



VÝBĚR ZAHRANIČNÍHO TRHU A VOLBA OBCHODNÍ METODY VYBRANÉ FIRMY

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Ondřej Moš**

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ondřej Moš**
Osobní číslo: **E13000399**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Výběr zahraničního trhu a volba obchodní metody vybrané firmy**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Formy vstupu na trh
2. Volba obchodní metody
3. Popis vybrané firmy
4. Rozbor zahraničních aktivit vybraného podniku a jeho vstupů na zahraniční trhy
5. Konkrétní systémová doporučení pro další vstupy

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BENEŠ, V. Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0558-3.

KUBIŠTA, V., et al. Mezinárodní ekonomické vztahy. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-191-5.

SAKARYA, S., M. ECKMAN and H. HYLLEGARD. Market selection for international expansion. International Marketing Review. 2007, 24(2), 208-238. ISSN: 0265-1335. Dostupné z doi: 10.1108/02651330710741820

WHITELOCK, J. Theories of internationalisation and their impact on market entry. International Marketing Review. 2002, 19(4), 342-347. ISSN: 0265-1335. Dostupné z doi: 10.1108/02651330210435654

KOCH, A. J. Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. Market Intelligence and Planning. 2001, 19 (5), 351-361. ISSN 0263-4503. Dostupné z doi: 10.1108/EUM0000000005652

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jaroslav Demel

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce:

Ing. Otomar Moš

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **7. května 2015**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tom- to případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Cílem této diplomové práce bylo na základě teoretické rešerše a zjištění z analytické části provést hodnocení procesu výběru zahraničních trhů a forem vstupů u vybrané firmy a navrhnout řešení pro tento proces.

V této práci bylo zjištěno, že vybraná firma k procesu výběru zahraničních trhů a forem vstupu přistupuje nesystematickým způsobem a využívá především zkušeností svého personálu. Z tohoto důvodu byl z teoretické rešerše vybrán model výběru zahraničních trhů a forem vstupu MEMS. Na základě tohoto modelu pak proběhlo určení významných atributů, které mají vliv na daný proces výběru u vybrané firmy. Z této selekce významných atributů byl poté sestaven rámec pro identifikaci nejvhodnější kombinace zahraničního trhu a formy vstupu. Tento rámec by měl sloužit firmě jako systémové řešení výběru zahraničních trhů a forem vstupu.

Klíčová slova

Internacionalizace podniku, výběr zahraničního trhu, volba obchodní metody, výběr formy vstupu na zahraniční trh, model MEMS.

Abstract

SELECTION OF INTERNATIONAL MARKETS AND CHOICE OF FOREIGN ENTRY MODES OF A SELECTED COMPANY

The aim of this thesis is to evaluate the process of foreign market and entry mode selection of a selected company and design a solution for this process. The evaluation and solution design will be based upon literature review, and findings from analytical part of this paper.

Findings of this study showed that the selected company is using a non-systematic approach to foreign market and entry mode selection process and bases this process primarily on experience of its staff. Therefore, a market and market entry mode selection model (MEMS) was chosen from the literature review. According to this model, several important attributes that have an influence on the selection process of the selected company have been chosen. From this selection, a framework for identification of the most suitable combination of foreign market and entry mode was developed. This framework should serve the company as a systematic solution to the foreign market and entry mode selection process.

Keywords

Internationalization, foreign market selection, entry mode selection, MEMS model.

Obsah

Úvod	13
1 Internacionalizace podniku.....	15
1.1 Důvody podniků pro vstup na zahraniční trhy.....	16
1.1.1 Proaktivní motivace podniku pro internacionalizaci.....	16
1.1.2 Reaktivní motivace podniku pro internacionalizaci	17
1.2 Modely internacionalizace podniku.....	18
1.2.1 Stopfordův model internacionalizace	18
1.2.2 Uppsalský model internacionalizace	19
1.2.3 Model Danielse a Radebougha	20
1.3 Nadnárodní společnosti.....	21
2 Výběr zahraničního trhu, volba obchodní metody a formy vstupu	23
2.1 Výběr zahraničního trhu	23
2.1.1 Systematický přístup k výběru zahraničního trhu	23
2.1.2 Nesystematický přístup k výběru zahraničního trhu	25
2.1.3 Vztahový přístup k výběru trhu	26
2.2 Volba obchodní metody.....	26
2.2.1 Přímá obchodní metoda	27
2.2.2 Nepřímá obchodní metoda.....	27
2.3 Formy vstupu na zahraniční trhy	28
2.3.1 Bezkapitálové formy vstupu.....	28
2.3.2 Kapitálové formy vstupu	30
3 Metoda MEMS	33
3.1 MEMS Atributy	34
3.1.1 Atributy ovlivňující výběr zahraničního trhu	36
3.1.2 Atributy ovlivňující výběr formy vstupu.....	40

4	Charakteristika vybrané firmy a jejích zahraničních aktivit.....	46
4.1	Popis vybrané firmy.....	46
4.1.1	Historie	47
4.1.2	Produktová řada.....	47
4.1.3	Organizační struktura	48
4.2	Stávající proces výběru zahraničních trhů, obchodní metody a forem vstupů ve firmě.....	50
4.2.1	Výběr zahraničních trhů	50
4.2.2	Volba obchodní metody	50
4.2.3	Volba formy vstupu	51
5	MEMS model z pohledu firmy Autoneum	52
5.1	Atributy ovlivňující výběr zahraničního trhu	52
5.1.1	Interní atributy výběru zahraničního trhu a firma Autoneum.....	52
5.1.2	Smíšené atributy výběru zahraničního trhu a firma Autoneum.....	57
5.1.3	Externí atributy výběru zahraničního trhu a firma Autoneum	59
5.2	Atributy ovlivňující výběr formy vstupu	61
5.2.1	Interní atributy výběru formy vstupu na zahraniční trh a firma Autoneum.....	61
5.2.2	Smíšené atributy výběru formy vstupu na zahraniční trh a firma Autoneum.....	63
5.2.3	Externí atributy výběru formy vstupu na zahraniční trh a firma Autoneum.....	64
6	Vyhodnocení významu MEMS atributů pro firmu Autoneum.....	66
6.1	Významné atributy procesu výběru vstupu na zahraniční trh u firmy Autoneum	66
6.1.1	Významné atributy výběru zahraničního trhu u firmy Autoneum	66
6.1.2	Významné atributy výběru formy vstupu u firmy Autoneum	68

6.2	Nevýznamné atributy procesu výběru vstupu na zahraniční trh u firmy Autoneum	70
6.2.1	Nevýznamné atributy výběru zahraničního trhu u firmy Autoneum.....	70
6.2.2	Nevýznamné atributy výběru formy vstupu u firmy Autoneum	70
6.3	Návrh řešení pro výběr zahraničních trhů a forem vstupu.....	71
6.3.1	Rámec pro identifikaci nevhodnější kombinace zahraničního trhu a formy vstupu	75
	Závěr.....	83
	Seznam použité literatury a pramenů	84
	Citace	84
	Přílohy	92

Seznam ilustrací

Obr. 1: Stopfordův model internacionalizace.....	19
Obr. 2: Model internacionalizace podle Danielse a Radebaugha.....	21
Obr. 3: Atributy ovlivňující výběr zahraničního trhu.....	35
Obr. 4: Atributy ovlivňující výběr formy vstupu	41
Obr. 5: Organizační struktura skupiny Autoneum.....	48
Obr. 6: Organizační struktura BG Europe	49
Obr. 7: Podíl značek na objemu z prodeje v roce 2014.....	56
Obr. 8: Podíl regionálních BG na objemu z prodeje v roce 2014	59
Obr. 9: Atributy ovlivňující výběr zahraničních trhů.....	72
Obr. 10: Atributy ovlivňující výběr formy vstupu	73

Seznam tabulek

<i>Tab. 1: Finální kolekce významných atributů pro firmu Autoneum</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 2: Hlediska k přiřazování hodnot</i>	<i>75</i>
<i>Tab. 3: Tabulka pro vyhodnocení atraktivity vybraného trhu</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 4: Rámec pro identifikaci nejvhodnějšího trhu a formy vstupu.....</i>	<i>81</i>

Seznam zkratk a použitých symbolů

B2B	Business to Business
BG	Business Group
BRIC	Brazílie, Rusko, Indie a Čína
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
II	Index internacionalizace
MEMS	Market and market entry mode selection model
NVH	Noise, vibration and harshness
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
ROE	Return on net equity
RONA	Return on net assets
SAMEA	South America, Middle East and Africa
TNI	Index transnacionality

Úvod

V dnešním globalizovaném světě je pro velké množství firem důležité jakým způsobem se rozhodnou internacionalizovat. Internacionalizace je soustavná činnost, která má velký význam nejen pro malé a střední podniky, rozhodující se poprvé vstoupit na zahraniční trhy, ale také pro nadnárodní společnosti. Velké, globálně působící firmy musí neustále upravovat svou strategii internacionalizace tak, aby dokázaly udržet svou konkurenceschopnost v dnešním tvrdém mezinárodním prostředí. Výběr zahraničního trhu, obchodní metody a formy vstupu na daný trh mohou mít velký dopad na výkonnost firmy a její úspěch v mezinárodním obchodě a z tohoto důvodu by firmy měly brát značný ohled na tento proces (Koch, 2001a).

Existuje nepřehledné množství literatury týkající se tématu internacionalizace. Vzhledem k tomu, že internacionalizace je velice široký pojem, daná literatura se vrství na několik proudů. Část se zabývá tím, proč se podniky rozhodují vstoupit do mezinárodního obchodu, jiná část se pak zabývá tím, jakým způsobem firmy tento vstup uskutečňují. Další výzkumníci se soustředí na to, jak firma vybírá zahraniční trhy, na které chce vstoupit. Mnohé z těchto prací se nezabývají pouze jedním proudem, ale kombinují dva či více z nich. Bylo by samozřejmě možné najít další směry či dále rozčlenit ty již zmíněné, nicméně pro ilustraci stačí zmínit pouze tyto.

Firmy, které by chtěly v akademické literatuře najít inspiraci k usnadnění procesu internacionalizace či jeho částí, musí čelit široké nabídce mnohdy provázaných teorií a modelů bez jednotného rámce. Na základě rešerše této literatury a osobních zkušeností z praxe, představil Adam J. Koch ze Swinburne University of Technology v Melbourne ve dvou článcích koncept tzv. MEMS (Market and market Entry Mode Selection) modelu. Tento model se zabývá výběrem zahraničních trhů a volbou formy vstupu. Některé teorie pokládají tyto dva procesy za vzájemně oddělené, avšak Koch argumentuje, že pro nalezení optimálního trhu a metody vstupu je třeba oba tyto procesy brát jako jeden. MEMS model předkládá ke zvážení 30 různých atributů, které by mohly mít a často mají vliv na to, jak firma vybírá zahraniční trhy a formy vstupu (Koch, 2001a; Koch, 2001b).

Cílem práce je na základě Kochova MEMS modelu v této práci sestavit doporučení postupu při výběru zahraničních trhů a forem vstupů na tyto trhy pro vybranou firmu. V analytické části této práce bude proveden rozbor MEMS atributů z hlediska dané firmy a následně bude vyhodnocen jejich význam pro tuto firmu. Vyhodnocení významu jednotlivých atributů proběhne za pomoci kvalitativního výzkumu provedeného formou polostrukturovaných rozhovorů. Výsledkem tohoto rozboru bude konkrétní selekce atributů, které významně ovlivňují proces výběru zahraničních trhů a forem vstupu dané firmy. Následně bude vytvořen rámec pro identifikaci nejvhodnější kombinace zahraničního trhu a formy vstupu, ve kterém může daná firma každému atributu přiřadit určitou hodnotu. Na základě tohoto rámce a v něm uvedených hodnot poté může provést kalkulaci a vybrat trh a formu vstupu, které přinesou firmě největší užitek.

1 Internacionalizace podniku

V literatuře o internacionalizaci se dá najít mnoho definic tohoto pojmu a do této doby se žádná z těchto definic nepovažuje za převládající. Někteří výzkumníci popisují internacionalizaci jako rozšiřování zahraničních operací firmy (Rosson a Reid, 2001; Pieray a Widersheim-Paul, 1981; Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975). Jiní rozšířili tuto obecnou definici tak, aby internacionalizace byla viděna jako proces, při kterém jsou specifické postoje či směřování firmy asociované s po sobě jdoucími fázemi vývoje mezinárodních operací dané firmy (Wind et al., 1973). Internacionalizace je v literatuře také definována jako po sobě jdoucí, uspořádaný proces rozšiřování zahraničních aktivit firem a s tím spojené změny v organizačních formách (Andersen, 1993; Reid, 1981; Bilkey a Tesar, 1977; Johanson a Vahlne, 2009). Buckley a Ghauri (1999) navrhnou definici, která by ilustrovala fakt, že mezinárodní růst mnoha firem je spojen s jejich schopností navázat spolupráci se zahraničními dodavateli a popisuje tedy internacionalizaci zjednodušeně jako proces zvyšování zapojení se do zahraničních operací. Rugman et al. (2006) se později pokusili zahrnout předchozí definice a výsledky výzkumů do nové definice a popsali internacionalizaci jako proces, při kterém firmy zvyšují své povědomí o přímých i nepřímých vlivech, které mají mezinárodní transakce na budoucnost firmy a také jako proces zřizování a udržování transakcí s jinými zeměmi. Calof a Beamish (1995) poté označili internacionalizaci za proces adaptace firemních operací mezinárodnímu prostředí.

Z rešerše literatury vyplývá, že neexistuje jednotná definice internacionalizace. Toto je jen podtrženo faktem, že neexistuje jednotná teorie internacionalizace. Samotných teorií na toto téma je nesčetná řada a pokusy o jejich sjednocení či alespoň vytvoření jednotného rámce zatím selhaly (Rask et al., 2008). Někteří výzkumníci tudíž tvrdí, že jediná teorie nedokáže plně vysvětlit a zdůvodnit internacionalizační strategie a procesy (Crick a Spence, 2005; Rask et al., 2008).

1.1 Důvody podniků pro vstup na zahraniční trhy

Obecně se dá říci, že příčiny vzniku internacionalizačních procesů mohou být následující (Jeníček, 2002):

- Existence mnoha států
- Liberalizace
- Rostoucí toky zboží a služeb
- Rostoucí toky kapitálu
- Náročnost výroby
- Interdependence (surovinová a technologická)

Existuje také mnoho důvodů, proč se jednotlivé firmy mohou rozhodnout vstoupit na mezinárodní trhy. Faktory, které motivují firmy či jednotlivce jít cestou internacionalizace se dají obecně rozdělit do dvou skupin: proaktivní a reaktivní motivace odpovídající ofenzivním a defenzivním důvodům (Štrach, 2009). Zjednodušeně se dá říci, že firmy, které mají proaktivní motivace se účastní mezinárodního obchodu, protože chtějí a firmy ovlivněné reaktivními motivacemi vstupují na zahraniční trhy, protože musí (Czinkota a Ronkainen, 2013).

1.1.1 Proaktivní motivace podniku pro internacionalizaci

Nejvýznamnější proaktivní motivací firem pro vstup na mezinárodní trhy je všeobecně považována možnost zvýšení zisků. Podle Hsu a Boggs (2003) mnoho výzkumníků uvádí, že očekávaný finanční výkon firmy by se po internacionalizaci měl zvýšit. Reálný profit nicméně nemusí odpovídat očekávanému vzhledem ke zvýšeným nákladům zahraničních operací, náhlým změnám kurzů či nedostatečnému průzkumu trhu (Czinkota a Ronkainen, 2013). Hsu a Boggs (2003) nadále uvádí, že výhody plynoucí z internacionalizace jsou nejvíce výrazné na začátku tohoto procesu, kdy firma ještě zvládá efektivně hospodařit se svými zdroji.

Druhou významnou proaktivní motivací je fakt, že firmy vlastní unikátní produkt nebo technologickou výhodu, které přináší podniku konkurenční výhodu a může vyústit ve výrazný úspěch na zahraničním trhu (Czinkota a Ronkainen, 2013).

Další motivace může podle Czinkoty a Ronkainena (2013) existovat pokud firma vlastní exkluzivní informace, které nesdílí žádná jiná firma. Tyto informace mohou být získány kontakty, průzkumem zahraničního trhu nebo jinou alternativou.

Poslední motivací, kterou Czinkota a Ronkainen (2013) zmiňují, jsou úspory z rozsahu. Firma může dosáhnout úspor z rozsahu využíváním zahraniční pracovní síly či produkce namísto nákladnější domácí. De Backer a Sleuwaegen (2005) ve svém empirickém průzkumu uvádí, že zdvojnásobení produkce může vést až k třicetiprocentnímu snížení výrobních nákladů.

1.1.2 Reaktivní motivace podniku pro internacionalizaci

Jedním z významných reaktivních důvodů proč se firmy rozhodnou vstoupit na mezinárodní trh je konkurenční nátlak. Firmy se mohou obávat toho, že jejich konkurenti, kteří se rozhodli internacionalizovat, dosáhnou úspor z rozsahu a zvýší se tím jejich podíl na trhu. Firmy se také mohou obávat toho, že jakmile konkurent vstoupí na zahraniční trh, možnosti jejich vstupu na tento trh budou omezeny (Czinkota a Ronkainen, 2013).

Nadvýroba se dá také považovat za reaktivní motivaci, vzhledem k tomu, že zahraniční trhy jsou ideální pro odprodej nadbytečné produkce (Czinkota a Ronkainen, 2013).

Další reaktivní motivace existuje, pokud jsou domácí tržby stabilní nebo v poklesu a firmy jsou stimulovány vstoupit na zahraniční trhy. Výrobky mohou být v úpadkové fázi jejich životního cyklu a firmy mohou prodloužit jejich ziskovost vstupem na zahraniční trhy. Další podobnou motivací s téměř stejným efektem může být saturovaný domácí trh (Czinkota a Ronkainen, 2013).

Stejně jako nadvýroba, nedostatečné využití výrobní kapacity může také být významnou motivací. Pokud není výrobní kapacita zcela naplněna, firma se může rozhodnout vstoupit

na zahraniční trh, aby dosáhla navýšení výroby a snížení fixních nákladů (Czinkota a Ronkainen, 2013).

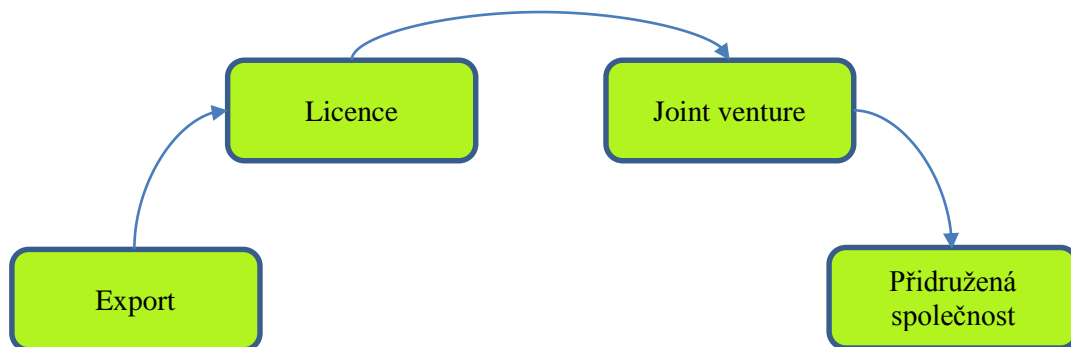
Poslední reaktivní motivací je blízkost k zákazníkům nebo přístavům. Fyzická vzdálenost k zahraničním trhům může hrát významnou roli v mezinárodních aktivitách firem (Czinkota a Ronkainen, 2013). Tito autoři nadále uvádí, že existuje rozdíl mezi fyzickou a psychologickou vzdáleností. Některé firmy mohou považovat jisté trhy více vzdálené než jiné i přesto, že jsou fyzické mnohem blíže. Jako příklad Czinkota a Ronkainen (2013) uvádí, že mnohé americké firmy považují trh Velké Británie za bližší než trh Mexika.

1.2 Modely internacionalizace podniku

V následující sekci budou popsány tři modely věnující se procesu internacionalizace z pohledu podniku, který se postupně stává nadnárodní firmou (Štrach, 2009). Tyto modely budou sloužit jako ukázka teorií internacionalizace a zároveň jako podklad pro potřeby analytické části této práce. Jako první bude uveden Stopfordův model internacionalizace.

1.2.1 Stopfordův model internacionalizace

Tento model uvádí, že se firmy v první fázi internacionalizace nejvíce zaměřují na bezkapitálové vstupy na zahraniční trhy, nejčastěji export. Exportní činností firmy zjistí, zda je trh výhodný a je na něm o firmu zájem. V této fázi se obvykle využívá obchodního partnera v cílové zemi. V případě, že se produkt či služba na cílovém trhu osvědčí, může zahraniční obchodní partner požádat o udělení licence. Podnik poskytující licenci může po určitém čase zjistit, že ztrácí kontrolu nad potenciálně slibným trhem a bude se snažit přesvědčit zahraničního partnera, aby společně založili joint venture. Jako poslední fázi Stopford označuje zřízení dceřiných společností pod plnou kontrolou domácí firmy (Štrach, 2009). Obr. 1 vystihuje podstatu tohoto modelu:



Obr. 1: Stopfordův model internacionalizace

Zdroj: Vlastní zpracování podle Štrach (2009)

1.2.2 Uppsalský model internacionalizace

Tento model je jedním z nejznámějších a nejvíce citovaných pohledů na proces internacionalizace firem, který byl vytvořen v tomto oboru proslulou dvojicí Johanson – Vahlne. Tito autoři zkoumali čtyři švédské firmy a rozvoj jejich mezinárodních operací. Stejně jako u Stopfordova modelu, Uppsalský model dochází k závěru, že firmy postupně přecházejí od bezkapitálových forem vstupu na zahraniční trhy k těm kapitálovým (Štrach, 2009).

Podle tohoto modelu firmy rozvíjejí své mezinárodní operace na základě dvou dimenzí (Štrach, 2009, s. 40):

- Znalosti o trhu – čím má firma lepší znalost zahraničního trhu, tím se zvyšuje pravděpodobnost toho, že firma začne využívat více kapitálově náročné vstupy.
- Úsilí o trh – vzrůstající zájem a úsilí firmy o trh vede k vyšší pravděpodobnosti, že to firma s tímto trhem „myslí vážně“ a bude se snažit proniknout na tento trh více kapitálově náročnými vstupy.

