

## Rozhodovanie o marketingovej a implantačnej stratégii na svetových trhoch

---

### Rozhodovanie o marketingovej stratégii

---

Moderná **konceptia marketingu** pre medzinárodné trhy sa nasadzuje pri potrebách, želaniach, resp. problémoch zákazníkov doma a v zahraničí. Tieto potreby sa zisťujú pomocou adekvátneho medzinárodného prieskumu trhu. Ak podnik identifikuje na rôznych trhoch krajín vždy lokálne rozdielne potreby, resp. želania a rieši ich pomocou marketingového programu rozdielneho pre každú krajinu, potom robí tzv. **multinacionálny marketing**. Ak podnik naproti tomu hľadá v celom svete zákazníkov s porovnateľnými alebo identickými želaniami, resp. potrebami a zásobuje tieto odberateľské skupiny pomocou jedného internacionálneho štandardizovaného marketingového programu, rozhoduje sa pre tzv. **globálnu marketingovú koncepciu**.

### Marketingové stratégie

**Podnikateľské a marketingové ciele** môžeme dosiahnuť iba pomocou adekvátnych marketingových nástrojov, resp. marketingových stratégií. Na systematizovanie týchto stratégií používame **trojitú systematiku** - rozdelenie do troch oblastí, každá z nich je zodpovedná za vlastný čiastkový výkon na danom trhu. Trojitá systematika spája výrobovú, kontraktačnú a cenovú stratégiu do jednej oblasti, ak odberateľ pri rôznych ponukách porovnáva ceny a výkony. Marketingový výkon je potom zložený z výsledkov **3 hlavných čiastkových stratégií**:

1. **medzinárodná ponuková stratégia** so svojimi prvkami výrobovej a kontraktačnej stratégie, (vrátane cenovej stratégie), vyvinutá pre vybrané trhy krajín
2. **medzinárodná distribučná stratégia** so svojimi prvkami odbytovej a logistickej market. stratégie zabezpečí prezentáciu a tým aj dosiahnuteľnosť výrobkov na jednotlivých trhoch krajín
3. **medzinárodná komunikačná stratégia** so svojimi prvkami prieskumu sa postará o správny trhový profil výrobkov a podniku v danej cieľovej krajine, oboznamuje odberateľa s výrobkom a podnikom.

Intenzita, s akou sa môžu jednotlivé marketingové stratégie v budúcnosti uplatniť na jednotlivých trhoch, je podstatne determinovaná podnikovým potenciálom. Pôsobenie marketingových nástrojov už nasadených na jednotlivých trhoch, je v silnej miere určované určitými parametrami faktorov prostredia v krajine podniku a v cieľovej krajine.

## Strategické a taktické prvky

**Strategické nástroje** vykazujú pre trhovú politiku krajiny skôr dlhodobý až strednodobý charakter, a preto by mali byť dôležitou súčasťou medzinárodného strategického plánovania.

**Taktické nástroje** so svojim skôr strednodobým až krátkodobým charakterom sa majú naproti tomu v prvom rade plánovať vo fáze prípravy operatívneho plánovania pre jednotlivé trhy krajín.

S týmto rozdelením na strategické a taktické marketingové nástroje sa zároveň dosiahne usporiadanie pre celý marketingový proces, keď sa strategickým nástrojom priradí vyšší stupeň, a tým aj priorita v plánovacej hierarchii.

## Východiská pre marketingovú stratégiu

Medzi strategickým vedením podniku a oblasťou medzinárodného marketingu existuje úzka spojitosť. Pre spracovanie jednotlivých marketingových stratégií pre jednotlivé trhy a oblasti výrobkov predstavujú **východiská a úlohy globálnych cieľov** vzťahujúce sa na krajiny a výrobok, jednoznačné úlohy plánovania. Oddelenie marketingu zabezpečuje pomocou rôznych analýz a prognóz podniku a jeho prostredia údaje potrebné pre medzinárodné strategické plánovanie.

Výsledky procesu strategického vedenia podniku na základe údajov výskumu trhu ovplyvňujú výber trhových segmentov, pre ktoré sa potom spracujú marketingové programy.

