současně s faktory, které s nimi souvisí. Dále budu popisovat čtyři strategie: home replication, multidomestikální, globální a transnacionální. U všech vysvětlím jejich výhody, nevýhody a příklad reálných firem, které konkrétní strategii aplikují ve svém podnikání.

Strategie se odlišuje v různých oblastech. Firmy, které jsou činné v Food & Beverage odvětví, průmyslu se spotřebním zbožím nebo v průmyslu s oblečením a módou se uchylují k přístupu „country by country“. To znamená, že se zaměřují na jednotlivé země, jejich specifické potřeby, zájmy, zákony a regulace a v těchto odvětvích má každá země často unikátní konkurenci. Tato odvětví se nazývají **multidomestikální**. Na druhou stranu firmy, které mají stejnou konkurenci v regionálním a celosvětovém měřítku, operují v tzv. **globálním průmyslu**. Do této kategorie patří letecký a automobilový průmysl, telekomunikace, informační technologie, chemický průmysl nebo kovoprůmysl. Formulace a realizace strategie je v tomto případě důležitější než v multidomestikálním průmyslu.

Organizace volí určitou strategii, plánují různé úkony a operace, aby se odlišily od konkurence a dosáhli jedinečných a uskutečnitelných cílů. Manažeři vyvíjí strategie, které jsou založeny na zkoumání silných a slabých stránek relativních k jejich konkurenci. Strategie v mezinárodním kontextu je plán organizace, jehož cílem je především připravit vhodné pozice mezi konkurenty a vhodné aktivity v globálním měřítku. To vede firmu ke zvolení zákazníků, trhů, produktů a služeb na globálním trhu. Mezinárodní strategie by měla manažerům firmy pomoci stanovit silnou mezinárodní vizi, alokovat nedostatečné zdroje, vhodně zvolit přítomnost na významných trzích, navázat globální partnerství a zvolit aktivity přinášející přidanou hodnotu (Cavusgil, Knight, Riesenber, 2008). Ohmae (1989) tvrdí, že prvořadým cílem je dodávání hodnoty zákazníkovi, zatímco ostatní pozorovatelé vyzdvihují dosahování mezinárodní flexibility. Nejvíce rozšířený způsob, jak budovat udržitelnou konkurenční výhodu v mezinárodním obchodě, je

dle Bartletta a Ghoshala (1989) ve stejný moment vyvinout úspěšnost v globálním měřítku, být mezinárodně flexibilní a schopnost vyvíjet inovace. Firma, která si přeje stát se globální, si musí neustále hlídat tři strategické cíle: výkonnost, flexibilitu a učení se.

Výkonnost spočívá ve vybudování vhodných mezinárodních dodavatelských řetězců. To znamená snižování nákladů vydaných na firemní operace a aktivity. Nadnárodní firmy s více distributorskými řetězci po celém světě musí klást důraz na organizaci výzkumu a vývoje, výroby, získávání produktů, marketingové aktivity a aktivity spojené se zákaznickou spokojeností.

Flexibilitou se rozumí schopnost zvládat různé příležitosti a riskování specifické na daném trhu. Rozmanitost a nestálost mezinárodního prostředí je zvláštní výzvou pro manažery, tudíž schopnost firmy využít místní zdroje a příležitosti. Například firma může adaptovat své marketingové aktivity, přizpůsobovat činnosti lidských zdrojů, či přizpůsobit ceny při měnících se podmínkách na daném trhu.

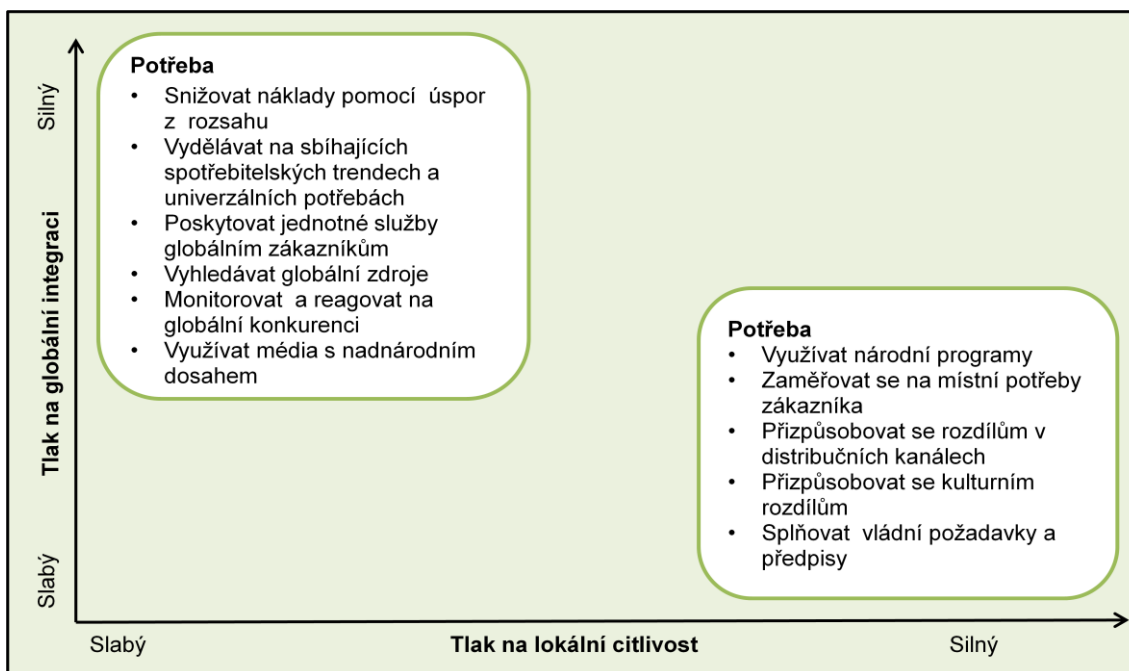
Firma si musí vytvořit schopnost **učit se** ze své mezinárodní pozice. Různorodost globálního prostředí poskytuje internacionalizující firmě jedinečné příležitosti. Ačkoliv jde firma do zahraničí za účelem využití svých jedinečných výhod, jako jsou technologie, značka, či schopnosti vedení, manažeři stále mohou vylepšit schopnosti firmy tím, že využijí nové poznatky získané z mezinárodní přítomnosti.

Firma tedy může získat nové technologické poznatky, manažerské know-how, nápady na nové produkty a schopnosti přežití v neznámém prostředí (Cavusgil, Knight, Riesenber, 2008). Strategické cíle výkonnosti a učení jsou často provázány a spojovány do jednoho rozměru, který se nazývá **globální integrace**.

Cíl dosáhnout flexibility patří do druhého rozměru **lokální citlivosti**. Tyto dvě dimenze představují tlaky, kterým musí manažeři čelit a popisuje je Prahaladem a Dozem (1987) uvedený v *Intergration-responsiveness (IR) framework*. Tento rámec by měl manažerům pomoci lépe porozumět kompromisům mezi globální integrací

a lokální citlivostí. Globální integrace znázorňuje koordinaci firemních činností v hodnotovém řetězci napříč zeměmi s cílem dosažení efektivity, synergie a vzájemného obohacování. Lokální citlivost naopak znázorňuje plnění

konkrétních potřeb spotřebitelů v jednotlivých zemích, a je tedy zapotřebí činit citlivá strategická rozhodnutí s ohledem na lokální trh. Management musí reagovat na každý lokální trh nebo odvětví jinak bez ohledu na sesterskou obchodní jednotku. Tlaky globální integrace a lokální citlivosti ovlivňují strukturu a konkurenční postavení v rámci odvětví. IR framework, který je shrnut na obrázku č. 2 může být použit k analýze těchto dvou tlaků za účelem zjištění nákladových výhod při reakci na různý tlak (Roth, Morrison, 1990). Dle Cavusgila (2008) můžeme jako příklad pro lokálně citlivé firmy použít obchody Wal-Mart, kde mexičtí manažeři adaptují otevírací hodiny, školení zaměstnanců, mzdy, spotřební zboží a propagační nástroje tak, aby pasovali podmínkám v Mexiku. Firmy v multidomestikálních odvětvích jako jsou potravinářský průmysl, maloobchody nebo odvětví vydávání knih se často zaměřují na lokální citlivost, protože jazykové a kulturní rozdíly silně ovlivňují nákupní chování spotřebitelů. Naopak globální integrace vyhledává ekonomickou výkonnost ve světovém měřítku a omezování nadbytečnosti zdrojů. Vedení má za cíl šíření světových značek, používání jednotných technologií a monitoring konkurentů na globální úrovni. Firmy operující v globálních odvětvích jako je letectví, kreditní karty a farmaceutický průmysl se spíše budou soustředit na globální integraci.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 2 - IR Framework

Existují faktory, které nutí firmy stát se lokálně citlivé v zemích, ve kterých operují:

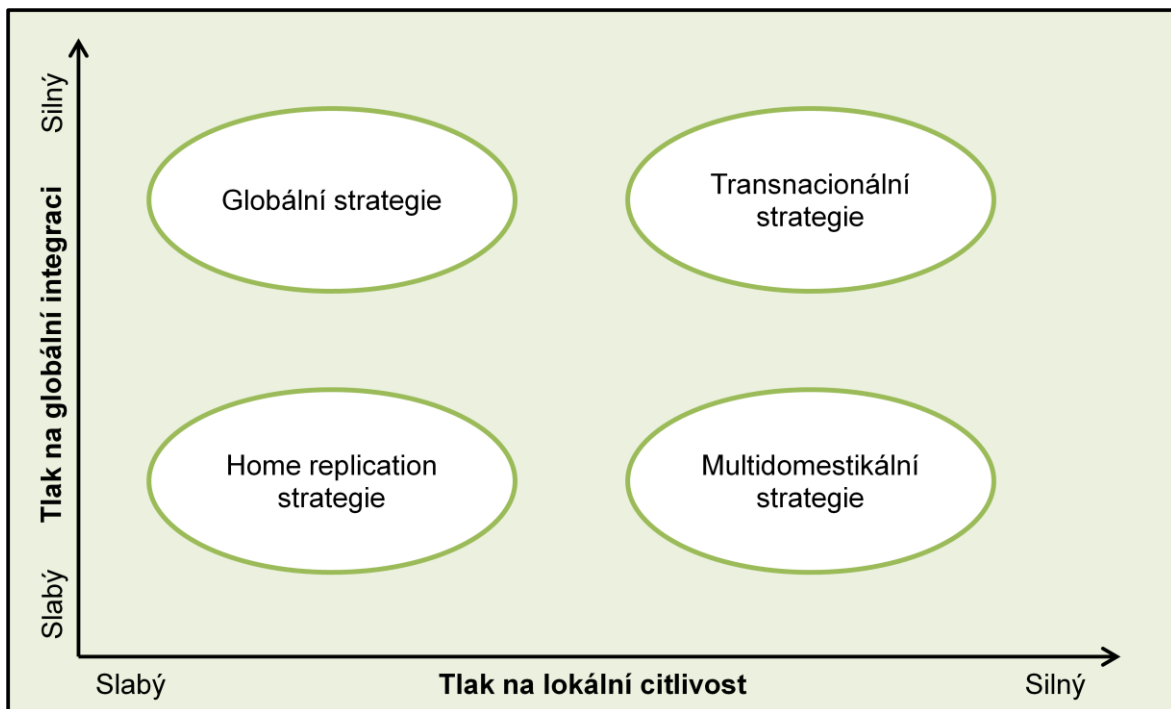
- Různorodost potřeb lokálních zákazníků – Podniky oděvního a potravinářského průmyslu vyžadují značné přizpůsobení se místním potřebám zákazníků.
- Rozdíly v distribučních kanálech – Tyto rozdíly se liší na různých trzích. Například maloobchodníci v Japonsku, kteří rozumí místním zvykům a potřebám jsou využíváni nadnárodními firmami k distribuci produktů.
- Lokální konkurence – Pokud je na trhu mnoho lokálních soupeřů, centrálně řízené nadnárodní korporace budou mít obtíže získat tržní podíl s globálními produkty, které nejsou adaptovány lokálním potřebám. Restaurace McDonald's vhodně adaptuje své produkty na nedomácí trhy. V Číně je například dostupný Rýžový McWrap, který ve Spojených státech zakoupit nelze.
- Kulturní rozdíly – Kulturní charakteristiky ovlivňují nákupní rozhodování spotřebitelů. Pro ty produkty, u nichž jsou kulturní rozdíly důležité, jako např. oblečení či nábytek, musí mít místní manažeři volnost k adaptaci jejich produktů a marketingových praktik.
- Vládní požadavky a regulace – Pokud vláda ukládá obchodní bariéry nebo složité obchodní regulace, mohou tím způsobit potenciální hrozbu zahraničním firmám. Nadnárodní korporace mohou založit lokální dceřinou společnost, čímž sníží efekt protekcionismu.

