



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Mezinárodní marketingové prostředí

Vzdělávací materiál ke kurzu Mezinárodní marketing

Slezská univerzita v Opavě

Okresní hospodářská komora Karviná

2010 - 2013

Výukový materiál je výstupem projektu „Posílení konkurenceschopnosti zaměstnanců malých a středních firem v Moravskoslezském kraji prostřednictvím vzdělávání v oblasti mezinárodního obchodu a exportu“, zkráceným názvem **ŠKOLA ZAHRANIČNÍHO OBCHODU**, reg. č. CZ.1.07/3.2.07/01.0036. Projekt je realizován v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, přičemž realizátory jsou Slezská univerzita v Opavě a Okresní hospodářská komora v Karviné.

Realizátoři již delší dobu silně vnímají absenci dalšího odborného vzdělávání v oblasti zahraničního obchodu. Nedostatek vhodné nabídky vzdělávacích programů v této oblasti oba partneři vysledovali v rámci jednání s celou řadou spolupracujících subjektů v Moravskoslezském kraji. Jedná se o firmy a organizace, které čerpají informace přímo z trhu, tzn. od firem zapojených do zahraničního obchodu, či podniků, které se do zahraničního obchodu teprve hodlají zapojit a hledají na trhu kvalifikovanou pracovní sílu. Pro důkladné ověření této potřeby dalšího odborného vzdělávání provedli projektoví partneři monitoring potřeb trhu (poptávka zaměstnavatelů po zaměstnancích s kvalifikací v zahraničním obchodě a mezinárodním marketingu; zmapování zájmů zaměstnanců firem a zájemců o práci v zahraničním obchodě), z něhož vyplynula jednoznačná potřeba nabídky ucelených, prakticky zaměřených, výukových kurzů zahraničního obchodu. V současnosti jsou na trhu dalšího vzdělávání v Moravskoslezském kraji nabízeny kurzy a semináře, které se většinou zaměřují na jedno či více témat zahraničního obchodu, ale žádný z nich nepokrývá nabídku vzdělávání v zahraničním obchodě komplexně. Zaměstnanci firem a zájemci o práci v zahraničním obchodě nemají možnost absolvovat ucelený vzdělávací program, po jehož absolvování by byli schopni pracovat jako manažeři zahraničního obchodu znalí všech důležitých oblastí dané problematiky. Proto projektoví partneři považují za nanejvýš důležité vytvořit prakticky orientovaný vzdělávací program zahraničního obchodu a mezinárodního marketingu, který umožní jeho absolventům získat vysoce konkurenční postavení na trhu práce a vytvořit si tak podmínky pro lepší pracovní uplatnění.

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

## **Modul 1: Mezinárodní prostředí a jeho vliv na podnikání**

### **Získáte:**

Znalosti o postupu a kritériích analýzy mezinárodního ekonomického prostředí. Uvedeme si rovněž i další faktory, které vytvářejí marginální podmínky ekonomického rozvoje země, jako je přírodní prostředí a charakteristiky demografické struktury obyvatel země.

Budeme zabývat faktory a podmínkami, které ovlivňují strategii podniků při vstupu na cílový zahraniční trh z pozice právního a politického marketingového prostředí. Analýzou těchto prostředí dané země získává podnik základní informace o stabilitě a důvěryhodnosti země a o podmínkách pro zahraniční podnikatelské subjekty, které jsou odrazem obchodní politiky státu.

Nezanedbatelnou podmínkou úspěšných obchodních aktivit, je i znalost specifických faktorů kulturního a sociálního prostředí, které by manažer měl znát před navázáním obchodní aktivity se zahraničním partnerem. Budeme se věnovat praktickým příkladům postupu a strategiím při zahraničních obchodních jednáních

Na závěr modulu si připomeneme specifika mezinárodního marketingového výzkumu.

### **1. Analýza mezinárodního ekonomického prostředí**

Základní informace a údaje, které by podnik rozhodující se o vstup do mezinárodního podnikání znát, jsou údaje o ekonomickém prostředí a vztahu k velikosti a povaze zahraničního trhu. Provádí se hodnocení základních ekonomických veličin vztahujících se k velikosti a povaze teritoria. Nelze oddělovat domácí ekonomické aktivity od světového hospodářství, proto zkoumáme jak globální světovou ekonomiku, tak i ekonomiku jednotlivého trhu.

#### **Globální ekonomické prostředí**

V současné etapě ekonomického dění, které je charakterizováno na jedné straně doznívající globální ekonomickou krizí, a na druhé straně rozvojem mezinárodního obchodu, zejména přílivem přímých soukromých investic do Ruska, Číny, Indie, či Brazílie. Dochází k prudkým změnám světové ekonomiky vlivem vysokého zadlužování mnoha zemí, včetně, ještě nedávného lídra světové ekonomiky USA, které nedávno byly těsně před hospodářským bankrotem.

A nyní ke světovému obchodu. Ten roste rychleji než globální hrubý domácí produkt a nejdůležitějším faktorem rozvoje je technický pokrok, nové technologie a světová soutěž.

Rozhodující postavení ve světě zaujímá skupina 28 zemí s rozvinutými tržními ekonomikami. Zahrnujeme zde země jako USA, Kanadu, Japonsko, členské státy EU, Austrálii, Izrael, Nový Zéland a tzv. asijské tygry (Hong Kong, Indonésii, Malajsi, Jižní Koreu a Tchaj-wan). Tyto země se podílejí téměř 80% na úhrnném vývozu zboží a služeb ve světě a mají rovněž rozhodující pozici na kapitálových a měnových trzích. Ovšem výše uvedené země (Rusko, Čína, Indie a Brazílie), jim silně „šlapou na paty“, zejména export Číny.

Vedle těchto ekonomik, existuje značné množství zemí, jejichž ekonomika je zcela závislá na jedné nebo dvou rozhodujících komoditách, které představují základní přírodní bohatství země a zdroj jejich příjmů. (například Saudská Arábie- ropa) apod.

Na rozvojové tržní ekonomiky (128) zemí připadá necelá 1/5 vývozu zboží a služeb. Na druhé straně je podíl obyvatelstva těchto zemí na celkové populaci cca 78%.

Při analýzách světové ekonomiky se hodnotí především základní vývojové trendy ve fyzickém objemu směny zboží a služeb, pohyb a vývoj světových cen rozhodujících komodit, především ropy a již zmíněný proces internacionalizace a další.

Následující tabulka zobrazuje hlavní světová integrační seskupení zemí.

**Tabulka č.1: Hlavní světová integrační seskupení**

AFTA	Zóna volného obchodu ASEAN (Brunej, Indonésie, Malajsie, Filipíny, Thajsko).
ANCO M	Andský společný trh. Bolívie, Kolumbie, Ekvádor, Peru, Venezuela
APEC	Asijské tichomořské ekonomické sdružení. Austrálie, Brunej, Kanada, Chile, Čína, Hong-Kong, Indonésie, Japonsko, Malajsie, Mexiko, Nový Zéland, Papua-Nová Guinea, Filipíny, Singapur, Jižní Korea, Tchajwan, Thajsko, USA
CACM	Středoamerický společný trh (Kostarika, Salvádor, Guatemala, Honduras, Nikaragua).
CARIC OM	Karibské společenství (Antily, Bahamy, Barbados, Dominikánská republika, Grenada, Guiana, Jamajka, Monserrat, Trinidad, Tobago, a další ostrovní státy oblasti).
ECOW AS	Ekonomické společenství západoafrických států (Benin, Burkina-Faso, Cape Verde, Gambie, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Pobřeží slonoviny, Libérie, Mali, Mauretánie, Niger, Nigérie, Senegal, Sierra-Leona, Togo).
EU	Belgie, Dánsko, Finsko, Francie, Itálie, Irsko, Lucembursko, Německo, Nizozemsko, Portugalsko, Rakousko, Řecko, Španělsko, Švédsko, Velká Británie, Česká republika, Slovensko, Slovinsko, Maďarsko, Polsko, Rumunsko, Litva, Lotyšsko, Estonsko, Kypr, Bulharsko.
EFTA	Evropská sdružení volného obchodu (Island, Lichtenštejnsko, Norsko, Švýcarsko).
GCC	Rada vzájemné spolupráce zemí Perského zálivu (Bahrajn, Kuvajt, Omán, Katar, Saudská Arábie, Spojené arabské emiráty).
LAIA	Integrační sdružení zemí Latinské Ameriky (Argentina, Bolívie, Brazílie, Chile, Ekvádor, Kolumbie, Mexiko, Paraguay, Peru, Uruguay, Venezuela).
MERC OSUR	Jižní společný trh. Argentina, Brazílie, Paraguay, Uruguay
NAFTA A	Severoamerické sdružení volného obchodu (Kanada, Mexiko, Spojené státy).

Prostředí v němž se firmy pohybují není ovlivňováno jen nástroji obchodních politik vlád jednotlivých zemí, ale i činností nadnárodních institucí. Ty, každá podle svého zaměření, významně ovlivňují jednotlivé stránky mezinárodních vnějších vztahů, které jsou dány toky zboží, informací, peněz a kapitálu a proto je nutné s nimi uvažovat a jejich činnost sledovat.

K nejdůležitějším nadnárodním institucím patří „Brettonwoodské instituce“ tedy ***Mezinárodní měnový fond (MMF/IMF) a Světová banka (IBRD)***. IMF se zaměřuje především na udržení stability světového měnového systému, Světová banka se orientuje na poskytování rozvojové pomoci. K nim pak s mnohaletým zpožděním přistoupila Světová organizace obchodu (WTO- World Trade Organization), která se zabývá odstraňováním překážek v obchodu se zbožím a službami. Tyto organizace se snaží vytvářet co nejvhodnější podmínky pro rozvoj mezinárodního obchodu.

Významnou roli hrají ***některé aktivity OSN při sjednocování mezinárodního veřejného a obchodního práva, a dále OECD*** (Organization for Economic Cooperation and Development) – ***Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj***.

Základním úkolem OECD je dosažení co nejvyššího hospodářského růstu a zaměstnanosti a prostřednictvím koordinace politiky členských zemí podpora hospodářského a sociálního rozvoje v oblastech působnosti organizace. Významným úkolem je i koordinace pomoci členských zemí rozvojovým státům.

OECD udržuje rozsáhlou spolupráci s četnými mezinárodními organizacemi, jako jsou EU a ***různé organizace OSN (například Konference OSN pro obchod a rozvoj UNCTAD)***. Odborníci OECD průběžně zkoumají a analyzují činnost jednotlivých států z různých pohledů. Proto také OECD představuje největší zdroj srovnávacích údajů, nejen o ekonomikách členských zemí, ale i o ekonomice světa globálně.

***Pro mezinárodní obchod je velice významná i nevládní organizace – Mezinárodní obchodní komora (International Commerce Chamber – ICC) se sídlem v Paříži, které se snaží sjednocovat postupy mezinárodních obchodních operací.***

Investory pak zajímá, jaké je hodnocení investičního prostředí jednotlivých zemí, tzv. rating, prováděný specializovanými agenturami Moody's, Standard and Poor's apod.

#### **Další mezinárodní společnosti**

IFC (International Finance Corporation) - Mezinárodní finanční společnost, založená v roce 1955. Jejím účelem je napomáhat rozvoji soukromého sektoru v rozvojových zemích. Jejím sídlem je Washington. Poskytuje úvěry na vybrané projekty (bez vládní záruky), dále poskytuje poradenskou pomoc podnikatelům a pomoc při rozvoji bankovní infrastruktury. Úroková míra na poskytnuté úvěry je vyšší než u IBRD a doba splatnosti do 7 let.

IDA (International Development Association) - Mezinárodní rozvojové sdružení, založené v roce 1960, je zaměřeno na poskytování úvěrů vládám chudých rozvojových zemí, za velmi výhodných podmínek (odklad placení na 10 let, doba splatnosti až 35 let, nízká úroková míra). Získává své zdroje jednak z příspěvků členských zemí (především zemí OECD a OPEC) a převodem čistých zisků z činnosti IBRD.

FIAS (Foreign Investment Advisory Service) - Poradenská služba pro zahraniční investice, založená v roce 1985. Je zaměřená na poradenskou a výchovnou činnost v oblasti bankovníctví a investic.

MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency) - Mnohostranná agentura pro poskytování investičních záruk na neobchodní rizika, založená v roce 1985. Poskytuje záruky při vývozu kapitálu do rizikových oblastí. Záruky poskytuje zejména proti důsledkům válečných konfliktů, proti vyvlastnění, proti negativním dopadům změn zákonů o devizové kontrole a proti porušování smluv ze strany hostitelské země. Rovněž poskytuje poradenské služby.

ICSID (The International Centre for Settlement of Investment Disputes) – Mezinárodní centrum pro řešení investičních sporů, založeno v roce 1966. Centrum poskytuje služby k řešení investičních sporů mezi vládami a soukromými investory a to dohodou nebo arbitráží.

Působnost skupiny Světové banky je celosvětová. Vedle ní působí skupina regionálních rozvojových bank, zaměřených na pomoc rozvoji v daném regionu. Jsou to:

Africká rozvojová banka (AfDB - African Development Bank),  
Asijská rozvojová banka (AsDB - Asian Development Bank),  
Meziamerická rozvojová banka (IADB - Inter American Development Bank),  
Evropská investiční banka (EIB - European Investment Bank),  
Evropská banka pro obnovu a rozvoj (EBRD - European Bank for Reconstruction and Development).

### ***Světová obchodní organizace (WTO).***

Vysoká úroveň cel z let mezi světovými válkami a poválečné potíže s dosažením ekonomického rozvoje vedla ke snahám uvolnit vzájemný obchod mezi zeměmi. Výrazem těchto snah bylo uzavření "***Všeobecné dohody o clech a obchodu***" - ***GATT*** (General Agreement on Tariffs and Trade) a sice 23.9.1947. Jednalo se o mnohostrannou obchodní dohodu (nikoliv mezinárodní organizaci), obsahující soustavu pravidel, jimiž se mají smluvní strany řídit při úpravě a provádění zahraničně obchodních styků. V době založení bylo členy GATT 23 zemí, v roce 1992, při ukončení činnosti, již 116 zemí, na které připadalo 90% světového obchodu.

Významný přínos této dohody pro liberalizaci světového obchodu byl dosažen zejména díky tomu, že všechny signatářské země se podpisem zavazují k bezpodmínečnému dodržování hlavních článků dohody. Jednalo se o mezinárodně závaznou právní normu, která zahrnovala i možnost sankcí.

Pro kontrolu plnění dohod a organizování dalších jednání zřídil GATT svůj sekretariát, který sídlil v Ženevě. Zásady činnosti GATT vycházely z neoliberalistických představ o výhodách svobodného světového obchodu pro všechny země. Ty mají usilovat o odstranění všech překážek mezinárodního obchodu. Všeobecná dohoda obsahuje tyto hlavní body :

- zásada nediskriminace ve vzájemném obchodě (poskytnutí doložky nejvyšších výhod),
- ochrana domácího průmyslu pouze prostřednictvím cel,
- konzultace k odstranění sporných případů smírnou cestou,
- jednání o snížení celních a jiných překážek obchodu.