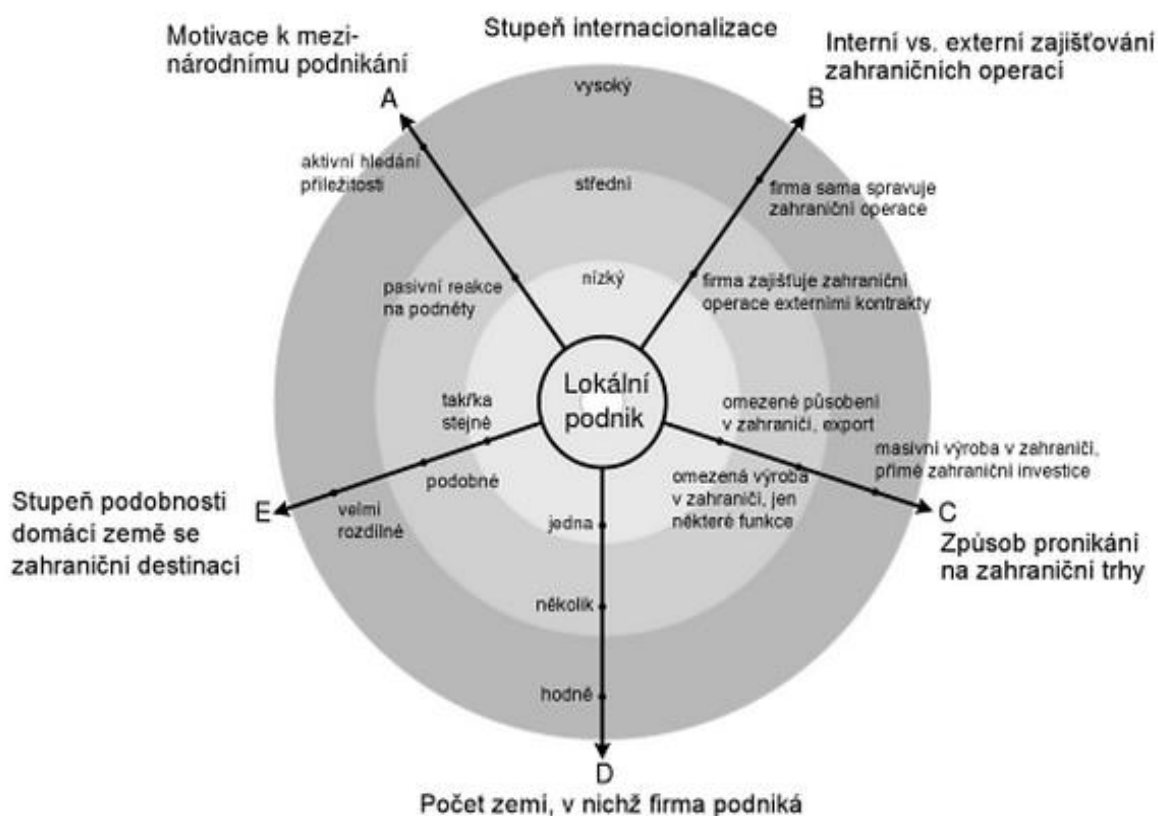
Na rozdíl od Stopfordova modelu se model Uppsalský zabývá také výběrem trhu následujícího. Johanson a Vahlne uvádí, že s narůstajícími zkušenostmi firmy

s mezinárodními operacemi narůstá také pravděpodobnost, že firma využije kapitálových forem vstupů při vstupu na následující zahraniční trhy. Podnik si dále také vybírá následující země podle toho, se kterými zeměmi již má zkušenosti a které země jsou jim kulturně a historicky podobné (Johanson a Vahlne, 1977 v Štrach, 2009).

1.2.3 Model Danielse a Radebougha

Daniels a Radebough představili model, který využívá pěti kritérií a po zhodnocení těchto kritérií zařazuje podnik do jednoho ze tří stupňů internacionalizace: vysoký, střední a nízký (Štrach, 2009). Obr. 2 na následující stránce znázorňuje tato kritéria.

- Stupeň podobnosti domácí země se zahraniční destinací: firmy se ze začátku soustředí na trhy, které jsou kulturně, velikostně či jinak podobné trhu domácímu a s narůstajícími zkušenostmi se přesouvají na méně známé (vnímané jako rizikovější) trhy.
- Počet zemí, v nichž firma působí: podnik většinou začíná svou internacionalizaci vstupem na jeden zahraniční trh a poté počet trhů zvyšuje.
- Způsob pronikání na zahraniční trhy: toto je ekvivalent Stopfordova modelu. Firmy začínají exportem, dále využívají externě řízenou produkci a nakonec vstupují formou vlastních závodů.
- Interní versus externí zajišťování zahraničních operací: během začátku svých mezinárodních operací se firma snaží vyhýbat rizikům a k řízení svých zahraničních operací využívá externích subjektů. Postupem času však začne vyžadovat kontrolu nad těmito operacemi a přechází k internímu zajišťování zahraničních operací.
- Motivace k mezinárodnímu podnikání: firma se postupně posouvá od reaktivních motivací, kdy pasivně reaguje na konkurenční, nákladové, legislativní či jiné podněty, k motivacím proaktivním, kdy sama vyhledává nové lokality.



Obr. 2: Model internacionalizace podle Danielse a Radebaugha

Zdroj: ŠTRACH, Pavel. Mezinárodní management, s. 41.

1.3 Nadnárodní společnosti

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) definuje nadnárodní firmy jako společnosti či jiné subjekty, které jsou v soukromém, státním nebo smíšeném vlastnictví a které jsou založeny v různých zemích. Subjekty v různých zemích musí být propojeny tak, aby na sebe měly významný vliv a využívaly společné zdroje a znalosti (OECD, 2011). Štrach (2009) dále popisuje nadnárodní společnosti jako jednotky, které obsluhují zahraniční trhy prostřednictvím svých poboček a řídí je z globálního hlediska. Tyto subjekty mají, vzhledem ke své ekonomické a kapitálové síle, významný vliv na mezinárodní hospodářské prostředí (Štrach, 2009). Někteří autoři v literatuře používají k definování nadnárodních společností kvantitativní ukazatele. Durčáková a Mandel (2010) považují podnik za nadnárodní korporaci, pokud získává alespoň 30 % svého konsolidovaného obrátu mimo

svou mateřskou zemi. Další autoři vymezují tento pojem jednodušeji a považují za nadnárodní společnost jakoukoliv efektivně kontrolovanou firmu, která vznikla díky přímé zahraniční investici (Bartlett a Beamish, 2014; Shenkar a Luo, 2008).

V literatuře se objevuje mnoho definic pojmu nadnárodní společnost. S ohledem na tento fakt, Štrach (2009) poukazuje na to, že by mohlo být produktivnější se zaměřovat na míru nadnárodnosti firem než pouze na rozlišování, zda jsou či nejsou nadnárodní.

Míru nadnárodnosti (mezinárodnosti) lze určit podle ukazatelů TNI (index transnacionality) či II (index internacionalizace). II je podílem počtu zahraničních dceřiných podniků k celkovému počtu dceřiných podniků. TNI je pak průměrem tří podílů:

- zahraniční aktiva / celková aktiva
- zahraniční prodeje / celkové prodeje
- počet zahraničních zaměstnanců / celkový počet zaměstnanců

2 Výběr zahraničního trhu, volba obchodní metody a formy vstupu

Tato kapitola představí rešerši literatury o vybraných, pro tuto práci relevantních, teoriích, které se zabývají výběrem zahraničních trhů, volbou obchodní metody a výběrem formy vstupu na zahraniční trh.

2.1 Výběr zahraničního trhu

Velké množství firem má partnery, zákazníky, distribuční sítě či přímo části svých podniků umístěny po celém světě nebo alespoň v mnoha zemích. Účastnit se mezinárodního obchodu a vstoupit na zahraniční trhy vyžaduje, aby firma prošla důkladnou přípravou. Existuje nesčetné množství faktorů odlišujících každou zemi (např. geografické umístění či stupeň rozvoje), což činí tyto země více či méně atraktivní pro firmy, které si přejí vstoupit na zahraniční trhy. Vzhledem k množství těchto faktorů je výběr zahraničního trhu nelehkou volbou, která může mít velký dopad na zdroje a úspěch firmy. Narůstající počet výzkumníků poukazuje na náročnost tohoto procesu a také na to, jak výsledek tohoto procesu může ovlivnit výkon firmy (O'Farrell a Wood, 1994; Brouthers a Nakos, 2005; Sakarya et al., 2007; He a Wei, 2011).

Johanson a Vahlne (2009) uvádějí, že výběr zahraničního trhu je mnohdy motivován externími faktory. Mezi tyto faktory může patřit objednávka ze zahraničí, která sama o sobě určí, do kterého trhu se firma zapojí. Další zahraniční příležitosti mohou přijít od vládních agentur, obchodních komor či jiných institucí. Pokud firma ovšem vybírá zahraniční trh proaktivně, bude podle Andersena a Buvika (2002) postupovat jedním z následujících způsobů.

2.1.1 Systematický přístup k výběru zahraničního trhu

Výběr zahraničního trhu je zaměřen na nalezení země, ve které může podnik rozšířit své zahraniční aktivity. Systematický přístup využívá formalizovaného rozhodovacího procesu

určeného k tomu, aby firma našla zemi, ve které může nabýt konkurenční výhody. Tento proces je založen na rozsáhlém sběru dat, jejich zpracování a zvážení. Andersen a Buvik (2002) popsali obecné kroky, kterými by management firmy měl projít při systematickém výběru zahraničního trhu.

Definice problému: Management v této fázi izoluje problém a označí výběr zahraničního trhu za samostatnou záležitost, oddělenou od jiných rozhodnutí firmy (např. internacionalizace či výběru obchodní metody).

Identifikace výběrových kritérií: V této fázi by měl management identifikovat veškerá relevantní kritéria či cíle, podle kterých se bude rozhodovat mezi alternativami.

Zvážení kritérií: Různé hodnoty či váhy by měli být přiřazeny určeným kritériím podle jejich důležitosti ve vztahu k cílům podniku.

Vytvoření alternativ: Tento krok zahrnuje vytvoření seznamu potenciálních jednotlivých zemí či souborů zemí. Podnik může vytvořit kompletní seznam všech zemí za pomoci rozsáhlého průzkumu. Tato strategie však může být časově i finančně náročná a proto je mnohdy využíván tzv. optimální průzkum: Podnik hledá alternativy do té doby, dokud cena průzkumu nepřevýší hodnotu přidané informace (screening).

Zhodnocení všech kritérií u každé alternativy: Management by měl pečlivě zhodnotit všechna kritéria u každé z alternativ a zvážit následky jejich výběru.

Výpočet optimálního řešení: Posledním krokem je konečný výběr cílového trhu na základě předchozího zhodnocení. Zemím může být uděleno pořadí v žebříčku (tzv. country ranking) podle toho jak byla vypočítána jejich celková přitažlivost (souhrn všech kritérií a jejich vah), s tím, že země na prvním místě v žebříčku je brána jako potenciálně nejatraktivnější trh. Management, ale může zvolit i jiné formy výpočtu optimálního řešení - clustering, market estimation, market grouping, atd. (Cavusgil et al., 2004; Papadopolous a Denis, 1988).

2.1.2 Nesystematický přístup k výběru zahraničního trhu

Druhým způsobem, jak firma může vybírat zahraniční trh, je tzv. nesystematický přístup. Literatura zabývající se tímto přístupem je spíše deskriptivní, tj. popisuje, jak se firmy ve skutečnosti chovají při výběru zahraničních trhů. Na rozdíl od toho, systematický přístup je normativní, tj. předepisuje, jak by se firmy měly chovat (Andersen a Buvik, 2002). Už studie ze začátku 80. let ukázaly, že firmy obvykle systematický proces nevyužívají (Cavusgil, 1985; Kobrin et al., 1980).

Firma využívající tento přístup hledá zemi, která odpovídá současné úrovni jejích zkušeností. Podnik nevyužívá rozsáhlého sběru informací, ale zaměřuje se na nalezení trhů, které splňují následující kritéria (Johanson a Vahlne, 2009):

- Nízká psychologická vzdálenost: Nejistota ohledně zahraničních trhů je nízká a je relativně snadné získat informace o těchto trzích.
- Nízká kulturní vzdálenost: Kulturní rozdíly mezi domácím a zahraničním trhem jsou relativně nízké.
- Nízká geografická vzdálenost: Země, které jsou fyzicky blízko sebe.

Podnik se při nesystematickém přístupu řídí především znalostmi a zkušenostmi, které má k dispozici. Management se soustředí na postupné změny již existujících podmínek, bez toho, aby si byl vědom či bral v potaz, jestli tento přístup povede k nalezení optimálního řešení. Firmy využívající tento způsob výběru zahraničního trhu by podle teorie měly začít se svými mezinárodními aktivitami vstupem na trhy, kterým nejlépe rozumí s tím, že na více "vzdálené" trhy vstoupí v pozdějších fázích podnikání (Benito a Gripsrud, 1992). Tento postupný proces výběru zahraničních trhů vychází především z Uppsalského modelu internacionalizace (Johanson a Vahlne, 1990).

Whitelock (2002) nicméně zmiňuje, že používání těchto kritérií často vede k výběru stejného zahraničního trhu. Možnosti výběru jsou pro firmy často omezeny tím, že nízká geografická vzdálenost je mnohdy doprovázena nízkou kulturní a psychologickou vzdáleností.

2.1.3 Vztahový přístup k výběru trhu

Podle Andersena a Buvika (2002), oba výše zmíněné přístupy předpokládají, že firma si vybírá země, které se skládají z anonymních zákazníků a tito zákazníci „čekají“ až na ně firma zaměří své marketingové úsilí. Oproti tomu, vztahový přístup se soustředí na obchodní vztahy. Podle této teorie, firma hledá potenciální zahraniční obchodní partnery namísto toho, aby si vybírala cílovou zemi. Tento přístup nevyžaduje rozsáhlý sběr informací, ale podnik především hledá informace o potenciálních partnerech. V úhrnu se dá říci, že firma využívá znalosti a zkušenosti, které čerpá ze své obchodní sítě, za účelem nalezení zahraničního partnera, se kterým může vybudovat kvalitní obchodní vztah. Andersen a Buvik (2002) představili tři kroky, kterými firma prochází při tomto přístupu:

Povědomí: Firma nejprve identifikuje potenciální partnery a zjistí o nich relevantní informace.

Průzkum: Firma se snaží přilákat obchodního partnera. Podniky začínají komunikovat a dochází k vyjednávání. Firma zvažuje jaké jí tento vztah přinese povinnosti a výhody a nevýhody. Může dojít ke zkušebnímu prodeji.

Výběr: Firma si vybere zahraničního partnera na základě kompatibility cílů, důvěry a výkonu.

2.2 Volba obchodní metody

Před vstupem na zahraniční trh se musí firma rozhodnout, jakou formou bude tento trh obsluhovat, tj. jakou zvolí svoji obchodní metodu. Podnik by toto rozhodnutí měl učinit poté, co získá dostatek spolehlivých informací o cílovém trhu a zjistí, jaké obchodní metody používá konkurence a jaké metody jsou nejvhodnější pro jeho výrobky či služby. Zásadním rozhodnutím je, zda firma k obsluze zahraničního trhu využije metodu přímou či nepřímou a jaký typ obchodního partnera si vybere: prostředníka nebo zprostředkovatele. Pro firmu je důležité najít si dobrého partnera, který zaujímá silné postavení na trhu a má dostatečnou znalost místních podmínek a relevantní a kvalitní síť kontaktů na daném trhu (Beneš, 2004).

Obchodní metody se tedy dají rozdělit do dvou kategorií – přímé a nepřímé. Ty jsou popsány v podkapitolách 2.3.1 a 2.3.2.

2.2.1 Přímá obchodní metoda

V tom nejčistším pojetí se pod pojmem přímá obchodní metoda označuje přímý prodej spotřebitelům, tj. přímý vztah výrobce a konzumenta. Přímý vztah je takový vztah, který zahrnuje co nejmenší počet zprostředkovatelů a prostředníků. Existují některé obchodní situace, u kterých nelze zvolit jinou metodu než přímou, např. (Beneš, 2004):

- Vládní, veřejné a polosoukromé zakázky v rámci veřejných soutěží – tendrů.
- Obchodování se zeměmi, které mají monopol zahraničního obchodu na určité komodity – ropa, léky, zbraně a výbušniny či zboží základní potřeby.
- Pokud jsou výrobky firmy již na cílovém trhu natolik zavedeny, že již není nutné využívat zástupce nebo jiné prostředníky.

2.2.2 Nepřímá obchodní metoda

Při nepřímé obchodní metodě využívá podnik k prodeji svého zboží a služeb „třetích osob“, tj. nezávislých prostředníků, vlastní zahraniční distributorské či zastupitelské sítě nebo obchodních dovozních firem v zahraničí. Tato metoda je obvyklá u zboží, které se musí dále distribuovat do maloobchodní sítě (spotřební a potravinářské zboží), a u výrobků, které vyžadují servis a náhradní díly (Beneš, 2004).

Typickým aspektem nepřímé obchodní metody jsou obchodní mezičlánky: vývozce-zástupce-dovozce-distributor-velkoobchod-maloobchod. Dále se pod nepřímou metodu řadí smluvní ujednání: výhradní prodej, výhradní odběr zboží, přednostní prodej nebo přednostní nákup (Beneš, 2004).

2.3 Formy vstupu na zahraniční trhy

Vysoké tempo globalizace v dnešní době čím dál tím více nutí firmy zabývat se rozšiřováním svých obchodních operací za hranice vlastních zemí. Pro firmy, které chtějí expandovat do zahraničí není důležitý jen výběr zahraničního trhu, ale také výběr formy vstupu na tyto trhy.

Počátky zájmu o toto téma se dají nalézt už v teorii mezinárodních investic (Rubinstein, 2006) a následně se toto téma stalo diskutovanou otázkou mezi ekonomy a marketingovými experty. Root (1998) a mnoho dalších výzkumníků (Kumar a Subramaniam, 1997, Chung a Enderwick, 2001, Nakos a Brouthers, 2005) označily výběr formy vstupu za jedno z nejdůležitějších rozhodnutí mezinárodních podniků, které ovlivňuje úspěch či neúspěch jejich mezinárodních operací. Pendersen et al. (2002) dále zdůrazňují, že jakmile je vybrána nevhodná forma, je těžké ji změnit bez toho, aniž by to mělo výrazný dopad na budoucí výkonnost podniku.

Jansson (2007) definuje výběr formy vstupu jako strategii, jak firma získává nové zákazníky uváděním svých produktů na nové trhy. Jinými slovy, jak firma zahajuje a buduje svou přítomnost v cizí zemi za účelem získání strategické pozice na místním trhu, a jak se chová, aby tuto pozici udržela.

Formy vstupu na trh mohou být rozděleny na bezkapitálové a kapitálové (přímé zahraniční investice). Nejběžnější formy vstupu zmiňované v literatuře jsou: export (přímý nebo nepřímý), licence, franšizing, joint venture, akvizice a greenfield. V následující sekci budou tyto formy krátce popsány.

2.3.1 Bezkapitálové formy vstupu

Export

Nejjednodušší a nejběžnější metodou vstupu na zahraniční trh je export. Tato forma má minimální dopad na běžný provoz firmy a dá se popsat jako proces, při kterém je produkt firmy vyroben mimo cílovou zemi a následně do této země dopraven (Albaum, 2008).

Z makroekonomického hlediska je exportování výhodné kvůli tomu, že zvyšuje zaměstnanost a dovoluje národním ekonomikám vytvářet rezervy ze zahraničních transakcí (Kubišta, 2009). Z hlediska firmy má export několik výhod. Jednou z nich je nízká náročnost na investice s čímž je spojená i nízká rizikovitost (ta ale také může následně být spojena s nízkou ziskovostí). Další z výhod je také fakt, že export dovoluje firmě udržet si naprostou kontrolu nad produkcí a relativně rychle dostat své produkty k zákazníkům. Firma může pomocí exportování také získat důležité a cenné informace o cílovém trhu před tím, než se rozhodne pro případné větší investice (Machková et al., 2014).

Jako nevýhodu této formy vstupu na zahraniční trhy se dá uvést fakt, že ačkoliv si při exportování firma udržuje kontrolu nad výrobou, nemusí mít dostatečnou kontrolu nad marketingem (Agarwal a Ramaswami, 1992). Dalším negativem je relativně nízká ziskovost, která může být způsobena náchylností exportu k vysokým cenám transportace, tarifům, kvótám či nedorozumění s distributory (Beneš, 2004; Machková et al., 2014).

Exportování je nejvýhodnější formou vstupu na zahraniční trhy, pokud existují pouze malé obchodní bariéry, výroba v domácí zemi je relativně levná a nejsou potřeba přílišné úpravy výrobků či služeb podle požadavků zákazníka.

Licenční smlouva

Podnik se může také rozhodnout vstoupit na zahraniční trh formou prodeje práv k “využití vynálezu, užitého či průmyslového vzoru či ochranných označení - práva k využívání ochranné známky nebo obchodního jména firmy” (Machková et al., 2014, s. 21). Licenční smlouva může zahrnovat proces přenosu technologie z jedné firmy do druhé či z domácí země do cílové (Mottner a Johnson, 2000). Technologie je podle Ferreira a Ferreira (2008) jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících rozdíly v nákladech firem a podniky jsou tudíž motivovány ke sdílení svých poznatků a informací skrz licenční ujednání. Výhodou licencí je nízká kapitálová náročnost a relativní rychlost vstupu na cílový trh. Skrz tuto formu je možné překonat obchodní bariéry a není nutná znalost cílového trhu či specializovaný personál. Na druhou stranu, podnik ztrácí kontrolu nad výrobou, což může vést i ke ztrátě image podniku. Další nevýhodou je fakt, že některé znalosti či kompetence jsou těžce přenositelné a držitel licence nemusí být schopen těchto věcí řádně využít. Mnoho firem se

také obává, že se z držitele licence může postupem času stát konkurent využívající know-how nabytého právě přes licenční ujednání. Licenční ujednání jsou nejvíce vhodná, pokud má podnik dobře kodifikované know-how a v cílové zemi existuje silný režim vlastnických práv (Machková et al., 2014).

Franšízing

Dalším bezkapitálovým vstupem je franšízing. Franšízing je smluvní ujednání, které umožňuje jednomu podniku využívat značku a předmět podnikání jiné firmy. Poskytovatel franšizy se v tomto ujednání zavazuje, že poskytne nabyvateli franšizy (franšízantovi) know-how a systém řízení a zabezpečování služeb. Franšízant tímto získá přístup ke kompletnímu modelu podnikání jiné (v naprosté většině již zavedené) firmy. Za tuto službu nejčastěji platí poskytovateli vstupní poplatek a následně buď pevné částky, určitá procenta (např. z prodeje) či obojí. Franšízing může být výhodný pro obě zúčastněné strany z několika důvodů. Poskytovatel čelí nižším nákladům i rizikům a získává možnost rychlé geografické expanze. Franšízant na druhou stranu dostane k dispozici již zavedenou a odzkoušenou formu podnikání se známým jménem a nemusí investovat do marketingu. Problémy mohou nastat pokud franšízant není schopen dodržet podmínky stanovené poskytovatelem franšizy (např. kvalitu služeb), což může mít špatný dopad na image poskytovatele. Franšízant také může zjistit, že poplatky, které musí odvádět jsou příliš vysoké a má pouze malý či žádný prostor pro změny a úpravy. Podobně jako u licenčních ujednání může být franšízing vhodný pro firmy, které mají dobře kodifikované a snadno standardizovatelné know-how a procesy, silnou značku nebo pokud je daná forma podnikání náročná na pracovní sílu či je nutné obsluhovat cílový trh na mnoha místech (Machková et al., 2014).

2.3.2 Kapitálové formy vstupu

Joint venture

Joint venture může vzniknout, pokud se domácí firma spojí s jinou společností (či společnostmi) za účelem vytvoření nového podnikatelského subjektu. Hlavním rysem této formy vstupu je sdílené vlastnictví a kontrola nad nově vytvořeným subjektem (Albaum, 2008).

Bhaumik a Gelb (2005) uvádí, že joint venture, jako forma vstupu na zahraniční trhy, může vést ke snížení transakčních nákladů zainteresovaných firem. Kromě toho, jsou podle Rasheeda (2005) joint ventures spojené s nižšími riziky (zejména kapitálovými a politickými). Brouthers a Brouthers (2003) dále navrhuje, že joint venture může ochránit dlouhodobý majetek firmy před možnými vnějšími riziky. Tito autoři označují joint venture za flexibilní formu vstupu, která umožňuje zrychlit adaptační proces. Joint venture se doporučuje firmám, které chtějí vstoupit na takové zahraniční trhy, které jsou význačně rozdílné oproti trhu domácímu. Dále je vhodný pokud se jedná o projekt, který vyžaduje účast minimálně dvou subjektů (Meyer a Nguyen, 2005).