Faktory nutící firmy zkoordinovat aktivity napříč zeměmi za účelem zřízení úspěšných operací:

- Úspory z rozsahu – Soustředit výrobu v pár vybraných lokacích, ve kterých může firma těžit z úspor z masové produkce, motivuje firmu ke globální integraci.
- Vydělávat na sbíhajících trendech zákazníků a univerzálních potřebách – Standardizace je vhodná pro produkty, které jsou široce přijímány zákazníky a jejichž prvky, kvalita a náklady jsou podobné po celém světě. Příkladem mohou být počítačové čipy a elektronické součástky. Firmy jako Nike, Dell, ING a Coca Cola nabízejí produkty, které lákají spotřebitele všude na světě.
- Jednotná služba zákazníkům – Služby se nejjednodušeji standardizují firmám, které mohou centralizovat jejich výrobu a dodání. Nadnárodní společnosti využívají nejvíce ty vstupy pro služby, které jsou v každé zemi stejné.

- Celosvětové získávání surovin, součástí, energie a práce – Firmy čelí stálému tlaku zajistit vstupy pro vysoce kvalitní produkty způsoby, které jsou cenově efektivní. Získávání vstupů ve velkém měřítku od centralizovaných dodavatelů, poskytuje výhody plynoucí z úspor z rozsahu a konzistentních výsledků výkonnosti. Stejně tak spolupráce s již integrovanými dodavateli je více efektivní, než získávání od několika volně spojených dodavatelů.
- Globální konkurence – Konkurenti, kteří operují na mnoha trzích, ohrožují firmy s čistě domácími operacemi. Je důležité monitorovat globální koordinaci a reagovat na konkurenční hrozby jak v zahraničních, tak na domácích trzích.
- Dostupnost médií, které oslovují spotřebitele na více trzích – Přítomnost cenově efektivní komunikace a propagace umožňuje firmám obstarávat segmenty, které přecházejí do různých zemí. Firmy například využívají výhod internetu a nadnárodních televizních kanálů, aby současně inzerovali jejich nabídku v několika zemích (Cavusgil, 2008).

IR framework identifikuje čtyři různé strategie pro internacionalizující firmy, které usilují o jednu strategii, nebo kombinaci těchto čtyř hlavních typů. Tyto 4 strategie uvádí obrázek č. 3. Firmy operující v multidomestikálním odvětví aplikují Home replication a multidomestikální strategii, naopak firmy v globálních odvětvích usilují o globální a transnacionální strategii.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 3 - Různé strategie dle IR framework

2.1 Home replication strategie

Některé firmy přímo přenášejí své hlavní konkurenční výhody z domácího trhu na trh zahraniční. Tato strategie se nazývá home replication strategie. Cílem je napodobit výhody z domácího trhu na zahraniční trh, na který chce firma vstoupit. Příkladem mohou být němečtí výrobci automobilů, kteří používají tuto strategii, když se snaží prodat jejich vozy do jiných zemí. Některé trhy vyžadují významnou pozornost a osvojení si tamní kultury. Pokud existují jasné rozdíly mezi domácím trhem a globálním trhem, kam firma zamýšlí vstoupit, home replication strategie je vhodným východiskem. Existuje pouze málo trhů, které mají stejné rysy, tudíž je potřeba adaptovat marketingový mix způsobem, aby bylo zajištěno přizpůsobení se trhu, které vede ke splnění požadavků a potřeb zákazníků. Produkt by měl být začleněn do všech kulturních a dalších zvyků konkrétního trhu. Služby musí být nabízeny způsobem, který naplní očekávání trhu a další prvky, které ovlivňují zákazníky. Nicméně mnoho spotřebitelů je ochotno obětovat své preference jako jsou vlastnosti produktu, design, či funkce produktu za nižší cenu, zatímco někteří jsou ochotni přijmout pouze vyšší kvalitu. Realizace této strategie má své výhody i nevýhody. Mnoho zemí zabraňuje vstupu novým produktům a značkám na trh

v původní formě, kvůli tržní politice a právním předpisům. Velké množství nadnárodních firem jako jsou Coca Cola nebo McDonald's zjistili, že na některé trhy lze vstoupit pouze pomocí této strategie, kdy produkty musí být přizpůsobeny místní kultuře a požadavkům. Nevýhodou je, že firma tímto musí nést dodatečné náklady a je tedy nezbytné, aby bylo zajištěno pečlivé plánování a vybudování důsledné strategie (Ahmeti, 2015).

Výhody home replication strategie

- Snížení výrobních nákladů v první fázi investování, díky centralizaci produkce, výzkumu a vývoje.
- Díky nízkým nákladům a jednoduché implementaci firmy často využívají home replication strategii jako prvotní strategii při expandování na zahraniční trhy.
- Na domácím trhu firma nemusí budovat výrobní zařízení, ale může importovat dokončené produkty a aplikovat marketingový model podobný domácímu.
- Konkurenční výhoda pro nově příchozí firmy, jejichž produkty se liší oproti konkurenci na domácím trhu.
- Tato strategie může využívat výhod, které vlastní na domácím trhu.

Nevýhody home replication strategie

- Primární nevýhodou této strategie je její nízké věnování se lokální citlivosti, což často vede k odcizení zahraničních zákazníků, kteří nemusí mít stejné hodnoty a potřeby jako odběratelé v domovském státě.
- Zahraniční manažeři v dceřiné společnosti nemají dostatečnou rozhodovací sílu. To je částečně způsobeno tím, že okamžitá odpověď na otázky vznesené těmito manažery není možná, protože odpovědnost rozhodujících pravomocí jsou vždy na národní úrovni ve vedení společnosti. To může způsobovat zpoždění v komunikaci a komunikační šumy (Lymbersky, 2008).

2.2 Multidomestikální strategie

Multidomestikální strategie rozšiřuje home replication strategii. Je to plán, který firma aplikuje za účelem výroby a prodeje unikátních produktů na různých trzích. Tato strategie se zaměřuje na několik zahraničních trhů a regionů, kdy každý z nich je považován za samostatný domácí trh, který zasluhuje značnou pozornost a adaptaci. Centrála deleguje značnou autonomii každému manažerovi zodpovědnému za danou zemi a povoluje mu operovat nezávisle na mateřské společnosti. Vedení této jednotky rozpozná a zdůrazní rozdíly mezi národními trhy. Výsledkem je, že internacionalizující firma povoluje svým dceřiným společnostem, aby si upravily postupy řízení produktů podle jednotlivých zemí. Manažeři mají tendenci být nezávislí podnikateli a nemají motivaci sdílet jejich vědomosti a zkušenosti s manažery z jiných zemí. Produkty a služby jsou pečlivě přizpůsobeny tak, aby vyhovovaly jedinečným potřebám každé země.

Výhody multidomestikální strategie

- Tato strategie je efektivní v tom případě, kdy existují značné rozdíly mezi národními a regionálními trhy, a kdy je tlak na snižování nákladů malý. Jako příklad lze uvést TV stanici MTV, která začala s home replication strategií a vysílala pouze jako americký program. Nyní s multidomestikální strategií má MTV v západní Evropě 8 kanálů, každý vysílaný v různém jazyce.
- Pokud má zahraniční jednotka vlastní továrnu, lokálně vyrobené zboží a produkty mohou být lépe adaptovány na domácí trh.
- Tento přístup klade minimální tlak na vedení společnosti z důvodu přenesení řízení provozu na jednotlivé manažery v každé zemi.

Nevýhody multidomestikální strategie

- Výnosy z rozsahu jsou velmi nízké z důvodu přizpůsobení distribuce, výroby a marketingu.
- Zahraniční manažeři firmy mají tendenci rozvíjet strategickou vizi, kulturu a procesy, které se podstatně liší od strategie původní.
- Manažeři mají malou motivaci sdílet znalosti a zkušenosti s těmi v jiných zemích, což vede ke zdvojení činností a snížení úspor z rozsahu.

- Omezené sdílení informací také snižuje možnost rozvíjet konkurenční výhody založené na znalostech.
- Konkurence může eskalovat mezi dceřinými zdroji firmy, protože manažeři nesdílejí společnou firemní vizi.
- Multidomestikální strategie vede k neefektivní výrobě, nadbytečným operacím, množení se produktů určených ke splnění místních potřeb a celkově vyšším nákladům na mezinárodní operace (Cavusgil, 2008).

2.3 Globální strategie

Globální strategie je opakem multidomestikální strategie. Tato strategie vidí svět jako jeden velký trh s homogenním zákazníkem. Jejím cílem je produkce standardizovaných produktů a služeb za účelem dosáhnouti velmi vysokých úspor z rozsahu. Firemní síla a rozhodovací procesy jsou centralizované a vedení firmy obvykle řídí marketing a výrobu pro celý svět. Jednotka se zaměřuje na standardizované marketingové kampaně a normalizované zboží, stejně tak jako standardizovaný distribuční systém. Pro firmy, které následují globální strategii, je často jednodušší nechat si produkty vyrobit v zemích s nízkými výrobními náklady. Globální strategie je velmi podobná home replication strategii, jelikož operuje podobně v každé zemi, do které vstoupí. Rozdílem je, že firma, která používá home replication strategii věří, že její způsob podnikání na domácím trhu funguje všude na světě. Naopak firma, která aplikuje globální strategii, vyvine jeden plán, který implementuje na celý svět (Lymbersky, 2008).

Dle Przsuskiho a kol. (2005) jsou firmy aplikující tuto strategii charakterizovány vysokou globální integrací, ale nízkým tlakem na lokální citlivost. Většina funkcí v těchto firmách je koncentrována v několika klíčových lokalitách. Platí ale i, že nadnárodní společnost může rozptýlit několik funkcí po celém světě. Například globální firma může mít svůj výzkum a vývoj v jedné zemi, zatímco marketing bude rozptýlen v mnoha zemích. Tyto firmy vyžadují vysokou míru globální koordinace mezi svými dceřinými společnostmi v různých zemích v důsledku vysokých světových integračních tlaků. Dále platí, že centrála usiluje o značnou kontrolu nad svými operacemi v ostatních zemích, ve snaze minimalizovat nadbytečnost, dosáhnout maximální efektivity, vzdělávat a integrovat na celém světě. Cavusgil (2008) tvrdí, že v extrémním případě se globální strategie ptá,

proč nedělat stejnou věc, stejným způsobem, a to všude. Firma, která splňuje všechny tyto podmínky a aplikuje globální strategii je Coca Cola. Kolový nápoj je označován za standardizovaný produkt, který využívá i standardizované marketingové kampaně.

Výhody globální strategie

- Zajišťuje managementu větší schopnost reagovat na příležitosti na celém světě, zvyšuje příležitosti pro mezinárodní učení a vzájemné obohacování znalostí mezi všemi dceřinými společnostmi a vytváří úspory z rozsahu, což vede k nižším provozním nákladům.
- Globální strategie může vylepšit kvalitu produktů a procesů svým zjednodušováním. Vysoce kvalitní produkty podporují globální povědomí o značce a vedou ke spotřebitelské preferenci a efektivním mezinárodním marketingovým programům.

Nevýhody globální strategie

- Koordinování aktivit velkého počtu různých mezinárodních operací může způsobovat řadu problému managementu.
- Firma musí zajistit trvalou a bezproblémovou komunikaci jak mezi centrálou a dceřinými společnostmi, tak mezi dcerami samotnými.
- Globální strategie může v krajních případech vést ke ztrátě flexibility a schopnosti reagovat na lokálních trzích. Manažeři zbavení autonomie nad svou zemí, se mohou stát demoralizovaní a ztratit svého podnikatelského ducha.

2.4 Transnacionální strategie

Tato strategie vede firmu k dosažení vysoké míry národní citlivosti i globální integrace tím, že zároveň překonává kompromis mezi protichůdnými požadavky obou tlaků (Przysuski a kol., 2005). Strategie vyžaduje plánování, alokaci zdrojů a jednotnou politiku na globálním základě. Některé funkce jako výzkum a vývoj, či některé části výrobního procesu, mohou být centralizovány v různých částech světa. Ostatní jednotky jako marketing a lidské zdroje mohou být decentralizovány, aby byla firma schopna adaptovat aktivitu lokálnímu prostředí

a kultuře. Firmy standardizují produkty co nejvíce je to možné a současně je přizpůsobují dle potřeby s cílem zajistit dostatek prodeje na jednotlivých trzích. Tato taktika kombinuje hlavní výhody multidomestikální a globální strategie s flexibilním přístupem „standardizovat tam, kde to jde a adaptovat, kde je to vhodné“. Příkladem tohoto přístupu je firma IKEA, která má 90 % produktů identických ve více než dvaceti zemích a centrálně vyvinutý marketingový plán, který je vyvinutý s lokálními úpravami (Lymbersky, 2008).

V zemích s vysokým příjmem je rozhodování v kompetenci vedení. Naopak v zemích s nižším příjmem je rozhodování delegováno na regionální úroveň. Lokální manažeři v těchto zemích vyžadují větší nezávislost, aby se mohli efektivně zabývat obtížnými lokálními problémy, jako jsou zdroje a marketing. V dlouhodobém měřítku přichází firmy na to, že musí zahrnovat pravomoc rozhodování i do regionů, protože každá země má své výstřední charakteristiky (Cavusgil, 2008).