Úlohy zo strategického podnikového plánovania ako východiská obmedzujú možnosť kreatívneho hľadania najvhodnejších stratégií na dosiahnutie globálnych cieľov na trhoch krajín.

## Nástroje analýzy generovania alternatív stratégií

Generovanie najlepších obchodných stratégií v medzinárodnom marketingu sa zakladá na uvedených základných smeroch a úlohách z oblasti medzinárodného vedenia podniku. Hľadanie optimálnych stratégií vychádza aj z výsledkov rôznych analýz a prognóz, predovšetkým analýza výberu trhu a trhových segmentov.

Ako najvhodnejšie z praktického hľadiska sa pri výbere najvhodnejších variantov v marketingovom strategickom procese osvedčili:

### ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNOK KRAJINY

Sa zakladá na príslušných analýzach krajiny a výrobku. Zdroje podnikania sa vždy vyhodnotia pre jednotlivé trhy krajín v porovnaní s najdôležitejšími konkurentmi. Analýza by sa mala vzťahovať na všetky nástrojové oblasti marketingu.

Konkurenčné faktory	Zlý	Stredný	Dobrý
Kvalita výrobku			
Cenová úroveň			
Pokrytie trhu vlastným odbytom			
Pokrytie trhu cudzím odbytom			

Obr. Silné a slabé stránky trhu X, výrobku Y, podľa konkurenčných determinantov

Obrázok predstavuje model profilu silných a slabých stránok vzťahujúci sa na určitý trh krajiny pre určitý výrobok. Model znázorňuje prostredníctvom jednotlivých faktorov rôzne slabé stránky podniku v rozličných oblastiach mrkt. nástrojov. Odstránenie slabých stránok a posilnenie silných sú záchytnými bodmi plánovacieho procesu v najbližšom období. Pre podnik s viacerými výrobkami sa podľa toho urobia viaceré podobné profily pre každú skupinu výrobkov samostatne, resp. pre každý trh.

### PROFIL TRHOVEJ ŠTRUKTÚRY

Sa zakladá na analýze strategických medzier. **Strategická medzera** = rozdiel medzi hypotetickým normálnym vývojom, ktorý sa dosiahne, ak sa nebudú robiť žiadne dodatočné aktivity, a medzi cieľmi stanovenými na plánovacie obdobie. Hypotetický podnikový vývoj sa prevezme z podnikovej analýzy.

Vypracovať si **profil trhových štruktúr** (ako doplnok globálnych cieľových medzier) pre najdôležitejšie trhy sa odporúča podnikom, ktoré sa angažujú v mnohých krajinách s viacerými výrokovými skupinami.

Východiskom je objem trhu v odvetví podniku na vybraných trhoch vyjadrená v jednotkách množstva a hodnoty. Analýza príčin určuje, z akých dôvodov sa v minulosti nedosiahli zadané cieľové úlohy, alebo za akých predpokladov možno také cieľové úlohy v budúcnosti dosiahnuť. Analýza príčin zistí, že na každom trhu krajiny existuje rad strategických medzier, ktoré stoja v ceste dosiahnutia cieľov. Rozlišujeme externé a interné podnikové medzery.

Príčiny prečo sa dané medzery v rôznych krajinách líšia. Najskôr si uvedieme *externé príčiny*.

**Intenzita potreby** je pri odbyte investičných tovarov odlišná aj v samotných krajinách s porovnateľným stavom vývoja hospodárstva, lebo ako príčinu možno považovať rozmanité výrobné procesy a výrobné materiály.

**Odberateľská medzera** pri vlastných výrobkoch sa zakladá na tom, že potenciálni odberatelia napriek existujúcej kúpnej sile kupujú málo alebo vôbec nie.

**Medzera konkurencie** sa v rôznych krajinách líši preto, lebo vlastný podnik na jednotlivých trhoch buď natrafí na vždy iných lokálnych spotrebiteľov, alebo si sami medzinárodne činní konkurenti vybudovali rôznu konkurenčnú pozíciu na jednotlivých trhoch.

Aj *interné podnikové medzery* rozhodujúcou mierou určujú konkurenčnú pozíciu na danom trhu.