Akvizice

Akvizice jako forma vstupu se dá popsat jako proces, při kterém firma získá většinový podíl v podniku, který se nachází na cílovém trhu. Akvizice představuje relativně rychlý vstup na zahraniční trh s tím, že firma získá okamžitý přístup k místním zdrojům (Meyer et al., 2001). Tato forma snižuje nejistotu vzhledem k tomu, že přináší jak přístup ke znalostem o cílovém trhu tak i kontrolu nad operacemi a vlastní technologií. Z tohoto důvodu mnoho firem, vstupujících na zahraniční trh kapitálovým způsobem poprvé, volí akvizici jako svou formu vstupu (Sola et al., 2013).

Za jednu z hlavních nevýhod akvizic se dají považovat problémy se “vstřebáním” získaného podniku. Mohou nastat komplikace týkající se tzv. střetu kultur, kdy dotyčné firmy zjistí, že nejsou kompatibilní vzhledem k jejich rozdílným kulturám, cílům a procesům. Další nevýhodou je finanční náročnost této formy. Tyto a mnohé další faktory vedou k tomu, že zhruba 50 % všech akvizic a fúzí selže (Sola et al., 2013).

Akvizice je převážně vhodná tehdy, pokud firma vstupuje na oligopolistický, statický či upadající trh nebo existují velké obchodní bariéry, které znemožňují či značně snižují výnosnost exportu (Muller, 2007).

Greenfield

Sola et al. (2013) popisují greenfield (investice na zelené louce) jako investici do komerčních kanceláří, výrobních podniků, distribučních zařízení či jiných fyzických staveb v zemi, kde do té doby neexistovaly žádné objekty dané firmy. Tato forma patří mezi přímé kapitálové vstupy, která obnáší 100 % vlastnictví a tudíž i úplnou kontrolu. Podle Meyera et al. (2001), dávají greenfield projekty příležitost investorovi vytvořit zcela novou organizaci, která splňuje jeho specifické požadavky. Jedná se také ale o postupný vstup na trh, který vyžaduje dlouhodobé plánování.

Sola et al. (2013) ve své práci uvádí, že velké a déle působící firmy využívají této formy častěji než ostatní firmy a také, že jí většinou využívají na trzích, které zaznamenávají rapidní vzrůst. Bhaumik a Gelb (2005) dále poukazují na to, že nadnárodní společnosti si tuto formu vyberou s větší pravděpodobností, pokud již mají zkušenost s operacemi na cílovém trhu.

Nevýhodou může být vysoká finanční náročnost těchto projektů spolu s nutností získat nezbytné informace o cílovém trhu a jeho kultuře (Muller, 2007). V souhrnu se dá říci, že tato forma je nejvíce kapitálově a časově náročnou metodou vstupu, ale také s největší ziskovostí a mírou kontroly nad podnikáním firmy.

3 Metoda MEMS

Koch (2001a) ve svém článku „Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one?“ představil holistický model spojující proces výběru zahraničního trhu a formy vstupu do jednoho uceleného rámce. Tento model s označením MEMS byl navržen tak, aby zahrnoval nejvýznamnější obchodní praktiky a byl v kontextu s obecným podnikatelským prostředím.

Podle Kocha (2001a) se většinou v literatuře výběr zahraničního trhu bere jako samostatný rozhodovací proces oddělený od výběru formy vstupu. Jen velice zřídka se podle tohoto autora objevuje názor, že by tyto dva procesy měly být spojeny v jeden. Autor dále uvádí, že návrh a výsledek každého jednotlivého výběru trhu a formy vstupu záleží z velké míry na externích a interních okolnostech. Teorie zabývající se pouze jedním z výše zmíněných procesů podle Kocha (2001a) nedokáží plně ocenit rozmanitost přístupů a metod využívaných ve firmách. Proces výběru trhu, který nebere v potaz uskutečnitelnost různých forem vstupu a jejich potenciální dopad na výkon firmy, může tudíž vést k nepřijatelnému nebo, při nejlepším, suboptimálnímu řešení. Pokud chce firma patřičně identifikovat potenciální trhy a příležitosti na těchto trzích, je nezbytné, aby měla jasně vymezeny formy vstupu. Žádná potenciální příležitost nemůže být spolehlivě určena, pokud nejsou zváženy veškeré prvky související s tímto procesem - regiony a země; zboží a služby; formy vstupu a obchodní bariéry.

Každý proces výběru zahraničního trhu a formy vstupu začíná rozpoznáním potřeby pro expanzi do zahraničí. Toto poznání vychází z analýzy podnikových cílů. Okolnosti, během nichž je potřeba expanze rozpoznána, se mohou lišit případ od případu, například podle motivů expanze či stupně internacionalizace podniku. Koch (2001a) poukazuje na to, že tento první krok není zahrnut ve většině modelů.

Dalším, mnohdy opomíjeným aspektem výběru trhu a formy vstupu jsou rozhodovací kritéria používaná při tomto výběru. V některých případech je určení a aplikace těchto kritérií výsledkem formálního rozhodovacího procesu. V jiných instancích bude toto rozhodnutí náležet jednotlivci či malé neformální skupině uvnitř firmy. V obou případech

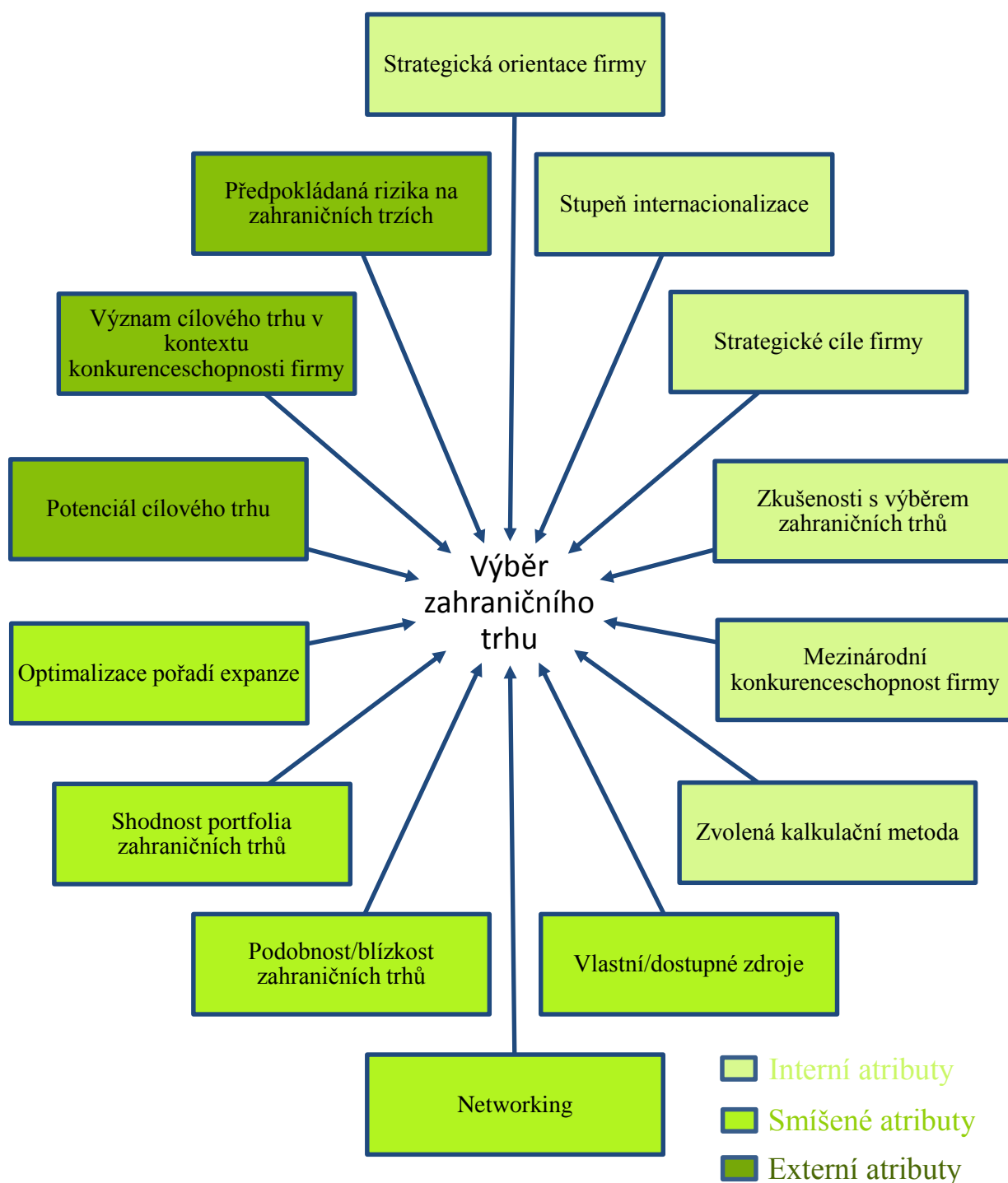
budou rozhodovací kritéria ovlivněna firemní kulturou, existujícími manažerskými systémy a kolektivními a individuálními zkušenostmi (Koch, 2001a).

3.1 MEMS Atributy

Provázanost procesů výběru zahraničních trhů a forem vstupu vyžaduje simultánní analýzu atributů, které mají na tyto procesy vliv. Koch (2001a) zdůrazňuje důležitost této analýzy, pokud chce podnik dojít ke spolehlivému odhadu příležitostí na cílových trzích. Určení těchto příležitostí je poté nezbytnou součástí výběru nejlepšího trhu a formy vstupu (Koch, 2001a).

Koch (2001b) předkládá dva seznamy kategorií atributů, které mají vliv na proces výběru zahraničních trhů a forem vstupů (viz Obr. 3, s. 35 a 4, s. 41). Jeden seznam se zabývá atributy, které ovlivňují výběr zahraničních trhů, druhý seznam pak obsahuje atributy ovlivňující volbu formy vstupu. Významnost každého faktoru a způsob jakým bude zhodnocen, záleží do velké míry na kontextu firmy.

Atributy v tomto modelu byly navrženy s ohledem na možné různé kontexty zahraničního obchodu a jsou založeny na obsáhlé rešerši literatury. Snahou autora tohoto modelu bylo zahrnout do něj veškeré kategorie faktorů, které mohou mít významný vliv na proces výběru, a to i takové atributy, které mohou mít vliv pouze v určitém kontextu. Atributy ovlivňující výběr zahraničního trhu a formy vstupu se v tomto modelu dále řadí do tří skupin: externí, interní a smíšená (externí/interní). Některé z navržených kategorií faktorů na sebe mohou mít vliv, což dále zvyšuje komplikovanost diskutovaného rozhodovacího procesu. Níže budou popsány jednotlivé kategorie faktorů.



Obr. 3: Atributy ovlivňující výběr zahraničního trhu

Zdroj: Vlastní zpracování podle Koch (2001b).

3.1.1 Atributy ovlivňující výběr zahraničního trhu

Interní atributy

Strategická orientace firmy: Firmy vytváří svou strategickou orientaci tak, aby odrážela jejich individuální a kolektivní zkušenosti, hodnoty a postoje jejich zaměstnanců (nynějších i bývalých), změny v jejich podnikatelském prostředí a strategické cíle společnosti. Strategická orientace může predisponovat firmy k tomu, aby více či méně kooperovaly s konkurencí a také má pravděpodobně významný vliv na proces internacionalizace firmy. Koch (2001b) uvádí, že v tomto kontextu lze aplikovat minimálně dvě rozdělení strategických orientací. Proaktivní a reaktivní orientaci Glaistera a Thwaitese (1993; v Koch, 2001b) a firmy jako prospektoři, analyzátoři a obránci Milese a Snowa (1984; v Koch, 2001b).

Stupeň internacionalizace: Tento pojem je vysvětlen v první kapitole této práce, kde jsou uvedeny tři modely, podle kterých lze určit stupeň internacionalizace firmy. Stupeň internacionalizace je dále silně ovlivněn dvěma atributy: strategickou orientací firmy a její mezinárodní konkurenceschopností. První z nich může zvýšit, snížit či eliminovat zájem firmy o rozvoj jejích zahraničních aktivit. Druhý zmíněný faktor může uspišit či zpomalit tento rozvoj, podle toho jestli je firma více či méně konkurenceschopná.

Strategické cíle firmy: Strategické cíle mohou nabývat mnoho podob. Firmy určují své strategické cíle na základě svých tradic, odvětví, ve kterém působí nebo podle osobních preferencí/zájmu osob, které jsou zodpovědné za formulaci těchto cílů. Mohou se vztahovat např. k celosvětovým či lokálním podílům na trhu, růstu světových či lokálních tržeb, podílu exportu na celkových tržbách či to mohou být cíle zaměřené na ziskovost. Některé z těchto cílů mohou být zaměřeny na získání pozice vůdce trhu či posílení této pozice nebo na snižování rizik spojených s přežitím či růstem firmy, atd. Časový horizont plánování je v tomto ohledu další důležitý faktor. Johanson (1997; v Koch, 2001b) ve své práci předkládá, že čím je časový horizont strategického plánování ve firmě delší, tím je pravděpodobnější, že se firma bude zaměřovat na zahraniční trhy, které vykazují větší dlouhodobý potenciál oproti těm, ve kterých je okamžitý potenciál ve srovnání vyšší. Tento fakt naznačuje, že firmy s relativně kratším časovým horizontem plánování by v mnoha případech mohly

promarnit některé příležitosti na zvýšení firemních kompetencí, způsobilostí a dovedností skrze účast na světových trzích. Johanson dále pokračuje s tím, že firmy vyhledávající nejvyšší potenciál tržeb a podílů na trzích, preferují trhy, u kterých věří, že existuje největší pravděpodobnost rychlé akceptace jejich produktů.

Zkušenosti s výběrem zahraničních trhů: Zhodnocení zkušeností firmy s výběrem zahraničních trhů zahrnuje prozkoumání intenzity, aktuálnosti, důležitosti, charakteru, atd. těchto procesů výběru. Zkušenost je významným faktorem, který utváří strategii firmy, její kulturu a kolektivní znalosti. Bez dostatečných a relevantních zkušeností a znalostí, může být proces výběru trhů ovlivněn nepřesným vnímáním rizik a nejistot, což může následně vést k omezení objektivit výběru forem vstupů.

Mezinárodní konkurenceschopnost firmy: Úspěch firmy v současném světovém obchodním prostředí je ovlivněn její schopností získat určité způsobilosti a dovednosti, které jsou považovány za nezbytné pro širokou škálu obchodních situací. Mezinárodní konkurenceschopnost firmy se v konečném měřítku posuzuje na základě specifických kritérií či cílů a je mnohdy hodnocena oportunistickou formou, např. využíváním snadno získatelných informací o jednotlivých firmách a jejich tržních podílech ve světě. Ačkoliv může být tato metoda v určitých situacích opodstatněná, analýza tržních podílů nezodpovídá jednu z nejdůležitějších otázek: „*Které kompetence, způsobilosti a dovednosti firmy vysvětlují její úspěšnost na mezinárodních trzích?*“ Tato analýza pak také nemusí zodpovědět další kritickou otázku týkající se strategického managementu: „*Jakým způsobem firma získala soubor svých nynějších klíčových kompetencí, způsobilostí a dovedností?*“ (Koch, 2001b, s. 354).

Zvolená kalkulační metoda: Mezi hlavní relevantní metody patří ty, které se vztahují ke dvěma alternativám: metody založené na posuzování rizik versus metody založené na hodnocení přínosů a metody používající logiku nákladů (finanční náročnosti) versus metody zohledňující stupeň marketingové kontroly (Porter, 1980; v Koch, 2001b; Root, 1998). Jak často se tyto alternativy využívají, záleží ve velké míře na odvětví, firmě a zkušenostech s danými metodami. Koch (2001b) dále zmiňuje, že by se neměly podceňovat osobní preference členů managementu zodpovědných za výběr těchto metod.

Smíšené atributy

Vlastní/dostupné zdroje: Společnosti vlastníci větší množství zdrojů a/nebo mající přístup ke zdrojům jiných firem skrze různé formy aliancí, jsou méně omezené, ceteris paribus, ve výběru zahraničních trhů. U velkých firem s více divizemi, které nabízejí širokou škálu produktů, může být nutné používat několik různých perspektiv, aby se zajistila syntéza s různými strategickými požadavky pro každý produkt či produktovou řadu. Strategické aliance a piggybacking nabývají v tomto ohledu s narůstající globalizací větší a větší důležitosti.

Networking: Firmy mohou vytvářet svou síť kontaktů různými formami, např. účastí na mezinárodních veletrzích, výstavách nebo formou strategických aliancí a joint ventures. Narůstající míra globalizace a především rozvoj internetu a e-komerce změnila styl získávání kontaktů a firmy jsou dnes schopny vytvářet mnohem větší „sítě“ mnohem rychleji (Nouwens a Bouwman, 1995).

Podobnost/blízkost zahraničních trhů: Podobnost a blízkost zahraničních trhů je dlouho považovaná za jeden z významných vlivů na výběr zahraničních trhů (Johanson, 2009). Tento fenomén je blíže popsán v kapitole 2.2.2 této práce.

Shodnost portfolia zahraničních trhů firmy: Současné portfolio zahraničních trhů firmy vzniká na základě postupných rozhodnutí týkajících se její zahraniční expanze. V dlouhodobém měřítku se může změnit nejenom prostředí na zahraničních trzích, ale také i způsob jakým firma volí zahraniční trhy (Root, 1998). Vzhledem k tomuto faktu je možné, že se struktura tohoto portfolia může zdát nekompatibilní se současným podnikatelským prostředím daných trhů a nynější firemní strategií. Aktuální podmínky externího a interního prostředí, konkurenční pozice firmy a její cíle, tvoří základ posuzování této shodnosti. Firma může být nucena pozměnit své současné portfolio tak, aby byla zaručena jeho shodnost. Lepší shoda portfolia trhů se současnými cíli podniku a jeho vnějším prostředím může vést ke zvýšení synergie, která může přivodit např. snížení rizik či nákladů.

Optimalizace pořadí expanze: Pokud si firma ve svých cílech určí, že chce v budoucnosti pokračovat s rozšiřováním svých aktivit za hranice trhů, ve kterých již operuje, nastává

v oblasti výběru zahraničních trhů další komplikace. Tato komplikace se týká toho, jak vybrat nejvhodnější další trhy pro vstup a v jakém pořadí na ně vstoupit. Rozhodnutí ohledně těchto dvou procesů se musí vytvářet s ohledem na to, jaké jsou očekávané budoucí podmínky na světových trzích a jaké bude mít firma v budoucnosti k dispozici zdroje, kompetence a způsobilosti. Počáteční fáze rozhodnutí ohledně těchto procesů může být založena na seznamu zemí, které vplynuly např. ze systematického výběru zahraničního trhu (Andersen a Buvik, 2002). V mnohých případech firmy vstupují na zahraniční trhy kaskádovým způsobem, tj. začínají buď trhy, které považují za méně náročné a přesouvají se postupem času na více náročné (toto vychází z Uppsalského modelu internacionalizace [Johanson a Vahlne, 2009]) nebo začínají trhy, na kterých již poptávka po nových produktech dosáhla komerčně využitelného potenciálu a poté následují tzv. pionýry. Firma by se měla snažit najít to nejlepší pořadí expanze tak, aby zajistila účinné využití svých zdrojů a dokázala udržet svůj ekonomický růst.

Externí atributy

Potenciál cílového trhu: Potenciál cílového trhu je jedním z běžných kritérií používaných při výběru zahraničních trhů (Johanson, 1997; v Koch, 2001b ; Root, 1998). Spolehlivost relevantních informací a metod využívaných k získání těchto informací se stala tématem mnoha akademických článků a je důležitým faktorem v tomto procesu (např. Cavusgil, 1997; Hanson, 2005). Koch (2001b) dále zdůrazňuje potřebu rozlišit fakt, že různé trhy mohou mít různý potenciál pro rozdílné produkty či služby.

Význam cílového trhu v kontextu konkurenceschopnosti firmy: Jeden z dalších tradičních bodů zájmu se týká důležitosti vedoucích trhů při hodnocení firemní výkonnosti a při předpovídání jejího budoucího vývoje (Elliot a Cameron, 1994). Za vedoucí trh se v tomto kontextu může pojímat takový trh, ve kterém dochází k úspěšnému přijetí produktů či služeb. Zároveň to je takový trh, který tímto přijetím vysílá „signál“ ostatním trhům, což vede ke globálnímu rozšíření výše zmíněných produktů a služeb. Toto rozšiřování může být způsobeno například reputací daného trhu či s tím spojenou vnímanou ekonomickou úrovní daného trhu. Např. automobily z Německé Spolkové Republiky jsou automaticky vnímány jako kvalitní (Elliot a Cameron, 1994; Beise, 2001). Vedoucí trhy jsou většinou charakterizovány svou velikostí, nízkými vládními regulacemi a protekcionistickými

opatřeními, vysokou mírou konkurence a náročnými zákazníky. Elliot a Cameron (1994) označují vedoucí trhy za strategicky významné trhy pro firmy. Vstupem a udržením se na těchto trzích může firma získat významnou příležitost jak zvýšit a zlepšit své způsobilosti a schopnosti tak, aby odpovídaly celosvětově vyžadované úrovni.

