



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Strategické plánování v mezinárodním marketingu

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: Strategické plánování v mezinárodním marketingu

Strategické marketingové plánování

Plánovací aktivity podniku začínají vypracováním strategického plánu. Strategické plánování je proces tvorby a udržování strategické rovnováhy mezi cíly a možnostmi organizace ve vztahu k měnícím se tržním příležitostem. Úspěch mezinárodního podnikání záleží do značné míry na přístupu podniku ke strategickému plánování, které umožňuje koncipovat a realizovat dlouhodobou strategii mezinárodního růstu.

Cílem strategického marketingového plánování je stanovení koncepce mezinárodního podnikání ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Strategický plán musí směřovat mezinárodní aktivity podniku do geografických zón s růstovým potenciálem., vyčíslit investice, které budou spojeny se vstupem na nové trhy, musí harmonizovat výrobní a obchodní aktivity v jednotlivých zemích a zajistit jejich soulad s očekávaným vývojem poptávky na mezinárodních trzích a v neposlední řadě musí stanovit marketingové cíle a náklady, které budou spojeny s jejich dosažením.

Plánování probíhá obvykle na třech úrovních. Dlouhodobé a střednědobé plánování je realizováno na celopodnikové úrovni a na úrovni jednotlivých podnikatelských jednotek (aktivit), operativní plánování je nejčastěji realizováno na úrovni jednotlivých značek .

Postup strategického marketingového plánování:

Stanovení poslání a cílů

Vytvořením poslání (vize) sděluje organizace svým zaměstnancům i svému okolí hlavní účel své existence a cesty, kterými tohoto účelu hodlá dosahovat. Je vyjádřením hodnot organizace, které by měli sdílet všichni její zaměstnanci. V době, kdy podnik vstupuje do mezinárodního podnikání, má obvykle již dávno vymezeno své poslání. Avšak, vstupem do konkurenčního a globalizovaného mezinárodního prostředí, by měl management zvážit, zda jeho poslání je v souladu s novými cíli podniku, zda dostatečně vyjadřuje podnikovou kulturu a sdílené hodnoty a konečně, zda je v současném poslání podniku vyjádřena jeho hlavní konkurenční výhoda. Poslání podniku neboli jeho vize je obvykle vyjádřena také formou jednoduchého sloganu. (Například „Lidl je levnější!“ nebo slogan firmy Philips „Let’s make things better“.).

Požadavky na stanovení strategických cílů:

- Cíle by měly být měřitelné.
- Cíle musí obsahovat časové období ve kterém mají být dosaženy
- Cíle musí být reálné. (Pokud jsou cíle stanoveny bez ohledu na vnější faktory, mohou být nereálné).

V mezinárodním marketingu bývají strategické cíle podniku zaměřeny například na vstup na nové trhy nebo nové segmenty, rozšíření podílu na stávajícím zahraničním trhu nebo účast ve strategické alianci.

Výběr nosných aktivit

Toto rozhodnutí je **stěžejním strategickým rozhodnutím podniku**. Výběrem nosných aktivit, které budou na mezinárodních trzích rozvíjeny se podnik chce jasně odlišit od konkurence. Praktickým nástrojem pro vyhodnocení optimálních podnikatelských aktivit pro daný trh nebo segment jsou tzv. **portfoliové analýzy**. Výsledek analýz slouží jako podklad pro rozhodnutí, které aktivity jsou považovány za neperspektivní, případně jsou v rozporu

s novým posláním firmy. Tyto aktivity pak budou buďto utlumovány nebo zcela vyloučeny pro nasazení v dané zemi.

Pro potřeby mezinárodního marketingu se nejvíce využívají dva modely, které se zabývají analýzou výrobového nebo podnikatelského portfolia. Jedná se o **model Bostonské konzultační skupiny BCG a model vyvinutý pro firmu General Electric, model GE**.

Model BCG je založen na myšlence důležitosti tempa růstu trhu a relativního podílu firmy na trhu. Jednotlivé podnikatelské aktivity (výrobky) jsou znázorněny maticí o čtyřech kvadrantech, které jsou výslednicí vztahu ročního nárůstu trhu k relativnímu podílu výrobku na trhu. Každý kvadrant je označen určitým symbolem (hvězdy, otazníky, dojná kráva a bídní psi) a pro každý z těchto kvadrantů je vhodné doporučit určitou marketingovou strategii.

Model GE zohledňuje při analýze více faktorů, než model BCG. Vychází z atraktivnosti trhu a z konkurenčního postavení firmy na cílovém trhu. *Atraktivnost trhu* je dána například (velikostí trhu, růstovým potenciálem, bariérami pro vstup, investiční náročností, ziskovostí, silou konkurence apod.).

