

2. Analýza prostředí v cílové zemi

Obsah tématu

Úvod

1 Faktory ovlivňující mezinárodní marketing

1.1 Ekonomické faktory

1.2 Socio-kulturní faktory

1.3 Politicko-právní faktory

1.4 Konkurenční faktory

ÚVOD

Většina problémů se zahraničním obchodem/marketingem plyne z cizího prostředí, které je pro firmu, která chce do cizí země vstoupit, neznámé a někdy i nepřátelské. Je zapotřebí umět se v cizím prostředí pohybovat a dozvědět se o něm co nejvíce. Před vstupem do mezinárodního prostředí musí firma provést řadu analýz, které budou základem pro rozhodování o strategii mezinárodního marketingu, a dále musí vyhodnotit rizika, která s mezinárodním podnikáním bezprostředně souvisejí.

1 Faktory ovlivňující mezinárodní marketing

Existuje řada faktorů, které ovlivňují mezinárodní marketing, ale my se zde zmíníme podrobněji jen o čtyřech – ekonomických, socio-kulturních, politicko-právních, konkurenčních. Vedle nich existuje řada dalších faktorů, např. geografické, klimatické, infrastruktura, technologická úroveň, distribuční systémy apod.

1.1 Ekonomické faktory

V rámci ekonomického prostředí by měly být analyzovány např. hospodářská politika vlády, zejména její zahraničněobchodní politika, kurzová politika a politika ve vztahu k zahraničním investorům a základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj.

Ekonomické faktory ovlivňují kupní potenciál v zemi, infrastrukturu, jak může firma komunikovat, energetickou dostupnost, dopravní možnosti. Samotný GDP říká málo – je nutné o dané zemi vědět víc (i přes vysoký GDP mohou být např. díry v infrastruktuře, většinu GDP může čerpat 5-10 % populace a ostatní nemají nic). Některé země mají elektrický proud jen ve velkých městech.

- *disponibilní příjem*

Ekonomické faktory ovlivňují kupní potenciál. Rozdíly v trzích jsou dány nejen počtem obyvatel, ale i stupněm urbanizace. Někdy jsou pro obchodní aktivity dosažitelní jen lidé ve městech. Firmy zajímá zejména disponibilní příjem, který je důležitým faktorem pro vlastnictví výrobků dlouhodobé spotřeby. Nákup je také závislý na geografických a klimatických podmínkách. Spíše než průměrný příjem je důležité znát rozdělení příjmů do skupin, protože průměr nemá potřebnou vypovídací hodnotu. I v zemi s nízkým průměrným příjmem může být velká skupina bohatců. Např. v Hongkongu je průměrný příjem nižší než ve vyspělých průmyslových zemích,

ale má nejvyšší počet Rolls-Royců na světě na hlavu. Z tohoto hlediska jsou rozdíly mezi zeměmi značné.

- *stupeň hospodářského rozvoje země*

Staré členění rozlišuje dva typy zemí: rozvinuté země a rozvojové země (Egypt, Kostarika, Uruguay). Mezi rozvojovými zeměmi se ale objevila skupinka zvaná NICs (newly industrialized countries) s prudkým růstem – patří sem např. Brazílie, Mexiko, Jižní Korea, Taiwan, Singapur, Hongkong. Jejich GDP je vysoký a převažuje u nich export nad importem. Charakteristické jsou rostoucí místní firmy a joint ventures s vyspělými státy.

Kategorizace zemí je velmi obtížná. Existují různé představy o tom, dle čeho země kategorizovat. Např. Světová banka kategorizuje podle GDP. General Electric berou v úvahu mimo jiné i spotřebu elektřiny na hlavu.