Integrální součástí dohody GATT jsou tzv. Listiny koncesí. Jedná se o registr závazků obsahující především dovozní celní sazby každé členské země, které se tato země zavázala uplatňovat na dovozy zboží pocházející z kterékoliv jiné členské země GATT. Sjednání

těchto mnohostranných koncesí bylo složitým procesem, založeným na reciprocitě. Proto je Listina koncesí každé členské země poměrně stabilní a není ji možné měnit na základě jednotlivých požadavků dovozců nebo výrobců.

GATT sehrál v poválečném světě pozitivní úlohu tím, že jednak zabránil dalšímu zvyšování cel, jednak zajistil postupné snížení celních bariér a to univerzální položkou nejvyšších výhod a pořádáním zvláštních celních konferencí. Jejich účelem bylo dojednat na základě bilaterálních jednání, mezi hlavními dodavateli, výrobek po výrobku, celní koncese, které se automaticky rozšířily i na ostatní smluvní země GATT.

Poslední celní konferencí GATT bylo Uruguayské kolo, které proběhlo v letech 1986 - 1992. Toto jednání se zaměřilo na uzavření dosud nejobsáhlejší dohody o duševním vlastnictví a obchodu službami a dále prosazení návrhu na další snížení celních tarifů o třetinu, ale také snížení vládních dotací na zemědělskou produkci a liberalizaci zemědělského obchodu. Zde jednání narazila na spor mezi USA a EU.

Jednání bylo úspěšně ukončeno 15.12.1993, i když zůstaly některé nedorozumění problémy. Zvítězila vůle po kompromisu, která odvrátila nebezpečí celních válek mezi EU a USA v oblasti zemědělské produkce a celkové zhoršení situace světového obchodu.

V prosinci 1994 se v Marakéši uskutečnilo 51. zasedání smluvních zemí GATT, které:

- přijalo protokol o zlepšení přístupu na trh s textilem, ošacením a zemědělskými produkty,
- aktualizovalo provádění některých článků GATT,
- uzavřelo Všeobecnou dohodu o obchodu se službami GATT,
- uzavřelo Dohodu o obchodních aspektech práv k duševnímu vlastnictví včetně ochodu s padělaným zbožím,
- **rozhodlo o ukončení činnosti jeho sekretariátu a nahrazení jeho činnosti Světovou organizací obchodu WTO (World Trade Organization). Ta zahájila činnost k 1.1.1995.**
- WTO je novým subjektem světové ekonomiky, má hrát úlohu třetího pilíře ovlivňujícího světový obchod a světovou ekonomiku spolu s MMF a IBRD. WTO je plnoprávnou organizací, zatímco GATT byl jen mezivládní smlouvou. Jádrem činnosti WTO je problematika upravovaná GATT, avšak rozšířená o všechny změny a ujednání, která se k původní smlouvě přidala během jeho existence. WTO má oproti GATT širší pole působnosti, vnáší do mezinárodního obchodu regulaci služeb, práv k duševnímu vlastnictví a problematiku investic. Nově byla přijata Ujednání o pravidlech a postupech řídicí urovnání sporů a Mechanismus pro přezkoumání obchodní politiky (TPRM – Trade policy Review Mechanism).

Nejvyšším orgánem WTO je Konference ministrů obchodu, která řeší otázky nejvyšší důležitosti, schází se nejméně 1x do roka. První zasedání se konalo v roce 1996 v Sinagpuru. Jednotlivé země pak zastupují stálí představitelé u WTO. Operativní problémy řeší Generální rada, jí jsou podřízeny stálé orgány:

- Rada pro obchod zbožím.
- Rada pro obchod službami.
- Rada pro obchodní aspekty práv k duševnímu vlastnictví.

Těmto radám jsou podřízeny pracovní výbory a negociační skupiny, což jsou znalci mezinárodní praxe a obchodního práva. Významné postavení mají výbory:

- Stálý odvolací výbor.
- Výbor pro obchod a rozvoj.

- Výbor pro obchod a životní prostředí.
- Výbor pro opatření přijímaná pro zlepšení platební bilance.
- Výbor pro rozpočet, finance a správu.

Z uvedeného přehledů orgánů WTO je patrné zaměření jeho činnosti.

*Zásadním přínosem oproti GATT je pak zvýšená možnost přijímat a ukládat sankce za neplnění přijatých usnesení a opatření a řešení sporů členských zemí a objektivní analýza nástrojů hospodářské politiky používaných jednotlivými členskými zeměmi.*

Dalším důležitým aspektem zkoumání globálního ekonomického prostředí je **hodnocení vývoje světovým cen, jak se pohybují u rozhodujících komodit na světových burzách. Jádrem zájmu je obvykle cena ropy.**

### **Ekonomické prostředí jednotlivých zemí**

To je oblast, na níž se obvykle vývozci soustředí nejvíce. Hodnocení trhů a jejich klasifikace bude záviset na vlastních podnikatelských cílech organizace. Volba a počet posuzovaných ekonomických kritérií je záležitostí rozhodnutí managementu dané organizace.

***Mezi nejdůležitější ekonomická kritéria, která jsou obvykle posuzována můžeme zařadit následující:***

- Bilance zahraničního obchodu,
- Statistika nezaměstnanosti,
- Míra inflace,
- Spotřebitelské ceny,
- Produktivita práce,
- Platební bilance,
- Měnové kurzy,
- Investice,
- Úspory,
- Daně a cla,
- Úroková míra,
- Saldo státního rozpočtu.

Podstatu ekonomického prostředí dané země lze popsat i následujícími vystihujícími pojmy:

***Ekonomický systém*** – (tržní nebo centrálně plánovaný).

***Ekonomická struktura*** - podíl sektorů průmyslu, zemědělství a služeb.

Současnou úroveň ekonomiky jednotlivé země je, i když nepřímo, ovlivněna i ***prostředím přírodním a demografickým.***

***Při analýze demografického prostředí nás zajímá:***

- Počet obyvatel dané země (muži, ženy),
- trendy populačního vývoje v zemi,
- hustota osídlení,



- počet ekonomicky aktivních obyvatel,
- úroveň a struktura vzdělání,
- údaje o zdravotním stavu obyvatel,
- údaje o velikosti domácností,
- stav urbanizace země apod.

***Při analýze přírodního prostředí by nás mohlo zajímat:***

- velikost země,
- podnebí,
- vodní zdroje,
- orografické podmínky,
- nadmořská výška,
- klimatické pásmo.

## **2. Analýza mezinárodního právního prostředí**

Právní prostředí výrazně podmiňuje celkové podnikatelské aktivity a možnosti.

Právní podmínky úzce souvisí s politickým prostředím, které podmiňuje vývoj legislativy a norem pro podnikatelskou činnost. V této souvislosti je důležité, aby byla vytvořena jasná pravidla hry pro podnikání, pravidla podporující žádoucí podnikatelské aktivity a ekonomický rozvoj. Problémem a rizikovou oblastí v mezinárodním marketingu je odlišnost právních systémů a norem v různých zemích světa. I když v oblasti obchodního práva existuje v mezinárodním prostředí celá řada kompatibilních pravidel, přesto neznalost odlišných právních norem zapříčiňuje značná rizika a neúspěchy. Je zapotřebí rozlišovat především normy mezinárodního práva v oblasti obchodních vztahů jimiž je ČR vázána a právní řády jednotlivých států.

Zajímá nás jaké cíle sleduje legislativa dané země především v oblasti:

- administrativněprávních norem,
- procesněprávních norem,
- norem upravujících majetkoprávní vztahy mezi účastníky mezinárodního obchodu.

Před vstupem na daný trh se orientujeme, ke kterému typu právní ochrany se daná země řadí. Rozeznáváme oblasti řídicí se právem kontinentálním (kodifikovaným), založené na psaných zákonech, užívané např. v Německu, Francii, Španělsku, Mexiku apod..

Dále oblasti s právem precedentním (anglosaským), např. Velká Británie, USA, Indie, Austrálie, celkem ve 26 státech, které je založeno na tradici a závisí méně na psaných kodexech a statutech než na precedentech a zvycích. Na druhou stranu právě v oblasti mezinárodního marketingu nejsou dopady spletitosti tohoto typu práva tak zásadní, neboť mnoho těchto zemí, mezi nimi i USA přijaly obchodní kodexy k řízení obchodního styku.

Smluvní strany musí především věnovat svou pozornost tomu, podle jakého práva bude posuzována například smlouva jimi uzavřená a právní vztahy smlouvou založené.

Teprve to jim umožní zvolit správnou formu smlouvy i pochopení obsahu smluvního ujednání. Pozornost je nutno věnovat i jazyku, v němž je smlouva uzavírána. Pokud strany vyhotoví písemnou formu smlouvy v několika jazycích, měly by určit, které znění smlouvy je autentické, aby se předešlo zbytečným nedorozuměním vzniklým v důsledku nepřesného překladu nebo nejednoznačnosti použité terminologie. Již při uzavírání smluv by si měly být strany vědomy, jakým způsobem budou rozhodovány případné spory z právních vztahů. Rozhodují o tom, zda ponechají řešení sporů obecným soudům, v které zemi do které zúčastněné strany jednání patří, či zda svěří rozhodování sporů rozhodčímu řízení.

Firmy si musí uvědomit, že posuzování sporu v zemi obchodního partnera, je výsledek řízení obvykle ovlivněn snahou podpořit stranu domácího protivníka.

***Doporučuje se, obrátit se například na soudní dvůr ve Vídni, který se zabývá řešením sporných arbitrážních případů.***

Firmy by si měly ověřit, zda pro právní režim státu, podle něhož se budou právní vztahy řídit, jsou závazné mnohostranné nebo dvoustranné mezinárodní smlouvy, týkající se daného smluvního vztahu.

***Obchodně politické mezinárodní smlouvy*** stanoví zejména postup správních orgánů při regulaci mezinárodního obchodu ( např. při vydávání dovozních či vývozních licencí nebo při ukládání cel.).

***Smlouvy o právní pomoci*** mají zpravidla dvoustranný charakter a určují postup soudů smluvních států při řešení občanskoprávních a obchodně právních sporů, stanoví pravidla pro vzájemnou součinnost těchto orgánů. Některé tyto smlouvy mají i procesně právní normy a normy majetkoprávní, zejména kolizní (jedná se o normy, které pomoci tzv. hraničních ukazatelů, stanoví, který právní řád má být na smlouvu aplikován.).

Zvláštní důležitost mají tzv. ***unifikační mezinárodní smlouvy***, které mají zpravidla mnohostrannou povahu a sjednocují právní úpravu smluvních států do určité míry tak, aby výsledek majetkoprávních sporů nebyl ovlivněn určitou pravomocí soudu, který spor rozhoduje.

***V právním systému dané země nás zajímají právní předpisy:***

- a) veřejnoprávní povahy, upravující vztah mezi státem a právníckými a fyzickými osobami podřízenými jeho pravomoci při postupu vedoucím k navazování a uskutečňování majetkových styků v mezinárodním obchodě,
- b) procesně právní předpisy – především pro oblast obchodních jednání a při řešení soudních sporů,
- c) majetkoprávní předpisy- buď ve formě kolizních norem nebo hmotně právních norem. Ze systémů právních řádů jednotlivých států vyplývá způsob určení práv a povinností stran majetkových vztahů. V některých státech jsou určeny pouze v občanském zákoníku. V mnoha zemích jsou vedle toho obchodní smlouvy upraveny v obchodních zákonících. V některých státech jsou normy určující práva a povinnosti smluvních stran obsaženy v jednotlivých zákonech nebo se opírají pouze o předchozí soudní rozhodnutí.

Exteritoriální platnost zákonů- znamená, že zákony jsou platné i za hranicemi daného státu a soudní orgány této země budou uplatňovat svá rozhodnutí i mimo hranice země ( např. USA )

Speciální okruh problémů tvoří oblast pracovněprávní legislativy. Například právě pracovněprávní legislativa například týkající se minimální mzdy může výrazným způsobem ovlivnit mezinárodní konkurenceschopnost podniku.

**Příklad:**

*Podniky by měli znát odpovědi na uvedené praktické příklady otázek, při následujících situacích:*

**b) Pokud zaměstnanec firmy působí dlouhodobě v zahraničí.**

- V jakých předpisech je obsaženo ustanovení o práci zahraničních státních příslušníků?
- Bude možno snadněji umístit naše řídicí pracovníky, než techniky, servisní pracovníky, či účetní apod.?
- Potřebuje náš pracovník, pracovní a pobytové povolení? Na jak dlouhou dobu lze takové povolení získat? Jak dlouho trvá jeho obstarání, kde se o ně žádá?
- Může náš pracovník používat mezinárodní řidičský průkaz nebo musí složit v zemi působení nové zkoušky?
- Lze volně převádět úspory našich pracovníků do ČR nebo existují devizová omezení a jaká?
- Bude-li si náš pracovník platit penzijní pojištění, a vrátí-li se do vlasti po letech zpět, kdy a jaké nároky mu z toho vyplynou?
- Jak je v dané zemi řešeno nemocenské pojištění pro cizince? Je rozdílné pro manažery a ostatní zaměstnance?

**2) Pokud zahraniční firma zaměstnává domácí pracovníky.**

- V jakých předpisech jsou zakotvena pracovněprávní ustanovení?
- Jaké jsou základní druhy pracovních smluv a pracovních vztahů?
- Jaké jsou hlavní povinnosti zaměstnavatele?
- Jak vysoké sociální náklady nese povinně zaměstnavatel?
- Jak je upraveno nemocenské, penzijní a úrazové pojištění?
- Jaké kategorie zaměstnanců a platových tříd existují? Jak jsou limitovány (spodní a horní hranice) platových tříd?
- Nároky na dovolenou, svátky, ohodnocení práce přesčas, ustanovení týkající se práce žen, mladistvých, učňů, vojenské služby, povinnosti zaměstnávat osoby se sníženou pracovní schopností apod.
- Délku pracovní doby pro různé kategorie zaměstnanců.
- Podmínky rozvázání pracovní smlouvy za strany zaměstnance, zaměstnavatele, vyplácení s tím souvisejícího odstupného aj.
- Existence kolektivní smlouvy národní a podnikové, zejména v malých organizacích. Existence sdružení zaměstnavatelů tvořící protiváhu odborům.

**Obchodní politika státu**

V mezinárodním obchodu musíme rozlišovat mezi všeobecně hospodářsko-právními předpisy dané země, jimiž se řídí veškeré hospodářské subjekty uvnitř státu (tvorba cen, formy podnikání, podmínky poskytování úvěrů apod.) A mezi zahraničně hospodářsko-politickými opatřeními neboli obchodní politikou státu.

Obchodní politika státu představuje chování státu vůči zahraničí. Obsahuje soubor cílů a nástrojů, jimiž přímo či nepřímo reguluje rozsah a strukturu zahraničního obchodu.

Existují v zásadě dva hlavní principy chování:

- a) zásada protekcionismu,**
- b) zásada volného obchodu.**

Ještě i dnes se mnohé země chovají v uplatňování své obchodní politiky do určité míry **protekcionisticky**, i když zcela převažuje ve světě liberální přístup, tj. uplatňování zásady volného obchodu.

Vzpomeňme si na počátky globální ekonomické krize, kdy se o nutnosti chovat se protekcionisticky začalo mluvit na mezinárodní úrovni zcela nahlas. (Například francouzský prezident).

Protekcionismus je zdůvodňován celou řadou okolností, ale pouze některé z nich jsou uznávány jako opodstatněné.