Obchodní strategie nadnárodních firem je tvarována charakteristikou a strukturou odvětví, ve kterém operuje. Existují také firmy s rozdílnými strategiemi ve stejné oblasti. Kvůli různým tlakům na globální integraci a lokální citlivost se povaha strategií liší nejenom napříč odvětvími, ale také mezi firmami soutěžícími ve stejném odvětví v důsledku jejich rozdílných firemních historií, vnitřních efektivností a konkurenčních výhod. Nadnárodní společnosti sledují celou řadu alternativních obchodních strategií k dosažení svých cílů. Strategie MNE je ovlivněna charakterem trhů a jejich vývojem v čase. Nadnárodní společnosti mají možnost usilovat o multidomestikální strategii v krátkodobém horizontu, což se může nakonec vyvinout v transnacionální strategii v delším časovém horizontu. Bez ohledu na to, jaké strategie MNE představuje, je konečným cílem dobře vedených společností zvýšit svůj podíl na trhu na stávajících i nových trzích (Przysuski a kol., 2005).

Je patrné, že rozdíly v podnikání mezi globálními a regionálními strategiemi jsou značné. Mnoho uvedených firem je považováno za firmy globální, jelikož jsou činné po celém světě. Jak ale Rugman a Verbeke uvádí ve své publikaci (2004),

nemusí tomu tak být pokaždé. Pokud zkoumáme povahu firemních prodejů a příjmů, dle autorů převažují firmy regionálního charakteru. Za pomoci výzkumné metody případových studií a z pohledu zjištění vývoje a fungování firmy, budu v této práci zkoumat, zda je strategie nadnárodních společností regionálního nebo globálního typu.

3 Jak se měří mezinárodnost

Za poslední čtvrt století roste počet publikací, které hodnotí stupeň internacionality (mezinárodnosti). Odhadnutí tohoto stupně je z části náhodné. Někteří akademici se internacionalitu snaží odhadnout zkoumáním vývoje firmy a struktury. Dále lze zkoumat vztahy mezi firemními demografickými, strategickými, organizačními, produktovými charakteristikami při mezinárodní expanzi (Johanson a Vahlne, 2013). V této kapitole podrobněji představím způsoby, jakými měří internacionalitu akademici a porovnáám s pojmem „globální firmy“ Rugmana a Verbeke.

3.1 Degree of Internationalization (Stupeň mezinárodnosti)

Daniel Sullivan (1994) ve své publikaci „*Measuring the degree of internationalization of a firm*“ jmenuje několik způsobů, jak lze hodnotit mezinárodnost. Tvrdí, že stupeň internacionality má tři znaky; **výkon**, **strukturu** a **postoj**. Postoj vyjadřuje přístup managementu k mezinárodní orientaci. Sullivan shrnuje 5 teorií, které hodnotí mezinárodnost firem dle **výkonu**:

- Zahraniční prodeje jako procento z celkových prodejů (FSTS)
- Intenzita výzkumu a vývoje (RDI) - díky R&D získává firma tržní podíl v rámci globální konkurence
- Intenzita reklamy (AI)
- Exportní prodeje jako procento z celkových prodejů (ESTS) – neboli stupeň exportní aktivity
- Zahraniční zisk jako procento z celkových prodejů (FPTP)

Metody hodnotící mezinárodnost znaku **struktury**:

- Zahraniční aktiva jako procento z celkových prodejů (FATA) – odhaduje mezinárodní charakter firmy z materiálního pohledu
- Počet zahraničních dceřiných společností jako procento ze všech dceřiných společností (OSTS)

Atribut **postoje** je měřen na základě:

- Stupně psychické vzdálenosti zahraničních operací firmy (PDIO) - rozsah interakce mezi domácími a zahraničními pracovníky pozitivně koreluje s internacionalizací firmy.

Za pomoci deskriptivní statistiky a korelace lze pracovat se získanými proměnnými z jednotlivých metod, jak znázorňuje obrázek 4.

TABLE 3
Descriptive Statistics and Correlations for the Research Variables

	Mean	SD	FSTS	FPTP	RDI	AI	ESTS	FATA	OSTS	TMIE	PDIO
FSTS	.361	.14	1.00								
FPTP	.472	.84	.91	1.00							
RDI	.041	.17	-.01	-.11	1.00						
AI	.036	.21	-.01	.02	-.03	1.00					
ESTS	.073	.56	-.14	-.18	.30	-.20	1.00				
FATA	.318	.14	.87	.80	-.01	.07	-.20	1.00			
OSTS	.552	.19	.61	-.18	.53	.29	.22	.48	1.00		
TMIE	.095	.08	.32	.11	-.01	.21	-.01	.27	.14	1.00	
PDIO	.742	.18	.46	-.003	.21	.06	-.06	.34	.45	.35	1.00

Zdroj: Sullivan, 1994, str. 325

Obrázek 4 - Příklad výpočtu hodnocení mezinárodnosti

3.2 Další způsoby mezinárodnosti

Autoři Peter Antonioni a Grazia Ietto-Gillies (1998) hodnotí nadnárodní společnosti dle lokační struktury svých zahraničních poboček. Pro výpočet používají dva indexy, a to index šíření sítě (NSi), který posuzuje do jaké míry firma rozšiřuje své aktivity v různých zemích na světě. Dále používá internacionalizační index (Ii), který hodnotí zahraniční projekci firmy tím, že porovnává procento zahraničních filiálek vůči jejich celkovému počtu. Hodnocení pomocí těchto dvou indexů lze vidět na obrázku č. 5. Společně s indexy hodnotí tato analýza lokalizační strukturu firmy ve vztahu k velikosti firmy, zemi původu nadnárodní společnosti a odvětví, ve kterém podniká.

**Table 1 World's Largest 664 TNCs 1997:
Breakdown by band size. Various indicators.**

Band	Companies		Mean No. of affiliates	Mean No. of countries	Mean NSi	Mean Ii
	No.	%				
> \$ 50 Bn	33	5.0%	296.8	41.8	22.9%	65.4%
\$20 Bn - \$ 50 Bn	99	14.9%	252.4	33.0	18.0%	57.4%
\$10 Bn- \$20 Bn	155	23.3%	170.6	24.1	13.0%	53.9%
< \$ 10 Bn	377	56.8%	118.4	18.7	9.9%	50.0%
Whole sample Mean	664	100%	105851 159.4	23.2	12.5%	52.8%

Zdroj: Antonioni a Ietto-Gillies, 1998, str. 22

Obrázek 5 - Příklad výpočtu hodnocení mezinárodnosti 2

3.3 Hodnocení firem dle Rugmana a Verbeke

V definování mezinárodnosti dle autorů Rugmana a Verbeke (2004) jsou klíčové tři makroregiony (resp. centra) – Spojené státy americké (s vnějším ekonomickým zázemím v Kanadě, Mexiku a zemích Latinské Ameriky), Evropská unie (se zázemím v ESVO, přidružených a dalších zemích střední a východní Evropy) a Japonsko (se zázemím v asijském rozvojovém centru) – označované jako “triáda”. Vedle triády zde existuje řada dalších světových regionů (makroregionů), které, ačkoliv jsou někdy příliš volně vymezené, vykazují specifické charakteristiky (např. Rusko, Čína). Tyto tři oblasti mají několik společných prvků; nízký makroekonomický růst, podobnou technologickou infrastrukturu, protekcionistické tlaky, přítomnost velkých firem ve většině odvětví a podobnou poptávku po určitých základních produktech na celém světě. V triádě dochází k většině průmyslových inovací a jedná se o tři největší trhy nových produktů na světě. V současné době jsou za novodobou triádu považovány NAFTA, Evropská unie a Asie, protože z 500 největších nadnárodních společností (Fortune 500), má 430 z nich ústředí společnosti právě v těchto oblastech.

Globální společnosti dle autorů hluboce pronikají na zahraniční trhy po celém světě a jsou tzv. triádami, což znamená, že splňují požadavky dle Ohmae (1985); rovnoměrně pronikají na trhy a využívají tržních příležitostí současně se svými schopnostmi. Zadruhé nemají mrtvé úhly v každé z oblastí triády. Hluboké proniknutí do každého trhu triády má zásadní význam pro pokrytí nákladů na inovace. Absence mrtvých úhlů je velmi důležitá z důvodu zabránění "překvapení", například nečekané strategické kroky učiněné zahraničními konkurenty nebo konkurenty v domovské zemi, které zřizují aliance se zahraničními firmami. Globální nadnárodní společnost, která je současně „triádou“, je úspěšná na novém trhu. Rugman a Verbeke kritizují neglobální nadnárodní společnosti z důvodů, že jejich prodeje jsou nerovnoměrně rozděleny po světě a soustředí se pouze na jeden zeměpisný trh. Prodávají klamavé „globální“ produkty, které nejsou stejně atraktivní po celém světě. Pokud je pozice firmy na trhu velmi odlišná v jednotlivých regionech, tak naznačuje to, že je třeba velmi odlišných konkurenčních strategií. Vůdčí role na jednom trhu vyžaduje jiné vzory rozhodování, nežli juniorská role na trhu jiném.

Výzkum Rugmana a Verbeke ukázal, že z 365 nadnárodních společností (firmy s dostupnými daty), je pouze 9 z nich globální. MNEs dělí do 4 kategorií:

1. Orientované na domácí region - Z 365 zkoumaných firem, má 320 z nich přinejmenším 50 % prodejů v domácím regionu triády (například WalMart, Ford, Siemens, Philip Morris, Carrefour).
2. Bi-regionální – 25 firem bylo definováno jako bi-regionální, protože mají přinejmenším 20 % prodejů ve dvou regionech, ale současně méně než 50 % v jednom z nich (například Toyota, Unilever, McDonald's, L'Oréal).
3. Orientované na hostující region – Firmy mající více jak 50 % odbytu v jednom regionu triády. Autoři do této kategorie řadí 11 firem (Honda, Manpower, Daimler Chrysler a další).
4. Globální – Pouze 9 firem, které mají přinejmenším 20 % prodejů v každém ze tří regionů triády (Sony, Nokia, Intel, Coca-Cola a další).

4 Vlastní výzkum - metoda případových studií

Všichni zmínění autoři v předchozí kapitole zkoumají internacionalitu (globálnost / regionálnost) za použití kvantitativních metod výzkumu. V této diplomové práci bude použita metoda kvalitativní, a to konkrétně metoda případových studií. Dle Stake (2015) je případová studie definována jako úsilí o porozumění určitého subjektu v jeho jedinečnosti nebo komplexitě. Bude se jednat o sběr většího množství dat od více firem. Případová studie zachycuje složitost případu a popis vztahů v jejich celistvosti. Hendl (2016) uvádí 5 typů případových studií. V této práci se zaměřím na typ „Studium organizací a institucí“, kde jsou objektem zkoumání školy, firmy, odborové organizace, procesy změn, či implementace programů. Cílem může být hledání vzorce chování, evaluace, či zkoumání procesů a adaptací. Výzkum se skládá z následujících kroků:

1. **Určení výzkumné otázky** – výzkumník zvolí jev, který se vztahuje k výzkumu.
2. **Výběr případu, určení metody sběru dat a jejich analýza** - ve fázi plánování výzkumník určí, dle jakých faktorů vybere případ, jaké použije techniky sběru dat a jejich následné analýzy.
3. **Příprava sběru dat** – z důvodu velkého množství dat je potřeba využívat databázi.
4. **Sběr dat** – systematický sběr dat a udržování vztahu mezi daty a případem.
5. **Analýza a interpretace dat** – zkoumání dat a hledání propojení s výzkumnými otázkami.
6. **Příprava zprávy** – výzkumník musí vykreslit a přiblížit daný případ. Umožnit čtenáři pochopit jeho komplexnost a kriticky posoudit průběh případové studie.

4.1 Případová studie Apple Inc.

Společnost Apple byla založena 1. dubna 1976 s plánem vyvíjet a prodávat osobní počítače. Jejimi zakladateli jsou Steve Jobs, Steve Wozniak a Ronald Wayne. O rok později byla přetvořena na akciovou společnost Apple Inc. a začala se zaměřovat celkově na spotřební zboží. V současnosti se jedná o americkou

mezinárodní korporaci sídlící v Kalifornii, která designuje, vyvíjí a prodává elektroniku, počítačové softwary a osobní počítače.

