

2. Důvody vstupu na zahraniční trhy

Obsah tématu

Úvod

1. Způsob vstupu na zahraniční trh
 - 1.1.1 Výrobce vyrábí ve své domácí zemi
 - 1.1.2 Výrobce vyrábí v bezcelní zóně
 - 1.1.3 Výrobce vyrábí v zahraničí
2. Faktory ovlivňující výběr vstupu na zahraniční trh
 - 2.1.1 Forma vstupu na zahraniční trh
 - 2.1.2 Výběr distributorů
 - 2.1.3 Vytvoření vztahů mezi členy kanálu
 - 2.1.4 Zajištění zpětné vazby
3. Tři pravidla pro volbu vstupu do cizí země

Úvod

Pro malé země je výroba v malém na malém trhu velmi neefektivní a neperspektivní, proto se bez zahraničního obchodu neobejdou. Například České republice chybí celá řada faktorů, jako jsou suroviny, vyspělé technologie atd., a musí je získávat dovozem.

Narůstající propojení národních hospodářství v zásadě vyžaduje rozšíření obchodní činnosti na zahraničí. Přirozeně budou vždy existovat podniky, které pracují pro národní, vnitrooblastní nebo dokonce jen pro lokální trh, ale pro velké množství podniků platí výše vyslovený požadavek „go international“ (stát se mezinárodním).

Velký trh umožňuje lépe vytižit výrobní kapacity a šance na vzrůst zisku, případně příjmů, se zvyšují, když se obchod zeměpisně rozšiřuje. S tím je také spojeno snížení nákladů.

Dynamický podnik se nespokojí s rolí podniku vnitřního trhu, nýbrž bude se projevovat mezinárodně nebo alespoň v rámci Evropy. Je známo, že spotřebitelé a uživatelé mají k mezinárodním značkám větší důvěru než k národním, a již tato skutečnost by měla vést ke snaze internacionalizovat vlastní výrobek. Nedojde-li k tomu, hrozí nebezpečí, že malá, národní značka bude dříve nebo později vytlačena velkou, mezinárodní. Velká značka tedy má větší důvěru, protože odběratel na trhu oprávněně očekává, že je v ní více výzkumu a vývoje, více know-how, více kvality.

Vývoz tedy pro firmy skýtá řadu výhod:

- *diverzifikace* – zákazníci v zahraničí automaticky znamenají geografickou diverzifikaci poptávky po výrobcích firmy. Odbyt v zahraničí je přirozenou ochranou před kolísáním národního nebo regionálního trhu. Vývoz může i významně prodloužit životní cyklus výrobku a snížit tak množství změn spolu s počátečními výdaji na marketing.
- *zvýšení zisku a zlepšení konkurenční pozice na domácím trhu* – zvýšení výroby například znamená, že se sníží jednicové náklady, zvýší se ziskové rozpětí a firma zvýší konkurenceschopnost produktu na všech trzích.

- *stabilizace pracovní síly* - vývoz může krýt to období, kdy by část pracovních sil byla z důvodu cyklické poptávky bez práce. Vstup na trhy s opačným cyklickým průběhem nebo výroba na vývoz v době útlumu na domácím trhu umožní udržet kvalifikované pracovníky a značně snížit výměnu pracovních sil.
- *stimulace místní ekonomiky* – jestliže firma zvýší svoji výrobu, zvýší se zaměstnanost, počty pracovních míst a firma má užitek z vyššího zisku (a nejen firma, ale i celá místní ekonomika).
- *finanční výhody* – vývozcům je obvykle poskytováno podstatné množství úvěrů, je jednodušší převést na třetí osobu značnou část politických a ekonomických rizik spojených s pohledávkami z exportu, vývozcí mohou využít různých daňových úlev apod.