Konkurenční postavení firmy na cílovém trhu vychází z podílu firmy na daném trhu a z faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost (kvalita a image výrobků, doprovodné služby, distribuční a komunikační politika, finanční zdroje, kvalita managementu apod.). Kombinací uvedených faktorů vznikne matice o devíti polích. Strategické rozhodování vychází z kombinace zvolených faktorů. Efektivnost využití tohoto modelu v praxi záleží na volbě vhodných kritérií, které odpovídají realitě atraktivnosti trhů a konkurenčnímu postavení podniku.

SWOT analýza

Strategický marketingový plán je nutno rozpracovat na nižší úrovně, to je pro vybrané podnikatelské aktivity. Rovněž pro každou z těchto aktivit, které se budou v mezinárodním prostředí rozvíjet, je vytvořeno vlastní poslání, které musí být v souladu s celkovým posláním firmy a s jejími cíli.

Pro vyhodnocení poslání jednotlivých aktivit (výrobků) se nejdříve vypracuje **SWOT analýza**.

Znalost vlastních *silných a slabých* stránek, které vyplývají z vnitropodnikového prostředí, je pro organizaci stejně důležité jako analýza *příležitostí a rizik*. Hrozby a příležitosti vyplývají z analýzy vnějšího prostředí, jak makro prostředí – odlišných marketingových prostředí zahraničního trhu, tak i z tzv. mezzo prostředí, které zahrnuje zákazníky, dodavatele a konkurenci a veřejnost.

Výsledek SWOT analýzy a její následná kvantifikace, například využitím *Plus-mínus matice*, umožní podniku **odhalit své nejdůležitější silné stránky a příležitosti a rovněž nejpodstatnější slabiny a hrozby**. Na odstranění slabých míst a zmírnění hrozeb a především na posílení silných stránek a na využití odhalených příležitostí jsou postaveny jak cíle, tak marketingové strategie jednotlivých podnikatelských aktivit a výrobků.

Jednou z metod sloužících k vyhodnocení SWOT analýzy je „**Plus mínus matice analýzy SWOT**“. Tato metoda porovnává vzájemné vazby mezi identifikovanými silnými stránkami “S”, slabými stránkami “W”, spolu s příležitostmi “O” a hrozbami “T”.

Příklad Plus minus matice analýzy SWOT: fiktivní firmy poskytující internetové služby.¹

Tento často využívaný způsob využití výsledků SWOT analýzy jako základu pro volbu vhodné marketingové strategie, má své přednosti v tom, umožňuje identifikovat priority strategických postupů organizace tím, že vytvoří pořadí identifikovaných silných (slabých) stránek a příležitostí (ohrožení) firmy.

Předpokládejme, že analýza vnějšího a vnitřního prostředí této firmy metodou SWOT analýzy identifikovala následující faktory:

Obr. 1 SWOT analýzy fiktivní firmy poskytující internetové služby.

<p>Silné stránky (S)</p> <p>S1 - dobrá cenová strategie S2 – spolehlivost S3 – znalosti z oboru IT S4 - zkušené zaměstnanci S5 – rychlost S6 - kvalitní servis S7 - nižší cena oproti konkurenci</p>	<p>Slabé stránky (W)</p> <p>W1 - nová firma W2 - nedostatek vlastního počátečního kapitálu W3 - nevybudovaná image firmy</p>
<p>Příležitosti (O)</p> <p>O1 - růst potřeby komunikace O2 - rušení pevných telefonních linek O3 - pokles cen hardwaru O4 - rozvíjející se informační společnost</p>	<p>Rizika (T)</p> <p>T1 - vysoká konkurence T2 - rušení signálu T3 - špatná platební morálka zákazníků T4 - internet čtvrté generace</p>

Dalším krokem bude vyhodnocení těchto faktorů metodou **“Plus minus matice analýzy SWOT”**. Tato metoda porovnává vzájemné vazby mezi námi vytypovanými silnými stránkami “S”, slabými stránkami “W”, spolu s příležitostmi “O” a hrozbami “T”.

Rozlišuje se:

- silná oboustranně pozitivní vazba : ++
- silná oboustranně negativní vazba : - -
- slabší pozitivní vazba : +
- slabší negativní vazba : -
- žádný vzájemný vztah : 0

Součty hodnot řádků (O1-On, T1-Tn) a sloupců (S1-Sn, W1-Wn) matice nám dávají pořadí klíčových faktorů, o které by se měly opírat navrhované programy strategie rozvoje organizace. Zjistíme tak přehled nejdůležitějších faktorů, na které by se organizace ve své strategii měla zaměřit. Viz obrázek 4.5.