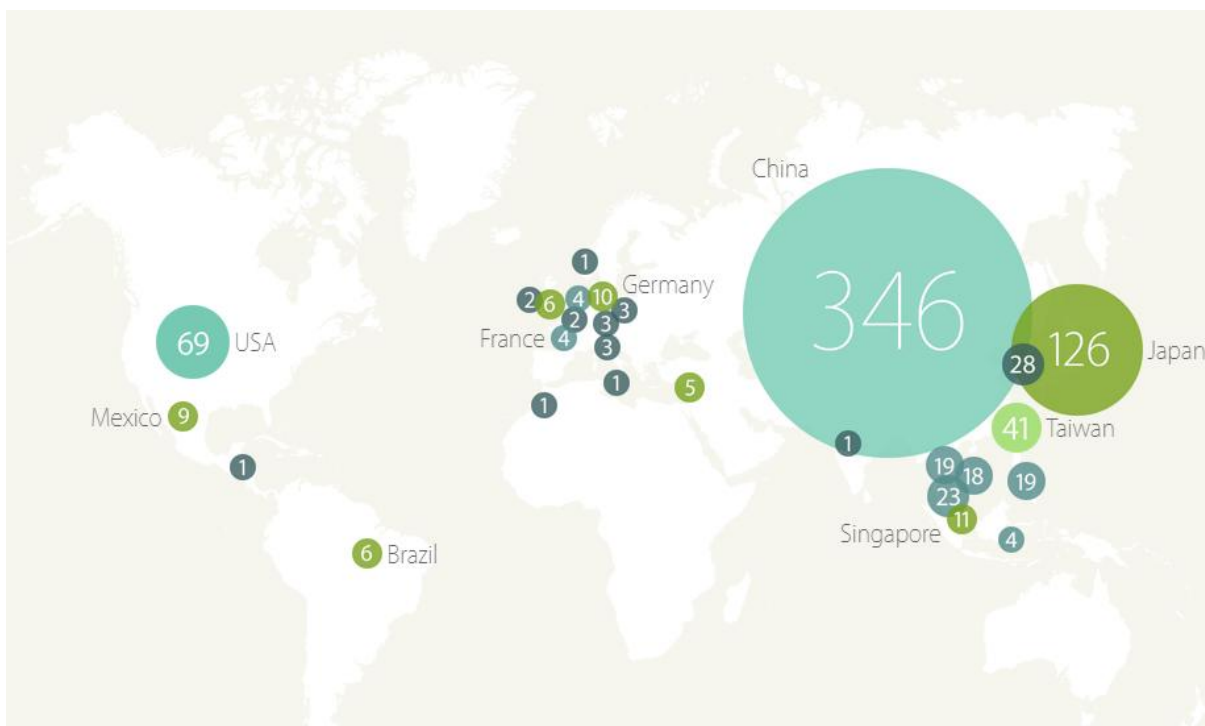
Apple má široké portfolio produktů. Nabízí dva základní operační systémy iOS a OS X, na jejichž bázi fungují nabízené produkty. iPhone je série chytrých telefonů, které zahrnují inteligentní asistentku „Siri“, funkci rozpoznávání otisku prstu „Touch ID“, nebo službu „Apple Pay“ pomocí, které lze provádět platby na bezkontaktních terminálech (letemsvetemapple.eu). Další produkty jsou firemní víceúčelové tablety iPad, stolní a přenosné osobní počítače Mac, nebo přenosný digitální hudební a multimediální přehrávač iPod. Tento přehrávač pracuje s internetovou službou iTunes, která umožňuje zákazníkům koupit a stahovat hudbu, filmy, nebo podcast. Mezi další online služby se řadí cloud služba iCloud uchovávající zákaznickovy fotky, hudbu, kontakty, dokumenty apod. Společnost prodává řadu příslušenství, včetně Apple TV, Apple Watch, sluchátka, displeje, úložná zařízení a další počítačové produkty.

Všechny produkty a příslušenství jsou zcela kompatibilní, ať už jsou koupeny kdekoliv na světě. To znamená, že pokud si zákazník koupí počítač v USA, může si bez problému koupit jeho příslušenství v Asii. Hlavní rozdíl mezi Apple produkty v různých oblastech spočívá ve službách, které jsou s produkty spojeny. Zakoupená Apple TV v USA a v Asii je z pohledu hardwaru úplně stejná, ale nabízené programy a filmy se liší.

Apple otevřel své první dva v obchody v roce 2001 ve Virginii a Kalifornii. Steve Jobs se rozhodl mít vlastní prodejny, protože nechtěl, aby jeho počítače byly vystaveny v regálu mezi konkurenčními modely a prodával je člověk, který není dobře informovaný. Toto rozhodnutí se ukázalo jako skvělý strategický krok. Po roce 2000 se Apple zcela zaměřoval na rozšiřování maloobchodních prodejen po celých Spojených Státech, ale postupně začal přecházet k otevírání méně a méně obchodů na domácí půdě a začal se soustředit na zahraničí. V tomto okamžiku byl americký trh zcela satureován s 254 Apple obchody. Nejvíce se jich nacházelo v Kalifornii s 52 obchody. První mezinárodní Apple Store byl otevřen v Tokiu v roce 2003, a to z toho důvodu, že Japonsko se dalo považovat jako soused přes oceán a bylo technicky velmi vyspělé. Další krok už byl vstup na evropskou půdu v roce 2005. V současnosti vlastní Apple 488 maloprodejen, 268 v US a 220

v zahraničí (Statista, 2016). Dle teorie jsou znatelné rysy Uppsalského modelu, tedy že firma začíná na domácím trhu a postupně expanduje na trhy blízké.

Firma Apple nakupuje materiály a komponenty od výrobců po celém světě. Například displeje jsou vyráběny v Japonsku, zatímco dotykový senzor v Taiwanu. Celkový počet dodavatelů přesahuje počet 200 (Macworld). Finální montáž probíhá v 18 zařízeních, z nichž 14 se nachází v Číně, 2 ve Spojených Státech, jedna v Irsku a v Brazílii. Rozložení dodavatelů z různých zemí na světě znázorňuje obrázek č. 6 (Výroční zpráva Apple, 2015).



Zdroj: Výroční zpráva Apple, 2015

Obrázek 6 - Dodavatelé

Apple aplikuje selektivní distribuční strategii, která jim zaručuje stupeň exkluzivity a s rostoucím objemem prodeje rozšiřuje své distribuční kanály. Apple využívá k prodeji svých výrobků své obchody Apple Stores, Online Apple Stores, nebo autorizované retailery, jako jsou Walmart, Target, Best Buy. Dále využívá fulfillment firmy, jako Amazon či Ebay.

Hodnocení mezinárodnosti firmy dle Rugmana a Verbeke zahrnuje porovnání tržeb v jednotlivých regionech na světě za rok 2015. V níže uvedené tabulce je

zřetelné, že 40 % čistých tržeb získává Apple ze Severní Ameriky, následuje Čína s 25 % a za ní se nachází Evropa s 22 %. Tato firma by tedy byla hodnocena ne jako globální, jak uvádí žebříček Fortune 500, ale jako bi-regionální. Tedy společnost mající nejméně 20 % příjmů v alespoň dvou regionech, ale méně než 50 % v jednom z nich (Výroční zpráva Apple, 2015).

Region	Čisté tržby (mil. \$)	%
Amerika	93,864	40 %
Evropa	50,337	22 %
Čína	58,715	25 %
Japonsko	15,706	7 %
Asie a Tichomoří	15,093	6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 1 - Rozložení příjmů z prodeje Apple

Pro hodnocení mezinárodnosti firmy můžeme použít internacionalizační index dle Antonioni a Ietto-Gillies (1998). Do vzorce dosadíme počet Apple prodejen mimo území USA a celkový počet všech prodejen.

$$I_i = FA/TA$$

I_i = Internacionalizační index

FA = zahraniční pobočky

TA = Celkový počet poboček

$$I_i = 220/488$$

$$= 45 \%$$

Tento index vyjadřuje tzv. *foreignness* volně přeloženo jako „zahraničnost“. Průměrná hodnota pro firmy operující v sektoru výroby je 58.4 %, lze tedy říci, že dle hodnocení pomocí internacionalizačního indexu je společnost Apple podprůměrně zahraniční.

Pohled na strategii firmy z širšího úhlu pohledu ukazuje, že firma vyrábí standardizované, globální produkty. Výroba je přesunuta především do zemí s nízkými výrobními náklady. Sériovou výrobou dosahuje vysokých úspor z rozsahu. Z pohledu standardizace lze říci, že Apple používá sjednocené marketingové kampaně i distribuční systém. Vedení firmy rozhoduje o veškerých plánech a budoucích krocích. Platí, že centrála usiluje o značnou kontrolu nad svými operacemi v ostatních zemích ve snaze minimalizovat nadbytečnost, dosažení maximální efektivity, vzdělávání a integraci na celém světě. Všechny tyto

znaky odpovídají strategii globální, tudíž strategii firmy Apple Inc. hodnotím jako globální.

4.2 Případová studie Google Inc.

Společnost Google byla založena v roce 1998 dvojicí Sergej Brin a Larry Page sídlí v Mountain View, v Kalifornii. V roce 2015 se stal Google dceřinou společností firmy Alphabet Inc., což je technologická holdingová společnost. Firma Google se vyvinula z projektu nazývaný BackRub, který byl zaměřen na uzpůsobení spojení mezi různými webovými stránkami. Spolu s vývojem tohoto projektu byl vyvinut algoritmus PageRank, který uměl počítat propojení mezi různými webovými stránkami a dále je řadit dle důležitosti. Díky tomuto algoritmu byl Google nejsložitější vyhledávací nástroj ve své době. V současnosti tato firma nabízí více než 150 internetových služeb a produktů.

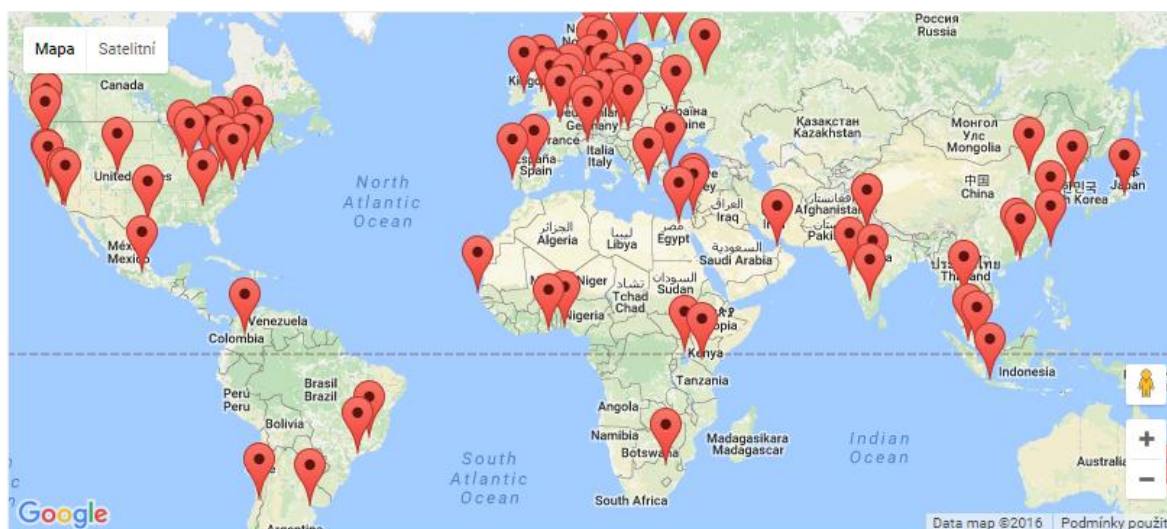
Mezi základní služby se řadí webové vyhledávání a internetový prohlížeč Google Chrome. Google maps a Google Earth slouží k vyhledávání zeměpisných poloh a tras. Pro domácnost a kanceláře nabízí e-mail, dokumenty, prezentace, disk k tvorbě a uchování dokumentů, nebo překladač. Dále nabízí uživatelům akademické články (Google Scholar), knihy (Google Book Search), zprávy (Google news), videa (Google Video, Youtube), nebo finance (Google Finance). Většina příjmů je získávána z pay-per-click online reklamy – Adwords (Sugano a kol., 2009). V roce 2005 koupil Google společnost Android Inc., čímž urychlil vývoj operačního systému Linux. Po akvizici firmy Motorola v roce 2012 řadí mezi své portfolio prodej hardwaru ve formě mobilních telefonů, i tabletů (Grant, 2013).

Google vlastní nespočet domén, nicméně jako první byla zaregistrována doména Google.com v roce 1997. V současnosti je vyhledávač plně customizován, neboli je dostupný na 198 doménách; například google.at pro Rakousko, google.iq pro Irák, nebo google.dj pro Djibouti. Všechny domény jsou identické, liší se pouze v jazyce. Pro Djibouti si lze vybrat ze tří jazykových mutací; francouzština, somálština a arabština. Jediná arabská verze je zrcadlově otočená, neboli možnost přihlásit se do účtu je nalevo, místo napravo.

Některé ze služeb stále nejsou „zdomácněny“, například Gmail, Google Analytics nebo AdWords, mají stále koncovku „.com“. Vzhledem k faktu, že všechny služby

na jakékoliv doméně jsou kromě jazyka identické, jedná se o globální produkty a služby (Domaintools.com).