Mezi nejčastěji uváděné důvody ochrany domácího trhu, tudíž uplatnění protekcionismu, jsou následující:

- ochrana začínajících podniků nebo odvětví,
- ochrana domácího trhu,
- potřeba udržet finanční prostředky na domácích trzích,
- stimulace a kumulace kapitálu,
- zachování životní úrovně a reálných mezd,
- zachování přírodních zdrojů,
- industrializace méně rozvinutého státu,
- udržení zaměstnanosti a snížení nezaměstnanosti,
- obrana státu,
- zvětšení rozsahu podnikání,
- odvetné akce a vyjednávání.

O důvodech, které nevyvolávají odvetná opatření a jsou WTO uznávány jako opodstatněné a nutné, lze mluvit pouze v souvislosti s obranou státu a zachování přírodních zdrojů a u rozvojových zemí se dá omluvit ochrana začínajících podniků nebo odvětví. Ve všech ostatních případech to znamená ignorovat výhody mezinárodního obchodu. Náklady protekcionismu tj. uplatnění tarifních i netarifních nástrojů obchodní politiky pocítí nakonec konečný spotřebitel ve zvýšené ceně zboží.

### ***Nástroje obchodní politiky státu***

Stát uplatňuje vůči jiným státům dva typy nástrojů obchodní politiky. ***Jsou to jednak smluvní nástroje, které mohou být dvoustranné nebo mnohostranné. A jednak autonomní nástroje, které jsou uplatňovány individuálně vůči další zemi.***

Mnohostranné smluvní dohody jsou nástrojem obchodní politiky. Představují taková smluvní ustanovení, která se dotýkají více zemí. Například dohody o volném obchodu mezi členskými zeměmi EU. Tento nástroj je doplňkem k mnohostranným obchodním jednáním, probíhajícím v rámci WTO. Podmínkou je členství dané země ve WTO, (například Vietnam není členem WTO, a je to vážná překážka.

### ***Nejvýznamnější dohody a smlouvy pro mezinárodní obchodní styk jsou tyto:***

- Všeobecná dohoda o clech a obchodu (GATT), transformována WTO,
- Úmluva OSN o smlouvách o mezinárodní koupi (Vídeňská úmluva),
- Evropská úmluva o mezinárodní obchodní arbitráži,
- Asociační dohody s Evropským společenstvím a zeměmi ES,
- Úmluva o pravomoci a výkonu rozsudků v občanských a obchodních věcech (ESVO), tzv. Luganská úmluva,
- Úmluva o uznání a výkonu cizích rozhodčích nálezů (New Yorkská úmluva),
- Úmluva o mezinárodní železniční dopravě (COTIF),
- Úmluva OSN o námořní přepravě zboží,
- Úmluva o sjednocení některých pravidel o mezinárodní letecké dopravě.

### ***Dvoustranné smluvní nástroje, se uplatňují v následujících formách:***

- obchodní smlouva,
- obchodní dohoda,
- platební dohoda,
- bilaterální smlouvy o zamezení dvojího zdanění,
- bilaterální dohody o vzájemné podpoře a ochraně investic,
- smlouvy o volném (bezvízovém styku),
- smlouvy o celní unii.

### ***Autonomní nástroje obchodní politiky***

Mezi běžně využívané autonomní nástroje obchodní politiky se řadí následující:

- cla,
- kvantitativní restrikce,
- devizové restrikce a daňová politika,
- jiné druhy mimotarifních zábran (technické překážky obchodu),
- podpory vývozu.

#### **Cla:**

- Clo z původní pouze fiskální úlohy začalo plnit i funkci ochrannou (pro domácí trh) a funkci regulace komoditní a teritoriální struktury dovážených produktů. Můžeme se setkat i s ekologickou funkcí cla, kdy se stát uvalením vyšší celní sazby může bránit dovozu produktů, při jejichž zpracování dochází ke zhoršování životního prostředí.
- V důsledku liberalizace obchodu a cel se v současné obchodní politice používá téměř výhradně cel při dovozu zboží. Za výjimečných okolností lze použít i některého ze speciálních cel (*antidumpingového, odvetného nebo vyrovnávacího cla*).
- V důsledku členství ČR v EU a zapojení se do celní unie, je rozhodování o celní politice záležitostí celé EU.

#### **Kvantitativní restrikce:**

- Jejich *funkce spočívá ve stanovení maximální hranice možného vývozu nebo dovozu zboží a služeb, vyjádřené v množstevních či hodnotových jednotkách*. Překročení

stanovené hranice je při vývozu nebo dovozu administrativně úplně znemožněno nebo je vývoz či dovoz nad uvedenou hranici postihován sankcemi (například vyšší celní sazbou).

- V současné době se týkají především ekonomicky citlivých komodit, zejména zemědělských a potravinářských výrobků, výjimečně i služeb. Mívají podobu kontingentů, kvót nebo stropů, které se vyhláší nařízením vlády a *čerpají prostřednictvím licencí*.
- V licenčním řízení se v EU obvykle užívá principu (first comes-first served), ale jinde ve světě se můžeme setkat s principem, kdy je při udělování licence zohledněna tradice působnosti v oboru.

#### **Dovozní přírážky:**

- Nástroj využívaný pouze mimořádně, například při dlouhodobě nevyrovnané platební bilanci státu, může stát jednostranně vyhlásit povinnost platby dalších poplatků (dovozní přírážky) nad rámec běžných celních sazeb. Tento poplatek slouží k plošnému omezení dovozu jako celku a vyhláší se obvykle v jednotné výši.
- Vybírá se spolu s celními poplatky. Jedná se o krátkodobé opatření, proto je s jeho vyhlášením zároveň oznámen i termín jejich stahování.

#### **Dovozní depozita:**

- Tento nástroj je svými ekonomickými účinky obdobný jako dovozní přírážky. Dovozní depozita představují povinnost pro dovozce deponovat stanovenou finanční částku bezúročně na dobu určenou státem (3 až 6 měsíců) u státem zmocněné instituce. Tento nástroj postihuje zejména malé dovozce.
- Příklad použití. ČR v rámci tzv. „balíčků opatření“ v roce 1996.

#### **Technické překážky obchodu:**

- Za technickou překážku obchodu může být považována každá povinnost uvalená de iure nebo de facto na exportéra nebo importéra, která ho nutí prokázat shodu jeho výrobku s technickou specifikací, lišící se od technické specifikace platné v zemi výroby, před tím, než je mu povoleno umístit výrobek na trh.
- Technickými překážkami obchodu mohou být například *povinné certifikáty, administrativní povolovací řízení, změny výrobních postupů*, které podnik musí zajistit, aby vyhověl požadavkům místních orgánů apod. Proto se významným prostředkem liberalizace obchodu v tomto bodě *ve státech EU stala technická harmonizace a normalizace*, tj. jednotná technická legislativa, která zbavuje podniky nutnosti upravovat výrobky podle předpisů jednotlivých zemí EU.

### **3. Analýza mezinárodního politického prostředí**

Dá se říci, že současný mezinárodní obchod a mezinárodní marketing se už nemusí obávat v takové míře jako dříve revolucí a státních převratů, zato však musí mít stále větší obavy z možných teroristických akcí a útoků, motivovaných často náboženskými extrémisty a lokálních válečných konfliktů ( Libye). Rovněž problémy a obavy jsou z měnových zmatků, kontroly cen a dalších lehčích diskriminačních opatření. Z toho vyplývá důraz a pozornost, která by měla být věnována na získávání a analyzování informací o politickém vývoji zemí, a to i těch, které se jeví být stabilními.

Podle politické analýzy lze země rozlišit přibližně do následujících rizikových kategorií:

- politicky velmi stabilní země,
- politicky relativně klidné země,
- politicky neklidné země,
- země bezprostředně před politickým převratem,
- země ve válečném stavu.

***Jako indikátory měření politického rizika slouží například následující:***

- politická stabilita země, respektive politické a sociální nepokoje a labilita,
- politický režim a celková politická situace,
- systém politických stran a rozdělení politické moci a vlivu,
- frekvence střídání vlád,
- údaje veřejného mínění ve vztahu k vládnoucí straně,
- parlamentní a legislativní systém a forma demokracie,
- kultura politické diskuse opozičních stran,
- náznaky násilí a teroru,
- rasová snášenlivost,
- národnostní hnutí,
- nacionalismus,
- fundamentalismus,
- nezákonnost,
- technologické pirátství,
- vztah domácích subjektů (vládních, podnikatelských a veřejnosti) k zahraničním subjektům a zahraničnímu kapitálu,
- závislost na základních komoditách,
- malá produkce potravin,
- revolty studentů na univerzitách apod.

Podniky jistě zváží obchodní operace v zemi, v níž je vysoká pravděpodobnost konfliktů a násilných změn. Avšak v situaci, kdy konflikt vypukne může se firma a její zaměstnanci setkat s násilím v podobě partizánské války, občanských nepokojů, stávek či terorismu.

Zejména v rozvojových zemích mohou státní převraty vyústit v prudké změny vlád. Nová vláda může atakovat zahraniční společnosti, v nichž vidí ohrožení nebo odvetu za strádání v koloniální minulosti. Příkladem může být Kuba, Nikaragua nebo Irán.

Méně dramatické, přesto znepokojující jsou změny politiky vlád, které jsou výsledkem tlaku nacionalistických nebo náboženských frakcí.

Rozsah těchto akcí je různý a ne všechny mají stejnou váhu. Nejzávažnějšími jsou ***expropriace a konfiskace***.

### ***Expropriace***

Expropriace je vládní akcí, která demonstruje nacionalismus a požaduje vyvlastnění majetku zahraniční společnosti sice s náhradou, ale jednání o náhradě bývají zdoluhavá a jejich výsledek často velice neuspokojivý (společnosti obdrží náhradu ve formě místní, nepřevoditelné měny apod.). V některých případech se jedná o tzv. zastřené vyvlastňování, které může mít podobu povinného a přesně vymezeného reinvestování dosažených zisků (domestikace).

## ***Konfiskace***

Neboli vyvlastnění majetku zahraniční společnosti zcela bez náhrady. V roce 1948 proběhlo v tehdejší Československu tzv. znárodnění, tj. převod vlastnictví do rukou státu, s cílem získání kontroly a disponování ziskem.

Mezi další závažné politické počiny vlády, a to i v zemi původu podniku, ovlivňující mezinárodní marketing patří embarga a sankce a vyhlášení bojkotu. Obvyklá politická opatření se týkají kontroly vývozu a dovozu, regulace obchodního jednání, snah o omezení konkurence a korupce.

## ***Embarga a sankce***

Jedná se o vládní akce, které narušují volný tok zboží a služeb z důvodů politických a nepřátelských. Zároveň je omezena ekonomická síla obchodních partnerů.

Sankce a embarga jsou používány většinou v období válek nebo jako odpověď na specifické potíže a staly se významným nástrojem zahraniční politiky. Důvody pro jejich uvalení mohou být různé. Například embargo na dovoz kubánského zboží do USA bylo reakcí na porušování lidských práv v této zemi. Jiným důvodem může být snaha zamezení šíření jaderných zbraní či obrana proti terorismu. Problémem však je, že jejich jednostranné uvalení nepovede k žádoucímu výsledku a změně chování dané země, ale naopak mnohdy vyvolávají otázku kompenzací pro domácí firmy. Příkladem může být podnik ZVVZ Milevsko, který požaduje od české vlády kompenzaci za zákaz vývozu vzduchotechniky pro iránskou elektrárnu v Bušehru.

## ***Zavedení bojkotu***

Bojkot firem protivníka je častým jevem, kterým se země snaží řídit aktivity svých firem. Příkladem jsou země, které vydaly černou listinu společností spolupracujících s Izraelem. Avšak mnohdy zájmy vlády jiných zemí mohou být odlišné. Právě v případě Izraele vydaly USA zákony, které zabránily americkým firmám vyhovět tomuto bojkotu.

## ***Kontrola vývozu***

Mnoho zemí má zaveden kontrolní systém vývozu, který má zamezit získání strategicky významných surovin či jiného zboží do předem vyspecifikovaných zemí. Tyto speciální kontroly se týkají:

- Jaderné technologie
- Vojenského průmyslu
- Nejnovějších technologií
- Předmětů kulturní hodnoty apod.

Vlastní kontrola vývozu spočívá ve vydávání seznamu komodit, jejichž vývoz podléhá omezení a schválení. Zároveň jsou evidovány podniky, které se přestupku proti omezení vývozu dopustily.



Nyní je stále obtížnější zavedení kontroly vývozu, neboť počet zemí, které jsou schopny vyrábět produkty strategického významu se zvýšil. Dále výrobky, které by měly být kontrolovány jsou vyvíjeny a rozšiřovány velice rychle a hrozí podnikům, které produkt vyvinuly, v případě neumožnění okamžité distribuce krach.

### ***Kontrola dovozu***

Tato se děje již zmíněnými mechanismy (uplatněním dovozních přírážek, dovozních depozit či kvantitativních restrikcí.

### ***Regulace mezinárodního obchodního jednání***

Země mohou zavést speciální zákony a nařízení, aby zabezpečily, že mezinárodní obchodní chování jejich podniků bude vedeno v takových právních, morálních a etických hranicích, které jsou považovány za přiměřené. Ovšem výklad přiměřenosti se může v jednotlivých zemích podstatně lišit. Viz např. oblékání, úplatky apod.

### ***Omezení konkurence***

V podmínkách monopolních a oligopolních sledují země zahraniční aktivity svých firem například založení společného podniku typu joint-venture či uzavření kooperační smlouvy z důvodu ohrožení konkurenčního prostředí.

### ***Omezení korupce***

Jedná se o problém etiky a praktických potřeb. Mnohdy je obtížné rozlišit poskytnutí spropitného a úplatku za účelem urychlení obchodní transakce. V některých zemích jsou tyto praktiky zcela běžně aplikovány a jsou vžitou formou. Bez úplatků toho moc nepořídíte například v Rusku, na Ukrajině apod.

### **Co je to politické riziko?**

Politické riziko vyplývá z postojů a činů vlády té země, ve které se má realizovat daný projekt.

Abychom mohli složku „politické riziko“ lépe zahrnout do rozhodovacího procesu firmy, je třeba nejprve stanovit povahu rizika. ***První rozlišení, staví proti sobě riziko a nejistotu.***

*Nejistota* předpokládá znalost všech přirozených stavů, které mohou nastat s určitou objektivní pravděpodobností, *zatímco riziko* odpovídá situaci, kdy taková informace chybí. Rozlišujeme dva základní typy politického rizika.

Makro riziko představuje riziko, které hrozí všem zahraničním podnikům.

Mikro riziko ohrožuje pouze vybrané firmy a oblasti podnikání.

Je relativně snadné identifikovat země, které se vyznačují buď vysokým nebo naopak velmi malým politickým rizikem. Hodnocení ostatních zemí zůstává nesnadné. To je závažnější tím víc, že právě v těchto zemích se mohou realizovat nejzajímavější investiční

příležitosti, či je zde nejslabší konkurence. Zde je třeba uplatnit systematický přístup k analyzování všech faktorů, které způsobují politické riziko. Zostření rizikovosti v posledních letech se stalo impulzem pro rozvoj informačních služeb. Metodika hodnocení rizikovosti se rozvinula v činnosti četných agentur, které poskytují tzv. ratingové služby (není hodnoceno politické riziko samostatně jako takové, ale hodnotí se tzv. teritoriální riziko, kdy se pravidelně analyzují faktory ovlivňující politickou a ekonomickou situaci zemí i některých podnikatelských i nepodnikatelských subjektů a hodnotí se jejich bonita).