¹ VAŠTIKOVÁ, M. Marketing služeb. Studijní distanční opora. Karviná: SU OPF Karviná 2006, str. 28

Hodnocení výsledků vah jednotlivých identifikovaných složek může provádět buďto pověřený pracovník na základě svého subjektivního hodnocení, které ovšem musí vyplývat z hluboké znalosti dané problematiky a firmy. Obvyklejší je, že hodnocení provádí expertní tým odborníků.

Obr. 2 Plus-mínus matice analýzy SWOT

		S - Silné stránky							W - Slabé stránky			Suma	Pořadí
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	W1	W2	W3		
O Příležitosti	O1	+	++	0	0	++	0	++	0	0	0	7	2.
	O2	++	0		0	+	0	++	0	0	0	5	3.
	O3	++	+	+	0	+	0	++	0	+	0	7	2.
	O4	++	++	+	+	++	+	++	0	0	-	11	1.
T Ohrožení	T1	+	0	0	0	0	0	++	--	--	--	-6	1.
	T2	0	--	0	0	--	-	0	-	0	0	-6	1.
	T3	0	0	0	0	0	0	-	--	-	0	-4	2.
	T4	0	0	+	0	0	0	0	-	0	0	-1	3.
Suma		8	5	3	1	6	1	10	-6	-3	-3	x	

Výsledky Plus-mínus matice SWOT analýzy:

Určili jsme klíčové prvky, na které je nutné se v marketingové strategii zaměřit:

- I nadále se zaměřit na cenovou tvorbu firmy ve vztahu ke konkurenci tak, aby se posilovala tato silná stránka: S7 – nižší cena oproti konkurenci.
- Firma si této slabé stránky musí být vědoma, a musí zaměřit své marketingové aktivity na zvýšení známosti podniku na daném trhu, tj. eliminovat tuto svou slabou stránku: W1 – nová firma.
- Naše fiktivní firma musí svou činností využít tuto příležitost: O4 – rozvíjející se informační společnost.
- Firma identifikovala dvě svá největší ohrožení: (T1 – vysoká konkurence, a T2 – rušení signálu) musí si vytvořit alternativní strategické marketingové plány pro řešení důsledků těchto faktorů.

Střední úroveň marketingového plánování

Střední úrovni plánování v mezinárodním marketingu by *měl předcházet proces segmentace trhů a proces výběru cílového trhu*. Viz dále.

Marketingové cíle na střední úrovni plánování v mezinárodním marketingu jsou zakotveny v *realizačních plánech*, které jsou vypracovány pro jednotlivé vybrané podnikatelské aktivity a tržní segmenty (země).

Mezi cíle této střední úrovně plánování mezinárodního podnikání patří například zvýšení rentability, růst podílu na trhu apod.

Plánované aktivity je nutné úspěšně realizovat a plnění plánovaných cílů kontrolovat.

Nejnižší úroveň marketingového plánování

Krátkodobé, obvykle **roční operativní mezinárodní marketingové plány** jsou často **koncepovány na úrovni jednotlivých značek**.

Vychází se při nich z výše uvedených realizačních plánů, provádí se marketingová analýza SWOT vzhledem ke značkám. Vybírají se **krátkodobé konkrétní cíle** pro jednotlivé značky a pro každý trh zvlášť. Trendem poslední doby je získání a udržení co největšího počtu loajálních zákazníků, obvyklé jsou cíle vyjádřené ve finančních ukazatelích vzhledem k obrátu nebo zisku. Samozřejmě součástí operativních plánů jsou rozpočty, stanovené pro realizaci jednotlivých marketingových aktivit.

K dosažení stanovených cílů se vybírají a realizují odpovídající marketingové strategie například **strategie intenzivního růstu**, **externí (integrační) růstová strategie** nebo **diverzifikační růstová strategie**.

Strategie intenzivního růstu vede ke zvýšení objemu prodeje na stávajících segmentech zvýšeným marketingovým úsilím. V mezinárodním marketingu má tato strategie nejčastější podobu, vstupu firmy na nový zahraniční trh, kde je založena vlastní dceřina společnost. Dochází k posílení image firmy, úsporám nákladů z rozsahu a zlepšení vyjednávací pozice podniku vůči obchodním partnerům.