**Medzera výrobu** je na rôznych trhoch odlišná preto, lebo výrobky podniku sú rôznou mierou vhodné pre jednotlivé trhy.

**Implantačná medzera** sa zakladá na tom, že podnik si chce zaistiť prezentáciu na jednotlivých trhoch rôznymi implantačnými stratégiami.

**Medzery odbytu** sa v rôznych krajinách odlišujú už preto, že sa najskôr použijú rôzne distribučné cesty a ďalej sa realizujú pri danej štruktúre distribučných prostriedkov vždy rôzne distribučné stupne. Zahrňujeme sem aj **medzery komunikácie**, lebo doteraz nemohol byť vybudovaný imidž podniku alebo výrobku na spracovanie mrkt cieľa, ani cieľ stupňa uvedenia vlastného podniku a jeho ponukového programu.

Vyhodnotenie existujúcich strategických medzier sa pritom robí len na základe subjektívnych skúseností a hodnotení expertov v rámci vlastného podniku. Podstatným nedostatkom analýzy je však jej obmedzenie na jedno trhové pole na jednom trhu krajiny.

## PORTFÓLIO ANALÝZA

Dovoľuje simultánne zachytiť všetky obchodné aktivity medzinárodného podnikania. Z portfólia príležitostí a cieľov sa nedajú zistiť výpovede o konkrétnej marketingovej stratégii potrebnej na dosiahnutie cieľa. Napriek tomu podnik získa 2 poznatku pre marketingové strategické rozhodovanie:

- ♦ možno odvodiť jasné tendencie smeru intenzity marketingovej stratégie potrebnej pre jednotlivé výrobky, skupiny výrobkov a pre jednotlivé trhy
- ♦ intenzitu a smer nasadenia stratégie možno diferencovať podľa vzťahu k najdôležitejším konkurentom v plánovacom období

## Generovanie marketingových stratégií

Spracovanie jednotlivých stratégií v rámci budovania celkovej marketingovo - strategickej štruktúry v oblasti medzinárodného marketingu prebieha vždy tými istými krokmi. Účelne sa začne s vypracovávaním úloh, ktoré sa dajú odvodiť z doterajších fáz medzinárodného plánovania podniku, tieto sa doplnia marketingovými špecifickými cieľmi. Potom sa úvaha uzavrie možnými alternatívami pohľadu v oblasti marketingu a objasnia sa determinanty daného rozhodovania, aby sa potom použitím adekvátnych pomôcok stanovil najlepší možný variant stratégie. Tieto varianty majú mať tú vlastnosť, že pri rovnakom podnikateľskom a marketingovom potenciáli sa môže dosiahnuť vyšší stupeň samotného cieľa podnikania.

---

## Rozhodovanie o implantačnej stratégii

---

Rozhodovanie o implantačnej stratégii (vytvorenie čohosi nového v inom prostredí, vstúpenie nového prvku do pôvodného trhu) určuje formu angažovanosti na trhu, resp. prítomnosť na trhu na dlhšie obdobie.

## Vypracovanie implantačných stratégií

Najdôležitejšie predpoklady pre vypracovanie implantačných stratégií vyplýva za zaradenia jednotlivých trhov krajín do stupnice, v poradí podľa priorít krajín a podľa stanovenej miery trhovej angažovanosti, ako aj podľa strategických globálnych cieľov, aké si podnik pre danú plánovaciu periódu pre jednotlivé trhy stanovil.

**Na trhoch krajín s vysokou prioritou** trhového spracovania na ktorých sa majú zvýšiť, resp, vybudovať obchodné aktivity, alebo sa majú udržať na vysokej úrovni, sa odporúča intenzívnejšia forma trhového spracovania ako na trhoch príležitostí, alebo ako na trhoch, na ktorých je podnik len prítomný /prezenčné trhy/. Ak sa má trhová angažovanosť znížiť, je nutné pripraviť ústup podniku, pričom sa volia formy trhovej angažovanosti s nižšou intenzitou spracovania trhu.

## Odvodenie implantačných stratégií zo stanovených cieľov

Z konkrétnych cieľov pre jednotlivé kombinácie „trh-trhových segment-produkt“ sa pred vypracovaním možných implantačných stratégií odvodí ďalej konkretizované súbory cieľov.