Při posuzování politických rizik spojených s mezinárodním podnikáním musí každá firma zúročit svou dosavadní zkušenost v dané oblasti a přemýšlet ve variantním řešení a to jak geografickém, tak i časovém. Podnik si musí stanovit složky rizika dané země, předvídat maximální možné pohromy každé z nich a být připraven jednat jak z hlediska pojištění, tak i následných kroků.

Managementu by měly být známy ratingová hodnocení zemí a tam, kde to je možné, vytvořit si vlastní systém nepřetržitého sledování všech informačních zdrojů a jeho vyhodnocování.

S výhodou lze v České republice využívat služeb specializovaných institucí, které se touto problematikou zabývají, jak již bylo uvedeno například CzechTrade, EGAP apod.

K eliminaci politických rizik pomůže předvídaní politického rizika. Míra rizika lze ovlivnit i vhodnou formou vstupu na mezinárodní trh.

***Konkrétní kroky, které firma může udělat pro zmírnění dopadu politického rizika v hostitelské zemi:***

- pojištění firmy,
- kapitálové nebo technické spojení s domácí firmou,
- využití domácího managementu ve vedení firmy,
- vertikální integrace,
- preference půjčky od místního peněžního ústavu před vlastními zdroji,
- minimalizace objemu fixního kapitálu,
- soustředění výzkumu a vývoje v zemi původu,
- spolupráce s vládou při zakládání podniků,
- změna výrobního programu a snížení cen,
- dobrá politika vztahů vůči odborům apod.

Při hodnocení politického rizika by firma měla také analyzovat vlastní zranitelnost na cílovém trhu, a to zejména z hlediska následujících faktorů:

- *Země původu:* Zahraniční firma bude mít lepší pozici na trhu, když bude cílová země v dobrém vztahu s mateřskou zemí firmy.
- *Velikost firmy:* Čím větší firma, tím víc je vnímána jako hrozba pro domácí průmysl. Tento faktor se posiluje navíc i při umístění firmy v některé z prominentních lokalit země, např. v hlavním městě.
- *Zviditelnění firmy:* Čím víc je firma zviditelňována jako zahraniční subjekt, tím víc je zranitelná. Firmu více zviditelňuje např. výroba spotřebního zboží oproti průmyslovému, silná propagace nebo mezinárodní značky.
- *Goodwill:* Vstřícné chování firmy znamená její lepší akceptaci a menší zranitelnost. Například tvorba pracovních míst, placení daní, využívání lokálních zdrojů nebo zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

## **Příklad:**

### ***Desatero exportéra do zemí subsaharské Afriky***

Dokument uvádí deset hlavních zásad pro české firmy exportující do subsaharské Afriky. Důležitý je zejména pečlivý výběr obchodního partnera, realistický pohled na připravovaný business a dojednání vyhovujících obchodních podmínek.

#### **1. Vyberte si dobře svého obchodního partnera.**

Důsledně prověřujte informace, které vám o sobě sdělí potenciální obchodní partner. Využijte informací z obchodních komor, specializovaných agentur a v neposlední řadě zastupitelských úřadů ČR v teritoriu, které vám mohou poskytnout bližší informace o jeho finanční situaci a majetkové provázanosti.

#### **2. Dívejte se realisticky na připravovaný obchod.**

Mějte se na pozoru před příliš lukrativními podmínkami obchodu, snadným získáním velkých zakázek, nerealistickými komoditami, vysokou ziskovostí. Existuje zde vyšší riziko bankovních podvodů, podvodného vylákání záloh či praní špinavých peněz.

#### **3. Projednejte s partnerem vyhovující obchodní podmínky.**

Již v rámci přípravy obchodního kontraktu dojednejte pro vás vyhovující platební podmínky.

#### **4. Zajistěte se proti rizikům plynoucím z obchodního vztahu.**

Použijte vhodné finanční nástroje k maximálnímu zajištění dohodnutých podmínek obchodního kontraktu. Zajistěte se bankovními zárukami, dokumentárními akreditivy, případně dokumentárními inkasy proti nezaplacení dodávky, neodebrání zboží, nedodržení smluvních podmínek a dalším obchodním rizikům.

#### **5. Komunikujte s vaší bankou ještě před podepsáním kontraktu.**

Zkontrolujte s bankovním specialistou provádějící banky návrh platebních podmínek vašeho obchodního kontraktu, předejděte chybám a nedorozuměním.

#### **6. Informujte vaši banku o bance svého obchodního partnera.**

Banky mají možnost zjistit řadu informací o bankovních subjektech v zemi vašeho partnera, které je třeba znát, pokud za něj vstupují do závazku, jako v případě dokumentárního akreditivu nebo bankovní záruky.

#### **7. Ošetřete teritoriální a komerční rizika vašeho obchodu.**

Při exportu do rozvíjejících se ekonomik je vhodné se pojistit proti komerčnímu a teritoriálnímu riziku, v praxi se nejčastěji používají různé typy pojištění EGAPu nebo komerční pojištění pohledávek.

## **8. Zajistěte váš obchod proti výkyvům měnových kurzů.**

Pamatujte, že spoléhat se pouze na pozitivní vývoj směnných kurzů je velmi riskantní. Případný negativní výkyv od očekávaného vývoje může významnou měrou ovlivnit ziskovost vaší exportní zakázky. Už při plánování zisku plynoucího z vaší dodávky zboží nebo investice je třeba zahrnout budoucí kurz (předem zajištěný, sjednaný), aby výsledný zisk nebyl ovlivněn aktuálním kurzem v době vypořádání obchodu.

## **9. Informujte se o možnostech exportního financování.**

Exportní odběratelský úvěr umožní nabídnout vašemu partnerovi odložené placení a získat od banky peníze ihned po dodávce. Vzhledem ke specifickým podmínkám pro jednotlivá teritoria je nezbytné se o možnosti jeho poskytnutí nejprve poradit s bankou.

## **10. Porovnejte možnosti různých bankovních subjektů pro teritorium vašeho zájmu.**

Vzhledem ke struktuře vlastníků, potřebám stěžejní klientely, tradičnímu zaměření a historickým teritoriálním vazbám mají banky rozvinuty různé typy služeb v konkrétních teritoriích. Možnosti jednotlivých bankovních skupin v zemích vašeho zájmu mohou pak být odlišné, ať již jde o sjednané úvěrové linky či další specifické služby.

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO)

# **4. Analýza mezinárodního kulturního a sociálního prostředí**

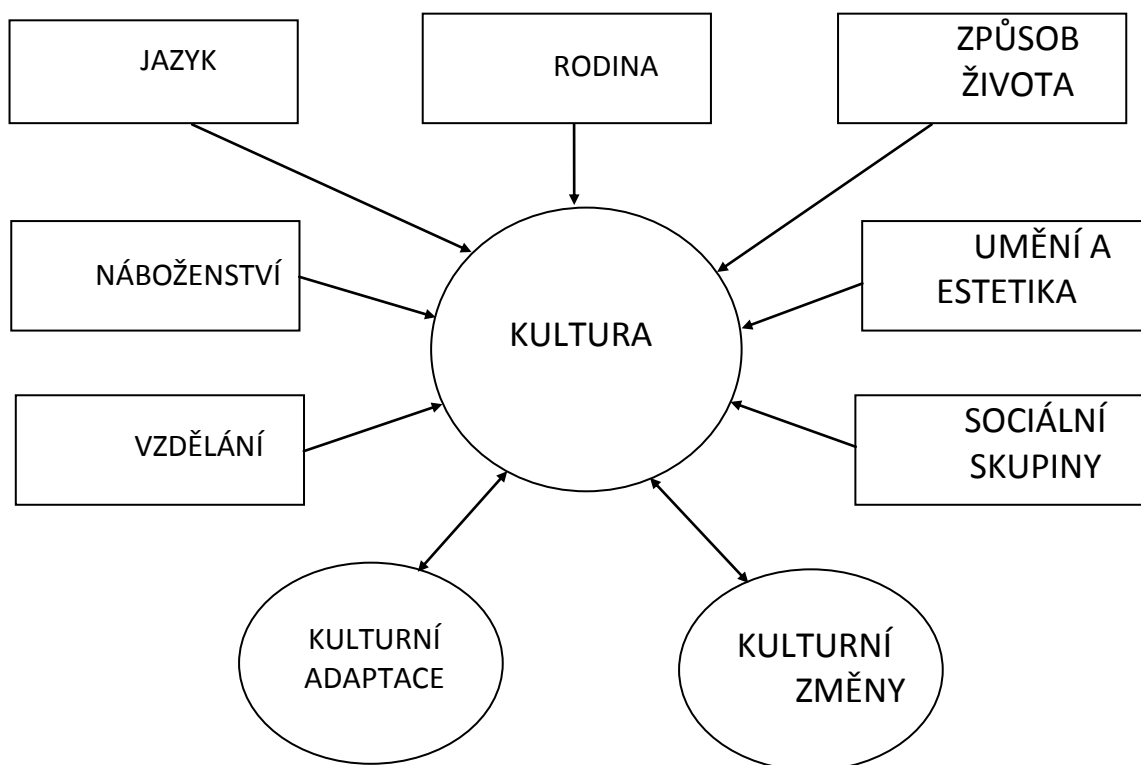
## **Kulturní prostředí**

Spotřeba není jen funkcí příjmu, ale i mnoha jiných kulturních vlivů. Jen neekonomickými faktory můžeme vysvětlit různou spotřebu dvou jedinců se stejným příjmem nebo různou strukturu spotřeby dvou zemí s podobnou hodnotou důchodu na osobu. Způsob a předmět spotřeby jsou do jisté míry ovlivněny technologií a kulturou.

**Kultura** je soubor naučených vzorů chování, představ o hodnotách, normách a pravidlech, systém postojů a zvyků. Kultura vytváří jakési pomyslné hranice, oddělující přijatelné od nepřijatelného.

Úlohou marketingu je uspokojování lidských potřeb. K tomu, aby „*marketér*“ správně pochopil a mohl ovlivnit toto uspokojování potřeb zákazníka, musí znát a chápat i jeho kulturu. Mohlo by se zdát, že znalost, či spíše neznalost kulturního prostředí nemůže způsobit nějaké vážné problémy, opak je pravdou. O tom se přesvědčilo mnoho velkých firem, které v cizím prostředí začalo dosahovat úspěchy, až poté, kdy začaly respektovat různé kulturní odlišnosti v daných zemích. V této kapitole jsme se zaměřili na ty složky kultury a sociálního prostředí, které nejvíce ovlivňují marketingová rozhodování. (viz následující obrázek).

Schéma č. 1 Prvky kultury a sociálního prostředí



Pramen: Vlastní úprava podle Daďo, J. (1996)

**Jazyk:** je klíčem ke kultuře národa, zabezpečuje sběr informací, umožňuje komunikaci a přístup do společnosti a rovněž i působení reklamy a práce s veřejností. Jazyk nechápeme jen jako souhrn slov, ale zároveň nám ukazuje i způsob myšlení národa. Například angličtina má pouze jeden výraz pro oslovení "you", a rovněž v rozhovorech mezi Angličany či Američany převládají více neformální vztahy, než-li mezi Japonci, kde existují tři formy oslovení, podle toho či osloví nadřízený, kolega nebo podřízený. Mimo to se zde ještě rozlišuje oslovení muže a ženy.

V současné době se jeví jako celosvětovým dorozumivacím jazykem angličtina. Toto tvrzení ve světě obchodu nelze brát jako stoprocentní. Jednak jsou země, kde patří k národní hrdosti dorozumívat se převážně mateřtinou ( například Francie ), nebo země, kde není všeobecně rozšířená znalost anglického jazyka typická ( například Východoevropské země ). Důležitý prvek je i faktor bývalé koloniální závislosti zemí, který ovlivňuje jak jazykové tak i další kulturní vlivy .

Mimo mluveného slyšitelného jazyka mají jednotlivé země i neverbální složku komunikace, řeč těla, gesta, mimiku , které mnohdy významně přispívají k pochopení určitého sdělení. Například v mnoha zemích kývnutí hlavy znamená souhlas, ne však v Bulharsku či v Řecku, kde ostré zaklonění hlavy a následné vrácení znamená "ne". Pokud se verbální a neverbální řeč dostanou do konfliktu, radí psychologové věřit řeči neverbální. V Itálii by Vás na možné obchodní potíže mohlo upozornit gesto, kdy dlaně jsou zdviženy před obličej a prsty široce roztaženy- což znamená vězení. Mezi neverbální komunikaci zahrnujeme rovněž vzdálenost mezi komunikujícími, dotykové interakce apod. Obecně platí, že čím více na sever, tím se prodlužuje tak zvané "intimní pásmo". V praxi to znamená, že

Arabové s Vámi budou jednat takřka "nos na nose", zatímco Švédové budou na vzdálenost alespoň metru.

**Eстетika, umění:** projevuje se ve stylu a vkusu lidí, v jejich názorech na to, co je a co není krásné. Zahrnuje výtvarné umění, architekturu, hudbu, tanec a další. V marketingu ovlivňuje rozhodování o designu výrobků, barvě a tvaru obalů, výtvarném pojetí reklamy, dárkových předmětů, oblečení obsluhujícího personálu nebo stylu připravované výstavní expozice apod.

Například přístroje hi-fi pro německý trh modelují Japonci jinak než pro Ameriku. Specifické místo v tomto má svět módy, který je z hlediska materiálů, provedení, designu, či barev v různých zemích diametrálně odlišný.

### ***Náboženství***

Náboženství často determinuje lidské hodnoty, které předurčují životní styl a ovlivňují i spotřebu. Zařazujeme zde nejen náboženství jako taková, ale i pověry a tabu. Poskytují nejlepší pohled do vnitřního mentálního chování lidí.

Náboženské organizace mohou zakazovat nebo naopak podporovat podle nich prospěšné statky. Problematická jsou různá náboženství v jedné zemi - vymezují rozdílné segmenty.

***Náboženství a víru můžeme považovat za jeden z nejdůležitějších prvků kulturního prostředí. Z hlediska mezinárodního marketingu je základní orientace v této problematice nezbytná.***

Kultura a tradice naší země je ovlivněna *křesťanstvím*. Podíl tohoto náboženství ve světě činí cca 34%. Lidské hodnoty a zákony jsou formulovány v Bibli ve Starém a Novém zákoně.

Křesťanství není jednotné, dělí se na katolíky, protestanty a řadu dalších skupin a sekt.

Z pohledu marketingu je důležité znát význam a data jednotlivých svátků, které významně ovlivňují výši spotřeby, její strukturu a zaměření. Většina evropských národů slaví Vánoce a vyměňují si dárky 24. nebo 25. prosince, ale Dánové si předávají dárky na Mikuláše (6.12) a Rusové až 1. ledna.

Plán obchodního jednání může být ovlivněn i znalostí, který den v týdnu je tzv. volný. V křesťanských komunitách to bývá neděle (až na sektu Adventistů, ti mají sobotu), obdobně jako judaismus.