Obecně můžeme důvody pro vstup na zahraniční trh shrnout v následujících čtyřech bodech:

- *velikost trhu* – vede k větší efektivnosti a konkurenceschopnosti produktu
- *vnější důvody* – ekonomicky zdravější či menší konkurence než na domácím trhu
- *geografická diverzifikace* – místo rozšiřování variant produktu či obchodu
- *trvanlivost produktu* – mezinárodní obchod zvýší celkový obchodní obrat produktu a může se tak i prodloužit životní cyklus výrobku

Chce-li firma být aktivní v oblasti mezinárodního marketingu, musí hledat vhodnou strategii vstupu na správné trhy a také vhodný marketingový plán, ve kterém si vytyčí, jak se na zahraničním trhu prosadit, aby byla úspěšná.

Zahraněční obchod hraje velmi důležitou roli v tom, jak rychle se bude země vyvíjet.

Vstup na zahraniční trh spočívá ve dvou bodech:

- *určení způsobu vstupu* – jak firma na daný trh půjde
- *vytvoření marketingového plánu* – jak se na zahraničním trhu prosadit, aby byla firma úspěšná

1. Způsob vstupu na zahraniční trh

Pro firmy je důležité si určit, jak se na daný trh cizí země dostane a jak velkou kontrolu bude mít nad marketingovým mixem v cizí zemi. Rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trhy, je klíčovým rozhodnutím mezinárodního marketingu.

Jednou z možností je **pasivní přístup**, který znamená, že firma vstoupí na zahraniční trh a čeká, zda si jí někdo všimne a začne kupovat její výrobky. Tento přístup je samozřejmě velmi nejistý a hlavně plný neustálého čekání. Jiným možným způsobem vstupu je **aktivní vyhledání mezinárodních distribučních kanálů**. Distribuční kanál představuje celou cestu, kterou výrobek urazí až k zákazníkovi v cizí zemi. Kanál může být dlouhý či krátký. Samozřejmě délka kanálu ovlivňuje konečnou cenu výrobku, z čehož vyplývá snaha o zkrácení kanálů. Pokud se zkrácení kanálu podaří, nemusí to nutně znamenat pouze samé výhody – v kratším kanále se může ztížit provádění některých marketingových akcí (komunikace, promotion, atd.)

Způsoby vstupu na zahraniční trh vyjadřuje obrázek 1:



Obr. 1: Způsoby vstupu na zahraniční trh

1.1 Výrobce vyrábí ve své domácí zemi

Výrobce vyrábí výrobky v domácí zemi a do zahraničí jsou posílány už hotové. V tomto případě rozlišujeme dva způsoby vývozu:

- a) **nepřímý vývoz** – hotové výrobky určené pro vývoz jsou v domácí zemi prodány nezávislým domácím organizacím a tyto následně prodají výrobky v zahraničí.

Firma je nepřímým vývozcem v případě, že se její výrobky prodávají na zahraničních trzích, ale firma samotná nevyvíjí za tímto účelem žádnou speciální činnost. Pro výrobce, kteří chtějí poprvé vstoupit na mezinárodní trhy, je nepřímý vývoz nejlepší volbou. V raných fázích mezinárodní expanze je snížení potenciálních rizik obvykle důležitější než kontrola obchodních snah na daných trzích. Nepřímý vývoz lze provádět s pomocí zprostředkovatelů v zemi výrobce.

V nepřímém vývozu se uplatňují následující tři formy zprostředkovatelů:

- *obchodníci* – zboží nakoupí (tzn. zboží je jejich vlastnictvím) a následně v zahraničí prodají.
 - Obchodníci mohou vystupovat jako jednotliví specializovaní exportéři i jako celé exportní společnosti.
- *agenti* – rozdíl mezi obchodníkem a agentem spočívá v tom, že agent zboží ani chvíli nevlastní, pouze zprostředkuje jeho obchod.
 - Agent může být najat výrobcem (agent výrobce) nebo cizími kupci (exportér komisionář), může se specializovat na zajištění proplácení (confirming house), může být zaměstnancem několika nekonkurenčních výrobců najednou (export management company). „Klasický“ agent se též označuje jako export broker.
- *piggyback* – znamená spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu. Velká a známá firma (nosič) dává za úplatu menší firmě (jezdci) k dispozici své zahraniční distribuční cesty. Pro jezdce je výhodou využití

zkušeností větší firmy a pro nosiče možnost poskytovat zákazníkům kompletní sortiment a úplata, kterou od jezdce získává.