Expanze na zahraniční trhy započala roku 2001, kdy Google otevřel svou první centrálu v Tokyu v Japonsku. O rok později už byl Google dostupný v 72 jazycích a současně otevřel další jednotku v Austrálii. Několik mezinárodních akvizic rozšířilo služby této společnosti do zahraničí a Dublin se stal první lokací, která měla na starosti regionální operace mimo území US. V následujících 5 letech rozšířil Google svou fyzickou přítomnost do Číny, Mexika, nebo Argentiny. V roce 2004 bylo otevřeno strojírenské centrum v Indii, zatímco výzkum a vývoj byl umístěn do Tokya (Google Apps go Online). V současnosti vlastní Google 20 centrál ve Spojených Státech, 30 v Evropě, 17 v tichomořské Asii, 6 v Africe a v Latinské Americe, 5 na Blízkém Východě a 3 v Kanadě (Google.com – Company Locations). Všechny tyto pobočky jsou graficky znázorněny na obrázku č. 7. Fakt, že firemní prohlášení o poslání zní „Organizovat světové informace a učinit je univerzálně přístupné a užitečné“, svědčí o záměru být globální značkou.



Zdroj: Google.com – About company

Obrázek 7 - Google pobočky

Firma Google ve své výroční zprávě (2015) dělí tržby pouze na tři regiony; Spojené státy, Spojené Království a zbytek světa. Z důvodu povahy firmy není kalkulace dle Rugmana a Verbeke vhodná, jelikož se jedná o firmu, která nemá

žádné výrobce, dodavatele, ani klasický distribuční systém. Tržby jsou řazeny do té oblasti, kde má zákazník fakturační adresu.

Region	Čisté tržby (mil. \$)	%
Spojené státy	25,587	46 %
Spojené Království	5,600	10 %
Ostatní	24,332	44 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2 - Rozložení příjmů z prodeje Google

Pro hodnocení mezinárodnosti firmy za pomoci internacionalizačního indexu dle Antonioni a letto-Gillies (1998) použijí počet zahraničních poboček vůči celkovému počtu poboček firmy Google:

$$li = FA/TA$$

li = Internacionalizační index

FA = zahraniční pobočky

TA = Celkový počet poboček

$$li = 61/81$$

$$= 75 \%$$

Průměrná hodnota pro firmy operující v sektoru služeb je 43.9 %, lze tedy s jistotou říci, že Google je velmi „zahraniční“.

Hodnocení společnosti z komplexního pohledu případové studie nenalézá řešení ve 4 uvedených strategiích v mezinárodním podnikání z toho důvodu, že se jedná o born global firmu. Prvotní služba firmy Google, vyhledávač, byl od samého začátku podnikání přístupný všem uživatelům internetu po celém světě. Všechny podmínky born global společnost Google splňuje. Konkrétně rychlou informační výměnu, dostupnou infrastrukturu, správnou komunikaci, výjimečnost pracovníků a odkazování se na moderní technologie s relativně unikátním produktem.

4.3 Případová studie The Coca-Cola Company

Nápoj Coca-Cola byl vynalezen v roce 1886 lékárníkem John Styth Pemberton, v Atlantě ve státě Georgia. Jeho obchodní partner Frank M. Robinson pojmenoval tento nápoj účelně Coca-Cola, protože předpokládal, že dvě „C“ budou dobře figurovat v reklamě a propagaci. O dva roky později prodali tuto značku atlantskému podnikateli Asa G. Candlerovi, který byl marketingový génus

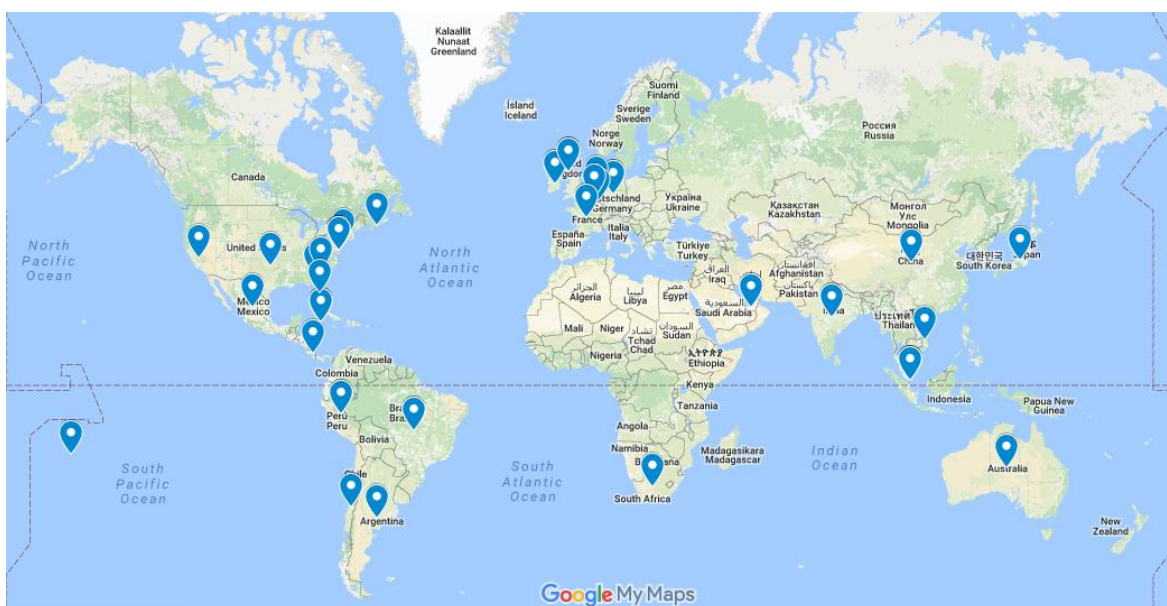
a zasloužil se o zviditelnění loga na různých předmětech, které přímo nesouviseli s tímto nápojem, což pomohlo k zviditelnění této značky. Do roku 1895 byla Coca-Cola dostupná ve všech amerických státech a o pár let později začala prodávat práva k frančíze k stáčení nealkoholických nápojů. Od roku 1906 začala tyto stáčecí operace rozšiřovat na mezinárodní úrovni.

V současnosti se jedná o největší společnost na světě prodávající nápoje sídlící v Atlantě ve Spojených Státech. Společnost Coca-Cola vlastní 20 značek vyrábějící další nealkoholické nápoje jako jsou Fanta a Sprite, které jsou dostupné po celém světě. Dietní Cola, Coca-Cola Zero a Cola-Cola Life jsou obdoby původního nápoje, ale s nižším množstvím přidaného cukru. Dietní Cola je prodávána na více než 50 trzích světa. Nejprodávanější ledová káva v Japonsku s názvem Georgia Coffee je také jedním z produktů této firmy. V posledních letech proniká tento produkt na další trhy jako je Čína, Jižní Korea, Singapur nebo Indie. Mezi další výrobky patří isotonický nápoj Aquarius, který byl uveden na trh v Japonsku, nebo džus Minute Maid Pulpy, který byl prvním produktem vyvinutým a uvedeným na rozvíjející se čínský trh v roce 2005. Minerální voda Bonaqua je dostupná skoro po celém světě a její největší trhy jsou Rusko, Hong Kong, Německo a Ázerbájdžán. Do portfolia firmy Coca-Cola patří dále džus Simply, vitamínová voda Glacéau, nebo čaje Gold Peak a Fuze Tea. Poslední ze zmíněných považuje Coca-Cola za opravdový globální produkt z toho důvodu, že v roce 2012 byl uveden na trh současně do 14 zemí. V současnosti je dostupný již na 40 trzích a je řazen mezi nejrychleji šířící se značku spadající pod firmu Coca-Cola (Coca-Cola company, 2016).

Dle organizace Action on Sugar (2016) se produkty firmy Coca-Cola prodávané v různých zemích liší v množství cukru. Například Sprite v Thajsku obsahuje 12 lžiček cukru, zatímco v Nizozemsku a Francii je to lžiček pouze 5. Produkt Schweppes obsahuje ve Spojených Státech 11 lžiček cukru oproti 4 lžičkám v Anglii. Obecně řečeno nejvíce cukru se přidává do nápojů prodávaných v Severní Americe a nejméně v Evropě. Vyjma cukru se obsahově nápoje v ničem neliší. Co se týče vzhledu jednotlivých produktů na různých trzích, Coca-Cola zachovává stejný nebo velmi podobný vzhled. Například kolový nápoj Coca-Cola

má vždy červenou barvu a bílé logo, nebo Sprite je vždy zeleno-modrý s bílým logem. V některých zemích jsou názvy nápojů přepsány do lokálního jazyka.

Na začátku 20. století začala Coca-Cola rozšiřovat své aktivity do zahraničí. Stáčecí továrny byly nejdříve založeny na Kubě a v Panamě kvůli přítomnosti americké armády v těchto lokacích. Následovali Havaj, Portoriko a Filipíny. Mezi 20. a 30. lety začala mezinárodní expanze, kdy Coca-Cola otevřela nové továrny v Hondurasu, Mexiku, Peru, Francii, Belgii, Itálii, ale také Austrálii a Jihoafrické republice. Na začátku 2. světové války měla Coca-Cola stáčecí továrny již v 44 zemích světa. Během 70. a 80. let se začala rychleji vyvíjet technologie, což umožnilo maloobchodníkům spojit se a vytvořit obrovský mezinárodní řetězec. Mnoho malých a středních stáčíren se spojilo za účelem rychlejšího a efektivnějšího dodávání obrovským mezinárodním zákazníkům. Firma Coca-Cola finančně podpořila tato spojení, aby se ujistila, že její partneři měli kapacitu a možnosti spolupracovat s globálními maloobchodníky. Po roce 1990 se otevřeli této firmě dveře na trhy, na které do té doby z politických důvodů vstoupit nemohla. Po pádu Berlínské zdi Coca-Cola značně investovala, aby vybudovala nové továrny ve východní Evropě. V současnosti je tento nápoj dostupný všude na světě kromě Severní Korey a Kuby (Coca-Cola company). Jak lze vidět na obrázku č. 8, Coca-Cola má své dceřiné společnosti rozšířeny po celém světě, konkrétně v 24 zemích světa. 18 poboček se nachází na území Spojených států (Sec.gov, 2014).



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 8 - Pobočky Coca-Cola

Koncentráty neboli sirupy jsou vyráběny ve Spojených Státech, čímž tato firma zamezuje úniku složení především koncentrátu nápoje Coca-Cola. Stáčírny kupují koncentrát od Coca Coly a následně ho smíchají s potřebnými ingrediencemi a naplní jej do lahví jako hotový produkt. Každá ze stáčíren má výhradní právo prodávat do svého regionu. Coca-Cola vlastní akcie v některých ze svých dceřiných jednotek, ale některé z nich jsou i samostatné. Distribuce hotových produktů je výhradně v kompetenci stáčíren. To znamená, že samotné produkty nikdy nemusí být dováženy daleko, ale jsou vyrobeny lokálně a stejně tak prodány konečným zákazníkům. Marketingové oddělení je situováno ve vedení společnosti v Atlantě a vytváří aktivity pro celý svět. Centrum pro výzkum a vývoj lze také nalézt na americké půdě, nicméně v roce 2009 nechala tato firma vystavět nové R&D centrum v Šanghaji (Coca-Cola company, 2016).

Vyhodnocení čistých příjmů dle jednotlivých regionů značí to, že nejvíce příjmů pochází z oblastní severní Ameriky, tedy z domácího regionu. Rugman a Verbeke by firmu Coca-Cola hodnotili jako orientovanou na domácí region, jelikož ani v jednom z regionů mimo domácí nedosahují hranice 20 % (Výroční zpráva Coca Cola company, 2015).

Region	%
Evropa	10.3 %
Latinská Amerika	9.0 %
severní Amerika	49.2 %
Asie a Tichomoří	10.6 %
Investice	15.4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3 - Rozložení příjmů z prodeje Coca-Cola

Pro hodnocení mezinárodnosti firmy za pomoci internacionalizačního indexu použijí počet dceřiných společností:

$$li = FA/TA$$

li = Internacionalizační index

FA = zahraniční pobočky

TA = Celkový počet poboček

$$li = 39/58$$

$$= 67 \%$$

Průměrná hodnota pro firmy operující v sektoru FMCG není k dispozici. Pro srovnání použijí hodnotu pro firmy operující v sektoru výroby, která činí 58.4 %. Dle hodnocení pomocí internacionalizačního indexu je společnost Coca-Cola nadprůměrně zahraniční.

Jak již bylo řečeno v této případové studii, Coca-Cola má přítomny své produkty po celém světě vyjma dvou států, které z politických důvodů import těchto produktů zakázali. Produkty jsou identické, liší se pouze v obsahu cukru. Balení a vzhled jsou také stejné ve všech zemích, kromě potřebných úprav, které jsou nezbytné k lokální adaptaci a citlivosti. Dále je nutno podotknout, že koncentrát je vyráběn v domácím regionu a následně rozvážen do celého světa, tudíž hodnotím produkty této firmy jako nesporně globální. Vedení, marketing i R&D je centralizované a řídí potřeby pro celý svět, tudíž i strategii této firmy hodnotím jako globální.