Ak disponujeme dostatočne konkrétnymi údajmi o trhovom potenciáli, prístupnom pre jednotlivé strategické varianty, môžeme stanoviť celý rad **trhovo orientovaných cieľov** pre celú plánovaciu periódu, ako aj pre jednotlivé úseky plánovania:

- *ciele o trhovom podiele a z neho odvodené ciele o odbyte, resp. o obrate pre jednotlivé strategické podnikateľské jednotky*
- *strednodobé až krátkodobé ziskové ciele, ktoré sa prípadne dajú odvodiť z očakávaného ziskového potenciálu.*

Pri rozhodovaní o implantačnej stratégii sa zohľadnia tie marketingové ciele, ktoré síce predstavujú v pravom rade ciele pre odbytovú stratégiu, ale dosiahnutie ktorým musí byť podporené zvoleným variantom implantačnej stratégie. Takými cieľmi sú napr.

- *stupeň preniknutia na trh*
- *úroveň dodávateľského servisu*
- *minimálny stupeň intenzity pri podstatných odbytových funkciách.*

Rozhodnutia o implantačnej stratégii ovplyvňujú aj stupeň dosiahnutia cieľov iných funkčných oblastí podniku. Tak je vybudovanie určitého výskumného potenciálu predpokladaného pre vývoj trhovo orientovaných výrobkov na danom mieste v určitých krajinách možné len vtedy, keď sa výber variantov implantačnej stratégie zúži len na tie varianty, ktoré zahŕňajú vybudovanie príslušného výskumného a vývojového potenciálu. Okrem toho je nutné zvážiť obmedzenia, ktoré vyplývajú napr. z finančného potenciálu.

## Alternatívne implantačné stratégie

Podnik disponuje množstvom alternatívnych možností dosiahnutia a udržania trhového podielu, ako aj expanzie na jednotlivých zahraničných trhoch.

Z praktického hľadiska sa z perspektívy vedenia firmy vo svetovo -orientovanom podniku ponúka klasifikácia implantačných stratégií podľa stupňa intenzity trhovej angažovanosti a kontroly nad marketingovými aktivitami.

### Stupeň intenzity angažovanosti na trhu môžeme vyjadriť pomocou:

- ❖ *výšky zdrojov viazaných v krajine*
- ❖ *stupeň využitia šancí na danom trhu - podiel na celkovom obrate podniku má malú vypovedaciu schopnosť, pretože nezahŕňa napr. výnosy z poskytnutých licencií a iné. Ani ukazovatele ako čistý zisk, marža atď.*

Z dôvodu zjednodušenia sa má miera zahr. angažovanosti merať **objemom investícií**, ktorý je potrebný na jej realizáciu. Miera kontroly nad medzinárodnými obch. aktivitami sa dá merať podľa dosiahnuteľnej miery kontroly nad marketingovými aktivitami v tej ktorej krajine. Podľa toho sa dajú rozlišovať implantačné stratégie s vysokou a nízkou mierou kontrolu. Na základe týchto kritérií rozlišujeme **4 skupiny alternatív**.

## 1. Nízke kapitálové investície s nízkou mierou kontroly

### FORMY NEPRIAMEHO EXPORTU:

- vývozná firma
- vývozný komisionár
- dodávka domácej firme pre zahraničného objednávateľa

Pri nepriamom exporte preberá odbytový orgán v tuzemsku všetky funkcie, náklady a riziká, spojené s exportom, t.j. obchod so zahraničím ostáva pre výrobcu domácim obchodom, pri prípadných určitých modifikáciách výrobku, zmluvných podmienok a iné.

### PRIAMY EXPORT S NEPRIAMYM ODBYTOM:

- dovozné obchodné spoločnosti
- velkoobchody
- nákupné centrály
- odbytové spoločné podniky
- odbytové spoločnosti iných zahraničných podnikov

Pri priamom vývoze s nepriamym odbytom vyrába podnik výroby v tuzemsku, resp. v tretej krajine a vyváža ich odtiaľ do cieľovej skupiny. Výrobca preberá síce všetky funkcie, náklady a riziká súvisiace so zahraničným obchodom, dodávky však uskutočňujú výhradne len samostatní zahraniční odbytoví partneri, ktorí preberajú dodávanie konečným odberateľom - užívateľom.