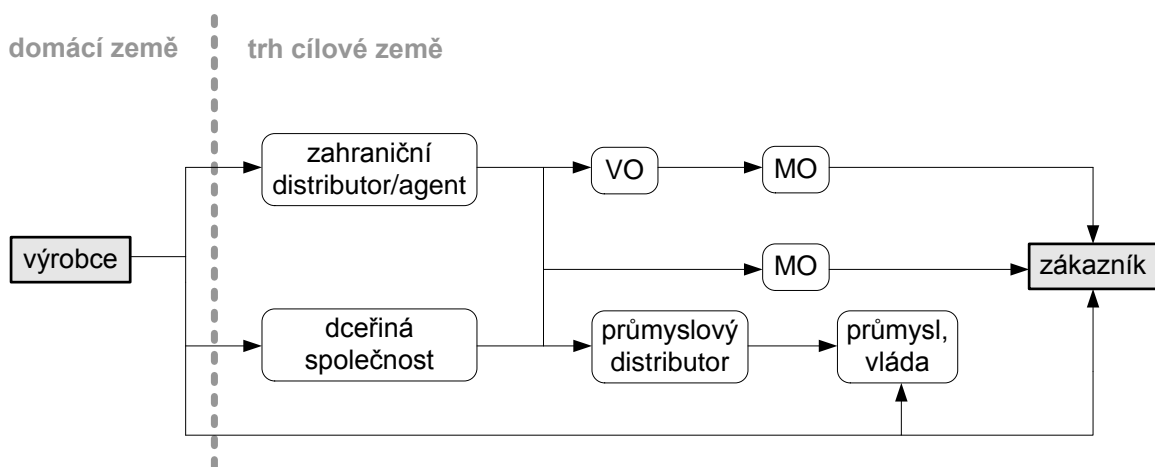
b) **přímý vývoz** - má tři fáze vývoje:

- *tradiční export* - aktivní nebo pasivní
- *exportní marketing* – spočívá hlavně ve zpracování trhu
- *mezinárodní marketing* – firma zpracovává jak trh jako takový, tak i licence, know-how apod.

Přímý vývoz může být dvojitý:

- *bez přímých investic* - tzn. firma hledá adresáty přímo v cílové zemi. Čisté přímé obchodní metody se obvykle používají nejčastěji v průmyslovém marketingu při vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků.
 - Může se také objevovat nelegální (šedý) export, kdy se stejné výrobky do země dostávají jinými a hlavně levnějšími kanály. Řešením šedého exportu může být stanovení stejné ceny pro všechny země nebo stíhání padělků.
- *s přímými investicemi* – tzn. přes závislé prostředníky, kterými mohou být:
 - exportní oddělení v domácí zemi – toto oddělení má tři úrovně: v rámci tuzemského prodeje, samostatné exportní oddělení nebo exportní pobočka, která „nakupuje“ od výrobních závodů
 - prodejní reprezentační kancelář – výrobky neprodává, pouze sbírá objednávky
 - dceřiné společnosti – v zahraničí nejen zpracovávají zahraniční trh, ale provádí např. i reklamu
 - bez skladu – mají pouze prodejní funkci
 - se sklady – mnohem rychlejší varianta, firma zboží expeduje přímo v zahraničí, čímž se zvyšuje i obrát
 - se sklady a servisem – firma zajišťuje opravy v servisním středisku, v zahraničí má i např. předváděcí centra

Obrázek 2 představuje přímý vývoz. Výrobce vyrábí v domácí zemi a na trh cílové země vstupuje prostřednictvím zahraničního distributora nebo dceřiné společnosti. Někdy ale velký zákazník může vyžadovat přímý prodej, proto firma musí hledat výkonné a propustné kanály.