- *velikost trhu*

O velikost trhu se firma musí zajímat kvůli výběru perspektivních trhů. Vychází se z počtu obyvatel, z růstových tendencí, z věkového rozložení obyvatel, z příjmu na hlavu a na jeho rozložení (rozložení příjmů je velice nerovnoměrné, např. ve Francii musejí firmy hledat trh pro náročné zákazníky, nebo chudé zákazníky, protože „průměrný“ Francouz neexistuje). I v USA je nerovnoměrnost v příjmech – dál od center měst žijí chudí lidé, např. v odlehlejších čtvrtích New York City, např. v Bronxu nebo Queensu. Rozložení příjmů je klíč k úspěšnosti. Je tedy nutné hledat segment, který má dostatečné finanční prostředky, a na ten se zaměřit, což samozřejmě není tak jednoduché, protože přesně do těchto segmentů bude chtít vstoupit i veškerá konkurence.

V ČR je sice průměrná mzda 18500 Kč, ale málo kdo takovou mzdu má (Češi si nejčastěji vydělají asi 13-14000 Kč měsíčně).

1.2 Socio-kulturní faktory

Sociální a kulturní prostředí jsou významnými faktory, které často rozhodují o úspěchu či neúspěchu mezinárodní marketingové strategie. Kulturu můžeme definovat jako identitu lidí, která vytváří vzor vztahů a chování ve společnosti.

Některé kulturní vlivy se projevují v chování spotřebitelů. Kulturu se učíme (jednotlivce ovlivňují např. rodina, přátelé, vzdělávací a církevní instituce, pracovní kolektiv, média, příslušnost k určité sociální třídě a příslušnost k etnické skupině), přenáší se z generace na generaci, je sdílená (některé normy, hodnoty, poznatky a chování jsou společné celé skupině lidí), diferencovaná (jednotlivé kultury se od sebe více či méně liší, kulturní rozdíly nebo naopak kulturní spřízněnost nemusí být vymezeny geograficky ani dány občanstvím určitého státu) a adaptabilní (podléhá změnám v čase a působení vnitřních a vnějších vlivů).

Socio-kulturní faktory ovlivňují chování nejen zákazníků, ale i manažerů a distributorů. Tyto faktory je pro firmu nutné znát, neboť se týkají lidí, s nimiž bude jednat (dříve firma jedná s distributory než se zákazníky).

Mezi socio-kulturní faktory řadíme:

- *kulturní faktory* – lze je dělit na kulturu, subkulturu, sociální třídy
- *sociální faktory* – poznatky ohledně referenčních skupin, rodin a rodinného života, postavení žen ve společnosti
- *psychologické faktory* – motivace, vnímání, učení, postoje, životní styl

- *osobní faktory* – věk, stav, zaměstnání, ekonomická situace, osobnost a seberealizace, životní styl. Např. životní styl Čechů se za poslední období velice změnil. Dnešní generace se zaměřuje na kariéru, chce si i něco užít, cestovat, zařídit bydlení a až potom založit rodinu. Češi stále častěji mají jen jedno dítě, nebo i žádné. Životní styl vypovídá o chování lidí – nejméně živých dětí se rodí v Česku a na Ukrajině. V současné době se toto mění.

Tyto faktory byly podrobněji probrány v předmětu Marketing v bakalářské části studia na Hospodářské fakultě TUL. V mezinárodním marketingu se zaměříme na výrazné rozdíly v cílové zemi. Např. v Indii nelze v reklamě používat sexuální náměty.