Dalším světově velmi významným náboženstvím je *islám*, jeho podíl ve světě činí cca 18,44%. Podobný význam jako Bible u křesťanů má zde Korán. Ten určuje pravidla chování věřících. Z Koránu vychází trestní, obchodní a občanské právo.

Pro marketing jsou podstatné zákazy konzumace alkoholu, kouření a vepřového masa. Odlišné postavení žen ve společnosti, která jednoznačně upřednostňuje muže, bude mít svou odezvu v obchodních jednáních, kdy se nedoporučuje, aby za firmu vystupovala žena, dále v nabídce a prezentaci zboží, nebo při volbě respondentů, v marketingovém průzkumu. Významné z hlediska změny spotřeby je období Ramadánu, kdy mají muslimové příkázání půst a nedoporučuje se volit tuto dobu pro nějaká obchodní jednání. Volným dnem je pátek.

Třetí nejsilnější náboženskou skupinu ve světě tvoří *hinduisté* 13,76%, nejvíce je toto náboženství zastoupeno v Indii, kde tito věřící tvoří 85% všeho obyvatelstva. Tato víra klade velký význam na instituci rodiny.

Marketingového manažera bude zajímat, mimo jiné, zákaz konzumace hovězího masa a uctívání krav jako posvátných zvířat. Náboženství přísně respektuje kasty- odlišné sociální skupiny, které se liší jak svým postavením, tak i vztahy, životním stylem a spotřebou.

Posledním, silně zastoupeným náboženstvím je *buddhismus*, se svými 6,21% celé světové populace. Toto náboženství je orientováno na přírodu, rodinu a na respektování sociálních struktur. Jeho vliv je nejsilnější v jihovýchodní Asii včetně Japonska. Skromnost, která je považována za hlavní ctnost a podmínku toho, aby věřící dosáhl hlavního cíle, a to Nirvány, je tak v přímém rozporu s cíli marketingu.

**Způsobem života** je vyjadřován obvykle vztah určité společnosti k hodnotám. Hodnoty jsou skutečnosti materiální i nemateriální povahy, které považuje dané společenství za důležité a o jejichž dosažení usiluje.

Jako příklad tzv. „západních hodnot“, můžeme uvést svobodu, demokracii, rovnost, přístup k základním lidským právům. V islámských zemích je hodnotou dávání almužny nebo pouť do Mekky. V hinduistické společnosti to může být plnění zděděných povinností apod.

Silný vliv na způsob života a hodnotový systém má rodina, vzdělání, tradice, společenské skupiny a národní povědomí. Různý způsob života a vztah k hodnotám se mimo jiné, promítá do vztahu k následujícím faktorům:

**Času:** Například typický je požadavek na dochvilnost u Němců. Nemělo by se stát, že přijdete na jednání ani pozdě, ani příliš brzy. Denní program Němců je tak přesně rozvržen, že příliš brzký příchod může rušit stejně jako zpoždění.

**Peněžům:** Peníze nemají všude stejnou důležitost. Jsou země, kde osobní materiální bohatství bylo záměrně redukováno, například KČLR a donedávna Čína.

přístupu k práci: Typicky rozdílný přístup k práci mají Severoameričané, kde jejich zaujetí prací vyplývá z kalvinistického tvrzení, že "líné ruce jsou od ďábla" a Latinoameričané, kteří si cení spíše radostnějších stránek života.

**Způsobu užívání výrobků:** Jízdní kolo je ve vyspělých zemích prostředkem k trávení volného času, sportování apod. V jiných zemích, třeba i v některých venkovských oblastech naší republiky slouží kolo jako dopravní prostředek při jízdě do práce. V zemích Jihovýchodní Asie se na kolo přidá vpředu sedátko a z jízdního kola se stává výrobní prostředek, rikša. Zejména neznalosti způsobu užívání výrobku na různých světových trzích byly příčinou mnoha marketingových chyb často i u velkých renomovaných firem.

**Lpění na tradicích:** Určuje do jaké míry je tradice a tradicionalismus výraznou hodnotou. Společnosti, které kladou na tradici relativně velký důraz, jsou odolné vůči změnám a nedůvěřivé ke všemu, co signalizuje proměnlivost.

**Vzdělání:** Různé stupně vzdělání korelují s různými aspekty spotřeby. Kvantitativní informace o vzdělání poskytuje UNESCO. Při zavádění nových produktů na trh, musí firma často nejprve naučit zákazníky jak produkt používat, jaké jim z toho plynou výhody apod.

Vzdělání, buď formální nebo neformální hraje velkou roli při předávání a sdílení kultury. Úroveň vzdělání dané kultury lze ohodnotit pomocí stupňů gramotnosti, studujících na středních nebo na vysokých školách, což jsou údaje dostupné ze sekundárních zdrojů. Podniky rovněž požadují i kvalitativní aspekty vzdělání, zejména měnící se význam různých dovedností a všeobecnou úroveň poskytnutého vzdělání.

Různé stupně vzdělání korelují s různými aspekty spotřeby. Při zavádění nových produktů na trh, musí firma často nejprve naučit zákazníky jak produkt používat, jaké jim z toho plynou výhody apod.

### **Doporučení: Zachovávat vždy citlivost a toleranci**

Pokud má být mezinárodní marketing efektivní, je třeba aby lidé, kteří jej realizují byli citlivé a tolerantní vůči jiným kulturám a objektivně je hodnotili. Je třeba dokázat se vcítit do myšlení lidí s jinou kulturou. Jinakost kultury neznamena, že musí být horší, než kultura pro nás běžná. Čím zvláštnější je situace, tím musí být pracovníci flexibilnější a schopni adaptace. Citlivost a flexibilita omezuje možnost konfliktů zlepšuje schopnost komunikace a zvažuje možnost dosažení vztahů vzájemné spolupráce.

Závěrem můžeme říci, že pokud má být mezinárodní marketing efektivní, je třeba aby lidé, kteří jej realizují byli citliví a tolerantní vůči jiným kulturám a objektivně je hodnotili. Je třeba dokázat se vcítit do myšlení lidí s jinou kulturou. Jinakost kultury neznamena, že musí být horší, než kultura pro nás běžná. Čím zvláštnější je situace, tím musí být pracovníci flexibilnější a schopni adaptace. Citlivost a flexibilita k odlišnému kulturnímu prostředí v mezinárodním marketingu omezuje možnost konfliktů, zlepšuje schopnost komunikace a možnost dosažení vztahů vzájemné spolupráce.

### **Sociální prostředí:**

Sociální prostředí je spjato nejen s různým sociálním systémem země, který vytváří určitou sociální strukturu obyvatelstva, například rozdělení obyvatel podle tříd, kast nebo elit. Členění obyvatelstva do tříd se nazývá sociální stratifikací. Stratifikace má různé formy, a to od těch, kdy v severní Evropě je většina lidí členy střední třídy, až po vysoce stratifikované společnosti, kdy nejvyšší vrstvy kontrolují většinu kupní síly a drží pozice umožňující přijímat rozhodnutí.

Zajímají nás podíly jednotlivých sociálních vrstev, mobilita mezi společenskými kategoriemi a zejména bychom měli znát specifika následujících prvků.

### **Sociální instituce**

Sociální instituce ovlivňuje způsoby, jakými se lidé stýkají mezi sebou navzájem. Nejdůležitější sociální institucí je rodina.

**Rodina:** V jednotlivých kulturách hrají rozdílnou roli jednotliví členové rodiny, diferencovaná je velikost rodiny a zaměstnanost žen. Vzhledem k úzkým osobním kontaktům svých členů, má rodina silný vliv na spotřební chování a postoje spotřebitelů.

Pro marketing je důležité poznat, jaké je rozdělení úloh při rozhodování a realizaci nákupu jednotlivých členů domácnosti. V tom, kdy a o čem rozhoduje otec, matka, oba společně nebo jak jejich rozhodování ovlivňují děti. Silná rodinná pouta například v Číně předurčují odlišnou komunikaci zaměřenou na efekt pro celou rodinu a ne jednotlivce.



Rovněž není bez významu průměrný počet členů rodiny. Ve Střední Evropě to je 2,7 členů a například v Turecku 5,0. V řadě asijských, arabských a hlavně afrických zemí rodina zahrnuje i prarodiče a další příbuzné, někdy celý kmen.

Marketing se musí zabývat i tzv. životním cyklem rodiny. Každá rodina prochází různými etapami vývoje, mění se věk a počet dětí, dochází ke stárnutí rodičů, mění se ekonomická aktivita členů, a to vše vede k odlišným spotřebním projevům. V zemích EU se v současné době marketing zabývá potřebami seniorů, kteří tvoří zajímavou cílovou skupinu zákazníků, jedná se o tzv. Gray marketing.

### ***Sociální skupiny***

Důležitou součástí socializačních procesů spotřebitelů na celém světě, jsou tzv. referenční skupiny. Tyto skupiny vytvářejí hodnoty a postoje, které ovlivňují chování dalších členů společnosti. Hlavními referenčními skupinami jsou rodina, přátelé, spolupracovníci a další. Sociální organizace (škola, profesní organizace apod.) jsou považovány za druhotné referenční skupiny.

Referenční skupiny rovněž poskytují základní linii pro porovnání shody se skupinovými normami prostřednictvím přizpůsobení se nebo vyhnutí se určitým způsobům chování.

Specifika sociálního prostředí různých zemí se promítají i do následujících vztahů:

***Vztah muž - žena:*** může být rovněž předmětem marketingového zkoumání, zejména v těch společnostech, kde má muž výrazně dominantní postavení, jako například v islámských zemích.

Vztah k ženám se i ve vyspělých zemích odráží v tom, že povýšení v zaměstnání se dočká spíše muž, který je rovněž i lépe hodnocen. Na druhé straně opačný extrém v těchto vztazích znamená postoj k tzv. sexuálnímu harašení, tak jak je vnímán v USA.

***Vztah mládí - stáří:*** Ovlivňuje, zda prestiž, pořadí a důležitost sociální role je připisována starším nebo mladším, ti pak určují způsoby chování, styl života, oblékání apod. V USA převažuje " duch mladých ", konfuciánské pojetí jihovýchodní Asie preferuje stáří a princip seniority ( Korea, Japonsko ). Například v Koreji je lichotkou, když se někomu řekne: " Vy vůbec nevypadáte na Vašich 45 let, ale nejmíň na 60 !"

***Výkon - status:*** Určuje, zda jsou odměny a prestiž založeny na výkonu jedince nebo statusu spojeném s rodinou, pozicí nebo se společenskou vrstvou. Orientace na status je typická pro většinu arabských zemí.

### ***Maskulinní-femininní společnost:***

Rovněž postoje společnosti ovlivňuje to, zda se jedná o tzv. maskulinní společnost (Japonsko, Itálie, Maďarsko), které jsou orientovány převážně na výkon, úspěch, soutěživost, zatímco tzv. femininní společnosti (skandinávské země, Nizozemsko) se orientují spíše na kvalitu života, dobré osobní vztahy, ochranu životního prostředí apod.

Sociologickým výzkumům se ve vyspělých zemích přikládá velký význam, protože umožňují sledovat a analyzovat vývoj společnosti a změny chování, postojů i myšlenkových pochodů a stereotypů populace. Jejich výstupy jsou velmi důležitým podkladem zejména pro strategická marketingová rozhodování.

## **Příklad kulturních a sociálních specifíků Číny:<sup>1</sup>**

Obchodní jednání v Číně je ovlivněno velkými kulturními odlišnostmi, rozdílnou mentalitou a dlouhými historickými tradicemi.

Pokud se týče způsobů vyjednávání a dosažení dohody, je třeba říci, že Číňané jsou tvrdí vyjednávači, velmi dobře argumentačně vybavení a s velkou dávkou trpělivosti. Preferují metodu negociace v duchu konformity a kolektivní spolupráce. Způsob uvažování je ovlivněn tzv. asijskou logikou, která je do určité míry ovlivněna intuící. Myšlení čínských vyjednávačů je značně koncepční, uvažují s perspektivou až několika desítek let dopředu.

Důraz na etiketu v čínských poměrech není velký, spíše se preferuje neformální přístup, ale pokud jde o protokolární zvyklosti, striktně se dodržují příslušná pravidla.

Jednoznačně lze říci, že Číňané dávají při jednání přednost používání vlastního jazyka s překladem do angličtiny. Používání ostatních světových jazyků je výjimečné.

Tituly se většinou nepoužívají, důležité je však uvedení funkcí. Ty je třeba při jednání respektovat včetně příslušné hierarchie, a to jak na podnikové, tak na jiné institucionální úrovni.

Vhodnou dobou pro jednání je čas od 9 do 11 hodin, případně odpoledne mezi 14. a 16. hodinou.

Zvláštní úlohu hrají při obchodním jednání vizitky, které je třeba mít vždy ve větší zásobě v angličtině i čínštině. Vizitky se dle čínských zvyklostí přebírají a podávají oběma rukama.

Značnou úlohu hraje především v městských aglomeracích možnost postupu v podnikové hierarchii, která v současné době umožňuje i věkově mladším skupinám (35 až 50 let, což je na čínské poměry stále tzv. mladší skupina) pracovní postup, který byl dříve u této věkové kategorie prakticky nemožný.

V podnikové kultuře převládá orientace na týmovou práci, což mj. vychází z čínské kolektivní mentality.

Oblast vztahů mezi lidmi hrála a i v současné době hraje velmi významnou úlohu při vytváření nezbytných podmínek pro uzavření jakékoliv obchodní transakce. S tím souvisí i problém korupce, který se s rozšířením tržních prvků do čínské ekonomiky prohloubil. Vzájemné poznání, kolektivní duch, rodinné vazby a potřebné známosti jsou důležité pro získání důvěry partnera vstupujícího do pracovního kontaktu. Podniková kultura je spíše hierarchického typu.

Žebříček hodnot se s postupem ekonomické reformy a zvyšující se životní úrovní, zejména ve velkých městech, mění. Dřívější lpění na chudobě jako ctnosti, úctě k cizincům apod. bylo vystřídáno zvýšeným pocitem národního sebeuvědomění, obdivu k bohatství a celkově k vyššímu stupni pragmatismu.

---

<sup>1</sup> Pramen: Upraveno podle Erben J. Čína. Obchod, č.1, 2001.

Potlačení zájmů jednotlivce ve společnosti ve prospěch kolektivu a rodiny, včetně snahy o potlačení vyhraněných situací s cílem zachování zájmu kolektivu a udržení tzv. harmonického vývoje jsou i dnes základními atributy, ovlivňujícími vzájemné vztahy ve společnosti. Moderní čínské komunity i nadále pokračují v tradičním konfuciánském duchu přísné správy věcí veřejných. Sebechválu a přehnané sebevědomí považují Číňané za nedostatek dobrých způsobů.

Význam času doznal v průběhu let ekonomické reformy v Číně rovněž jisté korekce. Celková dochvilnost na jednáních se výrazně zlepšila. Při obchodním jednání je stále patrná tradiční zaměřenost na budoucnost vztahů při současné preferenci určitých tradic.

Celkově je ale možno říci, že pro dosažení svých cílů čínský partner nešetří časem a je schopen někdy protáhnout jednání až do pozdních hodin, či dojít k dohodě v časovém prostoru, který již druhá strana považuje za ztracený. Časové období nutné pro vytváření vzájemné důvěry je poměrně dlouhé a zahraniční partner musí počítat s tím, že někdy je nutno absolvovat několik návštěv, jednání apod., než se příslušná důvěra vytvoří.