Obr. 2: Přímý vývoz

1.2 Výrobce vyrábí v bezcelní zóně

Firma zboží neproclívá, je procleno až když opouští bezcelní zónu. Jedná se o tzv. svobodné přístavy – přístav či vnitrozemské místo izolované od zbytku země celní závorou.

1.3 Výrobce vyrábí v zahraničí

Daný produkt firma vyrábí přímo na místě v cizí zemi, kde má zajištěný odběr. Je to moderní trend, který má různé mezistupně:

- a) **montáž** – firma dováží do cizí země výrobní díly, které jsou smontovány ve vlastním zahraničním závodě, nebo v závodě, v němž má firma určitý podíl.

Montáž může mít různé fáze:

- *úplná montáž*
- *montáž polotovarů*
- *částečná výroba*

- b) **plná výroba** – produkt je celý vyroben v cizí zemi, firma opět může mít svou vlastní výrobu či podíl na cizím závodě.

Investor zde řeší tři základní otázky:

- *výběr místa* – musí analyzovat cizí zemi z pohledu atmosféry pro cizí investice, výrobních úvah a speciálních podmínek. Navíc musí mít pečlivě prostudována sekundární data, navštívit místo a sledovat politická rizika (riziko nestability poměrů, vlastnických práv, vlastního provozu a v neposlední řadě kapitálového převodu).
 - *jak velký majetkový podíl by chtěl mít* – zda majoritní, či pouze minoritní.
 - *jak na daný zahraniční trh vstoupit* – zda postavit nový závod na „zelené louce“, či koupit nějaký stávající závod.
- c) **strategické aliance** – jsou dnes dominantní. Jedná se o typ vztahu mezi organizacemi, v němž partneři vynakládají značné investice při dlouhodobém úsilí a společné orientaci k dosažení společných i individuálních cílů. Např. spojí se tři firmy (výrobci), které vyrábějí každá svůj model aut, ale výzkum trhu budou provádět společně. Auta také mohou mít jednotné podvozky, motory apod. Často se také spojují farmaceutické firmy, aby posílily výzkum.

Existuje řada metod, jak strategické aliance vytvářet:

- *poskytování licencí* – existují firmy, které nic nevyrábějí, pouze prodávají nápady a práva k užívání něčeho ze svého vlastnictví (za poplatky)
Mohou také poskytovat neúplnou licenci – tzv. franchising.
- *joint ventures* – společné podniky
- *smlouva o managementu* – nadnárodní zkušená firma řídí firmu v cizí zemi pro lokálního investora (např. investor bude vlastnit kapitál a nadnárodní firma know-how).

Operace turn key – firma v cizí zemi postaví pro naši firmu závod a po určité době bude řídit její výrobu i zaměstnance. Později může cizí firma odkoupit celou naši firmu, nebo její část.

- *smluvní výroba* – tato forma strategické aliance se hodí pro firmu, která nemá svou vlastní výrobu. Většinou dodá polotovary, provádí marketing a distribuci hotových výrobků, ale samotné výrobky vyrábí závod v cizí zemi. Toto řešení ovšem bývá pouze přechodné.
- *jiné typy strategických aliancí*
 - marketingové distribuční smlouvy
 - smlouvy mezi leteckými přepravci
 - dohody o společném vývoji a vzájemném poskytování technologií
 - práce na společných projektech

2. Faktory ovlivňující výběr vstupu na zahraniční trh

Při rozhodování o vstupu na zahraniční trh se firma musí zaměřit na čtyři základní otázky – čtyři faktory vstupu, kterými jsou: forma vstupu, výběr distributorů, vytvoření vztahů mezi členy kanálu a zajištění zpětné vazby.