4.4 Případová studie Microsoft Corporations

V roce 1975 dva přátelé Bill Gates a Paul G. Allen založili společnost Microsoft za účelem prodeje a dalšího vývoje programovacího jazyka BASIC, který se prodával

v jednom z prvních osobních počítačů – the Altair. V dalších letech BASIC vylepšili a vytvořili další programovací jazyky. V roce 1980 společnost IBM navázala spolupráci s firmou Microsoft, kdy Gates a Allen vyvinuli software pro jejich první počítač IBM PC. Licenci tohoto softwaru (MS-DOS) začali postupně kupovat další společnosti prodávající osobní počítače, což vytvořilo obrovské zisky a Microsoft se stal lídrem na trhu se softwary. Svou pozici si upevnil vývojem softwaru Windows, který do roku 1993 mělo v sobě zabudováno téměř 90 % počítačů (Britannica, 2016).

V současnosti se jedná o jednu z největších společností prodávající software. Její nejvýnosnější produkty jsou již zmiňovaný software Microsoft Windows a kancelářský balík aplikací Microsoft Office. Společnost nabízí emailové a komunikační služby jako jsou například Outlook a Skype, dále cloudové a online služby, mezi které se řadí Microsoft Azure, OneDrive nebo Sway. Společnost se soustředí i na prodej hardwarových a multimediálních zařízení jako jsou mobilní telefony, tablety, herní konzole Xbox nebo videohry. Mezi dalšími lze zmínit pronájem serverů, prodej vývojových nástrojů nebo internetové prohlížeče Internet Explorer a Microsoft Edge. Softwarové, hardwarové produkty a online služby můžou zákazníci zakoupit online nebo v určených obchodech, nicméně po celém světě se tyto produkty liší pouze v jazykové dostupnosti (Support.microsoft.com, 2016).

Již od svého vzniku si Microsoft uvědomoval důležitost vývoje softwaru na mezinárodních trzích. Tři roky po svém vzniku vstoupila tato firma na japonský trh a dále v roce 1982 otevřela první evropskou pobočku. O rok později expandovali s další verzí MS-DOS určenou pro asijské trhy. V současnosti má Microsoft kanceláře a pobočky rozmístěny po celém světě. Tato firma je rozdělena do regionů. Každá oblast má centrálu zodpovědnou za regionální aktivity, zahrnující obchod, podnikový rozvoj, marketing a lidské zdroje. Jak je vidět na obrázku č. 9, tyto centrály jsou umístěny v Číně, Francii, Německu, Singaporu, Turecku a Spojených státech. Nové technologie a produkty jsou vyvíjeny v R&D centrech v 13 zemích světa. Centra technické podpory a pobočky zaměřené na prodej, marketing a služby jsou dostupné ve více než 100 zemích světa. Z pohledu teorie

jsou znatelné rysy firmy born global, neboli že od svého vzniku je činná na více mezinárodních trzích (Careers.Microsoft.com – Locations, 2016).



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 9 - Pobočky a centra firmy Microsoft ve světě

Společnost Microsoft Corporation distribuuje své produkty a služby za pomoci tzv. OEM (*Original Equipment Manufacturers*), což jsou výrobci zařízení, jejichž výrobky jsou prodávány a propagovány jinou značkou. Tímto způsobem jsou distribuovány softwary. Ty jsou předem instalovány na různá zařízení, jako jsou počítače, tablety, telefony apod. Největší z OEM jsou nadnárodní společnosti: tchajwanský Acer a ASUSTek, japonská Fujitsu a Toshiba, americká Dell, jihokorejská společnost Samsung, a mnoho dalších lokálních a regionálních firem. Microsoft ve svých distribučních kanálech využívá dále distributorů, resellerů a svých Microsoft retailových obchodů (Výroční zpráva Microsoft, 2015). Jejich vlastní obchody nejsou moc rozšířené po celém světě. Konkrétně lze nalézt 97 Microsoft Store ve Spojených státech, 7 v Kanadě a pouze jeden obchod v Portoriku a v Austrálii. Online služby jsou zákazníkům přinášeny přes vyhledávač Bing, webový portál MSN, Windows Phone Store, Xbox Live, Skype nebo Windows Store (Microsoft.com – Stores, 2016).

Microsoft ve své výroční zprávě (2015) rozděluje své čisté příjmy jenom do dvou kategorií: Spojené státy americké a zbytek světa. Tabulka č. 4 uvádí, že 46% všech příjmů pochází z domácího regionu. Tyto příjmy zahrnují fakturace některým nadnárodním společnostem, které sice sídlí v USA, ale prodávají výrobky do jiných oblastí. Z důvodu povahy podnikání nelze přímo určit geografický zdroj těchto příjmů. Pro potřeby této případové studie tato kalkulace není vhodná.

Region	Čisté tržby (mil. \$)	%
Spojené státy americké	42,941	46%
Ostatní země	50,639	54%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4 - Rozložení příjmů z prodeje Microsoft

Pro hodnocení mezinárodnosti firmy Microsoft lze využít internacionalizačního indexu dle Antonioni a Ietto-Gillies (1998):

$$I_i = FA/TA$$

I_i = Internacionalizační index

FA = zahraniční pobočky

TA = Celkový počet poboček

$$I_i = 211/334$$

$$= 63 \%$$

Průměrná hodnota pro firmy operující v sektoru služeb je 43.9 %, lze říci, že firma Microsoft je nadprůměrně „zahraniční“.

Po shrnutí strategie společnosti Microsoft lze říci, že tato firma aplikuje globální strategii s prvky regionální strategie „The Hub Strategy“ – centrálové strategie. Microsoft vybudoval regionální centrály, které zahrnují několik aktivit, jako marketing, lidské zdroje, nebo vývoj a výzkum. Platí ale, že většina funkcí je koncentrována jen v několika klíčových lokalitách. O způsobu, jakým se Microsoft rozšířil na zahraniční trhy, lze říci, že nese prvky born global firmy. Tato společnost měla globální zeměpisný rozsah hned po několika letech od založení. Její prvotní produkt, software, byl prodáván v počítačích jiných firem, které měli své produkty dostupné po celém světě. Platí i fakt, že firma prodává globální produkty a služby, které se liší pouze jazykovou mutací.

4.5 Případová studie Toyota Motor Corporation

Počátky této firmy pochází z Japonska, kdy na začátku 20. století byla založena firma vyrábějící látky Toyoda Automatic Loom Works, Ltd. Majitel a obchodník Sakichi Toyoda vynalezl první automatický tkalcovský stav, čímž přilákal anglické obchodníky, kteří do této firmy investovali. Tyto prostředky věnoval vynálezce svému synovi Sakichi Toyoda, který v roce 1933 vyvinul automobilové oddělení v této firmě. O čtyři roky později v roce 1937 vyvinul svůj první osobní vůz Model AA a založil tak samostatnou firmu Toyota Motor Company. Sídlo společnosti se nachází v Toyota City, v Japonsku. V současnosti se jedná o největší automobilku na světě, která zastřešuje značky Toyota, Lexus, Daihatsu a Hino (Toyotauk.com – History, 2016).

Toyota Motor Corporation se zabývá navrhováním, výrobou, montáží a prodejem osobních automobilů, minivanů, užitkových vozidel a prodejem jejich dílů a příslušenství. Dceřiná společnost Daihatsu vyrábí a prodává mini vozy a kompaktní automobily, společnost Hino vyrábí komerční vozy, jako jsou nákladní automobily a autobusy. Automobily Toyota jsou rozdělovány do třech kategorií: hybridní automobily, konvenční motorová vozidla a vozidla s palivovými články. Kromě již zmíněných typů vozidel vyrábí Toyota také automobily středně velké, luxusní, sportovní, rekreační a minivany.

Na dostupné trhy Toyota dodává různé vozy, nebo je různým způsobem propaguje. Například Toyota Yaris je v Japonsku prodávána pod názvem Vitz. V Indii, Asii a Číně nabízí modely Etios a Vios, ale do Spojených států dodává Toyota model Camry. Na čínský trh nabízí model REIZ, na evropský trh model Avensis a model Mark X pro japonský trh. V Severní Americe, Evropě a Japonsku Toyota nabízí luxusní řadu vozů prodávanou pod značkou Lexus. I v případě této značky se liší nabízené modely na různých trzích (Reuters, 2016).

Jako první trh, na který Toyota expandovala, byly Spojené státy americké se svým modelem Crown v roce 1957. Tento osobní automobil byl vyráběn v domácím Japonsku a exportován do USA. V roce 1958 založila Toyota svůj první výrobní závod, a to v Brazílii. Toyota se snažila přizpůsobovat filozofii, že jak výroba, tak design výrobků by měly vznikat na tom místě, kde se bude konečný výrobek prodávat. V roce 1962 byl založen první asijský závod mimo Japonsko, v Thajsku.

V roce 1984 se spojila Toyota s korporací General Motors a vybuodovala první americký výrobní závod v Kalifornii. V té době měla Toyota na americkém trhu již výzkumné a technické centrum. Do Evropy se Toyota dostala v devadesátých letech, kde založila výrobu ve Velké Británii a marketingové a inženýrské centrum v Belgii. V současnosti má Toyota výrobní závody rozmístěné po celém světě. Konkrétně 24 továren v Asii, 16 v Japonsku, 11 v Severní Americe, 9 v Evropě a 9 ve zbytku světa. Ve všech těchto regionech má i svá R&D centra. Způsob, jakým Toyota pronikla na zahraniční trhy lze označit jako Uppsalský model, jelikož nejprve vstoupila na trhy blízké a až potom na trhy geograficky vzdálenější (Toyota-Global – History, 2016).

Toyota Motor Corporation má jen v Japonsku přes 200 dodavatelů a volí lokální dodavatele, jejichž prostory jsou v blízkosti 56 mil od továren. V zahraničí spolupracuje celkem s 53 výrobními podniky, konkrétně v 28 zemích světa. Tyto výrobní jednotky jsou zobrazeny červenou barvou na obrázku č. 10. Modrou barvou jsou zachyceny regionální ústředny. Toyota své aktivity dělí do třech regionů světa: Severní Amerika, Evropa a Asie. V USA se nachází 3 ústředny, které zastřešují aktivity PR, R&D a prodej výhradně pro oblast Severní Ameriky. V Belgii se nachází centrála, která spravuje veškeré aktivity pro evropský trh. Singapore a Thajsko spravují výrobní, marketingové a prodejní aktivity pro Asii, Oceánii a Blízký východ (Toyota-Global – Facilities, 2016).



Zdroj: Toyota-Global.com

Obrázek 10 - Regionální centrály a výrobní zařízení

Ve výroční zprávě (2015) Toyota dělí své aktivity na 5 regionů, jak lze vidět v tabulce č. 5. Nejvíce příjmů získává firma z Japonska, tedy ze svého domácího regionu. Následuje Severní Amerika, Asie a nakonec Evropa. Dle hodnocení Rugmana a Verbeke se jedná o firmu bi-regionální, tedy mající více než 20 % prodejů alespoň ve dvou regionech. Pokud bychom spojili region Asie a Japonska, jednalo by se o firmu orientovanou na domácí trh (56 % příjmů z prodeje).

Region	Čisté tržby (mil.¥)	%
Japonsko	14,403,867	42%
Severní Amerika	9,677,596	28%
Evropa	2,848,294	8%
Asie	4,981,240	14%
Ostatní	2,449,238	7%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5 - Rozložení příjmů z prodeje firmy Toyota

Pro hodnocení mezinárodnosti dle indexů (Antonioni a Ietto-Gillies, 1998) jsem použila počet domácích a zahraničních výrobních jednotek.

$$li = FA/TA$$

li = Internacionalizační index

FA = zahraniční pobočky

TA = Celkový počet poboček

$$li = 53/69$$

$$= 77 \%$$

Průměrná hodnota výrobní firmy je 58.4 %. Firma Toyota se svými 77% je nadprůměrně zahraniční.

V podnikání firmy Toyota jsou značné prvky regionální strategie portfolia. Při expanzi na zahraniční trhy Toyota zřídila vždy lokální základnu, která byla přímo podřízena domovské základně. Výrobní systém, který využívali na trhu domácím, přímo přenesli do jejich nového výrobního zařízení. Jako další prvek regionální strategie jsou jejich produkty, které se nedají přímo označit jako globální. Automobily jsou upravovány podle potřeb trhu, stejně tak jako jsou upravovány jejich názvy. Celkovou strategii firmy Toyota hodnotím jako home replication strategii. Hlavní konkurenční výhoda této společnosti, tedy TPS systém zmíněný v první kapitole, je přenášen na zahraniční trhy. Cílem této firmy je vyrábět produkty tam, kde jsou i prodávány konečným zákazníkům a používat k tomu surovin a materiálů, které jsou dodávány lokálními firmami.

4.6 Zhodnocení případových studií

Produkty společnosti **Apple** jsou zcela kompatibilní, identické po celém světě a tudíž je lze označit jako globální. Komponenty pro výrobu elektroniky jsou nakupovány v mnoha zemích světa a montáž produktů je uskutečňována především v zemích s nízkými náklady, například v Číně. Distribuční systém i marketingové strategie jsou sjednocené. Všechny tyto znaky odpovídají strategii globální firmy. Dle kalkulace Rugmana a Verbeke je Apple hodnocena jako firma bi-regionální.

