

Logistika a její vliv na internacionalizaci

jak čínské a německé firmy vstupují na zahraniční trhy

Za posledních sto let se výrazně zlepšily podmínky zaměstnávání a realizace přeshraničních ekonomických aktivit, což vedlo k nebyvalému nárůstu objemu celosvětové výměny zboží a vzniku globálních hodnotových řetězců. Liberalizace trhů, klesající přepravní náklady a obrovský pokrok v oblasti informačních a komunikačních technologií umožňují vznik celosvětově provázaných výrobních systémů – firmy procházejí trvalým procesem internacionalizace s cílem zpřístupnit si možnosti růstu na nových regionálních trzích a využívat výhodných nákladů v jednotlivých zemích nabízejících specifické zdroje a skladbu nákladů.

Internacionalizace a logistika

Při vstupu na zahraniční trhy hrají pro internacionalizaci obchodních aktivit firem důležitou roli globální logistické systémy. Logistika má schopnost přemostit propast mezi efektivitou nákladů v globálním hodnotovém řetězci a přiměřeným zákaznickým servisem. Logistika může být tudíž považována za jeden z nejdůležitějších faktorů úspěšnosti firem v globální konkurenci.

Průzkum literatury ukazuje, že internacionalizace byla v minulosti zkoumána z mnoha pohledů, avšak jen s malým ohledem na logistiku. Na druhou stranu mezinárodní logistické koncepty se zaměřují zejména na navrhování a strukturu globálních systémů a sítí, ale málokdy berou v úvahu dynamický proces internacionalizace.

Logistické strategie německých a čínských firem pro oblast vstupu na nové trhy

S cílem zaplnit tuto mezeru byl proveden průzkum zabývající se firemními internacionalizačními postupy z logistického hlediska. Byl zpracován Berlínskou technickou univerzitou (Německo) ve spolupráci s Univerzitou pro vědu a technologii Huazhong (Wuhan, Čína) a zkoumal počínání firem v těchto zemích při globalizaci jejich aktivit a umožnil srovnání mezi strategiemi firem z těchto dvou zemí. Závěry tohoto průzkumu ukazují holistický pohled na zkušenosti firem s ohledem na to, jak tyto firmy organizují a využívají logistiku a logistické strategie při internacionalizaci svých společností a jakým výzvám v tomto procesu čelí.

Výsledky ukázaly, že německé i čínské společnosti sledují obsáhlý soubor cílů, které ve většině případů zahrnují dva aspekty: využití specifických výhod v oblasti nákladů a zároveň zužitkování potenciálu růstu příslušného zahraničního trhu. Z tohoto důvodu hraje zásadní roli při vstupu na nové trhy integrace nového subjektu do globální sítě a uspokojení místní poptávky.

Proces internacionalizace

Ve snaze analyzovat časovou stránku internacionalizačních činností byl vypracován procesní

model po sobě jdoucích kroků od prvotního nápadu otevřít pobočku na konkrétním zahraničním trhu až po zavedení nového logistického systému a jeho integrace do globální sítě (viz. obrázek 1).



Obrázek 1: Procesní model internacionalizace

(1) **Posouzení nového trhu:** na základě prvotního strategického nápadu otevřít pobočku na konkrétním trhu nebo v konkrétním regionu začíná proces internacionalizace komplexní analýzou trhu, tj. vrcholový management



Daniel Rief - Research Associate, Logistics Department, Berlin University of Technology

hodnotí celkové podmínky na cílovém trhu. Jestliže tato analýza ukáže, že vstup na trh je proveditelný a pravděpodobně splní příslušné cíle, je první fáze zakončena konečným rozhodnutím o otevření pobočky.

(2) **Strategické plánování:** stále ještě na úrovni vrcholového managementu – v této fázi je



prof. Frank Straube - Managing Director of the Logistics Department, Berlin University of Technology

vstup na zahraniční trh sestaven jako projekt s časovým harmonogramem, stanovenými milníky, rozpočty a konkrétními cíli pro různé firemní funkce. Výsledkem této fáze je rámec, který bude vodítkem pro provozní divize firmy při přípravě jejich akčních plánů v souladu se strategickými cíli vstupu na zahraniční trh.

(3) **Logistické plánování:** v úzké spolupráci se všemi ostatními příslušnými provozy jsou definovány logistické procesy směřující dovnitř, směřující ven a interní logistické procesy a jsou vypracovány prováděcí plány. K důležitým tématům v logistickém plánování patří definování úrovně služeb, plánované realizační doby, strategie vedení zásob, struktura sítě, výpočet kapacity, přidělování prostředků (např. skladů, cross dock kapacit), integrace informační techniky, rozhodnutí o outsourcingu logistiky a příprava výběrových řízení.