2.1 Forma vstupu na zahraniční trh

Forma vstupu na zahraniční trh závisí na následujících faktorech:

a) **cílový trh**

povaha trhu – např. zda je to rozvojová země. V rozvojové zemi se trh zaměří např. jen na hlavní město, protože jinde nejsou silnice a těžko by firma výrobky dopravila jinam.

- *geografické rozmístění zákazníků* – např. 20 km od hlavního města žijí lidé v chýších bez elektrického proudu. Kdybychom chtěli nabízet šicí stroje, bude to problematické. Městské ženy mají elektrický proud, ale nešíjí. Venkovské ženy by šily, ale nemají elektrický proud.
- *stupeň dosažitelného rozvoje země* – zde je problém, jak tento stupeň měřit. HDP nám nestačí, musíme znát navíc infrastrukturu apod.

b) **výrobek** – jaká je jeho hodnota, váha, technická složitost, nezbytnost servisu, náročnost na předprodejní a prodejní servis, skladovací podmínky, délka záruční doby, zda se jedná o módní či standardní výrobek, zda je výrobek na daném trhu novinkou či zda je výrobek již zavedený.

Pokud je modernost výrobku v dané lokalitě využitelná, může firma dodávat i moderní výrobky. Ovšem např. méně rozvinuté země někdy ocení zastaralejší výrobek s jednoduchou obsluhou spíše než složitou novinku – zaměstnanci, kteří budou výrobek obsluhovat, nemusejí být dostatečně vzdělaní na práci s touto novinkou, z čehož vyplývá riziko, že by drahý moderní výrobek neuměli správně používat, či by ho dokonce znehodnotili. Pro zemi, která je poměrně chudá, by to mohla být velmi významná ztráta.

c) **zda jsou dostupní marketingově řízení distributoři** – nejsou-li dostupní, musí firma řešit přímý export přes své závislé prostředníky, kteří seznámí trh s výrobkem. Pokud firma nemá takovéto prostředníky, je lepší se danému trhu úplně vyhnout.

d) **strategie výrobce, jeho očekávání a cíle** – výrobce se může snažit na cizích trzích prodávat výrobky, které jsou v domácí zemi neprodejné. Tento způsob bývá zpravidla

jednorázový a výrobci moc nezáleží na tom, že poškodí dobré jméno firmy nekvalitou výrobku. (Zde je určité riziko, že se o tomto postupu dozví i další cizí země, ve kterých by chtěl výrobce v budoucnu obchodovat.)

- e) **vládní nařízení a vládní praktiky ve vztahu k dovozu** – patří sem zejména různá ochranná opatření, která brání slabý domácí průmysl. Těmi se také firmy chrání proti dumpingovému dovozu. Proti dumpingu by se měla bránit každá firma, ale jiné to je u ochranných opatření proti dovozu. Bránit se dovozu je ale někdy nereálné (např. země musí dovážet komoditu, kterou sama nevyrábí, ale nutně ji potřebuje). Vládní nařízení a vládní praktiky ve vztahu k dovozu limitují, omezují či podporují aktivitu dovozu. Existuje mnoho forem omezení, zákazů, příkazů.

2.2 Výběr distributorů

Výrobce hledá členy distribučního kanálu – např. sítě supermarketů. Někdy má omezené možnosti. Soupeří-li mezi sebou hodně výrobců, pak si distributor může vybírat, se kterými z nich bude spolupracovat. Výběr distributora probíhá zpravidla v jednom kroku, proto je nutné o možných distributorech nasbírat mnoho informací – jak jsou organizovaní, kdo od nich odebírá, zda jsou ochotni vybudovat servisní síť, je nutné také zkoumat finanční situaci distributora, ochotu, schopnost zajistit pro výrobce promotion atd. Pokud firma nenalezne žádného schopného distributora, může se rozhodnout, že si prodej v cizí zemi zajistí sama (např. jako firma Dell Computers v Evropě).