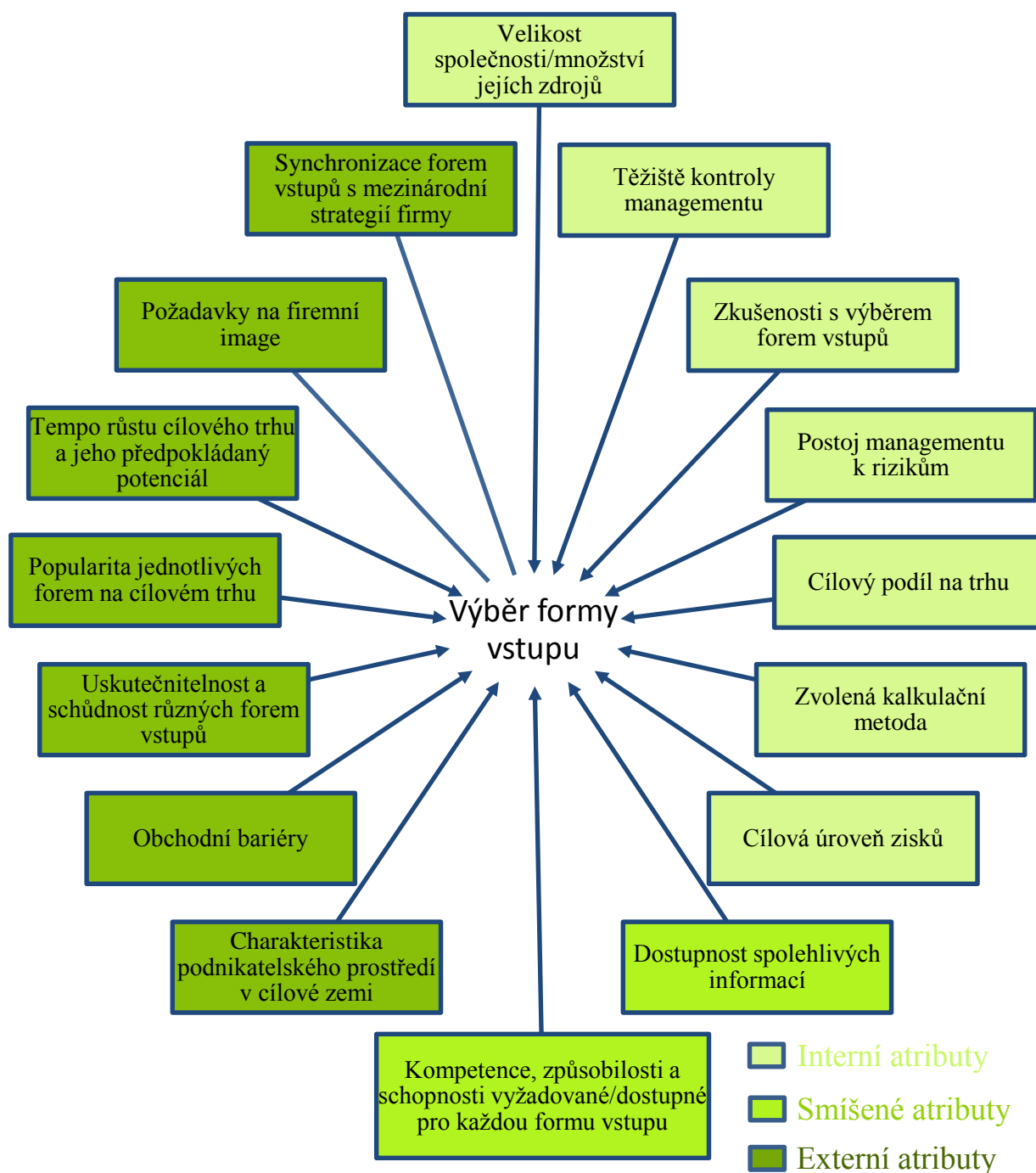
Předpokládaná rizika na zahraničních trzích: Dalším aspektem výběru zahraničních trhů, kterému se dostalo značné pozornosti v akademické literatuře, je zhodnocení rizik na zahraničních trzích (Cavusgil et al., 2004; Bouchet et al., 2003). Výzkum v této oblasti byl podpořen především zájmem organizací podporujících export, bank a společností účastnících se zahraničního obchodu. Existuje šest hlavních kategorií rizik zahraničního obchodu (Smejkal, 2010): tržní, komerční, přepravní, teritoriální, kurzová a riziko odpovědnosti za výrobek.

Pokud nejsou pevně stanoveny metody výpočtu těchto rizik, je důležité brát v úvahu důležitost toho, jak management daná rizika vnímá (zda je management v tomto ohledu objektivní a má-li k dispozici aktuální informace).

3.1.2 Atributy ovlivňující výběr formy vstupu

Interní atributy

Velikost společnosti/množství jejích zdrojů: Menší společnosti většinou mají omezené možnosti, co se týče výběru forem vstupu vzhledem k jejich limitovaným vlastním zdrojům (Benito a Welch, 1994). Jak již bylo zmíněno ve druhé kapitole, přímé kapitálové zahraniční investice jsou velmi finančně náročné a obnáší značná rizika. Z tohoto důvodu jsou tyto formy vstupu mnohdy nepřijatelné pro menší firmy. Firmy, které plánují vstoupit na zahraniční trh přímou kapitálovou investicí, musí také mít dostatečně schopný a způsobilý management pro tyto operace, což může dále znevýhodnit malé firmy. Vliv velikosti firmy na její „svobodu“ výběru formy vstupu záleží na specifických požadavcích, především finanční náročnosti daného odvětví (např. kapitálové vstupy jsou daleko náročnější pro firmy v chemickém průmyslu než pro firmy v oboru počítačového softwaru).



Obr. 4: Atributy ovlivňující výběr formy vstupu

Zdroj: Vlastní zpracování podle Koch (2001b)

Těžiště kontroly managementu: Těžiště kontroly (volný překlad z locus of control) je pojem v sociální psychologii, který se zabývá tím, do jaké míry je jednotlivec přesvědčen o tom, že dokáže kontrolovat a ovládat okolnosti ve svém prostředí. Osoby s vnitřním těžištěm kontroly věří, že kontrolují a ovládají tyto okolnosti svým zapříčiněním. Naopak osoby s vnějším těžištěm kontroly věří, že dané okolnosti jsou ovlivněny vnějšími faktory, které oni sami ovlivnit nemohou (Nakonečný, 2009). Koch (2001b) uvádí, že význam těžiště kontroly členů managementu, týkající se zapojení firmy do mezinárodního obchodu a preferencí ohledně výběru forem vstupu, je často podceňován, ne-li přehlížen. Nicméně Koch (2001b) zastává názor, že silné vnitřní nebo vnější těžiště kontroly může mít značný vliv na to, jak management pohlíží na proces výběru forem vstupu a tudíž může ovlivnit výsledek tohoto procesu.

Zkušenosti s výběrem forem vstupů: Jak často, kdy naposledy a za jakých podmínek si firma (nebo její konkurenti) vybrala mezi různými formami vstupů má samozřejmě vliv i na budoucí proces výběru. To, jak byly určité vstupy v minulosti úspěšné, zvyšuje pravděpodobnost jejich použití v budoucnosti. Firmy, které již mají znalosti o cílovém regionu, preferují přímé investice před smluvními ujednáními.

Postoj managementu k rizikům: Postoj managementu k rizikům může být odvozen z několika faktorů jako např.: finanční situace podniku, její strategické možnosti, její konkurenceschopnost, její relevantní zkušenosti, atd. Rizika mohou být odhadnuta za použití vhodných metod. Koch (2001b) avšak poukazuje na to, že by se mělo brát v úvahu to, jak management daná rizika spojená s jednotlivými zeměmi a formami vstupu vnímá, vzhledem k tomu, že toto vnímání a s ním spojené „předsudky“ mohou ovlivnit proces výběru a finální rozhodnutí. Johanson (1997) uvádí, že čím menší má management averzi k rizikům, tím větší je pravděpodobnost, že si podnik vybere zemi s větším předpokládaným dlouhodobým potenciálem.

Cílový podíl na trhu: Pokud je rozhodovacím kritériem pro výběr formy vstupu maximalizace objemu prodeje či podílu na trhu, budou preferovány takové formy vstupu, u kterých se věří, že firmě přinesou požadovaný výsledek v tomto ohledu. Například, pokud je maximalizace tržního podílu spojena s nutností rozvinutí vlastní distribuční a poprodejní sítě, firma bude preferovat založení vlastní dceřiné společnosti.

Zvolená kalkulační metoda: Stejně jako při výběru zahraničních trhů i při procesu výběru formy vstupu existuje řada různých kalkulačních metod založených na odhadu rizik/přínosů nebo nákladů/stupně marketingové kontroly. Některé konkrétní metody nemusí být aplikovatelné pro každou formu vstupu vzhledem k možnému nedostatku dat nebo rozdílné logice a dynamice daných vstupů (Root, 1998). Firma může učinit své rozhodnutí ohledně výběru formy vstupu na základě přímého srovnání předpokládaných výstupů různých forem. Toto srovnání může vycházet právě z těchto kalkulačních metod.

Cílová úroveň zisků: Rozdílné formy vstupu mohou přinést podniku různé úrovně ziskovosti. Dále se pak může u těchto vstupů lišit i dynamika generování zisků. Nepřímý export může přinést zisk firmě téměř okamžitě, na druhou stranu greenfield se může stát ziskovým až po několik letech. Úroveň tohoto zisku však u nepřímého exportu nebude nikdy dosahovat takové výše jako u greenfield investice. Rozhodnutí o cílové úrovni zisku je spojené s délkou časového horizontu plánování. Johanson (1997) opět poukazuje na to, že čím menší je cílová míra návratnosti, tím je pravděpodobnější, že si firma vybere trh s dlouhodobým potenciálem.

Smíšené atributy

Kompetence, způsobilosti a schopnosti vyžadované/dostupné pro každou formu vstupu: Od té doby, co Prahalad a Hamel (1990) publikovali svou knihu „The Core Competence of the Corporation“, se téma kompetencí a schopností stalo součástí diskuze ohledně faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost firmy. Koch (1997) se dále zaměřil na kompetence a schopnosti, které jsou zásadní pro firmu fungující v mezinárodním prostředí. Podle tohoto autora, závisí míra důležitosti jednotlivých kompetencí, způsobilostí a schopností na prostředí uvnitř a vně firmy, druhu produkce, typu podnikání a strategických cílech firmy.

Dostupnost spolehlivých informací: Nedostupnost určitých informací nutných k porovnání různých forem vstupu, rozdílné definice a metody používané ke sběru dat v různých zemích a také nepřesnost nebo zastaralost dostupných dat mohou ztížit či znemožnit řádné porovnání daných forem vstupu.

Externí atributy

Charakteristika podnikatelského prostředí v cílové zemi: Zatímco obecné informace o podnikatelském prostředí v cílové zemi jsou dnes snadno k dispozici, získat informace týkající se jednotlivých firem (většinou se jedná o konkurenci) a pro firmu relevantního, odvětví může být relativně obtížné. Problémem výše zmíněných obecných informací je to, že nemusí být zcela objektivní, úplné či aktuální. Dále zmíněné specifické informace zase nemusí být dostupné bez úplatku a mohou být považovány za příliš citlivé k zveřejnění.

Obchodní bariéry: Existuje řada bariér mezinárodního obchodu, které mohou ztížit vstup firmy na zahraniční trh. Tyto bariéry vycházejí buď ze zahraničněobchodní politiky daného státu: tarifní a netarifní nástroje (Kubišta, 2009) nebo z charakteristiky daného trhu: např. přístup k distribuční síti na trhu, přírodní bariéry a překážky výstupu.

Uskutečnitelnost a schůdnost různých forem vstupů: Některé formy vstupů (plně vlastněné pobočky či mezinárodní joint ventures) mohou být v některých zemích zákonem zakázány. Některých forem vstupů se toto týká pouze v případě, že se jedná o podnikání v určitém odvětví, které je považované za strategicky důležité pro daný stát. Některé formy vstupů s sebou mohou nést jistá rizika, kterým by se firma raději vyhnula: např. licenční ujednání s sebou nese riziko rozšíření firemní know-how za hranice podniku, obzvláště pokud cílová země není signatářem příslušných mezinárodních úmluv.

Popularita jednotlivých forem na cílovém trhu: Určité formy vstupů v konkrétních odvětvích mohou být na cílovém trhu využívány častěji než jiné (Seabright, 1996). Nově vstupující firmy na trh mohou být ve své volbě ovlivněny zkušenostmi a mírou úspěchu firem, které již na daný trh vstoupily, spolu s předpokládaným vývojem relevantní části trhu. Pozitivní zkušenost s určitou formou vstupu, vyhlídka rostoucí poptávky a stabilní podnikatelské prostředí, povede ve většině případů k častějšímu využívání této formy. Na druhou stranu, podniky s pozitivními zkušenostmi s jinými formami vstupu z jiných zemí mohou zkusit využít právě tu formu, se kterou mají zkušenosti jako alternativu k nejvíce rozšířené formě na daném trhu.

Tempo růstu cílového trhu a jeho předpokládaný potenciál: Tempo růstu cílového trhu je jedním z významných kritérií výběru zahraničního trhu. Toto kritérium ovšem ovlivňuje také proces výběru formy vstupu. Pokud má cílový trh vysoké tempo růstu, které však nemá podle předpokladů dlouhodobý potenciál, bude firmě doporučováno na tento trh vstoupit co nejrychleji (např. využít přímý či nepřímý export). Naopak pokud má daný trh růst v dlouhodobějším měřítku, může být nejlepší cestou zvolit si kapitálovou formu vstupu.

Požadavky na firemní image: Firma, která si chce vybudovat image vedoucího světového dodavatele určitých produktů či služeb, může být „nucena“ k přítomnosti na určitých trzích v rámci zachování této image. Jako příklad se dají uvést firmy vyrábějící průmyslové roboty. Tyto firmy by pravděpodobně chtěly mezi své zákazníky počítat japonské podniky. Podobně světoví dodavatelé vína budou mít lepší image, pokud budou mít silné postavení na trzích jako je Francie či Itálie. Některé firmy pak mohou licencovat své vynálezy, aby mohly podpořit svou roli jako světoví poskytovatelé nejnovějších technologií. Požadavky na firemní image mohou nabývat mnoha podob v závislosti na různorodých firemních strategiích a jejich aspektech.

Synchronizace forem vstupů s mezinárodní strategií firmy: Zvyšujícím se zapojením do mezinárodního obchodu dochází ve firmě k uvědomování si toho, že stávající firemní zdroje se mohou stát v globálním prostředí nedostačujícími. To podle Kocha (2001b) dříve či později vede k redefinování strategie společnosti. Pro některé firmy může výsledkem být multinacionální strategie, pro jiné standardizovaná globální strategie. Klíčové ukazatele úspěchu dohromady s klíčovými kompetencemi musí být pečlivě prozkoumány, tak aby se našla optimální organizační struktura a strategie firmy.

4 Charakteristika vybrané firmy a jejích zahraničních aktivit

V této kapitole bude představena firma, na kterou bude zaměřena analytická část této práce. Ve zkratce bude uvedena historie firmy, její produktová řada, organizační struktura a následně bude popsán stávající proces výběru zahraničních trhů, obchodní metody a forem vstupu na zahraniční trhy této firmy.

4.1 Popis vybrané firmy

Firma Autoneum Holding AG (dále jen Autoneum či firma) se zabývá vývojem a výrobou akustických a tepelných řešení pro automobilový průmysl. Mezi tato řešení patří komponenty, komplexní moduly a systémy pro interiér vozu a motorovou část a dále pak protitepelné štíty a obložení spodku vozidel. Sídlo firmy se nachází ve švýcarském Winterthuru. Autoneum patří mezi světové lídry ve svém oboru a působí zhruba v 50 lokalitách ve více než 20 zemích. Mezi její zákazníky se řadí největší výrobci automobilů světa především na trzích Evropy, Asie a Severní a Jižní Ameriky. Celosvětově firma zaměstnává přes 10 000 zaměstnanců. Jedná se o nadnárodní společnost, která vznikla v roce 2011 osamostatněním od skupiny Rieter Holding.

V dnešní době je společnost velice úspěšná. Od jejího vzniku před čtyřmi lety, se její čistý zisk zvedl z 2,3 milionů na 102,8 milionů švýcarských franků. Ve všech finančních ukazatelích, které firma zveřejňuje ve svých výročních zprávách se jí daří velmi dobře. RONA (return on net assets) se od založení zpětinasobila, ROE (return on equity) se zvýšilo z 0,9 % na 29,6 %. Čistý dluh společnosti je třikrát menší a cena jejích akcií stále roste. Jako výsledek firemních úspěchů bylo v letošním roce (2015) rozhodnuto o trojnásobném zvýšení dividend, z 1,30 na 4,50 švýcarských franků. Toho všeho firma dosáhla, přestože neustává ve své expanzi.

4.1.1 Historie

Za předchůdce firmy Autoneum se dá považovat firma Unikeller AG, což byla švýcarská firma specializující se na kontrolu hluku a tepelné izolace pro automobilový průmysl. V roce 1984 byla tato firma koupena skupinou Rieter Holding a stala se součástí automobilové divize této skupiny, pojmenované Rieter Automotive Systems. Tato divize následujících téměř 20 let rostla jak formou akvizic, tak organickým způsobem až do roku 2011, kdy bylo rozhodnuto, že se tato divize stane samostatnou firmou s nezávislým vlastnictvím a managementem. V důsledku toho vznikla v květnu 2011 firma Autoneum Holding AG, uváděná na švýcarské burze (Six Swiss Exchange) pod označením AUTN.

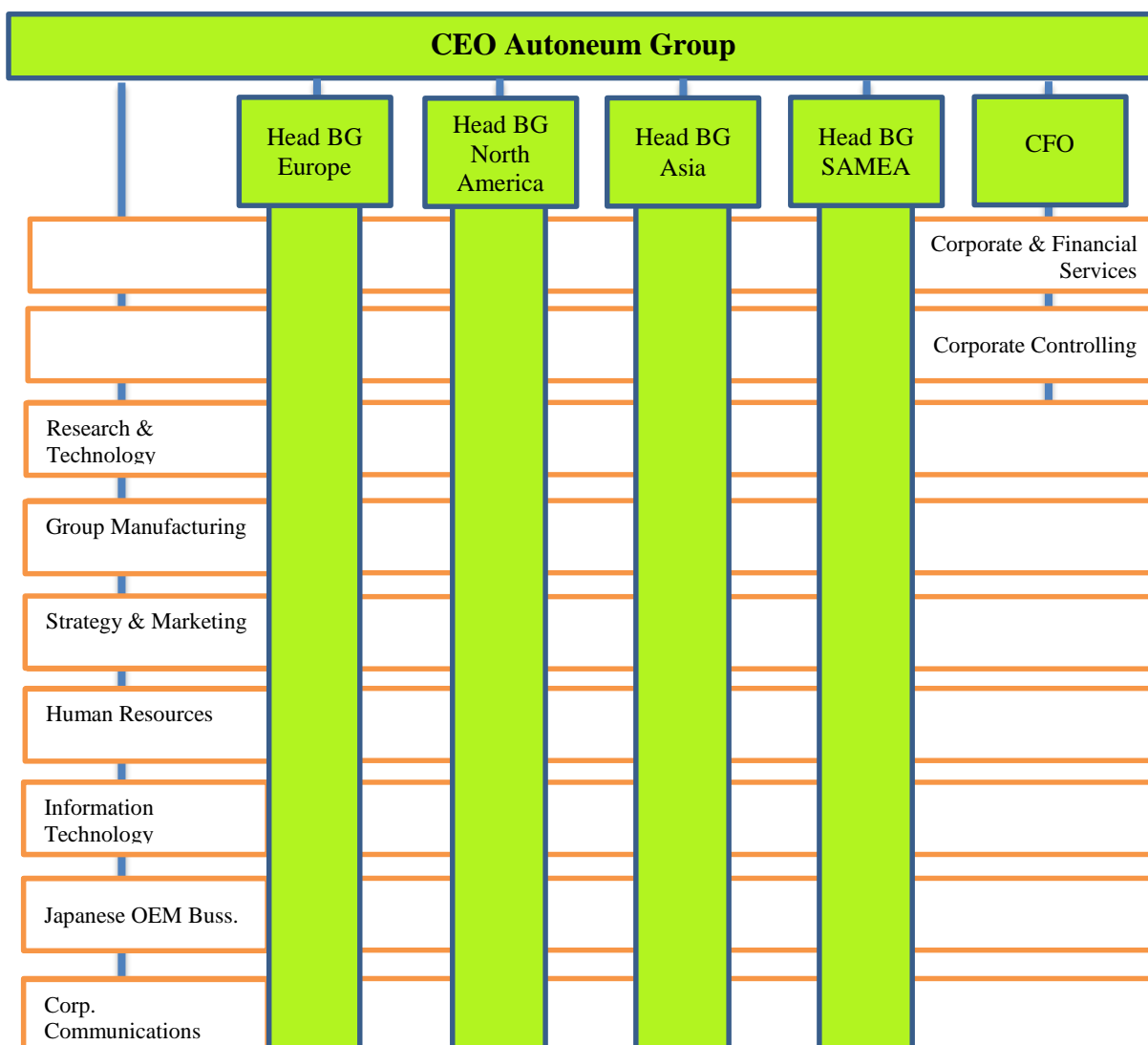
4.1.2 Produktová řada

Výrobky firmy Autoneum se dají rozdělit do pěti skupin. První skupinou jsou tepelná a akustická řešení pro oblast motoru. Firma se pyšní tím, že jejich inovativní výrobky v této oblasti snižují hlasitost aut přímo u zdroje zvuku a také tepelně izolují motorovou oblast, čímž snižují spotřebu, což následně vede i k nižším emisím. Druhou produktovou řadou jsou vnitřní podlahové krytiny. Zde se firma zaměřuje jak na snižování hlasitosti uvnitř kabiny a komfort pasažérů tak na snižování váhy těchto komponentů (to opět vede ke snižování spotřeby a emisí). Další skupinou jsou podpodlahové a tepelné štíty. Jejich funkcí je ochrana proti teplu vznikajícím v motorové a výfukové části auta. Tato řešení také snižují odpor větru, čímž zlepšují aerodynamiku vozu. Čtvrtou skupinou jsou tlumící a těsnící komponenty, které snižují vibrace, pocházející z motoru či z odporu větru, a opět také hlasitost. Poslední výrobkovou řadou jsou měřicí systémy. Firma Autoneum nabízí přesné, spolehlivé a rychlé měřicí nástroje, které dovolují měřit tzv. NVH (noise, vibration, harshness) vlastnosti materiálů a komponentů.

Své produkty firma vyvíjí a vyrábí v úzké spolupráci se svými zákazníky. Každé řešení, které firma nabízí, musí odpovídat požadavkům zákazníka. Vzhledem k rozmanitosti druhů a modelů aut, je tato spolupráce nezbytná, aby se zaručila kompatibilita a výkonnost výrobků firmy Autoneum.

4.1.3 Organizační struktura

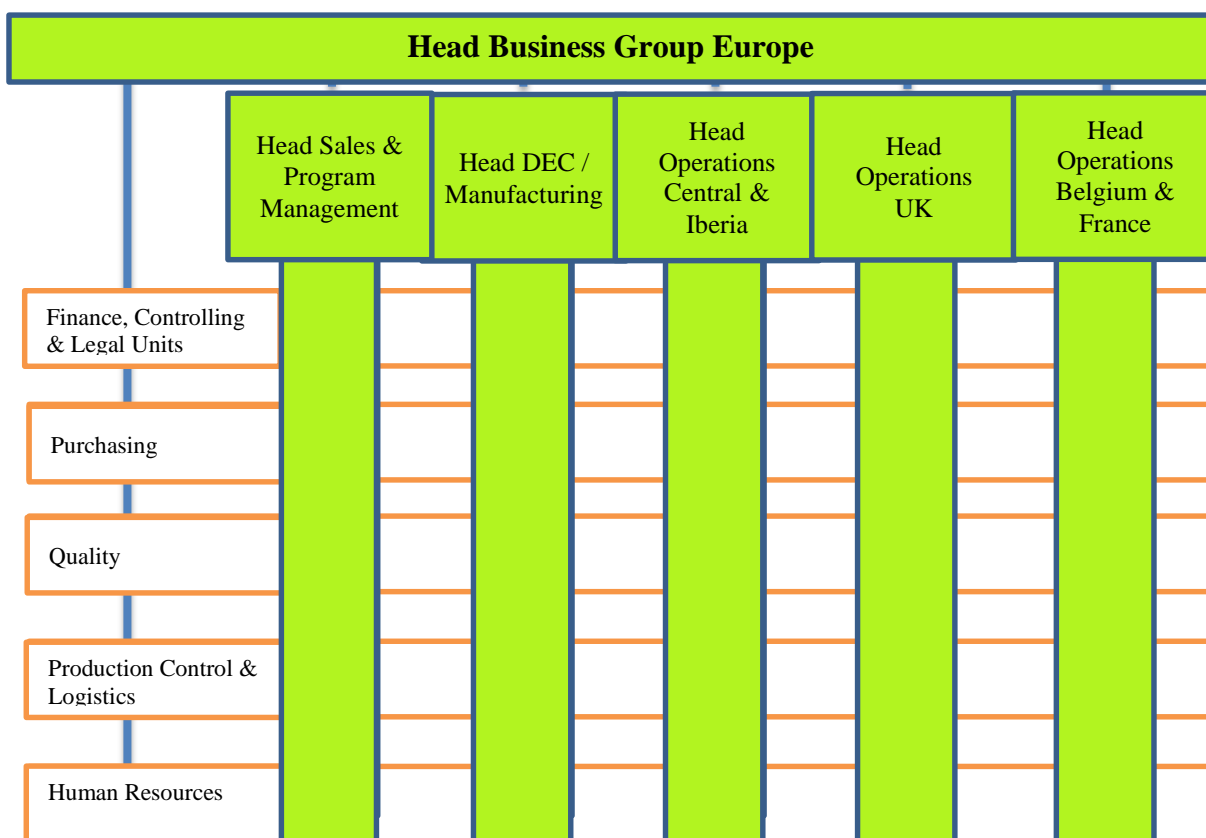
Organizační struktura firmy Autoneum se dá popsat jako maticová. Na nejvyšší úrovni stojí CEO (Chief Executive Officer) firmy, který pod sebou má dvě skupiny vedoucího managementu. První skupinu tvoří představenstvo firmy a skládá se ze CEO, ředitelů regionálních BG (Business Group) a CFO (Chief Financial Officer). Druhou skupinou je řídicí výbor, který se skládá z vedoucích pracovníků několika oddělení působících napříč organizací (levý sloupec na Obr. 5). Organizační strukturu představuje Obr. 5:



Obr. 5: Organizační struktura skupiny Autoneum

Zdroj: Vlastní zpracování podle Autoneum organization charts 2015. Prezentace z firemního intranetu.