V Číně má tradičně velký význam neverbální komunikace, což je mj. historická tradice orientálních zemí. Smích nebo komické pohyby zakrývají překvapení či nesouhlas například s nevhodným návrhem, dotazem atd. Čínský partner je schopen sdělit šokující zprávu či negativní názor s úsměvem.

V duchu dávných tradic považují Číňané za nevhodné dívat se partnerovi do očí, což podle jejich výkladu znamená jistou agresivitu, nepochopení nebo nedůvěru. Číňané rovněž nikdy nejdou tzv. ihned k věci, ale postupně prostřednictvím různých jinotajů a květnaté mluvy. Mlčení, mimika a gestikulace jsou tradičními nástroji jejich obchodní komunikace. Při oslovení používají příjmení, které se uvádí na prvním místě na rozdíl od naší praxe. Humor oceňují Číňané spíše neosobní, záporně se staví k netrpělivému, agresivnímu a prudkému jednání ze strany partnera, nebo i k případným osobním, nevhodně voleným tzv. humorným otázkám.

Podávání rukou je ve služebním styku běžné, někdy také včetně lehké úklony. Fyzická vzdálenost jednajících osob se řídí striktně dodržovaným zasedacím pořádkem u stolu.

V obchodním jednání je běžný oblek západního typu, převážně v decentní barvě. Na jihu země vzhledem ke klimatickým podmínkám je oblečení méně formální.

Úprava zevnějšku je běžná, někdy si starší lidé barví vlasy, aby tak zakryli šediny a vypadali mladě.

Jídlo a stolování. Tento aspekt je v čínských podmínkách stále velmi důležitý a patří ke starým čínským tradicím. Pozvání na oběd či večeři bývá běžnou součástí obchodního jednání. Obvykle se servíruje několik chodů u kulatého stolu s otáčivou deskou, podle regionu se podávají místní speciality. Očekává se, že pozvaný ocení podávané jídlo. Rovněž se předpokládá, že pozvaný partner pronese také několik přípitků. U jídla se zpravidla obchodní otázky neprobírají, nebo jen velmi všeobecně. Je nevhodné, aby se pozvaný začal hned bavit o obchodních záležitostech. Kouření u stolu i během jídla je z čínské strany obvyklé. Reciproční pozvání na oběd či večeři je velmi oceňováno a dobře přijímáno. Někdy se při těchto příležitostech předávají i dárky, které se však u stolu zásadně nerozbalují. Po závěrečném přípitku hostitele večeře či oběd ihned končí.

Čína je všeobecně považována za nábožensky relativně tolerantní zemi. Celkově lze konstatovat, že v obchodních záležitostech nehrají náboženské otázky určující úlohu.

Z toho, co bylo uvedeno výše, vyplývají určité odlišnosti, které jsou ovlivněny tzv. širším kulturním rámcem Číny, resp. historickým vývojem země a jejími jednotlivými regiony, klimatickými rozdíly, etnografickou pestrostí, zvláštními tradicemi a zvyklostmi apod. Tyto akcenty lze v podstatě shrnout do následujících bodů:

- Společenské zřízení v Číně nikdy neodpovídalo demokratickým standardům západního typu.
- Po celou dobu rozvoje čínské státnosti až po současnost lze hovořit o neustálém boji centrálních prvků s decentralizačními tendencemi.
- Národnostní otázka je citlivým problémem, zejména v Tibetu a severozápadní Číně.
- Mezi zvláštní tradice a zvyklosti patří úcta ke starším, rodině, autoritám, vzdělání, specifický vztah k dětem, národní hrdost přerůstající do stoupající asertivity v mezinárodních vztazích, tradiční míra byrokracie a specifika, resp. složitost a mnohdy nečitelnost právního řádu.

### **Příklad: Kulturní odlišnosti Koreje<sup>2</sup>**

#### *Základní principy korejské kultury:*

Korejská společnost je mužsky orientovaná. Koexistence společnosti spočívá v partnerském soužití (rodina) i když častokrát se stává, že ženy jsou emancipované. V Koreji je populární tzv. Bratrství a vztahy mezi muži. Z praxe lze uvést hodně příkladů, kdy jednání s ženou bylo méně účinné častokrát až ignorované ze strany vedení.

#### *Korejská firemní kultura:*

- Osobní přístup – vlastní iniciativa
- Loajalita ke společnosti – loajalita v korejských společnostech je vysoká, častokrát se stává, když český zaměstnanec po neshodách ukončil pracovní poměr tak v další korejské společnosti nenašel práci. Takové případy se stávají i při jednání
- Moje práce = moje láska
- Způsob řízení – vychází ze začlenění ve společnosti nebo organizační kultuře. Řízení je převážně direktivní (to co řekne šéf musí platit, argument se nepřipouští)

#### *Rozdíly mezi korejským a českým pracovním prostředím*

- Motivace k práci – v korejské společnosti je nutné být trpělivý, aby člověk dosáhl konkrétního cíle (povýšení trvá někdy několik let). Kdežto v české společnosti hlavním motivem jsou převážně finanční prostředky.
- Popis práce – flexibilita jak v řízení tak v byznysu je na denním pořádku, změny jsou velice časté někdy až pro nás až nesmyslné.
- Osobní přístup – jak již bylo uvedeno vlastní iniciativa je samozřejmostí
- Odmítnutí – prakticky v korejské kultuře neexistuje, z vlastní zkušenosti se raději říká nevím než li ne.

#### *Doporučení a varování při jednání nebo osobní schůzce*

- Osobní prostor:

Tendence stát blízko

Mačkání, otírání a dotýkání

---

<sup>2</sup> ŠANTA, M. Kulturní rozdíly mezi Českou republikou a Koreou. Seminární práce. 2011

- Gesta rukou:
  - Prostředníček – nic neznamena
  - Palec mezi ukazováčkem a prostředníčkem – obscénní gesto
- Úsměvy a smích:
  - Příliš otevřený, pouze pro blízké přátele a rodinu
  - Smích v trapných situacích
- Soukromí:
  - Dotazy na osobní záležitosti dokonce i při prvním setkání
  - Slabě zakašlání spíše než zaklepání na dveře
  - Jména:
    - Neslušné nazývat lidi jejich křestními jmény
    - Odpověď Ne:
      - Přesvědčují několikrát
      - Pozvání:
        - Pozívající osoba platí účet
        - Párty:
          - Jedná velká skupina
          - Zpěv (Karaoke) + tanec (žádná výmluva)
          - Jídlo a pití:
            - Čekat na nejstaršího
            - Nezvedat misku s rýží a tlačit rýži do úst hůlkami (použit lžící)
            - Nevykopat kráter do rýže – velmi ubohý zvyk
            - Při nabízení nápoje - držet jej pravou rukou a podepírat levou
            - Otočit hlavu pijeme-li před velmi starší osobou
            - Nekouřit před starší osobou pokud nás k tomu nevyzve
            - Nezdvořilé příliš mnoho mluvit při jídle
            - Nezdvořilé smrkat při jídle

## **Závěrem:**

Pokud chce dnes společnost uspět na mezinárodním trhu, musí dokázat odpovědět na následující otázky:

- Jak uspěje moje myšlenka, produkt nebo služba na mezinárodním nebo globálním trhu?
- Jaké úpravy bude firma muset provést?
- Co mi hrozí a kdy od mezinárodní konkurence?
- Jak mohu využít příležitostí a jak změnit hrozby v tržní potenciál?
- Jaké strategie zvolit pro dosažení cílů na mezinárodním nebo globálním trhu?

## **5. Mezinárodní výzkum trhu**

Podnik vstupující na zahraniční trhy musí identifikovat podobnost a rozdílnost mezinárodních kupujících od domácích kupců, která ovlivňuje výrobovou modifikaci a adaptaci v mezinárodním prostředí a faktory ovlivňující kupní chování daných skupin kupujících.

Rozlišujeme:

### ***Trh spotřebitelů***

Nákupní chování spotřebitelů je ovlivněno *schopností lidí nakupovat*, která je limitována kupní silou, mentální úrovní, vzděláním, zkušenostmi a dostupností nabízených produktů.

*Potřebami*, ty mohou být motivovány pocitem nedostatku například dle členění potřeb podle Maslowova (základní fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, potřeby sounáležitosti, potřeby docenění osobnosti a potřeby růstu a seberealizace).

*Nákupním rozhodovacím procesem*, který zahrnuje období před nákupem, během nákupu i po nákupu.

*Strukturou spotřeby v jednotlivých zemích*, tato bývá velmi různorodá a liší se země od země.

Například podle dlouhodobých průzkumů patří Řecko k největším konzumentům skopového, jehněčího a kozího masa v EU, zatímco v Portugalsku jsou výdaje na spotřebu masa na obyvatele nejnižší mezi státy EU a převažuje zde obliba drůbežího masa.

### ***Trh organizací***

Zde se jedná o trhy obchodních organizací nebo průmyslové trhy. Nákup zboží a služeb je určen pro další výrobu nebo prodej.

O nákupním chování těchto kupujících se dá říci, že je racionální a předvídatelné. Je ovlivněno především poptávkou na spotřebních trzích, dále ekonomickými podmínkami země (velikost a typ nakupující organizace) a stádiem ekonomického rozvoje země.(ovlivňuje poptávku například po investičních statcích). Daleko v menší míře oproti spotřebitelskému trhu, je rozhodování o nákupu na těchto trzích ovlivněno sociálními a kulturními faktory.

*Rozlišujeme tři základní typy nákupů:*

*Rutinní nakupování* - bývá obvykle realizováno na domácím trhu, zřídka na mezinárodním. Jde o stálý, opakující se sortiment nákupu. Dosavadní zkušenosti účastníků rozhodování jsou pokládány za plně dostačující, nejsou zapotřebí nové informace ani noví zahraniční dodavatelé.

*Prvotní nákup neboli nový nákup*. O novém nákupu lze hovořit, když zákazník kupuje zboží či službu poprvé. Organizace musí hledat možné nové způsoby řešení problému a možné nové dodavatele, obvykle se požaduje zvážit nabídky i zahraničních dodavatelů. Pro manažery mezinárodního marketingu, představuje tato nákupní situace největší příležitost k rozšíření svých obchodních aktivit.

*Modifikovaný nákup*. Modifikované nákupy nastávají za situace, kdy zákazník chce změnit druh výrobku, cenu, podmínky dodávek či jiné okolnosti. Zpravidla vyžaduje další nabídky ze strany dodavatelů. Možnosti získání zakázky je otevřena jak pro domácí, tak i pro zahraničních dodavatele. Rozhodující bude nabídka kvalitního produktu, výhodné dodací podmínky a zejména cena.

## ***Vládní trhy***

Představují v mezinárodním marketingu specifickou oblast. Zakázky jsou většinou velmi lukrativní, (jedná se zpravidla o velký objem dodávek zboží a služeb jak z fyzického, tak i finančního hlediska). Nákupy jsou hrazeny z financí státního rozpočtu.

Vládu v procesu nakupování reprezentují ministerstva, komise, státní správa, veřejná správa apod. Jedná se zpravidla o nákupy pro veřejný sektor (bezpečnost a obranu, zdravotnictví, školství státní podniky). *Téměř 80 % všech mezinárodních nákupů zemědělských produktů se realizuje vládními nákupy.*

Proces nakupování na vládních trzích se vyznačuje následujícími charakteristikami:

*Byrokracií.* Vlády často dávají přednost domácím firmám. Nákupy se realizují na základě tzv. veřejných zakázek.

*Velkým objemem zakázek (finanční).* Příkladem může být nákup bojových stíhaček značky Grippen pro českou armádu.

*Dobrou zárukou,* riziko hrozí pouze v případě politického převratu v rozvojových zemích.

*Státními preferencemi,* které souvisí s politickou orientací země.

*Vícenásobnou kontrolou.* Což si můžeme demonstrovat na příkladě České republiky, kde vládní návrh nákupu musí projít Senátem a Parlamentem, je pod přísnou kritikou opozičních politických stran a pod kontrolou médií a i široké veřejnosti.

## ***Mezinárodní marketingový výzkum***

Základní metodou, jak získat potřebné informace a údaje o marketingovém prostředí určitého zahraničního trhu, o požadavcích a preferencích potenciálních zákazníků nebo také o konkurenci, která na tomto trhu působí, je realizace *marketingového výzkumu*.

Výzkum trhu je funkce, která spojuje spotřebitele, zákazníka a veřejnost s trhem prostřednictvím informace. Informace je použita k nalezení a určení marketingových činností jejich realizování a zlepšení porozumění marketingu jako procesu. Marketingový výzkum je pro firmu významným zdrojem informací, tvoří část marketingové analýzy trhu.

Mezinárodní marketingový výzkum se může provádět v různých zemích světa. Oproti výzkumu realizovanému v domácí zemi, se vyznačuje celou řadou specifických odlišností, které uvádíme v následujícím přehledu:

- Rozdíly mezi výzkumem na domácím a zahraničním trhu:
- proces získávání informací na zahraničním trhu je mnohem složitější,
- výzkum na zahraničních trzích je komplexnější,
- zkoumají se nové parametry,

- mezinárodní marketingový výzkum se mnohdy vyznačuje neúplností sekundárních dat,
- mezinárodní marketingový výzkum se vyznačuje nákladností sběru primárních dat,
- často nastávají problémy srovnatelnosti a ekvivalentnosti dat u výzkumů v různých zemích,
- na mezinárodních trzích působí širší konkurence,
- každé rozhodnutí managementu, na základě mezinárodního marketingového výzkumu mívá pro podnik dalekosáhlé a dlouhodobé důsledky,
- výzkum zahraničních trhů je pro podnik spíše investicí, než běžným výdajem.

I když používané techniky marketingového výzkumu v zahraničí se v zásadě nebudou lišit od technik marketingového výzkumu, které jsou používány v tuzemském prostředí, lišit se bude hlavně to prostředí. A to ovlivní i užití jiné techniky průzkumu, než jaká by byla při stejném zadání užitá v tuzemsku.

V předcházející části jsme si objasnili faktory, jichž si všímáme při analýzách jednotlivých typů mezinárodního marketingového prostředí zahraničního trhu (ekonomické, technické, technologické, právní a politické prostředí a v neposlední řadě i sociální a kulturní). Oproti marketingovému výzkumu, realizovanému v tuzemsku, se při mezinárodním výzkumu zkoumají nové parametry jako jsou cla, jiná měna, jiné předpisy a normy atd.

Vstupem na mezinárodní trh se podnik vystavuje mnohem širší konkurenci, v porovnání s domácím trhem. Ať už je to konkurence všech zahraničních firem, přicházejících na daný trh s podobnými produkty, ale také podnik musí čelit domácí konkurenci, která nabízí nejen poptávané produkty (i když odlišné kvality), ale nabízí i možné substituty. Problémem širší konkurence, jsou i například nižší náklady na pracovní sílu v rozvojových zemích oproti zemím s rozvinutou ekonomikou. V této konkurenci, pak firma má problém uspět, jestliže na tomto trhu chce prorazit se stroji a zařízeními, které sice šetří lidskou práci, ale několikanásobně zvyšují náklady výrobního procesu.