(4) **Zavedení logistického systému:** zde se ukáže, zda plány a rozhodnutí přijatá v počátečních fázích splňují požadavky reálného světa. Práce v této fázi probíhá na provozní úrovni a vyžaduje organizaci s komplexními schopnostmi řešit problémy, protože nenadálé události a změny vedou k nutnosti rychle reagovat na potíže.

Při zavádění logistických systémů na nové trhy sledují zkoumané firmy různé soubory cílů. Čínské firmy se soustředí na krátkou a finančně efektivní plánovací fázi, německé společnosti kladou důraz na spolehlivý a finančně efektivní konečný systém, který může vyžadovat delší plánovací a zaváděcí fázi.

Klíčové aspekty internacionalizace

Byly zjištěny tři klíčové složky, jež musí být součástí jakéhokoli přístupu k logistice v případě zakládání obchodní společnosti v zahraničí (viz. obrázek 2):

(3) Třetí složkou je strategická spolupráce s poskytovateli logistických služeb. Čínské společnosti tradičně využívají méně outsourcingu než západní firmy. Internacionalizace smě-



Obrázek 2: Klíčové aspekty internacionalizace

- (1) Globální logistické sítě musí být navrhovány s ohledem na to, že podmínky, za kterých budou provozovány, se budou rychle měnit. Proto musí být zajištěn vysoký stupeň flexibility a operativnosti. 72% čínských a 53% německých respondentů se soustředí na vytvoření flexibilních logistických struktur, které jsou schopné vypořádat se s nejistotou. Celkově platí, že ve srovnání s kvantitativními hledisky, např. náklady a výkonností, je flexibilitě jak německými tak čínskými firmami věnována poměrně malá pozornost.
- (2) Aby se vypořádali s různorodostí a složitostí mezinárodních sítí, musí logistici nalézt rovnováhu mezi globálně standardizovanými postupy a přizpůsobováním místním podmínkám. Většina čínských společností (60%) je ochotna akceptovat minimální míru přizpůsobení, a drží se zásady co nejvyšší možné míry standardizace logistických procesů. Většina německých firem (58%) vyvíjí pro každý jednotlivý trh zcela nové logistické systémy, aby bylo zajištěno maximální možné vyhovění specifickým místním podmínkám.

řuje k vyššímu využívání outsourcingu. Spolupráce s místními poskytovateli logistických služeb může proto výrazně usnadnit zavádění logistických procesů.



Závěr: Síť – lidé – technologie

Internationalizace je komplexní záležitost, jež vyžaduje holistický řídicí přístup a musí vzít v úvahu řadu aspektů. Nejdůležitějšími faktory úspěšnosti – tj. dosažení úspor času a peněžních prostředků a konkurenčních výhod – je logistika a přihlížení k logistickým aspektům od samého počátku procesu internacionalizace. Globální integrace procesů, lidí a technologií je mimořádně náročná a je důležité, aby lidé, kteří se na ní podílejí, byli dobře vyškoleni nejen v logistice, ale také v řízení a zvládání odlišností mezi jednotlivými kulturami, a aby měli dostatek pravomocí přijímat rozhodnutí na úrovni, kde se to od nich vyžaduje. ■

prof. Frank Straube - Technische Universität Berlin

Michael Bohn – Technische Universität Berlin, Daniel Rief - Technische Universität Berlin,

Logistics and its impact on Internationalisation – how Chinese and German companies enter foreign markets

The conditions for employment and execution of cross-border economic activities have improved significantly during the last century, and have led to an unprecedented amount of globally exchanged goods and globally dispersed value chains. Liberalisation of markets, decreasing transportation costs, and huge steps forward in information and communication technologies allows globally interconnected production systems – companies are in an ongoing process of internationalisation to open up growth potentials in new regional markets and leverage cost advantages of locations with specific factor endowments and cost conditions.

Internationalisation and Logistics

When entering foreign markets, Global Logistics Systems play a significant role for the internationalisation of their business activities. Logistics has the ability to bridge the gap between cost efficiency in the global value chain and adequate customer service. Thus, logistics can be considered as one of the most decisive success factors for companies in global competition.

Literature review shows that internationalisation has been researched in the past in many respects, however, with little consideration of logistics. International Logistics concepts on the other hand focus mostly on the design and structure of global systems and networks, but they rarely take the dynamic process of internationalisation into account.