Každá regionální Business Group má poté svoji vlastní organizační strukturu, která je také maticová. Skupina se skládá ze čtyř BG: BG Europe, BG North America, BG Asia a BG SAMEA (South America, Middle East and Africa). Business Groups mají ovšem tuto strukturu upravenou podle potřeby. Jako ilustrace poslouží organizační struktura BG Europe (Obr. 6):



Obr. 6: Organizační struktura BG Europe

Zdroj: Vlastní zpracování podle Autoneum organization charts 2015. Prezentace z firemního intranetu.

4.2 Stávající proces výběru zahraničních trhů, obchodní metody a forem vstupů ve firmě

4.2.1 Výběr zahraničních trhů

Autoneum již má za sebou proces výběru řady zahraničních trhů a dá se říci, že firma vybírá tyto trhy podle svých zákazníků. Vzhledem k tomu, že firma spolupracuje se svými zákazníky velice úzce, vybírá si zahraniční trh většinou jedním ze dvou následujících způsobů.

Prvním způsobem je reaktivní výběr. V tomto případě si firma trh fakticky nevybírá, pouze reaguje na poptávku z dané země a určí, zda jí přijme či ne. K poptávce dochází ve většině případů tak, že se jeden ze stávajících zákazníků firmy rozhodne do svých výrobních podniků v dané zemi dodávat výrobky firmy Autoneum.

Druhý způsob se dá označit za proaktivní výběr trhu. Firma se snaží najít producenty automobilů v různých zemích a poté jim nabízí své produkty. Firma již spolupracuje s většinou předních výrobců automobilů, tudíž má relativně vysoké množství kontaktů potřebných k navázání spolupráce. Oba zmíněné způsoby výběru se v teorii nejvíce přibližují vztahovému přístupu k výběru zahraničních trhů.

Při tomto procesu firma bere v úvahu několik aspektů týkajících se cílové země a jejího trhu. Zkoumá se ekonomický potenciál daného trhu ve vztahu k automobilovému průmyslu a dále pak množství a hustota konkurence. Nejdůležitějším prvkem je ovšem počet potenciálních zákazníků na daném trhu a jejich nynější a odhadovaná budoucí úroveň produkce.

4.2.2 Volba obchodní metody

Volba obchodní metody je v případě firmy Autoneum relativně jasná. Vzhledem k tomu, jak úzce firma spolupracuje se svými odběrateli, je nutné, aby byla zákazníkům co nejbližší. Firma se podílí na hodnotovém řetězci svých zákazníků a své výrobky s nimi i vyvíjí. Využívání prostředníků by tedy v tomto případě nebylo efektivní. Firma Autoneum tudíž

využívá přímou obchodní metodu, kdy dodává přímo svým zákazníkům bez jakýchkoliv mezičlánků.

4.2.3 Volba formy vstupu

Volba formy vstupu firmy Autoneum probíhá většinou následovně: Pokud firma již spolupracuje se svým zákazníkem na určitém modelu a má pro tento model již vyvinuty své výrobky, může tyto výrobky exportovat do zemí, kde zákazník dané modely vyrábí. Pokud v těchto zemích výroba daných modelů narůstá, firma se může rozhodnout postavit zde vlastní továrny či vytvořit joint venture. Rozhodnutí o tom, zda firma postaví vlastní pobočku nebo založí joint venture, záleží na podmínkách dané země. Řadu joint ventures také firma již v minulosti založila se svým strategickým partnerem, japonskou firmou Nihon Tokushu Toryo Co., Ltd. (Nittoku), například za účelem proniknutí na trh USA. V nynější době firma Autoneum operuje v USA jak formou joint ventures, tak i formou vlastních továren. Další formou vstupu, kterou firma využívá je licencování. To především využívá se svým strategickým partnerem, jemuž licencuje své výrobky pro výrobu v Japonsku, kde firma jinak nemá vlastní zastoupení.

Pokud musí Autoneum své výrobky nejprve vyvinout ve spolupráci se svým zákazníkem, musí se obě strany dohodnout na postupu tohoto vývoje. Firma Autoneum se pyšní svou celosvětovou sítí vývojářských a testovacích provozů, která usnadňuje daný vývoj. Následně musí firma ve spolupráci se zákazníkem určit jak a kam je potřeba dané výrobky dodat.

Na rozhodovacím procesu o výběru zahraničních trhů a forem vstupu se podílí dvě oddělení působící napříč celou skupinou a těmi jsou oddělení Group Manufacturing a Strategy and Marketing. V rámci těchto oddělení pracují specialisté, kteří provádí výzkum o vhodných metodách a získávají potřebné informace. Výsledky svého průzkumu následně předloží představenstvu firmy, které rozhodne, zda se jimi doporučený vstup na trh a jeho forma uskuteční. Co se týče samotného rozhodovacího procesu a výzkumu, tak do této doby neexistuje ve firmě systematický proces pro výběr zahraničních trhů a forem vstupů. Specialisté v rámci zmíněných oddělení sice sbírají určité relevantní informace, ale většinou se jedná o informace plynoucí z předchozích zkušeností firmy.

5 MEMS model z pohledu firmy Autoneum

V této kapitole bude představeno třicet atributů MEMS modelu, které by podle autora tohoto modelu měly firmy zvážit při výběru zahraničního trhu a formy vstupu na daný trh (Koch, 2001b). Tyto atributy budou uvedeny ve spojitosti s firmou Autoneum na základě rešerše literatury, obecných informací o daném odvětví a informací získaných z výročních zpráv, firemního intranetu a kvalitativního výzkumu, který byl proveden formou polostrukturovaných rozhovorů s několika vedoucími pracovníky dané firmy.

5.1 Atributy ovlivňující výběr zahraničního trhu

5.1.1 Interní atributy výběru zahraničního trhu a firma Autoneum

Strategická orientace firmy: V teoretické části této práce (kapitola 3.1.1) bylo zmíněno, že Koch (2001b) doporučuje v tomto ohledu dvě rozdělení strategických orientací (proaktivní versus reaktivní a firmy jako prospektoři, analyzátoři a obránci). První skupina určuje jak management, a tudíž i firma reaguje na vnější okolnosti. Proaktivní firma se snaží ovlivňovat své okolí nebo alespoň o něm získávat podrobné znalosti tak, aby mohla předvídat určité události a připravit se na ně. Takové firmy většinou vyhledávají způsoby jak využít nové příležitosti skrze nové produkty, technologie a administrativní techniky a snaží se vést spíše než následovat svou konkurenci (Thwaites a Glaister, 1992). Firma Autoneum se snaží být technologickým vůdcem ve svém odvětví a soustředí se na inovace, čemuž odpovídá i vysoká míra investic do výzkumu a vývoje (CHF 57,1 milionů v 2014). Dále pak firma proniká na trhy, které pro ni momentálně nejsou vysoce výnosné, ale které slibují značný nárůst výroby automobilů, čemuž by odpovídal i nárůst prodeje výrobků firmy Autoneum za předpokladu, že firma najde odběratele. V tomto ohledu je firma Autoneum proaktivní.

Co se týče druhé skupiny, jedná se o rozdělení strategií podle jejich agresivity. Prospektoři jsou nejvíce agresivní firmy, které aktivně rozšiřují své produktové řady a svou působnost na nové trhy. Tím se snaží zachytit a využít nové příležitosti, většinou tedy bývají první na trhu a získávají s tím spojené výhody. Velká část jejich příjmů přichází z nových trhů a produktů. Obránci jsou opakem prospektorů a zaměřují se na bezpečné a relativně stabilní

trhy. Analyzátoři jsou poté firmy, které se na škále agresivity nachází mezi prospektory a obránci. Tyto firmy riskují méně než prospektoři, ale zároveň jsou méně zaměřené na stabilitu než obránci (Sabherwal a Chan, 2001). Autoneum získává největší procento svých příjmů ze zavedených trhů v Evropě a Severní Americe, ale zároveň se snaží pronikat na nové trhy. Produktovou řadu neustále rozvíjí a inovuje s tím, že největší příjmy jí opět nesou zavedené produkty. V souladu s tímto, se dá firma Autoneum označit za analyzátora, který má ovšem svou strategií blíže k prospektorovi než obránci.

Stupeň internacionalizace: V tomto bodě se lze obrátit k modelu Danielse a Radebaugha (Štrach, 2009) uvedeného v teoretické části této práce. Tento model určuje stupeň internacionalizace na základě pěti dimenzí. Výsledkem aplikace tohoto modelu na firmu Autoneum je zjištění, že firma se nachází ve vysokém stupni internacionalizace. Důvodem k tomuto tvrzení je fakt, že firma:

hledá zahraniční příležitosti jak pasivně tak aktivně, operuje ve velice rozdílných zemích

- sama si spravuje řadu zahraničních operací
- vlastní masivní produkci v zahraničí skrze přímé zahraniční investice a podniká ve velkém množství zemí.

Strategické cíle firmy: Firma Autoneum má řadu strategických cílů. Zde je rozdělíme na kvantitativní a kvalitativní. Mezi kvantitativní se například řadí:

- Dosáhnutí EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) marže více jak 9 % za celou skupinu.
- Dlouhodobé kapitálové náklady držet v rozmezí 4,0 – 4,5 % obratu z prodeje.
- Udržet RONA nad hranicí nákladů na kapitál.

V rámci kvalitativních cílů chce firma dosáhnout následujícího:

- Stát se celosvětovým dodavatelem nejvyšší úrovně pro automobilový průmysl.
- Udržet a rozšiřovat své celosvětové působení.

- Ziskový růst ve veškerých regionech.
- Růst financován z vlastního cash flow.
- Upevňování postavení vůdce v oblasti inovací.
- Podporovat vertikální integraci za účelem zvýšení konkurenceschopnosti a snížení nákladů.
- Zavádění standardizované a výkonné výroby.
- Vyhledávat možnosti konsolidace odvětví.

Existuje několik implikací ze strategických cílů pro proces výběru zahraničních trhů a forem vstupu. Jako první můžeme uvést snahu firmy dosahovat relativně vysoké EBITDA marže. Tato snaha naznačuje, že firma by se měla zaměřovat na formy vstupu, které se vyznačují vyšší ziskovostí, tedy přímé zahraniční investice. S tímto souvisí i několik kvalitativních cílů. Jestliže se firma snaží rozšiřovat své celosvětové působení v dlouhodobém hledisku, přímé zahraniční investice jsou relativně jasnou volbou. Další cíl, který podporuje výběr těchto forem vstupu, je stát se globálním dodavatelem nejvyšší úrovně. V dnešním náročném prostředí, kde dodavatelé automobilového průmyslu čelí tvrdé konkurenci a vysokým požadavkům ze strany výrobců, musí firma zajišťovat prvotřídní služby a především dodávat požadované množství včas. Toho může firma nejlépe dosáhnout opět přímými zahraničními investicemi. Ty totiž zaručují relativní blízkost firmy k jejím zákazníkům. Cíl vyhledávání možnosti konsolidace odvětví se dá nejlépe splnit akvizicemi (teoreticky i fúzemí, ale firma nepředpokládá, že by k takovému kroku mohlo dojít). Na druhou stranu, pokud chce firma udržet dlouhodobé kapitálové náklady pod určitou mírou, nemusí kapitálově náročné vstupy být vhodné.

Zkušenosti s výběrem zahraničních trhů: Jak již bylo zmíněno v popisu firmy, Autoneum má řadu zkušeností s výběrem zahraničních trhů. Tento proces však ve firmě nemá ustálenou systematickou podobu. Ať již firma vybírá trh proaktivně či reaktivně, málokdy bere v potaz velkou řadu z MEMS atributů. Jak již bylo zmíněno v popisu stávajícího procesu výběru zahraničních trhů firmy, jedná se především o proces založený na zkušenostech firmy a jejího personálu. Pokud by však byly brány zkušenosti firmy Autoneum jen od jejího osamostatnění a oficiálního založení v roce 2011, bylo by možno zmínit pouze jeden vstup

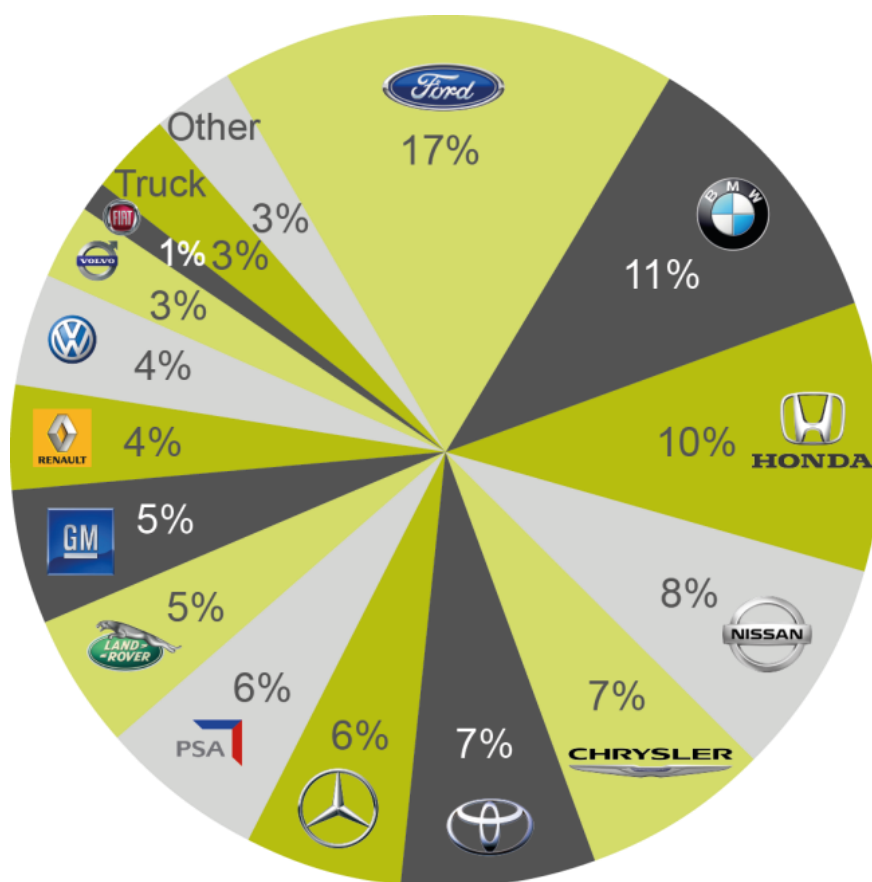
na zcela nový trh a tím bylo založení dceřiné společnosti v Ruské federaci v roce 2013. Rozhodnutí o vstupu na ruský trh bylo v té době strategicky důležitým rozhodnutím, které bylo založeno na přesvědčení, že ruský trh jako jeden z členů BRIC (Brazílie, Rusko, India a Čína) bude růst a s ním bude růst i ruský automobilový segment. V posledních dnech se ovšem zmiňuje, že prodej vozidel na ruském automobilovém trhu dramaticky klesá a jeden ze zákazníků firmy Autoneum (GM) dokonce hodlá opustit tento trh (Buckley, 2015). Pokud firma bude chtít na ruském trhu vydržet, budou jí pravděpodobně čekat těžké časy. Naštěstí největší zákazník Autoneum, firma Ford, ohlásila rozšiřování svých výrobních kapacit v Ruské federaci (Buckley, 2015). Jako následek tohoto nepříliš příznivého vývoje, se dá očekávat, že management firmy bude opatrný při výběru dalšího rozvíjejícího se trhu pro nové vstupy.

Bylo zmíněno výše, že zkušenosti firmy od jejího osamostatnění nejsou značné. Je ovšem nutné uvést, že i po osamostatnění ve firmě zůstala řada zkušeností z předchozího uspořádání, ať už se jedná o členy vyššího managementu nebo pro účely této práce relevantní specialisty, kteří mají na starost výběr zahraničních trhů.

Mezinárodní konkurenceschopnost firmy: Firma Autoneum udržuje svou konkurenceschopnost na světových trzích několika způsoby. Jedním z těchto způsobů je zaměřování se na technologické a inovativní prvenství v daném průmyslovém odvětví. Firma vlastní řadu technologických a inovačních center napříč světem a pravidelně investuje vysoké částky do výzkumu a vývoje. Součástí této iniciativy jsou testovací střediska, ve kterých firma testuje své výrobky a materiály. Na to je navázán i fakt, že firma již skoro 50 let vyrábí a dodává přesné měřicí systémy, které se staly světově uznávanými nástroji. Firma si zajišťuje svou konkurenceschopnost i tím, že se podílí přímo na vývoji vozidel. Autoneum vyvinulo vlastní simulační software, který dovoluje zákazníkům simulovat NVH výkon vozidla a tím pomáhá při navrhování nových vozidel.

Dalším z výrazných klíčových atributů firemní konkurenceschopnosti je také podílení se na řadě úspěšných automobilových modelů. Firma dokázala získat zakázky na světově proslulých modelech, jejichž úspěch vedl k navyšování výroby těchto modelů a s tím bylo spojené navýšení poptávky po produktech firmy Autoneum. Podíl na produkci takovýchto modelů znamená pro firmu nejen navýšení poptávky po jejích produktech, ale také zlepšení

firemní image. Celkově pak tento fakt zlepšuje šance firmy na rozšiřování spolupráce s výrobcem těchto modelů a také k získání nových zakázek. S tímto také souvisí diverzifikované portfolio zákazníků. Jak lze vidět na Obr. 7, Autoneum dodává své výrobky řadě předních výrobců automobilů a díky značné diverzifikaci se nemusí spoléhat na úspěch či neúspěch jednotlivých značek. Navýšení firemní konkurenceschopnosti v této oblasti by napomohlo zvýšení podílu zakázek od největších výrobců světa, jako jsou Toyota, VW a GM.



Obr. 7: Podíl značek na objemu z prodeje v roce 2014

Zdroj: AUTONEUM. Autoneum Investor Presentation March 2015. [online]. Dostupné z: <http://www.autoneum.com/media/presentations/2015/>

Zvolená kalkulační metoda: Koch (2001b) zmiňuje, že řada firem používá při výběru zahraničních trhů jednu či více kalkulačních metod. Mezi ty hlavní patří posouzení rizik a vyhodnocení přínosů daného trhu a zvažování nákladů a stupně marketingové kontroly plynoucí z rozdílných forem vstupů. Poslední dvě kalkulační metody se zabývají formou

vstupu a vzhledem k tomu, že se v této sekci zabýváme výběrem zahraničního trhu, je nutné si připomenout, že Koch (2001b) bere proces výběru zahraničního trhu a proces selekce formy vstupu ne jako dva od sebe oddělené procesy, ale jako jeden. Z toho plyne, že při výběru zahraničního trhu je nutné zvážit i to, jak je trh atraktivní a rizikový pro formy vstupu s rozdílnou kapitálovou náročností a marketingovou kontrolou. Dále pak je nutné brát v úvahu, že obsluha některých trhů může být nákladnější než obsluha jiných a to především díky rozdílům v infrastruktuře, dodavatelské síti a legislativním a regulačním podmínkám dané země. Některé země také mohou omezovat to, jakou má firma marketingovou kontrolu nad svou produkcí tím, že nepovolují plně vlastněné přímé zahraniční investice.

Autoneum bere tyto procesy odděleně, tudíž zde bude zmíněno pouze jak firma posuzuje rizika a přínosy potenciálních trhů. Firma při posuzování rizik spoléhá na informace získané ze zpráv o daných zemích a na názory expertů. Pokud jsou k dispozici určité indexy, jako například Country risk rating od společnosti Euromoney (Euromoney, 2015), firma je též bere v úvahu. Potenciální přínosy firma vyhodnocuje na základě podobných věcí jako rizika. V obou případech se samozřejmě zaměřuje nejen na obecná rizika a přínosy, ale také na ta specifická pro automobilový průmysl. Tyto informace vyhodnocuje kvalitativně, nedochází tudíž přímo ke kalkulacím.

5.1.2 Smíšené atributy výběru zahraničního trhu a firma Autoneum

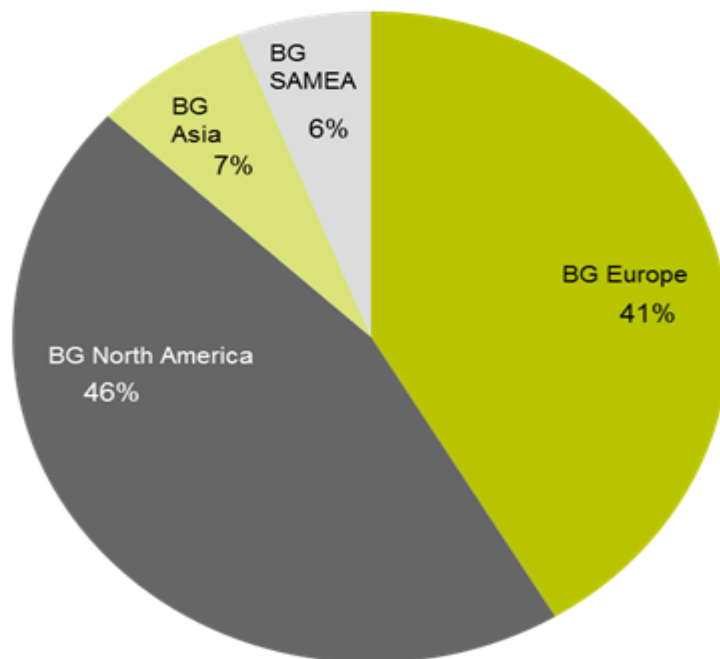
Vlastní/dostupné zdroje: Vzhledem k tomu, že má Autoneum k dispozici značné zdroje, není firma v tomto ohledu omezena při výběru zahraničního trhu. Produkty firmy nevyžadují různé strategie, což firmě ulehčuje volbu. Firma také využívá strategických partnerů v řadě zemí. V sedmi zemích firma založila joint venture a v některých těchto provozech, jako například v Thajsku, využívá výrobní zařízení svých partnerů, do kterých Autoneum vkládá své technologie a zákaznickou síť. To dovoluje firmě využívat dostupné zdroje svých partnerů a zároveň zachycovat růst na perspektivních trzích.