### ZMLUVY O PREVODE LICENCIÍ, RESP. TECHNOLOGIÍ A FRANCHISING

Uzavretím zmlúv o prevode licencií, resp. technológii s licenčnými, resp. technologickými spoločnosťami, v príslušnej cieľovej krajine sa dá realizovať výroba podnikových výrobkov. Licenčná zmluva obsahuje prenechanie patentovaných výrobkov a postupov, registrovaných tovarových značiek alebo kombinácie týchto práv. U zmlúv o prevode technológií stojí v popredí transfer know-how až po odovzdanie výrobných dokumentov, technických výkresov a i. Okrem toho môže byť dohodnuté bežné technické poradenstvo a odovzdanie marketingovej koncepcie.

Ako odmenu platí príjemca licencie často jednorázový alebo pravidelný licenčný poplatok, ktorý sa vypočíta ako percentuálny podiel z dosiahnutého obratu z predaja daného výrobku.

### FRANCHISING

Ide o poskytnutie obchodného know-how prijímateľovi franšízy v príslušnej cieľovej krajine. Predstavuje formu intenzívnejšej kooperácie na zmluvnom základe v oblasti marketingu, hlavne odbyt a financovania. Poskytovateľ franšízy obdrží za svoje výkony franšízový poplatok. Prijímateľ franšízy poskytuje spravidla kapitál, potrebný na prevádzkovanie systému v zmluvne zabezpečenej oblasti, niekedy sa Poskytovateľ franšízy podieľa na kapitále prijímateľa franšízy. Je vhodný predovšetkým ako implantačná stratégia pre odvetvia, ktorých výrobky sa v zahraničí nemôžu predávať iným spôsobom.

## 2. Nízke kapitálové investície s vysokou mierou kontroly

### KONTRAKTAČNÝ MANAŽMENT

Partner prináša z cieľovej krajiny kapitál a zahraničný podnik potrebné know-how a manažment.

Je zaujímavou formou trhovej angažovanosti pre také podniky, ktorých aktivity by boli regionálne úzko obmedzené na základe ponúkaných výrobkov.

#### **DOHODY O TECHNICKEJ SPOLUPRÁCI**

Často sa uzatvárajú so štátnymi inštitúciami v štátoch orientovaných na plánované hospodárstvo a v rozvojových krajinách. Spravidla sú to doplnky k dodávateľským zmluvám v obchode so zariadením a obsahujú predaj služieb v oblasti projektovania, transferu technológií, vzdelávania a pomoci pri uvádzaní zariadení do prevádzky. Štátny partner má záujem na získanie západnej technológie, ktorú sa často snaží zaplatiť rozličnými formami kompenzačného obchodu.

#### **PRIAMY EXPORT S PRIAMYM ODBYTOM**

Tu predáva podnik svoje výrobky priamo konečnému užívateľovi v cieľovej krajine prostredníctvom vlastnej odbytovej organizácie, ktorá sa nachádza buď v domácej, alebo v tretej krajine.

### **3.Vysoké kapitálové investície s nízkou mierou kontroly**

#### **ZÍSKANIE ÚČASTI**

Môžeme buď realizovať čisté kapitálové investície alebo kúpiť ľahký prístup k príslušnému národnému trhu. Pred získaním zahraničnej účasti je potrebné preskúmať, či ju z daňových finančných dôvodov nie je výhodnejšie získať a spravovať prostredníctvom zahraničného holdingu.

#### **PARTNERSKÉ SPOLOČNOSTI**

Na ich tvorbe sa podieľa jeden alebo viac lokálnych partnerov a zahraničná firma na kapitále výrobného podniku. Partnerské spoločnosti môžu byť založené s majoritnou, paritnou alebo minoritnou účasťou.

Kvôli zabráneniu vzniku prípadných konfliktov medzi podnikmi zúčastňujúcimi sa na Joint-venture sa má uzavrieť čo najdetailnejšia zmluva o Joint-venture. Vypracuje sa aj celá rada vedľajších zmlúv, ako sú zmluvy o dodávky, licenčné zmluvy, zmluvy o technickej spolupráci.