Společnost **Google** nabízí své služby online. Tyto služby jsou po celém světě stejné, liší se pouze v jazykové mutaci. Pobočky této společnosti jsou rozloženy po celém světě. Strojírenská centra jsou provozována v zemích s nižšími náklady, což jsou znaky globální strategie. Kalkulace Rugmana a Verbeke není v případě firmy Google aplikovatelná, protože Google dělí své aktivity pouze do dvou

regionů, dle fakturační adresy zákazníka. Jelikož se jedná o born global firmu, označují její aktivity jako globální.

V případě firmy **Coca-Cola** hodnotím její produkty jako globální. Všechny nápoje této společnosti se prodávají po celém světě v nezměněné podobě, liší se pouze v obsahu cukru. Vzhledem ke globální přítomnosti a marketingové síle této značky, nové produkty mohou být uváděny na několik trhů zároveň, což svědčí o globální strategii. R&D a marketingové oddělení má na starosti aktivity pro celý svět. Koncentrát je vyráběn v domácím regionu a poté rozvážen do stáčíren po celém světě. Tyto stáčírny dodávají hotové produkty pouze ve svém regionu, svým lokálním zákazníkům. Dle mého názoru se jedná o globální firmu, která aplikuje především globální strategii s prvky regionálních strategií za účelem vyššího prodeje. Převážná většina příjmů pochází ze Severní Ameriky, tedy z domácího regionu společnosti Coca-Cola, z toho důvodu dle kalkulace příjmů je Coca-Cola hodnocena jako firma orientovaná na domácí region.

Globální produkty prodává i společnost **Microsoft**. Převážně se jedná o softwary a online služby, které jsou nabízené na všech trzích v nezměněné podobě. Microsoft má pobočky ve většině zemí světa. Těmto pobočkám je nadřazená centrála, která je zodpovědná za regionální aktivity. Tuto společnost hodnotím jako born global firmu, která aplikuje jak globální, tak regionální strategii. Kalkulace dle Rugmana a Verbeke není ani v případě této born global firmy vhodná. Microsoft dělí své příjmy jen do dvou regionů: Spojené státy a ostatní země. Jelikož je software prodáván v produktech jiné firmy, je nemožné zjistit, odkud pochází konečný zákazník.

V případě firmy **Toyota** nehodnotím její produkty jako globální. Vozy jsou sice vyráběny stejným způsobem, ale na různé trhy jsou uváděny jiným způsobem a mají jiná označení. Ne všechny modely jsou dostupné na všech trzích. Každý region disponuje svým vlastním R&D centrem a marketing a lidské zdroje jsou také umístěny dle regionu, který mají na starosti. Společnost Toyota volí pouze lokální dodavatele, kteří nejsou příliš daleko od výrobních jednotek. Cílem je vyrábět vozy tam, kde se budou prodávat. Vzhledem k těmto faktům hodnotím Toyotu jako firmu aplikující regionální strategii, konkrétně strategii portfolia. Rugman a Verbeke by tuto firmu hodnotili jako bi-regionální.

Cílem této práce bylo ověřit poznatky Rugmana a Verbeke. Výsledkem je, že mé poznatky se s jejich neshodují. Dle teoretických poznatků této diplomové práce bylo patrné, že čtyři z pěti firem aplikují globální strategii, i když v některých případech dle kalkulace Rugmana a Verbeke by tato firma byla hodnocena jako bi-regionální, ba i dokonce jako orientovaná na domácí region. Dle mého názoru způsob, jakým výše zmiňovaní autoři hodnotí míru mezinárodních aktivit firem, není dostačující. Způsob podnikání nadnárodních společností je velmi komplexní záležitostí a nelze na něj pohlížet pouze z pohledu hodnocení příjmů v jednotlivých regionech. Významnou roli hraje povaha firmy. Jedná-li se o born global firmu, její aktivity jsou v souladu s globální strategií již od samého začátku fungování. Dále firmy, které mají mnoho zákazníků - firem a operují převážně na B2B trhu mohou mít příjmy převážně z jednoho regionu. Tento fakt nenastává z důvodu regionální strategie, ale kvůli faktu, že spousta nadnárodních společností má vedení v jednom z oblastí triády. Myslím, že klíčem k úspěchu v mezinárodním podnikání je skloubení strategií globálních i regionálních takovým způsobem, aby společnost získala co největší tržní podíl.

Závěr

Tématem této diplomové práce byla regionální a globální povaha nadnárodních firem. Účelem první kapitoly bylo uvést čtenáře do problematiky internacionalizace, popsat její etapy a možné způsoby mezinárodnosti firem. Dva teoretické přístupy byly představeny konkrétněji a to Uppsalský model a model born global. U těchto dvou teorií jsem popsala jejich postupné kroky, vzory v procesu, jednotlivé typy a předpoklady. Pro bližší vysvětlení problematiky jsem vysvětlila termín globalizace a uvedla, jaké druhy existují. Podobně jsem objasnila i výraz regionalizace a následně popsala pět regionálních strategií. Konkrétně strategie domácí základní, centrálovou, mandátovou a strategii portfolia.

Druhá kapitola popisuje role strategie v mezinárodním podnikání. V úvodu této kapitoly popisují rámec shrnující dimenze tlaků působících na firemní činnost tzv. IR framework. Konkrétně se jedná o tlak na lokální citlivost a na globální integraci. V této kapitole jsem zmínila i faktory, které nutí firmy stát se lokálně citlivé a faktory, které kvůli kterým musí firmy zkoordinovat své mezinárodní aktivity. IR framework identifikuje čtyři různé strategie pro internacionalizující firmy. Jedná se o home replication strategii a multidomestikální strategii. Tyto dvě strategie jsou hodnoceny jako regionálního charakteru. Dále jsem popsala dvě strategie globální povahy: strategie globální a transnacionální. U každé z těchto strategií jsem popsala její prvky a příklady firem, které ji aplikují. Dále jsem zmínila její výhody a nevýhody, které plynou z její realizace.

Náplní třetí kapitoly bylo uvedení základních metod měření mezinárodnosti, což bylo nezbytné pro empirickou část práce. Jako první jsem uvedla měření mezinárodnosti dle Sullivana, který pomocí statistického měření hodnotí míru „zahraničnosti“ firem a je klasikou pro dané téma. Jako další způsob měření internacionality jsem zmínila způsob autorů Antonioni a Ietto-Gillies, kteří k hodnocení využívají index šíření sítě a internacionalizační index. Třetí zmíněný způsob vysvětluje měření autorů Rugman a Verbeke, jejichž poznatky ověřuji v této diplomové práci. Tito autoři identifikují čtyři kategorie nadnárodních společností. Do první skupiny spadají firmy orientované na domácí region neboli firmy mající více než 50 % čistých příjmů z prodejů ve svém domácím regionu.

Dále se jedná o bi-regionální společnosti, které mají přinejmenším 20 % příjmů pramenících ze dvou regionů. Do třetí kategorie řadí firmy orientované na hostující region, tedy jednotky, jejichž převážné příjmy získávají z jiného než domácího regionu. Poslední kategorií jsou firmy skutečně globální, které mají příjmy rovnoměrně rozprostřeny do více regionů světa, alespoň s 20 %.

V závěrečné čtvrté kapitole jsem provedla výzkum za pomoci metody případových studií. Hodnocení mezinárodnosti zmíněné ve třetí kapitole probíhá vždy za použití kvantitativních metod. Výzkumnou metodu případových studií jsem zvolila z toho důvodu, že přináší pohled na hodnocení strategií firem z kvalitativního hlediska. Celkem jsem popsala pět případových studií na firmách, které jsou hodnoceny jako nejhodnotnější značky dle Interbrand 2016. Jedná se o společnosti Apple Inc., Google Inc., The Coca-Cola Company, Microsoft Corporation a Toyota Motor Corporation. V každé z těchto studií jsem představila danou společnost. Dále jsem uvedla její portfolio produktů a služeb. Identifikovala jsem, zda se jedná o produkty globální, nebo jestli se produkty a služby liší v závislosti na trhu. Následně jsem popsala, jak konkrétní společnost expandovala na zahraniční trhy, zda se jednalo o uppsalský, či born global model. V případových studiích jsem se dále zabývala distribučním systémem, konkrétně kde se nachází dodavatelé, kde firma vyrábí své produkty a jakým způsobem je dodává ke konečným zákazníkům. Dále jsem provedla kalkulaci pro hodnocení mezinárodnosti firmy dle porovnání příjmů z prodeje podle Rugmana a Verbeke. Uskutečnila jsem i kalkulaci za pomoci internacionalizačního indexu dle autorů Antonioni a Ietto-Gillies. V závěru případové studie jsem identifikovala, kterou ze čtyř vysvětlených strategií firma aplikuje a porovnála ji s výsledky předchozí kalkulace.

Výsledkem porovnání mých poznatků s poznatky Rugmana a Verbeke byla neshoda. V případě společností Apple a Coca-Cola jsem zhodnotila jejich strategii jako globální. Kalkulace dle Rugmana a Verbeke identifikovala společnost Apple jako bi-regionální a firmu Coca-Cola dokonce jako orientovanou na domácí region. Google a Microsoft jsem zhodnotila jako firmy born global, tedy mající globální strategii. V případě těchto firem nebyla kalkulace příjmů vhodná, jelikož obě firmy ve svých výročních zprávách dělí své aktivity pouze do dvou regionů: Spojené státy a ostatní země. V případě společnosti Toyota se mé poznatky shodují. Dle

mého hodnocení provozuje Toyota regionální strategii portfolia. Hodnocení podle příjmů identifikuje tuto společnost jako bi-regionální.

Dle mého názoru způsob, jakým výše zmiňovaní autoři hodnotí míru mezinárodních aktivit firem, není dostačující. Způsob podnikání nadnárodních společností je soubor řady aktivit a nelze na něj pohlížet pouze z pohledu hodnocení příjmů v jednotlivých regionech. Významnou roli hraje povaha firmy. Jedná-li se o born global firmu, její aktivity jsou v souladu s globální strategií již od samého začátku fungování. Dále firmy, které mají mnoho zákazníků - firem a operují převážně na B2B trhu mohou mít příjmy převážně z jednoho regionu. Tento fakt nenastává z důvodu regionální strategie, ale kvůli faktu, že spousta nadnárodních společností má vedení v jednom z oblastí triády. To, jakým způsobem společnosti provozují své mezinárodní aktivity je velmi komplexní záležitost a i takovým způsobem by na ně mělo být pohlíženo. Implementace regionálních strategií je v současnosti na některých trzích nezbytná. Pokud by společnost distribuovala své produkty a služby totožným způsobem po celém světě, je pravděpodobné, že by nebyla na některých trzích úspěšná. Z tohoto důvodu je zapotřebí dodržet již zmíněný slogan „Think local, act global“ a vyvážit tak tlak na lokální citlivost a globální integraci. Myslím, že klíčem k úspěchu pro nadnárodní společnosti v mezinárodním podnikání je aplikace globálních strategií a vhodný výběr regionálních strategií na vybrané trhy tak, aby společnost získala co největší tržní podíl.

Seznam literatury

Action on Sugar: Sugar and Obesity [online]. 2016. [cit. 01. 12. 2016]. Dostupný z URL:

<<http://www.actiononsugar.org/Sugar%20and%20Health/Sugar%20and%20obesity%20/151903.html>>

AHMETI, F., 2015. *GOING GLOBAL: GLOBAL MARKETING, SOCIAL AND CULTURAL ENVIRONMENTS IN TRANSITIONAL ECONOMIES*. European Scientific Journal, 02, vol. 11, no. 4 ProQuest Central. ISSN 18577881.

ANTONIONI P., IETTO-GILLIES G., [online]. 1998. [cit. 28. 10. 2016]. *LOCATION OF AFFILIATES AND DEGREE OF INTERNATIONALISATION: AN ANALYSIS OF THE WORLD'S LARGEST 664 TNCs*. Dostupné z URL: <<http://bus.lsbu.ac.uk/cibs/sites/bus.lsbu.ac.uk.bus.cibs/files/14-98.pdf>>

Apple: Supplier responsibility [online]. 2016. [cit. 29. 11. 2016]. Dostupný z URL: <<http://www.apple.com/supplier-responsibility/progress-report/>>

BARTLETT, A., a GHOSHAL S., 1989. *Managing Across Border: The Transnational Solution*. Boston NA: Harvard Business School Press.

BELL J., Mcnaughton, R., Young, S., 2001. *Born-again global firms: an extension to the born global phenomenon*. Journal of International Management, 7(3), pp 173-190.

Blogspot.com: Google Apps Goes Global. 2016. [cit. 30. 11. 2016]. Dostupný z URL: <<http://googleblog.blogspot.com/2007/07/google-apps-goes-global.html>>

Britannica: Microsoft Corporation [online]. 2016. [cit. 12.12. 2016]. Dostupný z URL: <<https://www.britannica.com/topic/Microsoft-Corporation>>

CALOF, J.L. a BEAMISH, P.W., 1995. *Adapting to foreign markets: explaining internationalization*. International Business Review, vol. 4 No. 2, pp. 115-131.