Networking: Autoneum se může pyšnit širokou sítí kontaktů. Se svými strategickými partnery provozuje několik joint ventures či jim v některých zemích poskytuje licence na své výrobky. Dále pak firma každý rok pořádá Automotive Acoustics Conference ve Švýcarském Zurichu. Tato konference je jedno z nejvýznamnějších setkání v oblasti

automobilové akustiky na světě. Autoneum se také účastní řady dalších setkání, veletrhů a výstav v oblasti akustických a tepelných řešení pro automobilový průmysl. V roce 2012 podepsala firma Autoneum s firmami Nittoku a Toyota Boshoku Corporation Memorandum porozumění, ve kterém se tyto firmy zavázaly na spolupráci při vývoji interiérových systémů pro hybridní vozidla. Autoneum a Nittoku mají dlouhou historii spolupráce, začínající již v druhé polovině 80. Let založením joint venture ve Spojených státech amerických za účelem obsluhování japonských výrobců na zdejším trhu. S tímto partnerem má několik joint ventures i v jiných zemích (např. Číně) a licencuje mu své produkty pro obsluhování japonského trhu.

Podobnost/blízkost zahraničních trhů: Již řadu let operuje firma ve velice odlišných a od sebe vzdálených trzích. Expanze firmy, tehdy ještě součástí skupiny Rieter, začala na evropských trzích. Na konci 80. let a v 90. letech rozšiřovala své působení v Severní Americe, především ve Spojených státech amerických. Až poté se firma začala postupně zajímat o více vzdálené a odlišnější trhy. V roce 2003 vstoupila na čínský trh a začala rozšiřovat své působení v Asii. Poté přišla na řadu Jižní Amerika a Jihoafrická republika (jediná africká země, kde Autoneum působí). Co se tedy týče vzdálenosti a podobnosti zahraničních trhů, dostala se již firma na ty „nejvzdálenější“. Při nynějším rozhodování nemá tento atribut značnou váhu.

Shodnost portfolia zahraničních trhů firmy: Portfolio zahraničních trhů firmy je různorodé a relativně dobře sestavené. V Severní Americe má firma silné zastoupení a hodlá zde svoji pozici udržet. Na evropských trzích došlo k uzavření či odprodání několika výrobních podniků (firma například odešla z italského trhu) v důsledku klesající poptávky. Tento krok vedl k zefektivnění výrobní kapacity BG Europe. V Asii a oblasti SAMEA již firma vstoupila na řadu, pro automobilový průmysl, významných trhů. Obr. 8 znázorňuje podíl jednotlivých regionálních BG na objemu z prodeje. V rámci zlepšení tohoto portfolia by se firma měla zaměřit na zvyšování podílu rozvíjejících se oblastí Asie a SAMEA, což také firma plánuje. V současné době se portfolio shoduje s podmínkami externího a interního prostředí, konkurenční pozicí firmy a jejími cíli. Tohoto firma dosáhla i odprodáním své italské pobočky a uzavřením několika evropských továren.



Obr. 8: Podíl regionálních BG na objemu z prodeje v roce 2014

Zdroj: AUTONEUM. Autoneum Investor Presentation March 2015. [online]. Dostupné z: <http://www.autoneum.com/media/presentations/2015/>

Optimalizace pořadí expanze: Firma nejprve expandovala v euro americké oblasti, přičemž v Severní Americe začala podnikat formou joint venture se svým japonským strategickým partnerem. Poté přišly na řadu rozvíjející se trhy na dálném východu a v Jižní Americe. Limitované zastoupení pak má firma v Africe (Jihoafrická Republika) a Turecku. Pořadí expanze odpovídá tomu, že se jedná o evropskou firmu, která se nejprve snažila podchytit růst v Evropě a Severní Americe, načež se dále postupně snažila a stále snaží proniknout na rozvíjející se trhy a přitom se udržet na stávajících trzích a případně tam upravovat své výrobní kapacity podle potřeby.

5.1.3 Externí atributy výběru zahraničního trhu a firma Autoneum

Potenciál cílového trhu: Potenciál cílového trhu může firma zjistit klasickými metodami, jako jsou analýza PESTEL a Porterova analýza pěti sil. V rámci těchto analýz bude pro firmu nejdůležitější určit ekonomický potenciál cílového trhu ve vztahu k automobilovému

průmyslu. Pokud bude trh vykazovat možnost nárůstu výroby automobilů, stává se tento trh pro firmu Autoneum trhem přitažlivým. Je ovšem nutné, aby firma dokázala správně odhadnout či získat informace o tom, kde budou chtít automobilový výrobci navyšovat své výrobní kapacity a poté se snažit na tyto trhy vstoupit nebo tam rozšířit své vlastní výrobní kapacity. V nynější době se specialisté, zodpovědní za analýzu zahraničních trhů, soustředí na informace o stávajících a potenciálních zákaznících. Dále pak sbírají obecné informace o trhu a jeho ekonomické situaci.

Význam cílového trhu v kontextu konkurenceschopnosti firmy: V rámci konkurenceschopnosti firmy v oblasti tepelných a akustických řešení pro automobilový průmysl je firma Autoneum zastoupena na těch nejvýznamnějších trzích. Největší a nejvýznamnější producenti automobilů se nacházejí především v Číně, Japonsku, Spojených státech amerických a Evropě. Zde všude má firma zastoupení.

Předpokládaná rizika na zahraničních trzích: Stejně jako každou firmu účastníci se zahraničního obchodu, ovlivňuje i firmu Autoneum řada rizik. Tržní rizika jsou pro firmu velice důležitá. Mohou totiž nepřímo působit na firmu skrze vliv na její zákazníky (např. klesající poptávka po automobilech) či nepřímo (ceny surovin, ochrana obchodních tajemství, atd.). Komerční rizika zde nejsou velmi významná vzhledem k tomu, že zákazníci firmy jsou v naprosté většině velké nadnárodní firmy, s nimiž má firma již řadu zkušeností. Jediným rizikem v této oblasti může být odkládání plateb vzhledem k velké míře vlivu těchto zákazníků. Přepravní riziko je klasický typ rizika, kterému musí čelit řada dodavatelů a Autoneum není výjimkou. Výhodou v tomto ohledu je snaha firmy být svým odběratelům co nejbližší. Určitá přepravní rizika však přetrvávají. Teritoriální rizika jsou významná pro firmu a její budoucí růst, vzhledem k tomu, že severoamerické a evropské trhy již jsou relativně satureované a firma by se nyní měla soustředit na méně „stabilní“ rozvíjející se trhy. Kurzovní rizika jsou důležitá pro veškeré firmy účastníci se mezinárodního obchodu, ale vzhledem k rozsáhlým zahraničním aktivitám firmy Autoneum jsou tato rizika již zahrnuta ve firemní strategii. Co se týče rizika odpovědnosti za výrobek tak Autoneum, jakožto B2B (Business to Business) dodavatel, toto riziko nenesí. Jeho výrobky avšak podléhají důkladné kontrole ze strany zákazníka.

Významným rizikem pro firmu může být riziko odcizení know-how a technologických postupů. Firma musí zvážit, zda je cílová země signatářem příslušných mezinárodních úmluv a také jaké jsou zkušenosti jiných firem na daném trhu. Díky své zákaznické síti, patentům a technické náročnosti je firma relativně chráněna proti tomuto riziku.

5.2 Atributy ovlivňující výběr formy vstupu

5.2.1 Interní atributy výběru formy vstupu na zahraniční trh a firma Autoneum

Velikost společnosti/množství jejích zdrojů: Finanční náročnost přímých kapitálových vstupů v odvětví, ve kterém firma působí, je značná. Greenfield investice firmy Autoneum zahrnuje založení dceřiné společnosti a vybudování výrobních zařízení. Na druhou stranu se nejedná o kapitálově nejnáročnější vstupy, které existují. Autoneum je nadnárodní společnost s globální působností. Jako taková má firma značné množství zdrojů a již ve své minulosti využila finančně nejnáročnějších forem vstupu. Volba formy vstupu není tudíž tímto atributem ovlivněna.

Těžiště kontroly managementu: Vyhodnotit tento atribut je velice obtížné. V rámci této práce není možné dostatečně ohodnotit těžiště kontroly jednotlivých zaměstnanců a členů vedení firmy, kteří se podílí na procesu výběru formy vstupu. Z popisu problematiky těžiště kontroly ve spojitosti s výběrem formy vstupů na zahraniční trh od Kocha (2001b) vyplývá, že těžiště kontroly managementu může do značné míry ovlivňovat rozhodnutí o tomto výběru, pokud ve firmě neexistuje systematické řešení tohoto problému nebo není tato překážka potlačena zkušenostmi příslušných jednotlivců či skupin. Po obecném zhodnocení firemního přístupu k výběru minulých forem vstupu a po dotázání několika pracovníků firmy bylo dosaženo závěru, že firma tímto atributem buď ovlivněna není, nebo má management vnitřní těžiště kontroly, což ovšem, alespoň v dosavadních rozhodnutích, bylo v souladu s firemní strategií, a tudíž firmu negativně neovlivnilo.

Zkušenosti s výběrem forem vstupů: Firma ve své minulosti použila řadu různých forem vstupu: od přímého exportu přes licencování až k joint ventures a zakládání vlastních továren v zahraničí. Ve většině případů se nyní firma snaží vstoupit na trhy pomocí plně vlastněných

dceřiných společností nebo joint ventures. Joint ventures přitom v naprosté většině případů zakládá se svým dlouhodobým strategickým partnerem, firmou Nittoku. Firma ovšem využívá i přímého exportu, aby mohla obsluhovat i trhy, na kterých není kapitálově přítomna. V těchto případech se ale většinou jedná o trhy sousedící s trhem nebo v blízkosti trhu kde, je firma přítomna. Přímý export pak také využívá při dodávání výrobků na trhy, kde sice přítomna je, ale dané výrobky tam nevyrábí. Licencování většinou využívá na trzích, které nejsou pro firmu dostatečně atraktivní a kde existují určitá omezení pro přímé kapitálové vstupy. Akvizice firma velice často nevyužívá. V roce 2006, tehdy ještě jako součást skupiny Rieter, odkoupila firmu Unikeller India Private Ltd. s tím, že před akvizicí již vlastnila 35% podíl na této společnosti. Rok před tím došlo zatím k poslední akvizici zcela nezávislého subjektu a to brazilského výrobce automobilových součástek Ello Ltda. Množství zkušeností je tedy v rámci firmy značné a dá se říci, že firma je zaměřena především na joint ventures a greenfield investice.

Postoj managementu k rizikům: Koch (2001b) uvádí, že postoj managementu k rizikům se dá odvodit z faktorů jako finanční situace podniku, konkurenceschopnost a zkušenosti. Finanční situace podniku je velice příznivá. Firma minulý rok zažila nejlepší rok od svého osamostatnění. Konkurenceschopnost již byla popsána výše jako vysoká. Zkušenosti firmy a managementu mohou mít velký vliv na výběr formy vstupu vzhledem k tomu, že postoj managementu k rizikům se může utvářet právě na základě těchto zkušeností. Z nedávné historie společnosti se nedá říci, že by firma prošla nějakými zkušenostmi, které by výrazně ovlivnily postoj managementu k rizikům. Firma neprošla žádnými významnými krizemi, které by mohly učinit management více averzní k rizikům. Výše zmíněné faktory poukazují na to, že je na tom firma dobře a tudíž by management měl být spíše méně averzní. Z rozhovorů s pracovníky a informací o cílech společnosti a jejích zkušenostech ovšem vyplynulo, že ačkoliv je management nakloněn k menší averzi k rizikům, přeci jenom se přibližuje spíše středu spektra.

Zvolená kalkulační metoda: Co se týče kalkulace nákladů versus stupně marketingové kontroly tak firma nevyužívá žádnou kalkulaci jako takovou, ale ve většině svých operací se snaží zachovat si úplnou marketingovou kontrolu. To odpovídá obchodnímu modelu společnosti vzhledem k tomu, že se jedná o B2B dodavatele. Na druhou stranu, ze zjištěných informací o svých a potenciálních budoucích zákaznících, daném trhu a svých vlastních

produkčních kapacit a svých zakázkách, firma kalkuluje a odhaduje, jak velká produkce by na daném trhu byla vhodná.

Cílový podíl na trhu: Jedním z cílů firmy je stát se vedoucím globálním dodavatelem akustických a tepelných řešení pro automobilový průmysl a vzhledem k tomuto faktu se snaží zachytit co největší podíl na cílových trzích. Toho může nejlépe dosáhnout tím, že bude k zákazníkům geograficky blízko a to nejenom kvůli efektivnější logistice, ale také kvůli tomu, že se firma podílí na vývoji nových vozidel. K tomuto účelu nejlépe slouží přímé kapitálové vstupy.

Cílová úroveň zisků: Cílová úroveň zisků je důležitým aspektem při výběru formy vstupu téměř každé firmy. Firma Autoneum musí tento atribut zhodnotit především z hlediska množství výrobků, které budou zákazníci poptávat, teoretických nákladů na export a dlouhodobém potenciálu partnerství se zákazníky na daném trhu. Délka časového horizontu plánování firmy se pohybuje ve středně až dlouhodobé oblasti. Firma se spíše soustředí na zachycování budoucího potenciálu trhů.

5.2.2 Smíšené atributy výběru formy vstupu na zahraniční trh a firma Autoneum

Kompetence, způsobilosti a schopnosti vyžadované/dostupné pro každou formu vstupu: Exportování, licencování, joint ventures a greenfield investice; jak již bylo zmíněno, firma má s těmito vstupy již řadu zkušeností. Co se týče úspěšnosti, tak nelze jasně určit, které jsou více či méně úspěšné, vzhledem k různým nárokům zákazníků, podmínkám zemí a velikosti poptávky. Co se týče kompetencí, způsobilostí a schopností, je na tom firma Autoneum velice dobře. Již desítky let se, jako součást jiné firmy, účastnila mezinárodního obchodu a převzala si z tohoto období know-how, zkušenosti a částečně i management. Firma ví, jak úspěšně pracovat se všemi zmíněnými formami vstupu.

Dostupnost spolehlivých informací: Mezi informace důležité pro rozhodnutí o formě vstupu se řadí podmínky na cílovém trhu, potenciál cílového trhu, informace o konkurenci, potenciál cílového/cílových zákazníka/ů, velikost produkce a odhad budoucí potřeby produkce. Dostupnost a zhodnocení těchto informací je značně komplikované, obzvláště

proto, že se jedná o odhady nebo o citlivé informace. Sběr a vyhodnocení těchto informací je významným atributem pro tento proces.

5.2.3 Externí atributy výběru formy vstupu na zahraniční trh a firma Autoneum

Charakteristika podnikatelského prostředí v cílové zemi: Určité informace o podnikatelském prostředí může firma získat využitím Porterovy analýzy pěti sil a analýzy PESTEL. Dále pak zhodnocením relevantních informací o daném trhu jako jsou podmínky pro podnikání, zákony a regulace. Nejdůležitější informace se týkají zákazníků, konkurence a dodavatelů (či dostupnosti surovin potřebných k výrobě).

Obchodní bariéry: Obchodní bariéry jsou významným atributem při výběru formy vstupu pro každou firmu účastnící se mezinárodního obchodu. Ať už se jedná o export či přímou zahraniční investici, firma si musí zjistit potřebné informace o zahraničněobchodní politice dané země. Pro Autoneum jsou především důležitá kvóta na dovoz automobilových součástí a podmínky za jakých může zahraniční firma na daném trhu vybudovat vlastní provoz (pokud to je vůbec možné).

Uskutečnitelnost a schůdnost různých forem vstupů: Autoneum již podniká v některých zemích, kde kvůli zákonným podmínkám musela založit joint ventures, jelikož plně vlastněné přímé zahraniční investice nebyly povoleny. Vzhledem k tomu, že Autoneum je inovátorem a technologickým vůdcem v odvětví, existuje vážná hrozba odcizení know-how a technologických postupů. I přes to firma poskytuje několik licenčních ujednání a podílí se na řadě joint ventures. Své know-how si firma chrání řadou patentů a odcizení tohoto know-how je také komplikovanější díky technické náročnosti daných řešení a úzké spolupráci se zákazníky (automobilovými výrobci) při výzkumu a vývoji.

Popularita jednotlivých forem na cílovém trhu: V odvětví automobilového průmyslu stále častěji dochází k tomu, že dodavatelé určitých součástí musí dodávat své výrobky v takovém čase a množství, že je nutné, aby byli svým zákazníkům co nejbližší. V tomto ohledu tudíž vzrůstá popularita přímých zahraničních investic, především joint ventures a vlastních provozů.

Tempo růstu cílového trhu a jeho předpokládaný potenciál: Tempo růstu cílového trhu a jeho předpokládaný potenciál hraje důležitou roli v procesu výběru formy vstupu. Pokud má automobilový segment v dané zemi předpoklad dlouhodobého růstu, měla by se firma přiklánět k přímým zahraničním investicím. Růst cílového trhu ve většině případů znamená větší poptávku po automobilech, tudíž na těchto trzích narůstá produkce automobilů a firma Autoneum tím získává možnost dodávat své produkty.

Požadavky na firemní image: Tento atribut již není pro firmu významný, vzhledem k tomu, že je přítomna na většině, ne-li všech, trzích, které se dají charakterizovat jako důležité pro automobilový průmysl. Jak lze vidět z portfolia odběratelů firmy, mezi její zákazníky patří výrobci z těch, automobilovým průmyslem, nejvřhlanějších zemí. Dále pak můžeme uvést, že firma doplňuje svou produktovou řadu přesnými měřicími přístroji. V tomto ohledu pomáhá její firemní image fakt, že se jedná o švýcarskou firmu.

Synchronizace forem vstupů s mezinárodní strategií firmy: Firma Autoneum je nadnárodní společností s celosvětovou působností, která už jako mezinárodní firma byla založena. Její organizační struktura, zdroje a kompetence jsou tudíž již vytvořené tak, aby dokázaly reagovat na současné podmínky mezinárodního obchodu. Strategie firmy se soustředí na globální perspektivu a je brána v úvahu při výběru formy vstupu.

6 Vyhodnocení významu MEMS atributů pro firmu Autoneum

V předcházející sekci byly popsány atributy Kochova MEMS modelu ve spojitosti s firmou Autoneum. V této sekci dojde k vyhodnocení toho, jak jsou které MEMS atributy významné pro firmu Autoneum a její proces výběru zahraničních trhů a forem vstupu. Na základě tohoto vyhodnocení bude vytvořena kolekce atributů specificky určených pro firmu Autoneum. Tato kolekce bude následně použita jako základ rámce pro identifikaci nejvhodnější kombinace zahraničního trhu a formy vstupu. To pak může sloužit jako konkrétní doporučení postupu pro výběr zahraničních trhů a forem vstupu. Vyhodnocení proběhne stejně jako předcházející popis MEMS atributů na základě rešerše literatury, obecných informací o daném odvětví a informací získaných z výročních zpráv, firemního intranetu a kvalitativního výzkumu, který byl proveden formou polostrukturovaných rozhovorů s několika vedoucími pracovníky dané firmy.

6.1 Významné atributy procesu výběru vstupu na zahraniční trh u firmy Autoneum

V této části budou uvedeny MEMS atributy, které mají velký vliv na proces výběru zahraničních trhů a forem vstupu firmy Autoneum.

6.1.1 Významné atributy výběru zahraničního trhu u firmy Autoneum

Strategická orientace firmy: Firma by měla vybírat takové trhy, které odpovídají její strategické orientaci. Ta se dá momentálně popsat jako proaktivní analyzátor. Pokud by se orientace firmy měla v budoucnosti změnit, mělo by to značně ovlivnit proces výběru zahraničních trhů.

Strategické cíle firmy: Strategické cíle firmy by vždy měly mít významný vliv na proces výběru zahraničních trhů a u firmy Autoneum tomu není výjimkou. Dosažení určitých cílů

firmy bude vyžadovat výběr a vstup na nové trhy a tyto trhy tudíž musí být v souladu s těmito cíli.

Zkušenosti s výběrem zahraničních trhů: Vzhledem k tomu, že firma nevyužívá plně systematický proces výběru zahraničních trhů, zkušenosti budou vždy hrát velkou roli při tomto procesu. Její zkušenost v Ruské federaci by například měla být vzata v úvahu a to nejenom jako cenná zkušenost, ale také jako faktor, který může ovlivňovat rozhodování managementu o budoucích trzích.

Mezinárodní konkurenceschopnost firmy: S ohledem na úspěch firmy je jasné, že firma má dostatek prostředků a potenciálu na to, aby nebyla omezena ve výběru zahraničních trhů. Nicméně další trhy by se měly vybírat tak, aby podpořily klíčové prvky firemní konkurenceschopnosti.

Networking: Význam networkingu může být potenciálně značný. Firma se musí dobře prezentovat a pokusit se vstoupit na trhy, které buď mají potenciál pro vytvoření nové sítě kontaktů, nebo kde již firma vlastní kontakty, které by jí mohli přinést budoucí užitek, partnerství nebo zakázky.

Shodnost portfolia zahraničních trhů firmy: V rámci firmy Autoneum je tento atribut významný z toho hlediska, že vstup, setrvání či opuštění určitého trhu s sebou nese změnu produkční kapacity daného regionu. Pokud poptávka po jejích výrobcích klesá, je možné upravit tyto kapacity, tudíž i shodu portfolia, odprodáním svého podílu na trhu nebo přímo opuštěním tohoto trhu.

Potenciál cílového trhu: Každá firma musí určit jak atraktivní je daný trh pro její formu podnikání. V případě firmy Autoneum se management zaměřuje spíše na středně až dlouhodobý potenciál. Potenciál automobilového segmentu na daném trhu je pak v popředí zájmu firmy.

Význam cílového trhu v kontextu konkurenceschopnosti firmy: Firma již je zastoupena na těch nejvýznamnějších trzích a jejím strategickým cílem je upevňování své pozice na těchto trzích. Tento atribut je ovšem významný z hlediska budoucí úrovně konkurenceschopnosti

firmy. Vzhledem k tomu, že Autoneum chce posilovat svou globální pozici, je nutné, aby našla takové trhy, které budou přispívat ke konkurenceschopnosti firmy.

Předpokládaná rizika na zahraničních trzích: Další z atributů, který je významný takřka pro každou firmu. Různé trhy obnáší různá rizika a zvážení těchto rizik je nutné pro úspěšný vstup na tyto trhy. Jak ukázala situace v Ruské federaci po ukrajinské krizi, podmínky na trzích se mohou relativně rychle změnit a firma musí počítat i s takovými riziky.

6.1.2 Významné atributy výběru formy vstupu u firmy Autoneum

Zkušenosti s výběrem forem vstupů: Za dobu působení firmy se v ní nahromadilo velké množství zkušeností s výběrem forem vstupů. Hlavní zkušenosti z této oblasti pochází z výběru joint ventures a greenfield investic. Tyto zkušenosti mají významnou roli při tomto procesu a měly by být brány v úvahu při budoucích výběrech.

Postoj managementu k rizikům: Management firmy Autoneum je spíše méně averzní k rizikům, i když se vyhýbá těm více rizikovým investicím, a i to hraje důležitou roli při procesu výběru forem vstupů.

Zvolená kalkulační metoda: Typické kalkulační metody a ty zmíněné v Koch (2001b) firma nevyužívá. Za to ale využívá svou vlastní kalkulaci, která vyhodnocuje množství produkce potřebné na daném trhu a potenciální vývoj poptávky. Tato kalkulace je velmi významná pro to, jakou formu vstupu si firma vybere.