#### **DOHODY O SPOLUPRÁCI PRI VÝROBE**

Je najviac porovnateľná s istým druhom minoritnej účasti na Joint-venture. Príslušná dohoda sa uzatvára väčšinou so štátnym partnerom v plánovitých a rozvojových ekonomikách. Podľa tejto dohody obyčajne dodá západný podnik zariadenie pre novú spoločnú výrobnú prevádzku, poskytne k dispozícii výrobkovú a procesnú technológiu, dodá podstatné konštrukčné časti a materiál a výkon obdrží určitý podiel vyrobených hotových výrobkov. Tieto predá hlavne na trhoch tretieho sveta.

#### **ZMLUVNÁ VÝROBA**

Na základe kontraktu obsahuje prvky poskytnutia licencie a zahraničnej investície. Výrobca v cieľovej krajine prevezme na objednávku zahraničného podniku výrobu výrobkov. Zahraničný podnik obyčajne poskytne výrobcovi v cieľovej krajine technológiu a technickú podporu. Odbyt výrobkov na cieľovom trhu alebo na iných národných trhoch, vyrobených výrobcom na základe kontraktu, prevezme zahraničný podnik.

#### **ÚČASŤ NA PROJEKTE**

V prvom rade sa jedná o dodávku a zhotovenie výrobného zariadenia na kľúč prostredníctvom zahraničného výrobcu. Výrobná prevádzka je hlavnou súčasťou novo založeného podniku. Na príslušnej spoločnosti

má podnik všeobecne účasť vo výške 5 - 15 %. Okrem toho poskytuje zahraničný výrobca technickú podporu pri uvádzaní zariadenia do prevádzky a pri prevádzkovaní zariadenia, preberá vyškolenia a ďalšie vzdelávanie personálu, poskytuje technologické know-how.

## 4. Vysoké kapitálové investície s vysokou mierou kontroly

### ODBYTOVÁ POBOČKA A ODBYTOVÁ SPOLOČNOSŤ

Je právne a hospodársky závislou jednotkou. Rozhodovacie právomoci vedúceho pobočky sú zmluvne upravené. Vedúci nemôže byť zbavený zodpovednosti v tom zmysle, že sa kontrola obchodných aktív v cieľovej krajine zabezpečuje z obchodného vedenia v tuzemsku. Odbytová pobočka môže podľa tohto hľadiska byť označená ako ziskové stredisko so sídlom v zahraničí. Podnik jej môže bez problémov priradiť expedičný sklad pod colným uzáverom, výstavné miestnosti a strediská služieb zákazníkom.

Odbytová pobočka a odbytová spoločnosť sú z teoretického hľadiska prvkami implantačnej, aj odbytovej stratégie. Prípadne sa dajú obidve zhrnúť do prezenčnej stratégie, čo by však pravdepodobne neúplne vyjadrovalo dôležitosť týchto čiastkových stratégií medzinárodne aktívnej spoločnosti.

### MONTÁŽ ALEBO VÝROBNÝ PODNIK, PLNE INTEGROVANÝ VÝROBNÝ PODNIK

Ak podnik uvažuje o zradení nového podniku, musí jeho vybudovanie plánovať vo **viacerých stupňoch**.

Prvým stupňom plánovaného plného premiestnenia všetkých podnikových funkcií do cieľovej krajiny za podmienok úplnej samostatnosti a kontroly je zriadenie montážneho podniku v zahraničí. Rozšírením výrobných stupňov v cieľovej krajine, môže byť montážny podnik s výrobou ľahko vypočítateľných častí rozšírený cez zhotovovanie náhradných dielov až na plne integrovaný výrobný podnik.

V zásade sa ako alternatíva popísaného postupu založenia nového podniku ponúka akvizícia existujúcej firmy v cieľovej krajine. Podstatné výhody kúpy spočívajú v možnosti získania existujúceho výrobného aparátu, technického a obchodného know-how, ako aj intaktnej odbytovej organizácie.