Hloubka výzkumů a jejich rozsah závisí na objemu zahraničně obchodních aktivit podniku, na tom, zda se jedná o ojedinělý obchodní případ, či o rozsáhlé a dlouhodobé zapojení podniku do mezinárodního podnikání.

Před vlastním vstupem do mezinárodního podnikání (uzavřením kontraktu), se provádějí přednostně následující průzkumy:

- **Teritoriální průzkum**
- **Zbožový (komoditní) průzkum**
- **Průzkum obchodních metod**
- **Cenový průzkum**



- **Komunikační průzkum**
- **Průzkum konkurence**

### *Teritoriální průzkum*

Teritoriální průzkum neslouží jen k vyhodnocení rizika, ale především k vyhodnocení průchodnosti firemního podnikatelského zájmu a jeho perspektiv. Tento průzkum nebude provádět podnik, který chce uzavřít malý nebo jednorázový kontrakt, ale podnik, vyvážející například investiční celky nebo ta organizace, která chce v zahraniční svou pobočku, či společný podnik.

V případě teritoriálního průzkumu trhu se jedná o získání základních údajů a charakteristik daného státu. Zpracování podrobné teritoriální analýzy je obtížné a drahé.

Pouze velké firmy nebo banky si podobné analýzy dělají nebo nechávají zpracovat. Hodnotí se především úroveň politického rizika, ekonomická situace země a překážky obchodu (tarifní a netarifní překážky, metody zjišťování celní hodnoty zboží a požadované doklady a dokumenty, množstevní omezování dovozů, technické překážky obchodu a finanční překážky).

**Příklad: Teritoriální analýza zemí severní Afriky ve vztahu k posouzení jejich vhodnosti pro exportní obchodní příležitosti firem z České republiky, podle ředitelky Divize financování obchodu a exportu Komerční banky:<sup>3</sup>**

### *Egypt*

*Plus* – Tradiční obchodní partner České republiky již před 2. světovou válkou, neboť je tam relativně vysoká závislost na dovozech. Určitě je vhodné se zaměřit na investice do energetiky a infrastruktury.

Co se týká bankovníctví, tak existuje v Egyptě relativně hustá síť pěti desítek bank a v posledních letech dochází ke zpřísnování bankovního dohledu. To s sebou přináší zlepšení úvěrového portfolia, odstranění podkapitalizace, zavádění běžných bankovních standardů.

*Minus* – Jedná se o málo dynamickou ekonomiku, růst HDP je pouze 4%, veřejný sektor je neefektivní a hospodářské reformy se zde prakticky neuskutečňují.

Nejčastěji využívané nástroje financování: bankovní záruky za účast v tendru, za dobré provedení smlouvy (většinou s využíváním protizáruk), exportní dokumentární akreditivy (importní výjimečně jako alternace platby předem) a též dokumentární inkasa.

---

<sup>3</sup>Zpracováno podle Švábenská, J: Slibná teritoria pro export: Turecko a severní Afrika. Právo 26.11.2007

### ***Tunisko***

*Plus* – Významné je budování infrastruktury, zejména investice pro vodní hospodářství a ekologii, železnice, silnice, přístavy. Tato země má nejvyspělejší bankovní systém v oblasti. Je tam široká síť poboček srovnatelná se západními zeměmi a standardní nabídka bankovních produktů.

*Minus* – Typický je pro Tunisko relativně velký vliv státu na úvěrovou politiku, dále složitější administrativa a komplikované právní předpisy.

Požadavkem výběrového řízení u státních i soukromých firem je vystavení bankovní záruky za účast v tendru, následovně bankovní záruky za dobré provedení smlouvy (často též s využitím protizáruk).

### ***Maroko***

*Plus* – Charakteristický je ekonomický a turistický boom, se kterým souvisí zahraniční investice, kdy nejvíce investorů přichází ze Španělska. Rozsáhlé rozvojové plány jsou v oblasti infrastruktury, energetiky, ochrany životního prostředí a zdravotnictví. Po Tunisku nejvyspělejší bankovníctví v teritoriu.

*Minus* – Rozdílní arabská kultura a s tím spojená znalost francouzštiny. Typická je vysoká míra inflace.

### ***Alžírsko***

*Minus* – Alžírský bankovní systém je na počátku svého rozvoje, státní banky nadále představují téměř 90% bankovních aktiv. Tyto banky nepracují příliš efektivně a mají roční ztráty ve výši 4% HDP, vysoké procento špatných úvěrů a nutně potřebují výrazné posílení dohledu. Stát v minulosti zcela rezignoval na jakékoliv zvýšení efektivity bankovního sektoru. Teprve od roku 2005 manažeři těchto bank uzavírají se státem smlouvu o efektivním řízení banky. Klíčovým je řízení rizik a návratnost úvěrů. Nicméně v těchto bankách nadále přetrvává názor, že posuzování malých a středních podniků je velmi obtížné a finančně náročné. Důsledkem je velmi omezený přístup tohoto sektoru ke zdrojům.

### ***Zbožový (komoditní) průzkum***

Cílem je zjistit, jaké možnosti uplatnění má výrobek na trhu z hlediska velikosti nebo kapacity trhu, ale i z hlediska užitných hodnot, atraktivity výrobku, designu apod. Tento průzkum slouží ke zjištění základních informací o tom zda výrobek, který máme zájem vyvážet je v příslušné zemi poptáván a o jeho nejvhodnější formě provedení. Zaměření průzkumu se může dotýkat informací o požadovaných atestech při zavádění nových výrobků na trh. Rovněž se zkoumají předpisy jakosti pro dovážené výrobky (například omezení škodlivých látek).

Mimo průzkumů v terénu, slouží jako zdroje informací tohoto průzkumu i výstavy a veletrhy.

### ***Průzkum obchodních metod***

Obchodní metody dělíme v zásadě na přímé a nepřímé. Přímé představují spojení výrobce se zákazníkem. Jsou typické pro vývoz investičních celků, v řadě případů i komponentů, technologických uzlů, stavebních prací apod.

U spotřebního zboží je naprosto typická nepřímá obchodní metoda, to znamená, že mezi výrobcem a spotřebitelem je řada mezičlánků. V zásadě může být mezičlánek i zahraniční partner nebo subjekt s českou majetkovou účastí (afilace nebo filiálka). Pak se zkoumá například maximální dovolená výše podílu zahraničního kapitálu ve firmách.

Volbu obchodní metody ovlivňuje mimo vlastního výrobku také tradice vývozce, jeho ekonomická síla a konkurence. Podnik se bude zajímat o výhody a nevýhody jednotlivých typů distribučních mezičlánků na daném trhu. Průzkumem se zjišťují rovněž informace o našich zahraničních distribučních partnerech. Zkoumají se postoje zákazníků k jednotlivým formám distribuce.

### ***Cenový průzkum***

Jedním z předpokladů úspěšné nabídky a tedy i prodeje zboží do zahraničí je správně stanovená cena. Na mezinárodních trzích obvykle existuje převaha nabídky zboží nad poptávkou, takže zjištění, zda je správné stanovení a následné sjednání ceny s odběratelem, patří k těm nejobtížnějším částem průzkumu. Příliš nízké ceny mohou vzbuzovat podezření o kvalitě zboží, naopak neúměrně vysoká cena může odradit potenciálního kupce.

Cílem cenového průzkumu je získání cenové dokumentace (katalogů a ceníků, objednávek, informace z výstav a veletrhů, cenové výsledky veřejných soutěží – tendrů). Bez zajímavosti nejsou ani doporučené ceny výrobců a inzertní ceny.

Zvolená cena výrobku musí vycházet ze světových cen, což jsou ceny na hlavních světových trzích. Průzkumem se zjišťují tzv. burzovní kotace (ceny komodit určované na kotovaných burzách) a ceny docilované konkurencí na daném trhu.

Také jsou zjišťována dodatečná zatížení dováženého zboží, která se promítnou do konečných cen (cla, daně, poplatky, skládání celních jistin, dražší úvěry apod.). Případná dopravní a tarifní znevýhodnění produktů našeho podniku oproti konkurenci. Podnik se bude informovat rovněž o možnostech umožňujících za určitých podmínek bezcelní dovoz a o kurzových výkyvech měny daného trhu a jejich vlivu na sjednanou cenu.

Podstatnou informací cenového průzkumu je zjištění, jak vnímají ceny našich produktů zákazníci.

Cenové informace rychle zastarávají v důsledku změn cenové hladiny nebo rychlého tempa inovací v daném oboru, proto je nutno získané informace neustále aktualizovat.

### ***Komunikační průzkum***

Umožňuje prodávající firmě oslovit potencionálního zákazníka vhodnou formou, tak, aby její sdělení zaujalo a hlavně přimělo ke koupi nabízeného produktu. Na mezinárodním trhu zjišťujeme například omezující faktory pro volbu některého z nástrojů komunikačního mixu (právní, morální, etické, náboženské apod.). Použitelnost a efektivnost jednotlivých komunikačních médií a pokrytí země jednotlivými médii. Svou důležitou roli pro konečné rozhodování o marketingové komunikaci budou mít informace například o tom, jaká je míra ovlivňování médií státem a jaké je vnímání určitých typů marketingové komunikace zákazníkem. Pro rozšíření elektronického obchodování je podstatné zjištění úrovně využívání internetu v zemi.

### ***Průzkum konkurence***

Prosadit se na kterémkoli trhu vyžaduje konfrontaci našich produktů s konkurenčními, a to jak zahraničními, tak domácími. Jedná se o konfrontaci totální, která zahrnuje užitnou hodnotu výrobku, servis, obal, pohotovost dodávky, značku, goodwill, dodací podmínky, úvěrové podmínky apod. Všechny uvedené faktory se koncentrují do ceny výrobku.

Při zkoumání konkurence, se podnik musí, mimo výše uvedených kritérií, zaměřit i na zjištění hustoty sítě servisních stanic v zemi, intenzity marketingové komunikace, včetně nejrůznějších kampaní a činností, kterými se zabývá konkurence, aby zvýšila povědomí jak o svých produktech, tak i o firmě (sponzorství, soutěže, akce ) a celé řady dalších informací.

Za hlavní informace o konkurenci můžeme považovat zjištění o velikosti a struktuře konkurence a velikosti jejich tržních podílů na daném trhu. Rovněž cennými informacemi jsou údaje o poslání a cílech konkurenčních firem, jejich uplatňované marketingové strategii, o výrobě , pracovnících a managementu a v neposlední řadě i o finančních zdrojích.

### ***Postup při provádění mezinárodního marketingového výzkumu:***

#### ***➤ Definování problému***

Tento krok je v mezinárodním marketingovém výzkumu nejobtížnější a časově nejnáročnější. Při něm pracovníci výzkumu využívají strategické plánování, které pomáhá identifikovat skutečnou oblast problému a potřebné informace. To však je založeno na předpokladu, že pracovníci marketingu rozumí svým cílovým trhům a znají jejich potřeby. Jedním ze spolehlivých způsobů, jak určit cíl výzkumu, je vypracovat seznam otázek, který může obsahovat všechny možné problémové oblasti. Manažeři před tím než stanoví konečné cíle výzkumu zváží jednotlivé okruhy kritických proměnných daného trhu,

#### ***➤ Vytvoření hypotézy***

Hypotéza je domněnka, předpoklad o tom, že problém je jednak definován ve správné oblasti marketingových činností podniku a jednak předpoklad o budoucím řešení

problému. Hypotéz může být vytvořeno i více a manažeři si z nich vybírají na základě argumentace. Při nesprávném definování problému a vytvoření zcela chybné hypotézy dochází v dalších krocích výzkumu k vynakládání zbytečných prostředků. Proto je nutno k těmto uvedeným krokům přistupovat nesmírně uvážlivě. Jak již bylo řečeno, chápání výrobku či služby se může v prostředí mezinárodního trhu značně lišit od domácího trhu a chyby v mezinárodním marketingu jsou mnohem dražší a mají i delší časovou působnost. Přijetím určité hypotézy se rozhoduje o způsobu nalezení kritických proměnných daného trhu a tím i o složení budoucího efektivního marketingového mixu.

#### ➤ *Sběr dat*

Sběr dat složí k potvrzení nebo vyvrácení vytvořené hypotézy. V ideálním případě bude mít marketingový informační systém podniku mnoho sekundárních relevantních informací, tzv. interní sekundární údaje. Avšak mnohem obvyklejší situací je obrátit se na tzv. externí zdroje sekundárních údajů.

##### *a) Analýza sekundárních údajů*

Zdroje externích sekundárních údajů:

- Internet.
- Informace publikované vládou ( ambasády, konzuláty, vládní organizace).
- Informace mezinárodních organizací (OSN, WTO, OECD, MMF, EU apod.).
- Banky a ostatní finanční instituce.
- Obchodní, hospodářské a průmyslové komory.
- Odborná nakladatelství a vydavatelství (Index of Business Periodicals - rejstřík obchodních periodik apod.).
- Specializované konzultační a poradenské firmy ( Czech Trade, GfK Praha, STEM/MARK Praha, AISA apod.).
- Celní úřady.
- Organizace mezinárodních veletrhů.
- Dopravní a spediční organizace.
- Časopisy, noviny, monografie, registry, výroční zprávy, patentové spisy, ročenky, firemní adresáře, telefonní seznamy.
- Dialogové (on-line) služby (databázová centra Dialog, Datastar a firmy Knight-Ridder, Lexis-Nexis, BRS, Questel, STN apod.), jejich služby zprostředkovává u nás Národní informační středisko, EOTEL Info a EOTEL Invest, Tanger a Videotex SPT Telecom).
- Databáze na kompaktních discích ( Albertina, ČSÚ, EDB data servis, Inform Katalog, Kompass).
- Zákazníci, dodavatelé, distributoři.

##### *Problémy se sekundárními informacemi:*

- Dostupnost vhodných informací (problém hlavně v méně vyspělých zemích).
- Srovnatelnost (je nutné se přesvědčit o definici zkoumaných kategoriích v jednotlivých zemích - segmenty bývají různě definovány, výrobky jsou řazeny do různých kategorií. Například televizor v Německu je zábavní zařízení, zatímco v Americe nábytek.).
- Přesnost ( některé vlády publikují raději libivé údaje než přesné ). Vzpomeňme si na Řecko.
- Aktuálnost (zvláště u zemí, jejichž ekonomický charakter se dynamicky mění jsou důležitá nenovější data ).
- Relevantnost (hledáme jen ty informace, které skutečně potřebujeme ).

Doporučuje se provést test kvality sekundárních dat před jejich interpretací. Testem se má zjistit, kde a jak, kým a k jakému účelu byla data sebrána, jaká je očekávaná míra přesnosti. Doporučuje se rovněž využít a porovnat údaje ze dvou rozdílných zdrojů.

#### *b) Techniky odvození informací*

Pro některé země je snadné získat potřebné údaje. Jindy zase, zvláště u méně vyspělých zemí, statistické údaje neexistují nebo nejsou věrohodné. V takových případech si musíme vypomoci improvizovanými technikami, jako jsou například:

Analýza poptávky pomocí makroekonomických údajů.