Careers Microsoft: Locations [online]. 2016. [cit. 12.12. 2016]. Dostupný z URL: <<https://careers.microsoft.com/locations>>

CAVUSGIL, S.T., 1980. *On the Internationalization Process of Firms*, European Research, November, pp. 273-81.

CAVUSGIL, T. S., KNIGHT, A. G. a RIESENBERGER, R. J. *International business: strategy, management, and the new realities*. Upper saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, 2008. ISBN 9780131738607.

CIHELKOVÁ, E. *Procesy regionalizace ve světové ekonomice a jejich důsledky pro vývoj ekonomiky ČR: výzkumná zpráva*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2000. ISBN 9788024501291.

Coca-Cola Company: Annual Report [online]. 2015. [cit. 01. 12. 2016]. Dostupný z URL: <<http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/investors/2015-annual-report-on-form-10-k.pdf> -Annual Report Coca Cola>

Coca-Cola Company: Brands [online]. 2016. [cit. 01. 12. 2016]. Dostupný z URL: <<http://www.coca-colacompany.com/brands/billion-dollar-brands>>

Coca-Cola Company: Our Company [online]. 2016. [cit. 01. 12. 2016]. Dostupný z URL: <<http://www.coca-colacompany.com/our-company/history-of-bottling>>

Coca-Cola Journey: Our Company [online]. 2016. [cit. 01. 12. 2016]. Dostupný z URL: <<http://www.coca-colajourney.com.au/our-company/about-the-coca-cola-system>>

Dailymail: Coca-Cola Pesi Brands differ sugar world [online]. 2016. [cit. 01. 12. 2016]. Dostupný z URL: <<http://www.dailymail.co.uk/health/article-3255034/Coca-Cola-Pepsi-brands-differ-sugar-world.html>>

Domaintools: Google domains [online]. 2016. [cit. 30. 11. 2016]. Dostupný z URL: <<http://whois.domaintools.com/google/domains>>

GABRIELSSON, M. a KIRPALANI, V.M., 2004. *Born globals: how to reach new business space rapidly*. International Business Review, 13(5), pp.555-571.

GHEMAWAT, P. [online]. 2005. [cit. 28. 08. 2016]. *Regional Strategies for Global Leadership*. Harvard Business Review, December Issue. Dostupné z URL: <<https://hbr.org/2005/12/regional-strategies-for-global-leadership>>

Google Annual Report [online]. 2016. [cit. 30. 11. 2016]. Dostupný z URL: <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1288776/000165204416000012/goog10-k2015.htm>>

Google: About company [online]. 2016. [cit. 30. 11. 2016]. Dostupný z URL: <<https://www.google.com/about/company/facts/locations/>>

GRANT R. M., 2013. Case 20: *Google Inc: What's the Corporate Strategy*. *Conctemporary strategy analysis: text and cases*: Hoboken, N.J., pp.709-726.

HAAR J., [online]. 2012. [cit. 29. 11. 2016]. *More and more, companies borg to be global*. Guest Posts, Internation. Dostupné z URL: <<http://miamiherald.typepad.com/the-starting-gate/2012/12/more-and-more-companies-born-to-be-global.html>>

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

JOEL, Y.S., EDUARDO JARDEL, V.G. a FIGUEIRA, M., 2009. *BUSINESS MODEL AND CORE COMPETENCE REFINEMENT: GOOGLE'S CASE STUDY*. Rai, vol. 6, no. 3, pp. 46 ProQuest Central.

JOHANSON, J. a WIEDERSNHEIM-PAUL, F., 1975. *The internationalization of the firm: four Swedish case studies*. Journal of Management Studies, vol. 12, pp. 305-22.

JONSSON, A. a FOSS, N.J., 2011. *International Expansion through Flexible Replication: Learning from the Internationalization Experience of IKEA*. Journal of International Business Studies, 12, vol. 42, no. 9, pp. 1079-1102 ProQuest Central. ISSN 00472506. DOI <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2011.32>.

KEFELA, G.T., 2011. *Driving Forces of Globalization in Emerging Market Economies Developing Countries*. Asian Economic and Financial Review, vol. 1, no. 2, pp. 83-94 ProQuest Central. ISSN 23052147.

KHAN, O.J., 2006. *Fragmented Globalization: The Multinational Enterprise's Rising Imperative of Regional Strategies*. Order No. 3237417 ed. Ann Arbor: Saint Louis University ProQuest Central. ISBN 9780542914928.

KHOJASTEHPUR, M. a JOHNS, R., 2014. *Internationalization and Relationship Marketing: An Introduction*. European Business Review, vol. 26, no. 3, pp. 238-253 ProQuest Central. ISSN 0955534X. DOI <http://dx.doi.org/10.1108/EBR-05-2013-0087>.

Letem světem Applem: Apple Pay [online]. 2016. [cit. 12. 12. 2016]. Dostupný z URL: [<https://www.letemsvetemapplem.eu/2016/06/20/apple-pay-v-ceske-republice-jak-ho-aktivovat/>](https://www.letemsvetemapplem.eu/2016/06/20/apple-pay-v-ceske-republice-jak-ho-aktivovat/)

LEVITT, T., 1983. *The Globalization of Markets*. Boston: Harvard Business Review, May, ProQuest Central.

LONG-YI, L. a LU, Ch., 2010. *The Influence of Corporate Image, Relationship Marketing, and Trust on Purchase Intention: The Moderating Effects of Word-of-Mouth*. Tourism Review of AIEST - International Association of Scientific Experts in Tourism, vol. 65, no. 3, pp. 16-34 ProQuest Central. ISSN 16605373. Dostupný z URL: <http://dx.doi.org/10.1108/16605371011083503>

LOPEZ, L.E., KUNDU, S.K. a CIRAVEGNA, L., 2009. *Born Global Or Born Regional? Evidence from an Exploratory Study in the Costa Rican Software Industry*. Journal of International Business Studies, 09, vol. 40, no. 7, pp. 1228-1238 ProQuest Central. ISSN 00472506. Dostupný z URL: <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2008>

LYMBERSKY, Ch. *Market entry strategies text, cases and readings in market entry management*. Hamburg: Management Laboratory Press, 2008. ISBN 3981216296.

Macworld: Feature [online]. 2016. [cit. 29. 11. 2016]. Dostupný z URL: <<http://www.macworld.co.uk/feature/apple/where-are-apple-products-made-how-much-does-iphone-cost-make-3633832/>>

MEZŘICKÝ V. *Globalizace a globální problémy*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-748-5.

Microsoft: All locations [online]. 2016. [cit. 12.12. 2016]. Dostupný z URL: <<https://www.microsoft.com/en-us/store/locations/all-locations>>

Microsoft: Annual Report [online]. 2015. [cit. 12.12. 2016]. Dostupný z URL: <<https://www.microsoft.com/investor/reports/ar15/index.html>>

MULLER, A.R., 2004. *The Rise of Regionalism: Core Company Strategies under the Second Wave of Regionalism*. ERIM Ph.D. Series Research in Management, 38: Rotterdam, Netherlands.

OHMAE, K., *Planning for a global harvest*, Harvard Business Review, July-August 1989, p. 136.

PRZYSUSKI, M., LALAPET, S. a SWANEVELD, H., 2005. *Multinational Business Strategies and Transfer Pricing in a Global Marketplace*. Corporate Business Taxation Monthly, 02, vol. 6, no. 5, pp. 11-26+ ProQuest Central. ISSN 15285294.

Reuters: Finance [online]. 2016. [cit. 20.12. 2016]. Dostupný z URL: <<http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=TM>>

ROTH, K. a MORRISON, A.J., 1990. *An Empirical Analysis of the Integration-Responsiveness Framework in Global Industries*. Journal of International Business Studies, Fourth, vol. 21, no. 4, pp. 541 ProQuest Central. ISSN 00472506.

RUGMAN A., a VERBEKE A., 2004. *A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises*. Journal of International Business Studies, 01, vol. 35, no. 1, pp. 3-18 ProQuest Central. ISSN 00472506.

Sec.gov: Subsidiaries [online]. 2016. [cit. 12.12. 2016]. Dostupný z URL: <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/21344/000002134415000005/a20141231ex-211.htm>>

STAKE, R. E., 1995. *The art of case study research*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995. ISBN 978-0-8039-5766-4.

Statista: Number of apple stores worldwide company [online]. 2016. [cit. 30. 11. 2016]. Dostupný z URL: <<https://www.statista.com/statistics/273480/number-of-apple-stores-worldwide-since-2005/>>

SULLIVAN, D., 1994. *Measuring the Degree of Internationalization of a Firm*. Journal of International Business Studies, Second, vol. 25, no. 2, pp. 325 ProQuest Central. ISSN 00472506.

Support Microsoft: All Products [online]. 2016. [cit. 12.12. 2016]. Dostupný z URL: <<https://support.microsoft.com/en-us/allproducts>>

TISDELL, C., 2004. *Economic Globalisation; Social Conflicts, Labour and Environmental Issues*. Reference and Research Book News, 08, vol. 19, no. 3 ProQuest Central. ISSN 08873763.

Toyota Global: Company [online]. 2016. [cit. 20.12. 2016]. Dostupný z URL: <http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/2010-2019.html>

Toyota Global: Facilities [online]. 2016. [cit. 20.12. 2016]. Dostupný z URL: <http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/conditions/facilities/companies/coordinating.html>

Toyota UK: About Toyota [online]. 2016. [cit. 20.12. 2016]. Dostupný z URL: <<http://www.toyotauk.com/about-toyota/history-of-toyota.html>>

VAHLNE, J. a JOHANSON, J., 2013. *The Uppsala Model on Evolution of the Multinational Business Enterprise - from Internalization to Coordination of Networks*. International Marketing Review, vol. 30, no. 3, pp. 189-210 ProQuest Central. ISSN 02651335. Dostupný z URL: <<http://dx.doi.org/10.1108/02651331311321963>>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Dvě extrémní cesty internacionalizace	12
Obrázek 2 - IR Framework	20
Obrázek 3 - Různé strategie dle IR framework.....	23
Obrázek 4 - Příklad výpočtu hodnocení mezinárodnosti	31
Obrázek 5 - Příklad výpočtu hodnocení mezinárodnosti 2	32
Obrázek 6 - Dodavatelé	36
Obrázek 7 - Google pobočky.....	39
Obrázek 8 - Pobočky Coca-Cola	43
Obrázek 9 - Pobočky a centra firmy Microsoft ve světě	46
Obrázek 10 - Regionální centrály a výrobní zařízení.....	50

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Rozložení příjmů z prodeje Apple.....	37
Tabulka 2 - Rozložení příjmů z prodeje Google	40
Tabulka 3 - Rozložení příjmů z prodeje Coca-Cola	44
Tabulka 4 - Rozložení příjmů z prodeje Microsoft	47
Tabulka 5 - Rozložení příjmů z prodeje firmy Toyota	50

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Eva Hátašová		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Regionální a globální povaha nadnárodních firem		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	64		
POČET OBRÁZKŮ	10		
POČET TABULEK	5		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato diplomová práce se zaměřuje na regionální a globální strategie nadnárodních firem. Cílem práce je potvrdit poznatky Rugmana a Verbeke, kteří ve své práci „A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises“ poukazují na fakt, že pojem globalizace je špatně pochopený fenomén. Tvrdí, že většina nadnárodních korporací jsou chybně označovány jako „globální“ a není pravda, že prodávají globální produkty. Naopak tvrdí, že tyto společnosti provozují regionální strategie ve svém mezinárodním podnikání, a že by jim měl být přikládán větší důraz. Pomocí výzkumné metody případových studií jsem popsala pět nadnárodních společností, které jsou hodnoceny jako nejhodnotnější globální značky. Výsledkem byl fakt, že mé poznatky a poznatky Rugmana a Verbeke se neshodují. Dle mého výzkumu čtyři z pěti nadnárodních společností následují především globální strategii, nebo jsou od samotného začátku firmy born global. Pouze jednu z pěti společností hodnotím jako společnost aplikující regionální strategii.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Internacionalizace, globalizace, regionalizace, globální strategie, regionální strategie, případová studie		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Eva Hátašová		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Regional and global strategie sof multinational enterprises		
SUPERVISOR	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2017
NUMBER OF PAGES	64		
NUMBER OF PICTURES	10		
NUMBER OF TABLES	5		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>This diploma thesis focuses on regional and global strategies of multinational corporations. The aim of this thesis is to verify the findings of Rugman and Verbeke in their publication „A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises“. They state that the phenomenon called globalization is poorly understood and that most of multinational enterprises are improperly called „global“. It is not correct that they sell global products and they apply mainly regional strategies. With the research method of case studies I have described five corporations which are found to be the most valuable global brands. The results show that my findings do not correlate with Rugman’s and Verbeke’s findings. According to my research four out of five companies follow mainly the global strategy or are originally born global companies. Only one of them was found as following the regional strategy.</p>		
KEY WORDS	Internationalization, globalization, regionalization, global strategies, regional strategies, case study		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			