Logistics Strategies of German and Chinese Companies for Entering New Markets

In order to bridge the gap, the motivation of the survey was to review companies' internationalisation procedures from a logistics perspective and was conducted by the Berlin University of Technology (Germany) in co-operation with the Huazhong University of Science and Technology (Wuhan, China), surveying each country's companies when going global and facilitates the comparison between the strategies of the two countries' companies. The findings of the survey reflect a holistic view of the companies' experiences in regard to how companies organize and employ logistics and logistics strategies in the internationalisation of their companies, and the challenges they face herein.

Results have shown that both German and Chinese companies follow a complex set of objec-



Michael Bohn - Research Associate, Logistics Department, Berlin University of Technology



tives that are mostly composed of two issues: to benefit from specific cost advantages and to leverage growth potentials of the respective foreign market at the same time. Hence, integrating the new facility into the global network as well as catering the local demand are essential when entering new markets.

Internationalisation Process

A process model of sequential steps was developed to analyse the time aspect of internationalisation activities, starting from the initial idea to set up shop in a specific foreign market until the implementation of the new logistics system and its integration in the global network (see Fig. 1).



Fig. 1: Process Model for Internationalisation

- (1) **Evaluation of a new market:** Triggered by the initial strategic idea to set up shop in a specific market or region, the internationalisation process begins with comprehensive market analysis, i.e. the top-management level evaluates the overall conditions in the target market. If the analysis shows that the market entry is feasible and it is expected to meet the respective objectives, this first phase is finished with the final decision to set up shop.
- (2) **Strategic Planning:** Still on the top management level, in this phase the foreign market entry is outlined as a project, with a time schedule, defined milestones, budgets, and concrete objectives for the different corporate functions. The result of this phase is a framework, which will guide the functional divisions of the company to develop their plans of action according to the strategic objectives of the foreign market entry.
- (3) **Logistics Planning:** In close interaction with all other relevant functions, inbound, outbound, and in-house logistics processes are defined and implementation plans are developed. Relevant topics in logistics planning include the definition of service levels, intended lead times, inventory policy, network structure, capacity calculation, allocation of facilities (e.g. warehouses, cross docks), IT integration, decisions about logistics outsourcing, and preparation of tenders.
- (4) **Implementation of the Logistics System:** Here it shows, if the plans and decisions made in the early phases meet the requirements of the real world. The work in this phase is at an operational level and it requires an organisation with comprehensive problem solving skills, as unexpected occurrences and developments cause a lot of fire fighting.

When implementing logistics systems in new markets, the surveyed companies follow different sets of objectives. Chinese companies focus on a short and cost efficient set-up phase, German companies set value on a reliable and cost efficient final system that may cause a longer planning and implementation phase.

Key Aspects for Internationalisation

Three key components have been identified that have to be part of any

logistics approach for setting up an offshore business entity (see Fig. 2):

- (1) Global logistics networks have to be designed with respect to the fact that the conditions under which it will be operated will change at fast pace. Hence, high levels of flexibility and agility have to be ensured. 72% of the Chinese and 53% of the German respondents focus on creating flexible logistics structures to cope with uncertainty. Overall, in comparison with quantitative measures, e.g. costs and performance, flexibility receives relatively little attention for both German and Chinese companies.
- (2) In order to deal with the heterogeneity and complexity of international networks, logisticians need to balance globally standardised procedures with local adaptations. The majority of Chinese companies (60%) accept a minimum of local adaptation, but adheres to the idea to standardise logistics processes as much as possible. With 58%, the majority of German companies develop completely new logistics systems for each and every market, to make sure it caters the specific local conditions as much as possible.
- (3) The third component is the strategic collaboration with logistics service providers (LSPs). Traditionally, Chinese companies outsource less than western companies. Internationalisation tend to higher outsourcing levels. Thus, the collaboration with LSPs may significantly facilitate the implementation of logistics processes.



Fig. 2: Key Aspects for Internationalisation

Conclusion: Network – People – Technology

Internationalisation is a complex issue that demands a holistic management approach and has to consider a multitude of aspects. Logistics as well as the consideration of logistics issues from the very beginning of the internationalisation process are the most important factors of success in order to achieve time and money savings as well as competitive advantages. The global integration of processes, people, and technology is extremely challenging and it is important that the people who are working on this are well trained, not only on logistics, but also in leadership and cross cultural management, and that they are empowered to take decisions at the level where they are required. ■