- *oblíba barev* – černá je oblíbená na středním východě (arabské země), v Japonsku ji mají neradi, v Evropě je to barva smutku. Na středním východě nemají rádi žlutou, ale v latinské Americe a v Indii je oblíbená.
- *oblíba značek* – v Indii milují zvířátka (takže na obaly zboží se hodí dávat papoušky, slony, tygry). Japonci milují rostliny (na značky se hodí borovice, bambus, sakury ...).
- *oblíba čísel* – 7 je na celém světě brána jako pozitivní číslo, 13 jako negativní číslo. 9 je v Japonsku negativní, na středním východě pozitivní. V Evropě jsou oblíbená čísla 3 a 7, 13 je negativní. V souvislosti s čísly musíme dávat pozor i na počet kusů výrobku v balení, např. golfové míčky prodávané po čtyřech Japoncům nevyhovovaly a musely se pro ně speciálně přebalit s jiným počtem kusů.
- *kultura* – význam má místní folklór, oblíba hudby, populární domácí sporty, jazyk, náboženství, školské systémy (vzdělávací soustava). Kultura prochází změnami. Od doby, kdy v Íránu nastoupili náboženští vůdcové a nastoupil fundamentalismus, se íránské ženy nezdobí, takže spoustu výrobků není možné na jejich trhu prodat (kosmetika, módní oblečení ...).
- *vliv náboženství* – vliv náboženství na zahraniční obchod byl dříve popírán. Ale např. striktní islámismus znamená mnoho změn – do dané země (např. do Saudské Arábie) nemůžeme exportovat alkoholické nápoje (tuto distribuci převzaly hotelové sítě, takže lze nalézt skulinky, jak se do země dostat s alkoholem). V Saudské Arábii je jeden z nejortodoxnějších režimů na světě. V islámských zemích se musí veškeré porážky dobytka provádět podle tradičních rituálů (zvíře musí plně vykrváct, aby jeho maso nebylo nečisté), takže není možné tam dovážet zmražené maso. Austrálie a Nový Zéland tedy začaly do Saudské Arábie dovážet živý dobytek, ale mnoho zvířat po cestě hyne. V islámských zemích chtějí lidé žít prostým způsobem života a některé zboží tam vůbec nemá smysl dovážet.
- *pověry*
- *způsob života* – jiné představy o životě jsou na jihu (země i Země), jiné na severu. Např. nedochvilnost je v zemích kolem Středozemního moře celkem běžná a nebere se jako nezdvořilost, ale v severských zemích se termíny striktně dodržují a nedochvilnost by mohla znamenat až ztrátu zákazníka.
- *vliv peněz* – provize, otevřené úplatky (někde je to nepřijatelné, jinde se podplácet musí – např. v Rusku). Podplácení má různé formy a taxy, které firma vstupující na daný trh musí znát.
- *mentalita lidí* – mentalita lidí se v rámci země může lišit – jiná je např. v severní Itálii a jiná v jižní Itálii (+ Sicílie).

Ve Španělsku je 20% nezaměstnanost. Na severu Španělska pobírají nezaměstnaní podporu, ale ještě k tomu načerno pracují, naproti tomu na jihu Španělska nezaměstnaní také pobírají podporu, ale už nepracují.

1.3 Politicko-právní faktory

Politické a právní prostředí jsou základními faktory, které rozhodují o tom, zda se firma rozhodne vstoupit na daný trh a jakou formu vstupu na zahraniční trh zvolí. Stabilní prostředí motivuje zahraniční investory i vývozce a má pozitivní vliv na začleňování zemí do procesu internacionalizace. Nestabilní prostředí uvádí naopak země do ekonomické izolace.

Politicko-právní faktory jsou spojeny s vládou, ale politické postoje ovlivňující chování firem nemusí být součástí vládní politiky (např. nacionalismus).

Mezi tyto faktory patří:

a) **nacionalismus**

Nacionalismus je vliv národního cítění, které vzniklo historicky, vyvinulo se. Může být spojen s určitými skupinami, či je to celonárodní cítění. Někteří lidé popichují nacionalismus. Např. Rakušané nám vyčítají, že jsme rozvrátili monarchii, Češi jsou zase proti Němcům, Rusům, Rómům.

b) **vládní omezení obchodu**

Mnohé vlády omezují mezinárodní marketing i obchod (dovoz/vývoz) pomocí různých nástrojů, omezení a regulací – vývozní/dovozní licence apod., extrém je úplný zákaz (časté v oblasti zemědělských produktů). Jsou dána různá množstevní a typová omezení, co smí být dováženo/vyváženo. Mezi restriktce též patří doporučení a zvýhodňování/znevýhodňování individuálních transakcí. Exportní regulace mají omezený význam – např. před 40-50 lety byla v ČR i v Evropě špatná úroda obilí, cizí země od nás obilí koupily, i když jsme ho měli nedostatek, a pak nám ho poměrně draze zase prodávaly. Proto byly zavedeny kvóty (limity), aby se naše zboží v zahraničí jen nepřebalilo a znovu se k nám nedovezlo s vyšší cenou. Importní regulace tvoří významné bariéry pro zahraniční obchod.