Cílový podíl na trhu: Při výběru formy vstupu je nutné stanovit či zajistit shodu s tím, jakého cílového podílu chce firma na daném trhu dosáhnout.

Cílová úroveň zisků: Stejně jako v předcházejícím bodu, je při výběru formy vstupu nutné vzít v úvahu cílovou úroveň zisků.

Kompetence, způsobilosti a schopnosti vyžadované/dostupné pro každou formu vstupu: Toto je samozřejmě významný atribut, avšak jeho význam se mění u každé formy vstupu. Firma má řadu úspěchů a zkušeností s přímým exportem, licencováním, joint ventures a především

s greenfield investicemi a má k dispozici potřebné kompetence, způsobilosti a schopnosti. Co se ovšem týče například akvizicí, s nimiž firma nemá tolik zkušeností, měla by zvážit, jestli opravdu má kompetence, způsobilosti a schopnosti potřebné pro tuto formu.

Dostupnost spolehlivých informací: Dostupnost spolehlivých informací má značný význam na úspěch či neúspěch vstupu na trh. Pokud chce firma zajistit co největší pravděpodobnost úspěchu, musí se snažit nalézt spolehlivé a přesné informace.

Charakteristika podnikatelského prostředí v cílové zemi: Podnikatelské prostředí v cílové zemi může každou formu vstupu ovlivnit jiným způsobem a je proto nutné tento atribut zvážit při procesu výběru.

Obchodní bariéry: Tento atribut je samozřejmostí každé firmy, která se účastní mezinárodního obchodu. Obchodní bariéry mohou vyloučit některé formy vstupu a tím ovlivnit proces výběru.

Uskutečnitelnost a schůdnost různých forem vstupů: Stejně jako obchodní bariéry, uskutečnitelnost a schůdnost různých forem vstupů může, po důkladném zhodnocení, vyloučit či vyzdvihnout určité formy vstupu.

Tempo růstu cílového trhu a jeho předpokládaný potenciál: Vyhodnocení potenciálu trhu je důležité pro každou firmu, která uvažuje o přímých kapitálových investicích. Pokud firma Autoneum dojde k závěru, že určitý trh nemá vysoký potenciál, a to ani dlouhodobý, může se rozhodnout na tento trh nevstoupit či využít kapitálově nenáročné formy vstupu.

Popularita jednotlivých forem na cílovém trhu: Firma Autoneum musí brát v potaz to, jaké formy využívá její konkurence a její zákazníci, aby případně mohla reagovat na to, jak se tyto subjekty na trhu chovají či si vzít inspiraci z jejich obchodního modelu.

Synchronizace forem vstupů s mezinárodní strategií firmy: Mezinárodní strategie firmy je momentálně v souladu s tím jaké formy vstupů firma využívá. Nicméně aby se zajistila i budoucí shoda, musí firma brát tento atribut v úvahu.

6.2 Nevýznamné atributy procesu výběru vstupu na zahraniční trh u firmy Autoneum

Zde budou uvedeny atributy, které nemají žádný vliv na proces výběru zahraničních trhů a forem vstupu firmy Autoneum nebo jejichž vliv je relativně nevýznamný.

6.2.1 Nevýznamné atributy výběru zahraničního trhu u firmy Autoneum

Stupeň internacionalizace: Vzhledem k vysokému stupni internacionalizace tento atribut neovlivňuje rozhodnutí firmy. Firma již je v takovém stádiu své existence, kdy už spíše jen rozšiřuje své působení.

Zvolená kalkulační metoda: Odhad a vyhodnocení určitých faktorů a informací je pro proces výběru důležité, nicméně firma nevyužívá při procesu výběru zahraničních trhů žádné kalkulační metody a nebyla nalezena potřeba tento fakt měnit.

Vlastní / dostupné zdroje: Firma má značné jak vlastní tak i dostupné zdroje. Ostatní atributy v tomto směru zdaleka převyšují význam tohoto atributu.

Podobnost / blízkost zahraničních trhů: Svou expanzí se firma již dostala na velice rozdílné a vzdálené trhy. Tento atribut již řadu let neovlivňuje a v budoucnosti ani ovlivňovat nebude proces výběru zahraničních trhů.

Optimalizace pořadí expanze: Pořadí expanze, vzhledem ke stupni internacionalizace a globální působnosti firmy, nemá vliv na proces výběru.

6.2.2 Nevýznamné atributy výběru formy vstupu u firmy Autoneum

Velikost společnosti/množství jejich zdrojů: Firma již v minulosti využila značné množství kapitálově nejnáročnějších vstupů a jedná se o nadnárodní, globálně působící firmu se značnými prostředky. Tento atribut nemá na výběr formy vstupu vliv.

Těžiště kontroly managementu: Vzhledem k tomu, že není možné přesně určit tento atribut v rámci firmy Autoneum a jeho vliv na minulá rozhodnutí nebyl nalezen, bude zařazen mezi nevýznamné atributy.

Požadavky na firemní image: Při vyhodnocování tohoto atributu nebyly nalezeny žádné požadavky na firemní image, které by poukazovaly na to, že firma není přítomna na některém z trhů důležitých pro její image.

6.3 Návrh řešení pro výběr zahraničních trhů a forem vstupu

V předcházející sekci bylo vyhodnoceno, které atributy jsou významné pro proces výběru zahraničních trhů a forem vstupu firmy Autoneum. Obr. 9 ilustruje význam atributů pro firmu a její proces výběru zahraničních trhů. Obr. 10 pak ukazuje význam atributů pro firmu a její proces výběru forem vstupu. Dále pak tyto ilustrace vyznačují, které atributy firma již brala v úvahu při tomto procesu v minulosti (zda firma již brala tyto atributy v úvahu, bylo zjištěno formou rozhovoru s pracovníky firmy).

Atributy významné pro firmu Autoneum

Strategická orientace firmy	Mezinárodní konkurenceschopnost firmy	Potenciál cílového trhu
Strategické cíle firmy	Networking	Význam cílového trhu v kontextu konkurenceschopnosti firmy
Zkušenosti s výběrem zahraničních trhů	Shodnost portfolia zahraničních trhů firmy	Předpokládaná rizika na zahraničních trzích

Atributy nevýznamné pro firmu Autoneum

Stupeň internacionalizace	Zvolená kalkulační metoda	Vlastní / dostupné zdroje
Podobnost / blízkost zahraničních trhů	Optimalizace pořadí expanze	

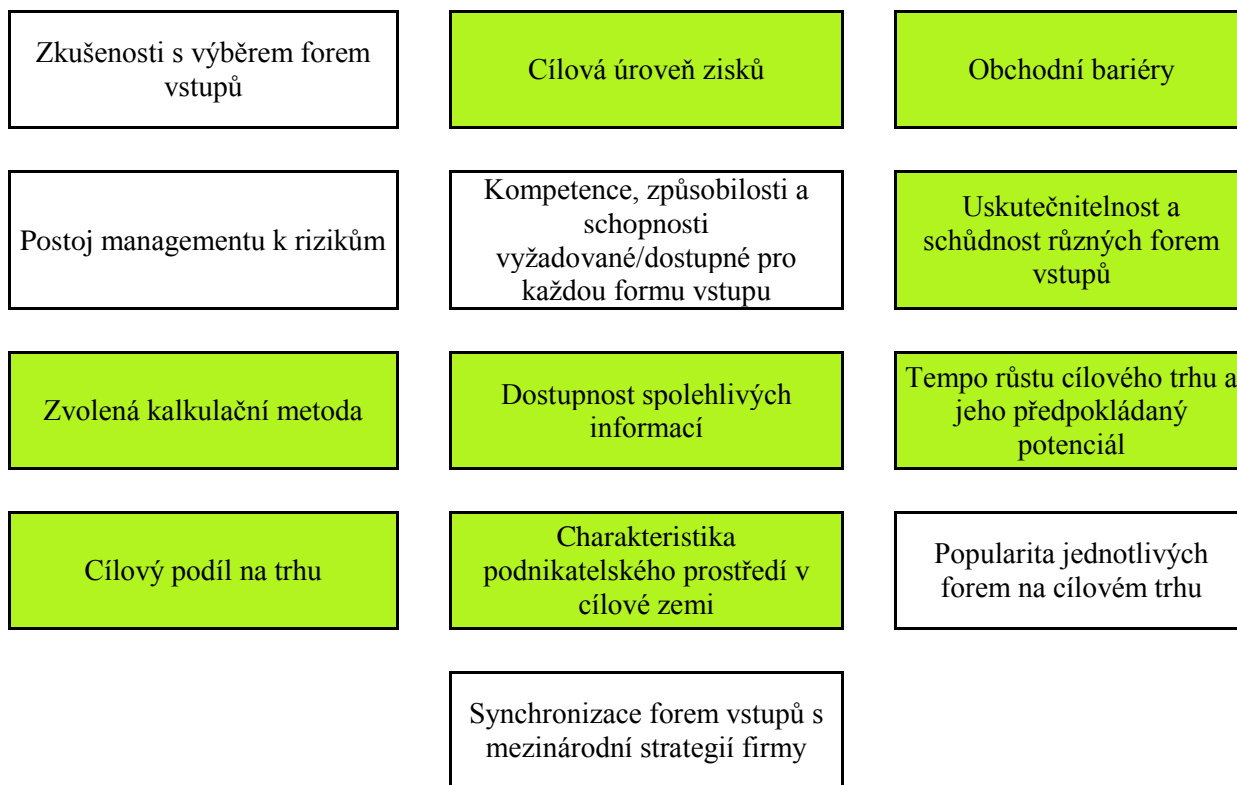
Atributy, které firma nyní bere v úvahu při výběru

Atributy, které firma nyní nebere v úvahu při výběru

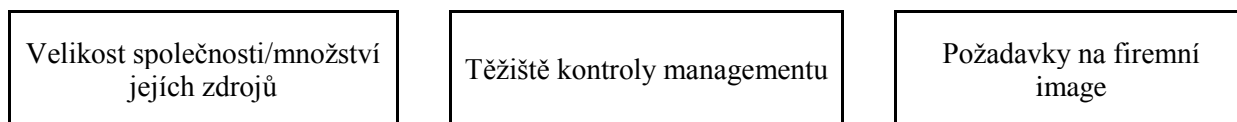
Obr. 9: Atributy ovlivňující výběr zahraničních trhů


Zdroj: Vlastní zpracování.


Atributy významné pro firmu Autoneum



Atributy nevýznamné pro firmu Autoneum



 Atributy, které firma nyní bere v úvahu při výběru

 Atributy, které firma nyní nebere v úvahu při výběru

Obr. 10: Atributy ovlivňující výběr formy vstupu

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vidět z předcházejících ilustrací, celkem 8 MEMS atributů bylo vyhodnoceno jako nevýznamné pro firmu Autoneum. Pět z těchto atributů se týká výběru zahraničních trhů a tři výběru formy vstupu. Zbývající atributy byly vyhodnoceny jako významné. Z těchto

atributů byl poté vytvořen seznam významných atributů, který může firmě sloužit jako základ rozhodovacího procesu o výběru zahraničních trhů a forem vstupu (viz Tab. 1).

Tab. 1: Finální kolekce významných atributů pro firmu Autoneum

Výběr zahraničního trhu	Volba formy vstupu
Strategická orientace firmy	Zkušenosti s výběrem forem vstupů
Mezinárodní konkurenceschopnost firmy	Cílová úroveň zisků
Potenciál cílového trhu	Obchodní bariéry
Strategické cíle firmy	Postoj managementu k rizikům
Networking	Kompetence, způsobilosti a schopnosti vyžadované/dostupné pro každou formu vstupu
Význam cílového trhu v kontextu konkurenceschopnosti firmy	Uskutečnitelnost a schůdnost různých forem vstupů
Zkušenosti s výběrem zahraničních trhů	Zvolená kalkulační metoda
Shodnost portfolia zahraničních trhů firmy	Dostupnost spolehlivých informací
Předpokládaná rizika na zahraničních trzích	Tempo růstu cílového trhu a jeho předpokládaný potenciál
-	Cílový podíl na trhu
-	Charakteristika podnikatelského prostředí v cílové zemi
-	Popularita jednotlivých forem na cílovém trhu
-	Synchronizace forem vstupů s mezinárodní strategií firmy

Zdroj: Vlastní zpracování.

6.3.1 Rámec pro identifikaci nejvhodnější kombinace zahraničního trhu a formy vstupu

Na základě finální kolekce významných atributů (Tab. 1) lze vytvořit rámec pro identifikaci nejvhodnějšího trhu a formy vstupu, do kterého může firma vložit hodnotu ke každému z atributů a následně vykalkulovat, která kombinace trhu/formy vstupu bude nejvhodnější. Přiřazování hodnot bude vzhledem k charakteru některých atributů muset být prováděno před každým výběrem, a to z důvodu měnících se podmínek, které mohou dané hodnoty průběhem času měnit. Firma by měla na tento proces klást velký důraz a využívat relevantní nástroje (např.: strategickou analýzu) k přesnému určení těchto hodnot. Některé atributy se může firma také rozhodnout vypustit, vzhledem k tomu, že jsou těžce kvantifikovatelné. Dále pak může firma tento rámec rozšířit tím, že každému atributu přiřadí jinou váhu, čímž ovlivní výpočet daných hodnot a tím i celkový výsledek.

Hlediska, podle kterých může firma přiřazovat hodnoty k daným atributům, budou vypadat následovně (Tab. 2):

Tab. 2: Hlediska k přiřazování hodnot

	Atributy	Determinující hlediska	Rozsah hodnot
Atributy ovlivňující výběr zahraničního trhu	Strategická orientace firmy	Míra shody trhu se strategickou orientací firmy	1 až 10
	Strategické cíle firmy	Míra shody trhu se strategickými cíli firmy	1 až 10
	Potenciál cílového trhu	Potenciál cílového trhu	1 až 10
	Mezinárodní konkurenceschopnost firmy	Přínos daného trhu pro firemní kompetence, způsobilosti a schopnosti	1 až 10
	Význam cílového trhu v kontextu konkurenceschopnosti firmy	Přínos daného trhu pro budoucí konkurenceschopnost firmy	1 až 10
	Networking	Přínos daného trhu do kontaktní sítě firmy	1 až 10
	Zkušenosti s výběrem zahraničních trhů	Předpokládaná shoda se zkušenostmi firmy	1 až 10

	Shodnost portfolia zahraničních trhů firmy	Míra shody daného trhu s portfoliem zahraničních trhů firmy	1 až 10
	Předpokládaná rizika na zahraničních trzích	Rizikovost trhu	1 až 10
Atributy ovlivňující výběr formy vstupu	Zkušenosti s výběrem forem vstupů	Míra zkušeností s danou formou	1 až 10
	Cílová úroveň zisků	Míra požadované úrovně zisků	1 až 10
	Obchodní bariéry	Míra obchodních bariér relevantních k dané formě vstupu	1 až 10
	Postoj managementu k rizikům	Míra averze k rizikům	1 až 10
	Kompetence, způsobilosti a schopnosti vyžadované/dostupné pro každou formu vstupu	Míra dostupných kompetencí, způsobilostí a schopností vyžadovaných pro danou formu vstupu	1 až 10
	Uskutečnitelnost a schůdnost různých forem vstupů	Míra uskutečnitelnosti a schůdnosti	1 až 10
	Zvolená kalkulační metoda	Výsledek vlastní kalkulace	1 až 10
	Dostupnost spolehlivých informací	Míra dostupnosti informací	1 až 10
	Tempo růstu cílového trhu a jeho předpokládaný potenciál	Tempo růstu cílového trhu a jeho předpokládaný potenciál	1 až 10
	Cílový podíl na trhu	Odhad míry podílu na trhu, který může daná forma přinést	1 až 10
	Charakteristika podnikatelského prostředí v cílové zemi	Zhodnocení překážek/podpory pro každou formu vstupu na daném trhu	1 až 10
	Popularita jednotlivých forem na cílovém trhu	Míra popularity (odhad četnosti) dané formy na daném trhu	1 až 10
Synchronizace forem vstupů s mezinárodní strategií firmy	Míra shody formy vstupu s mezinárodní strategií firmy	1 až 10	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Hlediska pro určení hodnot zmíněná v tabulce č. 2 se dají popsat následovně:

Výběr zahraničních trhů

Míra shody trhu se strategickou orientací firmy: Firma musí určit, do jaké míry se vybraný trh shoduje se strategickou orientací firmy.

Míra shody trhu se strategickými cíli firmy: Firma musí zhodnotit své současné strategické cíle a zhodnotit do jaké míry se daný trh shoduje s jejími představami o kvalitativních i kvantitativních cílech uvedených v kapitole 6.1.

Potenciál cílového trhu: Toto hledisko lze zhodnotit např. podle Porterovy analýzy pěti sil a analýzy PESTEL či jiných relevantních nástrojů.

Přínos daného trhu pro firemní kompetence, způsobilosti a schopnosti: Firma musí zhodnotit, jak daný trh přispěje k rozvoji a upevnování firemních kompetencí, způsobilostí a schopností, které jsou významné pro konkurenceschopnost firmy. Rozšíří jí vstup na daný trh portfolio zákazníků? Jaký přínos bude mít daný trh pro inovativnost a technologickou vyspělost firmy?

Přínos daného trhu pro budoucí konkurenceschopnost firmy: Význam daného trhu pro automobilový průmysl v současnosti i budoucnosti.

Přínos daného trhu do kontaktní sítě firmy: Nachází se na trhu potenciální partneři? Je zde možnost pro vybudování nové sítě kontaktů či rozšíření té stávající?

Předpokládaná shoda se zkušenostmi firmy: Toto hledisko patří k těm hůře kvantifikovatelným. Firma mu může například přiřadit hodnotu na základě těchto otázek: Do jaké míry odpovídá daný trh minulým zkušenostem firmy? Je daný trh podobný minulým trhům, na kterých firma zaznamenala úspěch/neúspěch?

Míra shody daného trhu s portfoliem zahraničních trhů firmy: Do jaké míry přispívá daný trh k zefektivňování portfolia zahraničních trhů firmy? Jaké jsou objemy výroby v daném regionu? Zefektivní vstup na daný trh výrobní kapacitu daného regionu?

Rizikovitost trhu: Toto hledisko lze zhodnotit na základě různých indexů či vlastního výpočtu.

Výběr formy vstupu

Míra zkušeností s danou formou: Kolik zkušeností má firma s danou formou?

Míra požadované úrovně zisků: Jak velkých zisků chce firma dosáhnout na cílovém trhu? Jaká je předpokládaná ziskovitost dané formy vstupu na daném trhu?

Míra obchodních bariér: Hledisko obchodních bariér může být vyhodnoceno na základě průzkumu podmínek na daném trhu, zahraničněobchodní politiky daného státu a různých indexů.

Míra averze k rizikům: Firma se může rozhodnout odhadnout toto hledisko, i když se jedná o těžce kvantifikovatelný aspekt firemního managementu. Odhad by musel být proveden především na základě předchozích zkušeností.

Míra dostupných kompetencí, způsobilostí a schopností vyžadovaných pro danou formu vstupu: Zhodnocení zkušeností s danou formou a kompetencí, způsobilostí a schopností, které má firma k dispozici pro uskutečnění této formy vstupu.

Míra uskutečnitelnosti a schůdnosti: Zhodnocení uskutečnitelnosti a schůdnosti dané formy vstupu na základě informací o podmínkách na daném trhu, rizicích spojených s danou formou a dalších aspektech vybrané formy.

Výsledek vlastní kalkulace: Výsledek kalkulace firmy, která je blíže popsána v kapitole 6.2, a její převedení na bodové ohodnocení 1 až 10.

Míra dostupnosti informací: Hodnotu tohoto hlediska musí firma odhadnout na základě počtu a kvality relevantních informací. Relevantní informace pro firmu jsou popsány u stejnojmenného atributu v sekcích 4.2.2 a 6.2 této práce.

Tempo růstu cílového trhu a jeho předpokládaný potenciál: Firma zde může uvést hodnotu, která spojuje potřebu objemu výroby na daném trhu s jeho potenciálem a tempem růstu. Zjednodušeně zde může také firma pouze uvést hodnotu pro předpokládaný dlouhodobý potenciál automobilového segmentu na daném trhu: čím vyšší hodnota tím vyšší potenciál budou mít přímé zahraniční investice na daném trhu.

Odhad míry podílu na trhu, který může daná forma přinést: Zde může firma kvantifikovat, jak velký podíl může určitá forma zachytit a jak velký podíl na trhu chce firma získat.

Zhodnocení překážek/podpory pro každou formu vstupu na daném trhu: Zhodnocení podnikatelského prostředí může proběhnout na základě vlastního průzkumu firmy nebo relevantních indexů a jejich rozboru (např.: Doing Business od Světové banky).

Míra popularity (odhad četnosti) dané formy na daném trhu: Tato hodnota může být odvozena z četnosti dané formy na daném trhu nebo z průzkumu konkurence v daném odvětví.

Míra shody formy vstupu s mezinárodní strategií firmy: Do jaké míry se daná forma vstupu shoduje s mezinárodní strategií firmy?

Jakmile firma určí, jakým způsobem bude vypočítávat hodnoty pro každý atribut, může vypočítat hodnoty pro libovolný zahraniční trh a formu vstupu. Rámec pro takovýto výpočet by mohl vypadat takto:

Nejdříve se vypočítá celková „atraktivita“ každého z vybraných trhů podle následující tabulky (Tab. 3):

Tab. 3: Tabulka pro vyhodnocení atraktivity vybraného trhu

	Atributy ovlivňující výběr zahraničního trhu	Hodnota
Vybraný zahraniční trh č. 1	Strategická orientace firmy	1 až 10
	Mezinárodní konkurenceschopnost firmy	1 až 10
	Potenciál cílového trhu	1 až 10
	Strategické cíle firmy	1 až 10
	Networking	1 až 10
	Význam cílového trhu v kontextu konkurenceschopnosti firmy	1 až 10
	Zkušenosti s výběrem zahraničních trhů	1 až 10
	Shodnost portfolia zahraničních trhů firmy	1 až 10
	Předpokládaná rizika na zahraničních trzích	1 až 10
	Součet hodnot atributů ovlivňujících výběr zahraničního trhu	(max. 90)

Zdroj: Vlastní zpracování

Tuto kalkulaci bude firma provádět u každého z vybraných trhů. Vybrané trhy jsou potenciální trhy, které si firma bude vybírat stejným způsobem jako doposud (blíže popsáno v kapitole 5.3).

Součet hodnot atributů ovlivňujících výběr zahraničního trhu se poté zakomponuje do výpočtu „atraktivity“ každé z vybraných forem vstupu. Vybrané formy vstupu jsou ty, které jsou nejvýznamnější pro firmu a její odvětví (přímý export, licence, joint ventures, akvizice a greenfield). Rámec pro identifikaci nejvhodnějšího trhu a formy vstupu poté bude vypadat takto (Tab. 4)

Tab. 4: Rámec pro identifikaci nejvhodnějšího trhu a formy vstupu

Atributy ovlivňující výběr formy vstupu	Vybrané formy vstupu				
	Přímý export	Licence	Joint venture	Akvizice	Greenfield
Zkušenosti s výběrem forem vstupů	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10
Cílová úroveň zisků	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10
Obchodní bariéry	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10
Postoj managementu k rizikům	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10
Kompetence, způsobilosti a schopnosti vyžadované/dostupné pro každou formu vstupu	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10
Uskutečnitelnost a schůdnost různých forem vstupů	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10
Zvolená kalkulační metoda	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10
Dostupnost spolehlivých informací	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10
Tempo růstu cílového trhu a jeho předpokládaný potenciál	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10
Cílový podíl na trhu	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10
Charakteristika podnikatelského prostředí v cílové zemi	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10
Popularita jednotlivých forem na cílovém trhu	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10
Synchronizace forem vstupů s mezinárodní strategií firmy	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10	1 až 10
Součet hodnot atributů vybraného zahraničního trhu (Tab. 3)	max. 90	max. 90	max. 90	max. 90	max. 90
<u>Celkové skóre</u>	max. 220	max. 220	max. 220	max. 220	max. 220

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tento rámec by měl firmě umožnit zavést systémové řešení do svého procesu výběru zahraničních trhů a forem vstupu. Pro každý trh bude vytvořena tabulka podle vzoru Tab. 4. Firma Autoneum následně bude moci podle celkového skóre určit tu nejvhodnější kombinaci zahraničního trhu / formy vstupu.