Pokud firma schopného distributora najde, je zapotřebí se o něj dobře „starat“ – udržovat s ním dobré vztahy, snažit se mu co nejvíce pomáhat a udržovat spolupráci. Často bývá problematické zajištění promotion ze strany distributora.

Zde vystupují tři přístupy k promotion:

- a) **gravity** (tíže) – vychází z toho, že dobrý výrobek se prosadí sám. Firmu může do jisté míry prosadit už samotné jméno značky. Ale výrobek se sám neprosadí tam, kde je těžké rozlišit, co je lepší (např. zda je lepší tyčinka Mars či Deli). Gravity se uplatní u technologicky náročnějších produktů, u produktů kupovaných na dlouhou dobu. U nákladnějších, cennějších výrobků (např. počítače) nemá reklama moc velkou váhu – v takovém případě reklamou firma mnoho zákazníků nezíská. U řady výrobků se nevyplatí kupovat levnější napodobeninu, neboť by to mohlo přinést vyšší náklady (poruchovost apod.) než dražší, ale kvalitní verze.
- b) **push** (strategie tlaku) – promotion je zaměřena na celý kanál, přesvědčovací komunikace je vyvíjena na nejbližší článek v distribučním kanálu. Je důležitá u velmi podobných výrobků – zde je nutno vytvářet positioning pomocí reklamy apod. Je dominantní např. v USA, Kanadě, západní Evropě, Austrálii, to znamená ve vyspělých trzích, kde nabídka převyšuje poptávku. Zde se nejčastěji uplatňuje agresivní promotion, protože trhy jsou mnohem bojovnější, než v méně vyspělých zemích. Každá firma zde musí hodně bojovat i o distributory.
- c) **pull** (strategie tahu, vtahování zákazníka) – zaměřuje se na cílového zákazníka, komunikuje s ním a snaží se stimulovat poptávku z jeho strany. Je to časté u spotřebního zboží, kde je obtížnější hodnotit přínosy. Je obtížné u průmyslových výrobků, u složitých výrobků.

Jak už bylo řečeno, každá firma si své dobré, ověřené distributory velmi opečovává. Ovšem i při nejlepší snaze může vyvstát problém v podobě komunikačních bariér.

Komunikační bariéra

Komunikační bariéra má čtyři dimenze (můžeme říci, že existují čtyři typy komunikačních bariér):

- a) **kulturní bariéra** – v každé zemi žijí lidé s odlišnými hodnotami, postoji, sociálním cítěním. Tato bariéra musí být překonána – je nutné si zjistit vše o jejich kultuře (oblíbené slavné osobnosti, co v dané zemi lidé rádi jedí, postoje k ženám apod.). Kulturní rozdíly mezi jednotlivými regiony a zeměmi světa ovlivňují mezinárodní obchod několika způsoby. Mají vliv na výrobky a služby, které chtějí lidé kupovat, na komunikaci, kterou považují za přijatelnou, a na způsob, jakým se obchod realizuje. Tyto bariéry jsou shrnuty v tabulce 1:

Aspekt kultury	Příklad
Jazyk	Forma interní a externí komunikace mezi obchodem a jeho prostředím
Náboženství	Tabu o spotřebě zboží v určitých kulturách, např. muslimové mají zakázáno jíst vepřové maso
Hodnoty a postoje	Postoje k výrobkům a pracovnímu úsilí v obchodu
Zákony	Povinnost obchodu znát a dodržovat příslušné zákony. Vliv tradice a zvyklostí na obchodní vztahy
Výchova	Kvalifikace pracovní síly a kompetence
Technologie a materiální kultura	Sdělovací prostředky v komunikaci obchodu
Politický systém	Postoje k zahraničnímu zboží