• *regulace ovlivňující zahraniční operace firem*

Např. vlastnictví v zahraničí (nerezident u nás nemůže kupovat nemovitosti), regulace na přímé investice, na licence, na tvorbu strategických aliancí.

- regulace přímých zahraničních investic – omezení vlivu zahraničního investora (u globální nadnárodní korporace). Země, které omezují, mají vlastní investiční plány dalšího rozvoje. Používají se následující praktiky: procedurální rozhodování (ovlivní výběr typu investice), regulace prodeje firem zahraničním zájemcům, omezení až po zákaz investic do vybraných odvětví ... (Např. ČR podporuje zahraniční investice, ale investice směřují hlavně do automobilového průmyslu – investice jen do jednoho odvětví jsou problém, protože v případě úpadku tohoto odvětví se země dostane do nesnází. ČR se snad dočká i biotechnologií, které jsou teď ve světě velkým trendem.)
- regulace vlastnictví – např. Emiráty chtějí mít v podnicích se zahraničním partnerem 51% kontrolu – řídicí kontrolu, domácí zastoupení v top managementu, podíl na řízení.
- danění a regulace finančních transakcí, kontrola kapitálových a ziskových vývozů, kontrola zisků (reinvestice v zemi původu), podíl domácích a zahraničních bank kvůli kontrole, omezení běžných praktik mezinárodního marketingu. (Např. Pepsi se v Indii pod tlakem domácích výrobců jmenuje Lehar Pepsi. Domácí výrobci se totiž bojí, že zákazníci by kupovali hlavně značku Pepsi, ale pod cizím názvem nebude konkurovat tak silně.) Vládní

regulace ovlivňují firmy například ostrým zákazem reklamy na tabák (ve Francii), nařízením recyklování obalů (balicí zákon stanoví firmě povinnost po skončení života výrobku likvidovat obaly. Stejně tak povinností automobilek bude likvidovat po skončení životnosti výrobku svá auta.

- *clo*

Clem rozumíme dodatečný poplatek z importovaného zboží. Je to určité procento z deklarované (fakturované) hodnoty. Clo slouží ke dvěma účelům:

- k omezení dovozu – ochranná cla chrání domácí trh a domácí výrobce, bývají poměrně vysoká,
- k získání příjmu do státního rozpočtu – neomezují dovoz, jsou nízká, aby umožňovala velké pohyby zboží – tím státy získávají velký příjem do státní pokladny (revenue tariff). Vlády někdy na přechodnou dobu zvyšují cla (na 1 – 2 měsíce), čímž se snaží zabránit schodku v bilanci státu.

Existuje ještě několik dalších typů cel (kromě ochranných a těch, co mají přinést příjem do státní pokladny):

- dodatečné celní přírážky – mají trvalejší charakter, aby vyrovnaly výhodu, kterou má vyvážející organizace. Některé státy dávají dotace či exportní podporu vyvážejícím organizacím.
- antidumpingová opatření – dumping je prodej na cizích trzích za nižší cenu než na domácích, nebo pod úrovní nákladů. Rozlišujeme ještě tzv. sociální dumping – tj. lidé jsou málo placeni. Vyjednávání v oblasti dumpingu je složité. ČR je z dumpingu často nařčena, protože je zde levná pracovní síla apod., ale většinou se dumping prokázat nepodařilo. Účinnost antidumpingových přírážek je okamžitá – vzroste cena na cílovém trhu, omezí se poptávka. Země postižená antidumpingovými opatřeními často dělá protiopatření.