Akvizíciou existujúcej firmy môžeme uľahčiť aj plánovanú diverzifikáciu. Pritom môžeme rozlišovať 3 rôzne druhy diverzifikácie:

- pri horizontálnej získame podnik s podobným výrobným programom, ktorý však vyrába aj dodatočné skupiny výrobkov
- Pri vertikálnej prevezmeme podnik na úrovni odberateľa alebo dodávateľa
- Koncentrická diverzifikácia, pri ktorej je získaný podnik činný v rovnakom trhu, ale prostredníctvom odlišnej technológie.

## Determinanty implantačných stratégií.

Odporúča sa systematické porovnanie strategických variantov, možných na cieľovom trhu, pri zohľadnení najdôležitejších determinantov rozhodnutia. Tieto determinanty sú členené na interné a externé faktory. Poukazujú na pôsobenie daného faktora na rozhodnutia pre alebo proti variantu implantačnej stratégie.



## VPLYV EXTERNÝCH FAKTOROV

Národné trhy s vysokým trh. potenciálom a očakávaným vysokým rastom trhu zvyhodňujú implantačné stratégie s vysokými kapitálovými investíciami súčasne pri vysokej miere kontroly nad podnikovými aktivitami (napr. výrobný podnik). Relatívne malý trh. potenciál bez nadmerne vysokého rozvojového potenciálu - implementačné stratégie s nízkymi kapitálovými investíciami a nízkou mierou kontroly (napr. priamy vývoz s nepriamym odbytom).

Ak má cieľový trh **oligopolistickú štruktúru**, je vhodnejšou formou trh. angažovanosti zriadenie výrobného podniku ako za podmienok **polypolistickej konkurencie**, keď sa ako dobré riešenie spracovania trhu javí forma exportu z tuzemska alebo z tretej krajiny.

Nízke jednotkové náklady zvyhodňujú **vybudovanie výrobnej prevádzky**.

V štátoch s **plánovite orientovaným hospodárskym systémom** je vyľúčená trh. angažovanosť vo forme kapitálovej účasti. To isté platí pre štáty s vysokým očakávaným **politickým rizikom**. Dlhodobé deficity v platobnej bilancii, vysoké zahraničné zadĺženie a pod. sú indikátormi toho, že sa v blízkej budúcnosti dajú od vlády očakávať **dovoz obmedzujúce opatrenia**. Z týchto dôvodov sú tu vhodné len tie implantačné stratégie, ktoré umožňujú domácu výrobu, nezávislú od dovozcu. **Devalvácia** mien na dôležitých národných trhoch, ako je USA alebo Japonsko, zvyhodňuje akvizície výrobných podnikov.

Pri veľkom **rozdielne kultúr** s výrazne odlišujúcimi sa spoločenskými hodnotami a štruktúrami sa javí aj pri vysokom trh. potenciáli ako najvhodnejšia forma **kooperácie alebo kontaktov**.

**Ak je domáci trh relatívne malý**, je podnik často nútený vyvážať, aby dosiahol tzv. optimálnu veľkosť podniku, resp. aby sa v porovnaní so svetovou konkurenciou vyhol podstatným nevýhodám, vyplývajúcich z jednotkových nákladov. Ak je trhová štruktúra v tuzemsku **oligopolistického charakteru**, majú príslušné podniky tendenciu imitovať správanie sa konkurencie. Ak je trhová štruktúra polypolistická - stratégie uplatňujúce varianty exportu. Vysoké výrobné náklady v tuzemsku a nízke v cieľovej krajine hovoria skôr za varianty s výrobou v cieľovej krajine. Atraktívne vývozné podnety domácej krajiny uprednostňujú skôr vývoz z tuzemska.

## VPLYV INTERNÝCH FAKTOROV

Ťažiskové trhy 1. a 2. kategórie - impl. stratégie **s vysokou mierou kapitálovej účasti a kontroly**.

Pre prezentačné a príležitostné trhy - varianty s nízkymi kapitálovými investíciami alebo kontraktálne alternatívy.

Druh výrobkov, plánovaných pre príslušný **sortiment daného národného trhu**, tiež ovplyvňuje rozhodnutie o implantačnej stratégii. Výrobky s vysokou preferenciou u odberateľov, aj pri zvýšení cien ostanú konkurencieschopnými. Výrobky náročné na servis a technológiu, malo by byť zabezpečené trhu blízke a intenzívne poradenstvo a starostlivosť o odberateľov prostredníctvom vhodnej formy trh. angažovanosti.