Tab. 1: Kulturní bariéry

- b) **národnostní bariéra** – řada lidí má nedůvěru k cizincům, v dané zemi může existovat nacionalismus. Vede to k tomu, že na určité zboží, které se v domácí zemi prodává dobře, vyžadují distributoři v zahraničí slevy (např. proto, že ČR byla dřív komunistická země odtržená od moderních technologií a v zahraničí vznikla představa, že vše pocházející z východu musí být levnější). Z toho vyplývá, že i předsudky, i když často neopodstatněné, mají velký význam (např. „Made in Czech Republic“ u někoho může vyvolávat očekávání slevy, zvláště na západě). Nacionalismus je velký problém, se kterým se musí na zahraničních trzích vyrovnávat téměř každá firma.
- c) **bariéra prostředí** – v každé zemi jsou jiné podmínky a z toho plynou i jiné problémy. Např. v některé zemi může být po většinu roku vysoká vlhkost, což by vyžadovalo speciální úpravu výrobku, speciální obaly atd.
- d) **bariéra vzdálenosti** – nejedná se o ztíženou komunikaci, ale o dostupnost. Problémem mohou být zásilky vzorků, náhradních dílů, často i nedokonalá komunikační média v cílové zemi. Také je poměrně složité, pokud je zapotřebí do cílové země vyslat např. techniky či specialisty na výrobek.

Komunikační bariéry mohou firmám značně zkomplikovat vstup na zahraniční trhy. Je zapotřebí tyto bariéry rozbít, ovšem pozvolně, ne násilně, a to vyžaduje od firem velkou trpělivost.

2.3 Vytvoření vztahů mezi členy kanálu

Jedná se o nastolení spolupráce a pravidel. Obvykle se používají pravidla, která jsou běžná v cílové zemi.

2.4 Zajištění zpětné vazby

Zajištění zpětné vazby už v dnešním technologií protkaném světě není takový problém jako dříve. Ale i tak mohou v mezinárodním obchodu nastat komplikace, které mohou poškodit zejména dobré jméno firmy. Firma musí situaci v cizí zemi neustále sledovat, aby nemohlo dojít např. k tomu, že ji konkurenční výrobce obviní, že její výrobky jsou vadné, jen aby zlepšil svou vlastní pozici na trhu.

3 Tři pravidla pro volbu vstupu do cizí země

Při volbě vstupu do cizí země se firmy řídí následujícími třemi pravidly:

- 1) **jednoduché** (prostoduché) **pravidlo** (naive rule) – tato filozofie zastává názor, že firma má jednotnou formu vstupu do každé země a té se drží. Popírá se zde různorodost vstupů do cizích zemí.
- 2) **pragmatické pravidlo** (pragmatic rule) – firma nejprve volí formu vstupu s nejnižším rizikem a zbytečně moc neinvestuje. Pokud by tato forma nebyla vhodná, začne hledat jinou, ale také bez zbytečně velkých investic. Pokud by se totiž vstup na cizí trh přes veškerou snahu nepodařil, nebudou finanční ztráty tak bolestné. Finanční riziko se firmě tedy sníží, ale i tak ztratila drahocenný čas. Pokud je v dané zemi příliš silná konkurence, není tato strategie zpravidla příliš vhodná.
- 3) **strategické pravidlo** (strategic rule) – jedná se o nejvhodnější způsob. Firma odhaduje náklady, které si vyžádá zpracování trhu, a výnosy. Je vhodné započítat i riziko a snažit se najít optimální strategii vstupu na mezinárodní trh. Samozřejmě jednotná optimální strategie vstupu na zahraniční trh neexistuje, protože každá země má svá specifika, která je zapotřebí vzít v úvahu. (Např. spouště firem se podařilo proniknout na ruský trh, ale snaží se co nejméně kapitálově investovat s ohledem na nestabilitu místního trhu.)