- *limity*

Mnoho zemí na export pohlíží jako na záležitost vnitřních plánů (národní plánování). Limity mohou být obecné či dvoustranné. Např. EU vyhlášovala limity vůči českým firmám v oblasti textilu a ocelářství. Máme 3 kategorie limitů:

- absolutní limit – je dán celkový objem, který může být dovezen. Vychází z dohodnutých mezinárodních smluv. Extrémem je nulový limit, tzv. embargo.
- celní limit – umožňuje dovoz omezeného množství za velice výhodné nízké clo, ale navýšení nad limit je zatíženo výrazně vyšším poplatkem. Je jednostranný – vyhlásí ho dovážející země, ale často se vychází z mezinárodních vyjednávání.
- dobrovolný celní limit (VER – voluntary export restraints) – nevyhláší ho vláda dovozní země, ale vláda vyvážející země. Je to jednostranné vyhlášení vycházející z hodnocení situace v dovozní zemi – jedná se spíše o doporučení. Je to přechodné opatření na podporu domácích výrobců.

- *mimořádné daně*

Některé země vyhláší zvláštní daně na provoz/užívání určitých výrobků. Mají podpořit vládní rozpočet, omezit dovoz, poškozovat výrobce (např. ve Francii je silniční daň vybírána dle objemu válců či výkonu motoru. To ale znevýhodňuje americké výrobce aut, kteří chtějí svá auta prodávat ve Francii. Jejich motory totiž bývají silné a zákazníci nechtějí platit vysokou silniční daň.)

- *regulace volně směnitelné měny*

- *kontrola transferů zisků ze země*

Postaví-li výrobce zahraniční pobočku v cílové zemi, pak se může setkat s omezením transferu zisků ze země.

Jakákoliv regulace prováděná vládou omezuje mezinárodní obchod.

c) snaha o hospodářskou spolupráci

Opakem regulací je snaha o hospodářskou spolupráci, tedy ekonomická integrace. Snaha o spolupráci je prosazována mezinárodní generální smlouvou o clech a obchodu (GATT = General Agreement on Tariffs and Trade), později světovou obchodní organizací (WTO = World Trade Organization) – jedná se o hledání společných pravidel pro mezinárodní obchod. Některé pokroky jsou citelné i z negativní stránky – např. uvolnění čínského exportu do EU, proti čemuž není obrany, je pro ČR špatné. Vznikají i další typy ekonomických integrací (WTO moc nefungovala).

5 typů ekonomické integrace

Rozlišujeme 5 typů ekonomické integrace. Jejich srovnání je uvedeno v tabulce 1.

- *sdružení/zóna volného obchodu* (free trade area) – nejnižší úroveň integrace. Např. EFTA (severská zóna volného obchodu), NAFTA (severoamerická zóna), ASEAN (asijská zóna volného obchodu, patří do ní Malajsie, Indonésie, Filipíny, Thajsko ...)
- *celní unie* (customs union) – tu jsme měli se Slováký (ČR + SR v minulosti), patřil sem i Benelux (Belgie, Nizozemí, Lucembursko)
- *společný trh* (common market) – například EU (ta ale postupně přechází do ekonomické unie), Andský společný trh (Bolívie, Venezuela ...)
- *ekonomická unie* – EU se jí blíží, ale má stále jistá omezení
- *politická unie* – o té se spekuluje, mluví se o federální Evropě. Neúspěšným pokusem byla RVHP (Rada vzájemné hospodářské pomoci), známá jako COMECON (Council of Mutual Economic Assistance)

	sdružení volného obchodu	celní unie	společný trh	ekono- mická unie	politická unie
odstranění vnitřních cel mezi partnery	X	X	X	X	X
sjednocení vnějších cel		X	X	X	X
volný pohyb kapitálu a práce			X	X	X
jednotná hospodářská politika				X	X
politická integrace					X

Tab. 1: Srovnání jednotlivých typů ekonomické integrace (Vysvětlivka: X = ANO)

d) programy na podporu exportu

Vláda provádí nejen restriktce, ale i podporu domácích výrobců. Programy na podporu exportu zahrnují podporu malých firem (vládní programy, komise), finanční podporu a asistenci. Vláda spolupracuje s Mezinárodním měnovým fondem (IMF), Světovou bankou. ČR je také členem EBRD (European Bank for Reconstruction and Development). Mezi programy na podporu exportu řadíme banky podporující vyvážející firmy, EGAP (exportní a garanční pojišťovny).