Země s různou hodnotou důchodu na osobu mají různou strukturu poptávky. Makroekonomické ukazatele tedy lze obvykle získat téměř pro všechny země. Nemůžeme-li pro zkoumanou zemi zjistit údaje o poptávce, zjistíme hodnotu důchodu na osobu a najdeme zemi (přibližně stejně vyspělou), která má podobný důchod na osobu a o níž známe požadovaný údaj poptávky po určitém zboží. Tento údaj převezmeme i pro zkoumanou zemi.

Analýza poptávky pomocí multi-faktorového indexu.

Multi-faktorový index měří tržní potenciál nepřímo, použitím zástupných proměnných, které se ukázaly být na základě statistické analýzy nebo zkušenosti, blízce spjaté s daným produktem (například komplementární statky).

Analýza poptávky pomocí časových řad.

Tento přístup odhaduje poptávku ve zkoumané zemi tak, že předpokládá, že tato země bude mít stejnou poptávku, jako měla jiná země na stejném stupni vývoje (nebo při stejné úrovni důchodu na osobu).

Všechny uvedené přístupy mají své nedostatky - předpokládají srovnatelné aspekty spotřeby v různých zemích. Pokud tyto předpoklady nejsou pravdivé, dané srovnání může být zavádějící.

Pokud jsme již vyčerpali možnosti, které nám dává analýza sekundárních údajů včetně výše uvedených metod odvození informací, přistoupíme k primárnímu marketingovému výzkumu.

#### *c) Primární marketingový výzkum*

Postup a techniky mezinárodního marketingového primárního výzkumu jsou podobné s těmi, které se aplikují při výzkumu domácího trhu, ale odlišné jsou podmínky pro aplikaci jednotlivých technik. Provádění primárního marketingového výzkumu v cizí zemi je spojeno s řadou problémů:

- Vysoké náklady. Někdy je levnější zadat provádění výzkumu specializované domácí agentuře. Náklady musí být relevantní vzhledem k důležitosti informací.
- Komunikační problémy
- Zdráhavost odpovědět (existuje určitá osobní bariéra, za níž chtějí mít lidé soukromí. Hranice této bariéry se v různých zemích liší. Například Britové nekomentují politiku, neřeknou kolik vydělávají, zatímco Američanům tohle nedělá potíže, rádi se svěří i s osobními záležitostmi apod.).
- Negramotnost (dotazování se musí řešit pomocí symbolů, obrázků a je nutné vysvětlit smysl a účel získávání informací).
- Výběr vzorku (Je třeba najít ty správné lidi, kterých se zeptat. Například přehled o rodinných financích má žena v Německu, Británii i v ČR, zatímco hlavně v muslimských zemích "drží kasu" muž, který také provádí veškerá kupní rozhodnutí).
- Získávat jen ty relevantní a důležité informace. Neztrácet čas a peníze získáváním primárním výzkumem informací, které lze získat vhodnější formou.

Důležitou součástí sběru primárních dat je zajištění eliminace chyb. Pro odhadnutí celkové chyby při primárním sběru dat byla vyvinuta technika nazvaná „Rozložení míry chyb“ (Error Ratio Decomposition - ERD).

Celková chyba zahrnuje tři možné dílčí chyby:

- definiční chybu - která může být způsobena rozdílným definováním či pochopením problému,

- chybu způsobenou použitím nevhodné techniky pro daný výzkum,
- chybu způsobenou výběrem nevhodného vzorku respondentů.

Vlastní postup při provádění primárního marketingového výzkumu vychází z pochopení potřeby průzkumu. Dále se musí stanovit cíle průzkumu. Podle nich provádíme:

- Průzkum výzkumný, kterým získáváme údaje k identifikaci problémů nebo ke zkoumání nových alternativ řešení.
- Průzkum popisný, jehož výsledkem je popis existujícího trhu, jen z pozice určitého jevu ( např. kupní chování zákazníků ). Vyžaduje zabezpečení většího množství zkoumaných informací.
- Průzkum příčinný, kterým se identifikují přesné příčiny a skutečné vztahy na trhu. Tento typ průzkumu je nejnáročnější jak časově, tak i finančně.

Dalším krokem je určení informačních požadavků, kdy se musí stanovit rozsah a lokalizace prováděného výzkumu. Jak již bylo řečeno, bývá mnohdy výhodnější zadat provádění vlastního šetření specializované domácí agentuře. Podle míry ovlivňování práce této agentury ze strany zadavatele pak hovoříme o tzv. centralizovaném vedení ( s velmi vysokou mírou ovlivňování ), koordinovaném vedení (částečné ovlivňování, pouze v hlavních bodech průzkumu) a decentralizovaném vedení (průzkum je prováděn i řízen zcela domácí agenturou).

***Při mezinárodním marketingovém primárním výzkumu používáme obvyklé techniky jako u národního výzkumu. Jsou to :***

- *Ústní dotazování (interview)* . Tuto nákladnou techniku používáme k vyzkoušení a ověření hypotézy, při výběrovém šetření na menším vzorku respondent ( tzv. předvýběr ). Dotazování se provádí ústně nebo telefonicky.
- *Písemné dotazování.* Vyžaduje velmi kvalifikovaný postup při přípravě vlastních dotazníků, strukturu, počtu, formulaci otázek a jejich uspořádání do logického sledu a návaznosti .
- *Pozorování.* Tato technika zkoumání se využívá hlavně v maloobchodě, dopravě a při sledování některých sociálních a demografických aspektů spotřeby přímým nebo mechanickým (pomocí například kamery) pozorováním.
- *Experiment.* Využití této techniky primárního výzkumu bývá zpravidla spojeno se zaváděním nových produktů na trh.

Při provádění mezinárodního marketingového primárního šetření je nezbytné zachovávat etiku výzkumu trhu, což znamená dodržování bezúhonnosti výzkumu (zásady nemanipulovatelnosti výsledků i respondentů, použité akceptovatelné techniky průzkumu apod. Dále chování ke klientům znamená zachovávání důvěrnosti výzkumu.

Status práv respondentů je prosazován jak Americkou marketingovou asociací (AMA), tak i Evropskou společností pro výzkum veřejného mínění a trhu (ESOMAR).

### ➤ **Zpracování a interpretace zjištěných údajů**

Další krok mezinárodního marketingového výzkumu, který následuje po sběru dat je jejich zpracování a následná interpretace. Nejprve je nutno provést úpravu zjištěných údajů. To znamená jejich prověření z hlediska úplnosti a přesnosti, případné vyřazení chybných dat.

Abychom umožnili statistické vyhodnocení údajů, musíme je rozdělit do určitých tříd a kategorií. Může nastat problém srovnatelnosti zvolených škál, například když budeme chtít porovnat údaje o počtu osobních počítačů na osobu v USA a v Latinské Americe.

Ke zpracování získaných údajů využíváme celé řady existujících softwarových programů.

Ke zpracování údajů využíváme vhodných statisticko-matematických metod (výpočtu středních hodnot, zjištění závislosti jevů podle regresní a korelační analýzy, faktorové analýzy a dalších). Výstupem budou zpracovaná data do podoby tabulek a grafů, které na základě znalostí a zkušeností interpretujeme do souhrnného vyhodnocení výzkumu. Tato část mezinárodního marketingového výzkumu je velice náročná neboť vyžaduje celou řadu širších znalostí souvislostí, týkající se zkoumaného trhu a problematiky a klade nemalé nároky na zkušenosti a praxi pracovníků.

### ➤ **Předložení výsledků mezinárodního výzkumu managementu**

Posledním krokem mezinárodního výzkumu je předložení výsledků výzkumu buď ve formě závěrečné písemné zprávy nebo ústní prezentace managementu firmy k posouzení a k dalšímu rozhodování při realizaci patřičných marketingových opatření. Součástí prezentace výsledků výzkumu bývá následná rozprava.

Závěry mezinárodního marketingového výzkumu mohou být prezentovány jako:

- předběžná studie - rychlá, neformální předběžná informace,
- kauzální studie - podává přehled o příčinách stavu a má velký vliv na rozhodování,
- popisná studie - popisuje zkoumanou oblast, ale nehledá odpověď na řešení problému,
- prognostická studie - účelem je odhadnout trendy budoucího vývoje určitého jevu nebo proměnných.

### **Příklad: Marketingový výzkum polského trhu konkrétní firmy<sup>4</sup>**

#### ➤ **Charakteristika tuzemské společnosti**

Sledovaná společnost byla založena v roce 2001 jako výrobní a servisní organizace pro důlní stroje. V současné době je jejím hlavním výrobním programem návrh, výroba a servis důlních strojů. Z hlediska výrobního programu se tedy řadí mezi malé výkonné jednotky, schopné pružně reagovat na měnící se potřeby svých zákazníků. Z pohledu geografické polohy se jedná o podnik v příhraniční oblasti Moravskoslezského kraje. Právě z tohoto důvodu se vedení společnosti jeví jako nejvhodnější vstup na zahraniční trhy právě Polsko. Společnost se může na polském trhu dostat do přímého kontaktu s potencionálními klienty bez toho, aby vynaložila vysoké náklady na dopravu vyjednávajících osob a později i samotného zboží. Rovněž případný budoucí kontrakt by společnost byla schopna operativně řídit z tuzemského území.

#### ➤ **Praktická analýza zahraničního trhu**

---

<sup>4</sup> Galambicová, E. Mezinárodní výzkum trhu. Seminární práce. 2011



V první fázi byl vytvořen plán postupu, podle kterého probíhala konkrétní analýza zahraničního trhu.

#### *Charakteristika polského trhu uhlí:*

Polsko má rezervy uhlí cca na úrovni 10,3 miliardy tun. Hlavní zdroje černého uhlí jsou umístěny v oblastech Slezska a Lublinu, kde Slezská uhelná pánev zabírá 93% z celkové zásoby uhlí. Zásoby hnědého uhlí v oblastech, kde se v současné době těží, jsou cca 573 miliard tun. Černé a hnědé uhlí tvoří asi 68% potřeby energie v Polsku a je strategickým palivem pro polskou energetickou generaci.

Hnědé uhlí je těženo výhradně povrchovými metodami. Dvě ložiska jsou ve středu Polska, třetí je v severozápadním regionu země. Doly s hnědým uhlím v Polsku by měly udržet kapacitu produkce mezi 65-70 Mt. za rok a očekává se, že hnědé uhlí bude hrát důležitou roli asi do roku 2035. Je pravděpodobné, že produkce hnědého uhlí bude pokračovat ve Slezsku a v oblasti Legnica, kde se očekává zavření dolů s mědí a stříbrem do roku 2020, kdy se vyčerpají jejich rezervy.

#### ➤ **Shrnutí PESTE analýzy**

*P - politické a legislativní faktory:* Polská republika je parlamentní demokracií. Parlament je složen ze Sejmu a Senátu. Volby do obou komor probíhají současně, poměrným systémem do Sejmu a většinovým do Senátu. Volební období trvá čtyři roky.

Polsko je členem OSN, EU a NATO. Aktivně pracuje jako člen OBSE. Je členem Rady Evropy, WTO, OECD a řady dalších mezinárodních organizací. V rámci regionu je členem Visegrádské skupiny, SEI (Stockholmský institut pro životní prostředí) či Rady států Baltského moře.

Česká republika a Polská republika postupně rozvíjejí své vztahy od standardní sousedské a přeshraniční spolupráce, k velmi blízké spolupráci při hájení zahraničněpolitických zájmů obou zemí.

*E - ekonomické faktory:* v předpovědi vývoje HDP v Polsku se světové organizace rozcházejí. Evropská komise zveřejnila prognózu snížení HDP na území Polska, avšak Světová Banka očekává mírný nárůst. Počet nezaměstnaných dosahuje výše cca 10,5 % z celkového počtu aktivně pracujících obyvatel.

*S – sociální a demografické faktory:* obec, kde sídlí daná společnost se nachází v Moravskoslezském kraji. Tato poloha v blízkosti hranic s Polskem a Slovenskem je výhodou pro pochopení polského trhu. Vedení i většina zaměstnanců společnosti se v tomto kraji narodila. Provázanost kultur je v tomto kraji patrná a je nedílnou součástí historie kraje.

*T – technické a technologické faktory:* v Polské republice se očekává nárůst podpory rozvoje podnikání jak ze strany státu, tak především z Evropské unie. Pro českého investora se jako zajímavé oblasti jeví energetika, výroba kolejových vozidel, ekologické stavby, výstavba dopravní infrastruktury. Vývoj procesu privatizace polských uhelných elektráren je v současnosti nejasný. V případě, že by polská vláda privatizační proces spustila, nabízí se perspektivní segment: řada energetických celků je vybavena výrobními technologiemi české provenience. To se týká i trhu s důlní technikou, který je nepřímo spojen s výrobou energie.

*E- ekologické faktory:* v oblasti ekologických staveb se na polském trhu zvyšuje poptávka po čističkách odpadních vod, recyklačních zařízeních a modernizaci a výstavbě kanalizačních sítí. Rovněž politika Evropské unie počítá v zemích eurozóny se zpřísněním požadavků na ekologičnost produkce energií.

### ➤ **Shrnutí analýzy poptávky**

V rámci praktického výzkumu zahraničního trhu byla kontaktována Jastrzębska Spółka Węglowa S.A. – důlní společnost sídlící v Hornoslezské uhelné pánvi na hranicích s Českou republikou. Bylo zjištěno, že se v budoucích letech plánuje začít s těžbou v hůře dostupných oblastech. Tento trend je v Polsku očekáván i v ostatních těžbařských oblastech a to z důvodu zvýšené energetické potřeby a vytěžením lépe dostupných ložisek.

S těmito druhy těžby má u nás zkušenosti společnost OKD a.s., která působí v jižní části Hornoslezské uhelné pánve. Na těžbě uhlí v těchto oblastech se již řadu let mimo jiné využívají i důlní zařízení sledované společnosti. Dá se tedy předpokládat, že by tyto stroje mohly najít uplatnění i na území Polska.

Potenciál z pohledu poptávky je tedy velmi příznivý. Pro společnost je výhodné, že problémy s hlubinou těžbou, která většinu polských dolů čeká, má již odzkoušené v dolech OKD a.s.. Rovněž velikost trhu na území Polska je přibližně desetinásobně větší než v Česku.

### ➤ **Shrnutí analýzy konkurence**

Sledovaná společnost se s převážnou většinou svých konkurentů nemůže měřit ve velikosti a rozsahu působnosti. Její hlavní výhodou oproti konkurentům je originalita strojů a zařízení, flexibilita, široké možnosti přestavby podle konkrétních potřeb zákazníka a plnohodnotný servis. Nevýhodou oproti konkurenci může být nedostatečná kapacita výroby a pokrytí případné velké zakázky. I tak má společnost výhodu ve specializaci na hlubinou těžbu, která jak již bylo řečeno na území Polska teprve začíná.

### ➤ **Shrnutí SWOT analýzy podniku**

Mezi *silné stránky* podniku lze řadit dobré kapitálové zajištění společnosti, technologickou a vývojovou úroveň a modifikovatelnost výrobků.

*Slabé stránky* podniku představuje především velikost podniku, neznalost zahraničních trhů a nezkušenost s distribucí výrobků na cizí trhy.

*Příležitost* představují počátky hlubinné těžby v Polsku, uplatnění zkušeností s výrobou hlubinné důlní techniky a outsourcing těžby.

*Hrozby* mohou být dány hospodářskou krizí na trhu uhlí a oceli, špatně zvolenou strategií oslovení klientů, neschopností dostát kapacitám poptávky.