**Výrobnú pobočku v zahraničí** je potrebné zriadiť ak je nutné výrobky prispôsobiť požiadavkám cieľového trhu, ktorý sa na základe odberateľských želaní odlišuje. Podniky s nízkymi finančnými zdrojmi uprednostňujú formy trh. angažovanosti s nižšou kapitálovou intenzitou, hlavne kooperatívne varianty, pričom finančne silné podniky preferujú kapitálovo náročné varianty s vysokou mierou kontroly.

Tab. slúži ako podklad pre plánovanie, takýto prehľad umožňuje **predvýber** z nie viac ako 3 reálnych alternatív angažovanosti na cie-

lových trhoch. Počet zostávajúcich alternatív sa zredukuje na tú variantu, ktorá je pre dosiahnutie cieľa najvhodnejšia.

---

### Determinanty implantačno-strategického rozhodovania

1. Externé faktory cieľových trhov	2. Faktory okolia
❖ trhový potenciál (veľkosť trhu)	❖ trhový potenciál (veľký, malý)
❖ vlastný potenciál odbytu	❖ intenzita konkurencie (polypolná, oligopolná)
❖ rast trhu	❖ náklady na kus (nízke, vysoké)
❖ konkurenčná intenzita (polypolná, oligopolná)	❖ požiadavky exportu (slabé, silné)
❖ špeciálne faktory importných podmienok (liberálne, reštriktívne)	❖ regulácia kapitálového exportu (liberálna, reštriktívna)
❖ podmienky výroby (pozitívne, negatívne)	3. Interné faktory
❖ všeobecné faktory okolia	❖ kategória trhu
- politické faktory a hosp. poriadok krajiny (politické riziká)	❖ globálny strateg. smer (rozšírenie, zrušenie)
- celkové hosp. rozmery (vývoj menového kurzu)	❖ výrobný potenciál
- sociálno-kultúrne rozmery (znalosť kultúry)	- charakteristika výrobku (štandardné, rozdielne...)
- technologický rozmer (výrobná technológia)	- schopnosť prispôbenia výrobku (nízka, vysoká)
- geografické faktory (vzdialenosť, rozloha)	❖ iný trh. potenciál
	❖ finančné zdroje (nízke, vysoké)

---

### HODNOTENIE ALTERNATÍV

Môžeme použiť postup **analýzy hospodárnosti**. Pretože často sa jedná o dlhodobé investičné rozhodnutia možno zhotoviť **investičné rozpočty**. Môžeme použiť tiež aj **rozpočet marže** v zmysle plánovaného rozpočtu. S ich pomocou sa dá prostredníctvom očakávaných výnosov a nákladov prognózovať predpokladaný vývoj ziskov u jednotlivých implantačných stratégií. Môže sa zhotoviť aj analýza cash-flow a tiež analýzu citlivosti a rizikovosti.

### ROZHODOVANIE O OPTIMÁLNEJ IMPLANTAČNEJ STRATÉGIÍ

Na základe výsledkov uvedených metód si vyberieme najvhodnejšiu implantačnú stratégiu. Porovnávame napr. 3 alternatívne implantačné stratégie, tie môžu byť počas plánovanej periódy kombinované (napr. v súčasnosti: vývoz s nepriamym odbytom, o dva roky joint-venture a neskôr 100% dcérska spoločnosť).

### MEDZINÁRODNÝ ROZMER

Rozhodnutia o implantačnej stratégii sa prijímajú pre všetky vybrané národné trhy s ich trhovými segmentmi a pre všetky výrobky. Celok jednotlivých rozhodnutí sa vyznačuje **medzinárodným rozmerom (dimenziou)**, v konečnom dôsledku sa vytvoria **skupiny krajín**, ktoré môžu byť spracovávané rovnakou implantačnou stratégiou. Ponúkajú sa tu aj **synergické efekty** v oblasti stratégií, ako aj možnosti kooperácie rôznych podnikateľských jednotiek v rôznych krajinách (napr. spoločné využívanie nástrojov akvizície ako sú výstavné miestnosti a obch. zástupcovia, spoločné skladovanie náhradných dielov...).

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)