Vláda dále zajišťuje informační servis pro firmy zabývající se zahraničním obchodem. Ministerstvo zahraničních věcí a ministerstvo průmyslu a obchodu poskytují údaje o jednotlivých zemích, reporty o firmách, informace o infrastruktuře, specifické exportní příležitosti, seznamy potenciálních kupců, distributorů a agentů dle výrobků i zemí, souhrnné a detailní informace o mezinárodních transakcích, celní statistiky atd. Lze nalézt soupisy vládních regulačních opatření, mimovládní informace, lze zjistit exportní procedury a techniky v různých teritoriích.

Další formou podpory jsou obchodní střediska při ambasádách, organizování obchodních misí do cizích zemí, zařizování, podpora a účast na přehlídkách v zahraničí, stálá obchodní a informační centra.

I nevládní organizace podporují mezinárodní obchod:

- *obchodní komory*
- *průmyslové a obchodní asociace* (národní, regionální, odvětvové, asociace výrobců atd.)

1.4 Konkurenční faktory

Konkurence je komplikovaná záležitost, v mezinárodním obchodu je velice ostrá. Dynamicky se rozvíjí a je to jeden z nejmocnějších faktorů mezinárodního obchodu – silně ovlivňuje snahu o zahraniční činnost (export, výroba v zahraničí, vytváření strategických aliancí).

Každá firma se snaží získat diferenční výhodu – tím získá lepší postavení nad ostatními firmami v odvětví. S tím souvisí nekonečné hledání konkurenční výhody. Např. Japonsko je často obviňováno, že neumožňuje volný obchod, což je nefér hra proti konkurentům. Ale v roce 1990 bylo Japonsko 3. největším importérem na světě (dováží suroviny apod.). Japonsko dováží méně než vyváží, dováží málo aut, strojů a zařízení – v této oblasti převažuje vývoz (viz komparativní výhoda v kapitole 1.2: vyvážejí to, co je pro ně výhodné, v čem jsou dobří).

Každé exportní plánování vyžaduje perfektní informace o skladbě konkurence (počet a jejich typ), o akcích, které podnikají konkurenti (užívané marketingové nástroje). Situace je jednodušší u běžných výrobků, kde je cenová situace známá.

Liší se dle typu výrobku:

- *homogenní výrobky* – např. cukr, káva, mouka. Tlak je soustředěn na cenu – nízká cena znamená úspěch.
- *nehomogenní výrobky* – jsou dostatečně podobné, zaměnitelné, jsou to možné substituty (aspirin, žiletky, nápoje, auta, oblečení).

Pro každou firmu je nutné odlišovat a „šít“ na míru pro cílový trh (vyrábí-li automobilka auta s pravým řízením, bude lepší v konkurenci tam, kde se jezdí vlevo). Multinacionální firma musí respektovat místní zvyklosti. Musí se přizpůsobit např. ve velikosti balení (např. výrobce aspirinu), upravit složení výrobku (např. výrobce pomerančového nápoje musí přizpůsobit složení dle místní chuti). Producenti běžných výrobků se snaží odlišit např. obalem, vhodně sestavenými výrobními řadami, šikovně zvolenými marketingovými kanály, nápaditými reklamami, cenami, čímkoliv z marketingového mixu. Zareaguje-li na to kupec, získá firma výhodu. Volná soutěž může být omezena zákony a vyhláškami (jsou-li přání kupujících přehlížena).