Závěr

Výběr zahraničních trhů je stejně jako volba forem vstupu významnou součástí firemního rozhodování. V dnešní době je nutné rychle reagovat na měnící se podmínky mezinárodního prostředí a firmy musí být schopny činit taková rozhodnutí, která povedou ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti na světových trzích.

Tato práce se zabývá výběrem zahraničních trhů a forem vstupu vybrané firmy. Cílem této práce bylo na základě teoretické rešerše a zjištění z analytické části provést hodnocení procesu výběru zahraničních trhů a forem vstupů u vybrané firmy a navrhnout řešení pro tento proces. Návrh systematického řešení byl sestaven na základě modelu MEMS Adama J. Kocha (Koch 2001a; Koch 2001b). Tento model, na rozdíl od mnohých teorií zabývajících se tímto problémem a toho jak vybraná firma sama postupovala v minulosti, bere proces výběru zahraničního trhu a formy vstupu jako jeden celistvý proces, nikoliv jako dva od sebe oddělené procesy. Podkladem pro tento model je 30 atributů, které mohou mít významný vliv na tento proces. Tyto atributy byly v této práci popsány z hlediska vybrané firmy a následně byl vyhodnocen jejich význam pro danou firmu. Z 30 atributů bylo vybráno 22, které jsou významné pro danou firmu. Tato kolekce významných atributů následně posloužila jako základ rámce pro identifikaci nejvhodnější kombinace zahraničního trhu a formy vstupu, který je inspirován právě modelem MEMS. Vytvořením zmíněného rámce byl splněn cíl této práce, jímž bylo navrhnout řešení pro proces výběru zahraničních trhů a forem vstupů.

Přesné vymezení atributů, které firma musí brát při procesu výběru v úvahu a jejich zakomponování do jednotného rámce by mělo vést k tomu, že každý trh a forma vstupu bude vyhodnocována podle stejného měřítka. Zahrnutí veškerých významných atributů a jejich systematické vyhodnocení by pak mělo vést k zajištění lepší shody vybraných alternativ s celkovou firemní strategií, jejími zdroji, zkušenostmi, kompetencemi, atd. Tato synergie by pak měla vyústit ve větší úspěšnost firemních vstupů na zahraniční trhy a ve zvýšení její celkové mezinárodní konkurenceschopnosti.

Seznam použité literatury a pramenů

Citace

AGARWAL, Sanjeev a Sridhar N. RAMASWAMI. Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies* [online]. 1992, vol. 23, issue 1, s. 1-27 [cit. 2015-04-17]. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490257. Dostupné z: <http://www.palgrave-journals.com/doi/10.1057/palgrave.jibs.8490257>

ALBAUM, Gerald S. *International marketing and export management*. 6th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008, xxvi, 706 s. ISBN 978-0-273-71387-6.

ANDERSEN, O. a A. BUVIK. Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review* [online]. 2002, vol. 11, issue 3, s. 347-363 [cit. 2015-04-15]. DOI: 10.1016/S0969-5931(01)00064-6. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0969593101000646>

ANDERSEN, Otto. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*. 1993, vol. 24, issue 2, s. 209-231. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490230. Dostupné z: <http://www.palgrave-journals.com/doi/10.1057/palgrave.jibs.8490230>

BARTLETT, Christopher A a Paul W BEAMISH. *Transnational management: text, cases, and readings in cross-border management*. 7th ed. New York, NY: McGraw-Hill Irwin, c2014, xxiii, 727 p. ISBN 00-780-2939-2.

BEISE, M. Lead markets: country-specific drivers of the global diffusion of innovations. *Research Policy* [online]. 2004, s. - [cit. 2015-04-27]. DOI: 10.1016/S0048-7333(04)00053-8. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0048733304000538>

BENEŠ, Vlastislav. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 328 s. ISBN 80-247-0558-3.

BENITO, Gabriel R. G. a Geir GRIPSRUD. The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process?. *Journal of International Business Studies* [online]. 1992, vol. 23, issue 3, s. 461-476 [cit. 2015-04-15]. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490275. Dostupné z: <http://www.palgrave-journals.com/doi/10.1057/palgrave.jibs.8490275>

BENITO, Gabriel R.G., and Lawrence S. WELCH. Foreign market servicing: beyond choice of entry mode. *Journal of international marketing* [online]. 1994, vol. 2, issue. 2, s. 7-27. [cit. 2015-04-27]. ISSN 1069-031X

BHAUMIK, Sumon K. a Stephen GELB. Determinants of Entry Mode Choice of MNCs into Emerging Markets: Some Evidence from South Africa and Egypt. *SSRN Electronic Journal* [online]. s. - [cit. 2015-04-17]. DOI: 10.2139/ssrn.414220. Dostupné z: <http://www.ssrn.com/abstract=414220>

BILKEY, Warren J. a George TESAR. The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies* [online]. 1977, vol. 8, issue 1, s. 93-98 [cit. 2015-04-15]. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490783. Dostupné z: <http://www.palgrave-journals.com/doi/10.1057/palgrave.jibs.8490783>

BOUCHET, Michel H., Ephraim CLARK and Bertrand GROSLAMBERT. *Country Risk Assessment a Guide to Global Investment Strategy*. Chichester: John Wiley, 2003. ISBN 04-708-6818-X.

BROUTHERS, Keith D. a Lance Eliot BROUTHERS. Why Service and Manufacturing Entry Mode Choices Differ: The Influence of Transaction Cost Factors, Risk and Trust*. *Journal of Management Studies* [online]. 2003, vol. 40, issue 5, s. 1179-1204 [cit. 2015-04-17]. DOI: 10.1111/1467-6486.00376. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/1467-6486.00376>

BROUTHERS, Lance E. a George NAKOS. The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms' Export Performance: Key conceptual and methodological issues. *Journal of Small Business Management* [online]. Routledge, 2005, vol. 43, issue 4, s. 363-381 [cit. 2015-04-15]. DOI: 10.1111/j.1540-627X.2005.00142.x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-627X.2005.00142.x>

BUCKLEY, Neil. *Carmakers take divergent roads in Russia*. FINANCIAL TIMES. [online]. 2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.ft.com/cms/s/0/3c8f3cf4-e361-11e4-aa97-00144feab7de.html#axzz3XYBmu4Az>

BUCKLEY, Peter J a Pervez N GHOURI. *The internationalization of the firm*. 2nd ed. New York: International Thomson Business Press, 1999, xx, 422 p. ISBN 18-615-2401-3.

CALOF, Jonathan L. a Paul W. BEAMISH. Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review* [online]. 1995, vol. 4, issue 2, s. 115-131 [cit. 2015-04-15]. DOI: 10.4324/9781315063416. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/096959319500001G>

CAVUSGIL, S.Tamer, Tunga KIYAK, Sengun YENIYURT a Kwok-ching HUNG. Complementary approaches to preliminary foreign market opportunity assessment: country clustering and country ranking. *Industrial Marketing Management* [online]. 2004, vol. 33,

issue 7, s. 607-617 [cit. 2015-04-15]. DOI: 10.5353/th_b2933132. Dostupné z: http://www.researchgate.net/profile/S_Cavusgil/publication/222513132_Complementary_approaches_to_preliminary_foreign_market_opportunity_assessment_country_clustering_and_country_ranking/links/00b7d521e987666a82000000.pdf

CAVUSGIL, S.Tamer. Guidelines for export market research. *Business Horizons* [online]. 1985, vol. 28, issue 6, s. 27-33 [cit. 2015-04-15]. DOI: 10.1016/0007-6813(85)90082-5. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0007681385900825>

CAVUSGIL, S.Tamer. Measuring the potential of emerging markets: An indexing approach. *Business Horizons* [online]. 1997, vol. 40, issue 1, s. 87-91 [cit. 2015-04-27]. DOI: 10.1016/S0007-6813(97)90030-6. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0007681397900306>

CRICK, Dave a Martine SPENCE. The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review* [online]. 2005, vol. 14, issue 2, s. 167-185 [cit. 2015-04-15]. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2004.04.007. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0969593104000733>

CZINKOTA, Michael R a Ilkka A RONKAINEN. *International marketing*. 10th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2013, xxxv, 677 p. Expert (Grada). ISBN 11-336-2751-X.

DE BACKER, Koen and Leo SLEUWAEGEN. A closer look at the productivity advantage of foreign affiliates. *International Journal of the Economics of Business* [online]. 2005, vol. 12, issue 1, s. 17-34 [cit. 2015-04-27]. DOI: 10.1787/280675232405.

DURČÁKOVÁ, Jaroslava a Martin MANDEL. *Mezinárodní finance*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, 494 s. ISBN 978-80-7261-221-5.

ELLIOTT, G. R. and CAMERON, R. C. Consumer perception of product quality and the country-of-origin effect. *Journal of International Marketing* [online]. 1994, vol. 2, issue 2, s. 49-62 [cit. 2015-04-27]. ISSN 1069-031X

EUROMONEY. *Country risk survey*. [online]. 2015. vyd. [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.euromoney.com/Poll/10683/PollsAndAwards/Country-Risk.html>

FERREIRA, F. A., Fl. FERREIRA a Michail D. TODOROV. Welfare Effects of Entry into International Markets with Licensing. *AIP Conference Proceedings* [online]. AIP, 2008, s. 321-327 [cit. 2015-04-17]. DOI: 10.1063/1.3030802. Dostupné z: <http://scitation.aip.org/content/aip/proceeding/aipcp/10.1063/1.3030802>

GLAISTER, K. a D. THWAITES. Managerial perception and organizational strategy. *Journal of General Management*. 1993, vol. 13 issue 4, s. 15-33. In: KOCH(b), Adam J.

Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. *Marketing Intelligence*. 2001, vol. 19, issue 5, s. 351-361. DOI: 10.1108/EUM0000000005652. Dostupné z: Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

HANSON, Gordon H. Market potential, increasing returns and geographic concentration. *Journal of International Economics*[online]. 2005, vol. 67, issue 1, s. 1-24 [cit. 2015-04-27]. DOI: 10.1016/j.jinteco.2004.09.008.

HE, Xinming a Yingqi WEI. Linking market orientation to international market selection and international performance. *International Business Review* [online]. 2011, vol. 20, issue 5, s. 535-546 [cit. 2015-04-15]. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2010.10.003. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0969593110001228>

HSU, Chin-Chun a David J. BOGGS. Internationalization and Performance: Traditional Measures and Their Decomposition. *Multinational Business Review* [online]. 2003-11-19, vol. 11, issue 3, s. 23-50 [cit. 2015-04-15]. DOI: 10.1108/1525383X200300015. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/1525383X200300015>

CHUNG, Henry F.L. a Peter ENDERWICK. An Investigation of Market Entry Strategy Selection: Export vs. Foreign Direct Investment Modes: A home-host Country Scenario. *Asia Pacific Journal of Management* [online]. vol. 18, issue 4, s. 443-460 [cit. 2015-04-15]. DOI: 10.1023/A:1012871225166. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1023/A:1012871225166>

JANSSON, Hans. *International Business Marketing In Emerging Country Markets: The Third Wave of Internationalization of Firms* [online]. Edward Elgar Publishing, 2007 [cit. 2015-04-16]. ISBN 9781782541356.

JENÍČEK, Vladimír. *Globalizace světového hospodářství*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 152 s. ISBN 80-717-9787-1.

JOHANSON, J. K. *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing and Global Management*. Chicago: McGraw-Hill, 1997. In: In: KOCH(b), Adam J. Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. *Marketing Intelligence*. 2001, vol. 19, issue 5, s. 351-361. DOI: 10.1108/EUM0000000005652. Dostupné z: Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

JOHANSON, Jan a Finn WIEDERSHEIM-PAUL. THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM - FOUR SWEDISH CASES. *Journal of Management Studies* [online]. 1975, vol. 12, issue 3, s. 305-323 [cit. 2015-04-15]. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>

JOHANSON, Jan a Jan-Erik VAHLNE. The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review* [online]. 1990, vol. 7, issue 4, s. - [cit.

2015-04-15]. DOI: 10.1108/02651339010137414. Dostupné z:<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02651339010137414>

JOHANSON, Jan a Jan-Erik VAHLNE. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* [online]. 2009-05-21, vol. 40, issue 9, s. 1411-1431 [cit. 2015-04-15]. DOI: 10.1057/jibs.2009.24. Dostupné z: <http://www.palgrave-journals.com/doi/abs/10.1057/jibs.2009.24>

KOBRIN, Stephen J., John BASEK, Stephen BLANK a Joseph La PALOMBARA. The Assessment and Evaluation of Noneconomic Environments by American Firms: A Preliminary Report. *Journal of International Business Studies* [online]. 1980, vol. 11, issue 1, s. 32-47 [cit. 2015-04-15]. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490594. Dostupné z: <http://www.palgrave-journals.com/doi/abs/10.1057/palgrave.jibs.8490594>

KOCH(a), Adam J. Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one?. *Marketing Intelligence*. 2001, vol. 19, issue 1, s. 65-75. DOI: 10.1108/02634500110366120. Dostupné z: Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

KOCH(b), Adam J. Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. *Marketing Intelligence*. 2001, vol. 19, issue 5, s. 351-361. DOI: 10.1108/EUM0000000005652. Dostupné z: Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

KUBIŠTA, Václav. *Mezinárodní ekonomické vztahy*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, 375 s. ISBN 978-807-3801-915.

KUMAR, V. a Velavan SUBRAMANIAN. A contingency framework for the mode of entry decision. *Journal of World Business* [online]. 1997, vol. 32, issue 1, s. 53-72 [cit. 2015-04-15]. DOI: 10.1016/S1090-9516(97)90025-0. Dostupné z:<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1090951697900250>

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, 256 s. ISBN 978-80-247-4874-0.

MEYER, Klaus E. a Hung Vo NGUYEN. Foreign Investment Strategies and Sub-national Institutions in Emerging Markets: Evidence from Vietnam*. *Journal of Management Studies* [online]. 2005, vol. 42, issue 1, s. 63-93 [cit. 2015-04-17]. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2005.00489.x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-6486.2005.00489.x>

MEYER, Klaus E., Saul ESTRIN a R. B. SMARTA. Brownfield Entry in Emerging Markets. *Journal of International Business Studies* [online]. 2001, vol. 32, issue 3, s. 17-38 [cit. 2015-04-17]. DOI: 10.4135/9781483328720.n2.

MILES, R. a C. SNOW. Designing strategic human resources systems. *Organisational Dynamics*. 1984, vol. 13. In: KOCH(b), Adam J. Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. *Marketing Intelligence*. 2001, vol. 19, issue 5, s. 351-361. DOI: 10.1108/EUM0000000005652. Dostupné z: Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

MOTTNER, Sandra a James P JOHNSON. Motivations and risks in international licensing: a review and implications for licensing to transitional and emerging economies. *Journal of World Business* [online]. 2000, vol. 35, issue 2, s. 171-188 [cit. 2015-04-17]. DOI: 10.1016/S1090-9516(00)00031-6. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1090951600000316>

MÜLLER, Thomas. Analyzing Modes of Foreign Entry: Greenfield Investment versus Acquisition. *Review of International Economics* [online]. 2007, vol. 15, issue 1, s. 93-111 [cit. 2015-04-17]. DOI: 10.1111/j.1467-9396.2006.00634.x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-9396.2006.00634.x>

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009, 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.

NOUWENS, John a Harry BOUWMAN. Living Apart Together In Electronic Commerce: The Use Of Information And Communication Technology To Create Network Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication* [online]. 1995, vol. 1, issue 3, s. 0-0 [cit. 2015-04-17]. DOI: 10.1111/j.1083-6101.1995.tb00169.x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1083-6101.1995.tb00169.x>

OECD. Guidelines for multinational enterprises [online]. OECD: 2011. ISBN: 978-92-64-05597-1.

O'FARRELL, Patrick N. a Peter A. WOOD. International market selection by business service firms: Key conceptual and methodological issues. *International Business Review* [online]. Routledge, 1994, vol. 3, issue 3, s. 243-261 [cit. 2015-04-15]. DOI: 10.4324/9780203077788. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0969593194900043>

PAPADOPOULOS, Nicolas a Jean-Emile DENIS. INVENTORY, TAXONOMY AND ASSESSMENT OF METHODS FOR INTERNATIONAL MARKET SELECTION. *International Marketing Review* [online]. 1988, vol. 5, issue 3, s. 38-51 [cit. 2015-04-15]. DOI: 10.1108/eb008357. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb008357>

PEDERSEN, T., B. PETERSEN a G.R.G. BENITO. Change of foreign operation method: impetus and switching costs. *International Business Review* [online]. 2002, vol. 11, issue 3, s. 325-345 [cit. 2015-04-16]. DOI: 10.1016/S0969-5931(01)00063-4. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0969593101000634>

PIERAY, Nigel a Finn WIEDERSHEIM-PAUL. Company Internationalisation: Active and Reactive Exporting. *European Journal of Marketing* [online]. 1981, vol. 15, issue 3, s. 26-40 [cit. 2015-04-15]. DOI: 10.1108/eum0000000004876. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>

PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. NY: Free Press, 1980. In: In: KOCH(b), Adam J. Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. *Marketing Intelligence*. 2001, vol. 19, issue 5, s. 351-361. DOI: 10.1108/EUM0000000005652. Dostupné z: Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

PRAHALAD, C.K. a Gary HAMEL. *The core competence of corporation*. Canada: Harvard Business School Reprint, 1990, vii, 238 p. Harvard business review paperback series. ISBN 978-000-0903-112.

RASHEED, Howard S. Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects of Environment*. *Journal of Small Business Management* [online]. 2005, vol. 43, issue 1, s. 41-54 [cit. 2015-04-17]. DOI: 10.1111/j.1540-627X.2004.00124.x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-627X.2004.00124.x>

RASK, Morten, Jesper STRANDSKOV a Dorthe Døjbak HÅKONSSON. Theoretical Perspectives on the Internationalization of Firms. *Journal of Teaching in International Business* [online]. 2008, vol. 19, issue 4 [cit. 2015-04-15]. ISSN 0897-5930. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08975930802427502>

REID, Stan D. Decision maker (DM). *SpringerReference* [online]. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, 2011, vol. 12, issue 2, s. 101-112 [cit. 2015-04-15]. DOI: 10.1007/SpringerReference_5417. Dostupné z: http://www.springerreference.com/index/doi/10.1007/SpringerReference_5417

ROOT, Franklin R. *Entry strategies for international markets*. Rev. and expanded. San Francisco: Jossey-Bass, 1998. ISBN 07-879-4571-4.

ROSSON, Philip J a Stanley D REID. Managing export entry and expansion: concepts and practice. *Marketing Intelligence*. 2001, vol. 19, issue 5, s. 351-361. DOI: 10.1108/EUM0000000005652. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM0000000005652>

RUBINSTEIN, Mark. *A history of the theory of investments: my annotated bibliography*. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2006, xiv, 370 p. Wiley finance series. ISBN 978-047-1770-565.

RUGMAN, Alan M, Simon COLLINSON a Richard M HODGETTS. *International business*. 4th ed. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2006, xxxiii, 664 p. ISBN 02-737-0174-6.

SABHERWAL, Rajiv a Yolande E. CHAN. Alignment Between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders. *Information Systems Research* [online]. 2001, vol. 12, issue 1, s. 11-33 [cit. 2015-04-27]. DOI: 10.1287/isre.12.1.11.9714.

SAKARYA, Sema, Molly ECKMAN a Karen H. HYLLEGARD. Market selection for international expansion. *International Marketing Review* [online]. 2007-04-24, vol. 24, issue 2, s. 208-238 [cit. 2015-04-15]. DOI: 10.1108/02651330710741820. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02651330710741820>

SEABRIGHT, Paul. The starfish effect: Can market entry by one firm encourage further entry by others?. *European Economic Review* [online]. 1996, vol. 40, 3-5, s. 541-550 [cit. 2015-04-27]. DOI: 10.1016/0014-2921(95)00068-2.

SHENKAR, Oded a Yadong LUO. *International business*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2008, xvi, 599 p. ISBN 978-141-2949-064.

SMEJKAL, Vladimír. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

SOLA, Davide, Jerome COUTURIER, Cristina RAICIU a Sandro CUZZOLIN. Market entry decisions in emerging economies: the choice of local intermediaries as key determinant of competitive sustainability. Examining the case of a leading MNC entering the Maghreb region. *International Journal of Trade and Global Markets* [online]. 2013, vol. 6, issue 1, s. 51- [cit. 2015-04-17]. DOI: 10.1504/IJTM.2013.051549. Dostupné z: <http://www.inderscience.com/link.php?id=51549>

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 167 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.

THWAITES, Des a Keith GLAISTER. Strategic Responses to Environmental Turbulence. *International Journal of Bank Marketing* [online]. 1992, vol. 10, issue 3, s. 33-40 [cit. 2015-04-27]. DOI: 10.4135/9781452229805.n261.

WHITELOCK, Jeryl. Theories of internationalisation and their impact on market entry. *International Marketing Review* [online]. 2002, vol. 19, issue 4, s. 342-347 [cit. 2015-04-17]. DOI: 10.1108/02651330210435654. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02651330210435654>

WIND, Yoram, Susan P. DOUGLAS a Howard V. PERLMUTTER. Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing* [online]. 1973, vol. 37, issue 2, s. 14- [cit. 2015-04-15]. DOI: 10.2307/1250046. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/1250046?origin=crossref>

Přílohy

Vzor rozhovoru s pracovníky firmy Autoneum:

1. Představení autora práce
2. Představení tématu práce
3. Dotazy týkající se stávajícího procesu výběru zahraničních trhů, obchodní metody a forem vstupů
 - a. Jakým způsobem firma vybírá zahraniční trhy?
 - b. Jakým způsobem volí firma obchodní metody?
 - c. Jaký způsobem vybírá firma formy vstupu?
4. Dotazy týkající se MEMS atributů z hlediska firmy Autoneum (příklady)
 - a. Jaké má firma zkušenosti s různými formami vstupů na zahraniční trhy?
 - b. Jaké jsou strategické cíle společnosti?
 - c. Jak byste zhodnotily míru averze managementu k rizikům?
 - d. ...
5. Dotazy týkající se významnosti jednotlivých MEMS atributů (příklady)
 - a. Jak významné jsou pro firmu strategické cíle při procesu výběru zahraničního trhu?
 - b. Jak významné jsou pro firmu její předešlé zkušenosti s výběrem zahraničních trhů a forem vstupů?
 - c. Považujete averzi k rizikům za významný atribut procesu výběru?
 - d. ...
6. Dotazy týkající se MEMS atributů, které firma v minulosti využívala
 - a. Které z MEMS atributů firma v minulosti brala v úvahu při procesu výběru?