Externí (integrační) růstová strategie má za cíl buď zvýšení rentability mezinárodního podnikání díky lepší kontrole vybraných mezičlánků distribučního řetězce nebo pohlcení konkurenční firmy buďto formou fúze nebo akvizice. Kontrola distribučních řetězců může být realizována například formou franchisingu, smlouvou o výhradním prodeji nebo zřízením podnikové prodejny.

Dalším možným cílem této strategie je tzv. horizontální integrační strategie, což v praxi znamená pohlcení nebo kontrola přímé konkurence, která působí ve stejném odvětví.

Tato strategie je velice kapitálově náročná a skrývá v sobě riziko přílišné roztržitosti, ztráty pozice na nosném trhu a ztráta identity podnikové kultury.

Diverzifikační růstová strategie představuje rozšíření stávajících aktivit na nové segmenty, zahájení zcela nových podnikatelských aktivit nebo výrobu nových produktů pod stejnou značkou apod. Cílem je snaha o rozložení podnikatelského rizika. Tato strategie je rovněž kapitálově velmi náročná a může vést k ekonomickým problémům.

Výsledek rozhodnutí o volbě marketingové strategie bude realizován na zvolených segmentech a na vybraném cílovém trhu. Strategické rozhodování marketingového managementu podniku se dále musí zaměřit na stanovení vhodné strategie positioningu.

Strategie positioningu:

Dalším strategickým rozhodnutím podniku na zvoleném zahraničním trhu a cílovém zákaznickém segmentu, je rozhodnutí o pozici, kterou budou by měly určené produkty zaujímat vzhledem k obdobným konkurenčním produktům na témže trhu.

Tomuto procesu se říká **positioning**.

Mezinárodní positioning spočívá ve stanovení koncepce značky a její image (firmy a její image) s cílem zaujmout zvolenou pozici v myslích spotřebitelů a vymezení produktu vůči konkurenci (diferenciace).

Při tvorbě positioningu je třeba dodržet následující zásady:

- Positioning musí být reálný, tj. musí odpovídat kompetencím, image a finančním zdrojům, které má podnik k dispozici.
- Měl by být snadno a jednoduše pochopitelný.
- Měl by být v souladu s očekáváním spotřebitelů na zahraničních trzích.
- Musí zdůrazňovat hlavní konkurenční výhody značky (produktu).
- Musí být věrohodný.

V mezinárodním marketingu mohou firmy používat **jednotný globální positioning** anebo ho **přizpůsobovat podle specifík jednotlivých trhů**.

Výhodou globálního positioningu jsou úspory z rozsahu a možnost využívat jednotné (globální) marketingové strategie. To je možné použít zejména *na průmyslovém trhu u technologicky náročných výrobků* (zalomené hřídele, obráběcí stroje, roboti apod.). Jedná se o tzv. **High-tech positioning**, ten je možné použít *i na spotřebitelském trhu*, ale *jen u některých výrobků* (počítače, elektronika, automobily) a služeb (finanční, pojišťovací, logistické služby).

Další skupinou výrobků, kde je možné využít výhod globálního positioningu, **jsou výrobky, které odpovídají tzv. celosvětovým potřebám**, a není zde důvod zdůrazňovat sociálně-kulturní odlišnosti. Patří k nim většina potravinářských výrobků (káva, čaj, maso, těstoviny), také výrobky, které jsou spojeny s velkými nadnárodními firmami, většinou amerického původu (Coca-Cola, Pepsi, Levi Strauss), anebo francouzského původu, když se jedná například o luxusní kosmetiku (Chanel, Dior). Tomuto positioningu se říká **High-touch positioning**.

Při stanovení mezinárodního positioningu je zapotřebí zohlednit tři základní faktory:

1) **Objektivní charakteristiky výrobku** (technické parametry, užité vlastnosti, trvanlivost, apod.).

2) **Očekávání zahraničních spotřebitelů** (velmi důležitý faktor, který souvisí s vnímáním země původu zboží a se vztahem spotřebitelů k mezinárodním značkám).

3) **Postavení konkurence na zahraničním trhu** (podíl na trhu tuzemských a zahraničních firem a jejich strategie).

Odlišný mezinárodní positioning, volí podniky tam, kde je vhodné zdůraznit sociálně – kulturní odlišnosti zemí, dalším z důvodů, je případ, kdy se podaří přesvědčit zahraniční zákazníky, že se jim zahraničním výrobkem dostane lepší kvality, užitku a vyšší společenské prestiže. Takto byly v 90. letech 20. století vnímány ve střední a východní Evropě veškeré produkty, které přicházely ze západní Evropy nebo Ameriky.

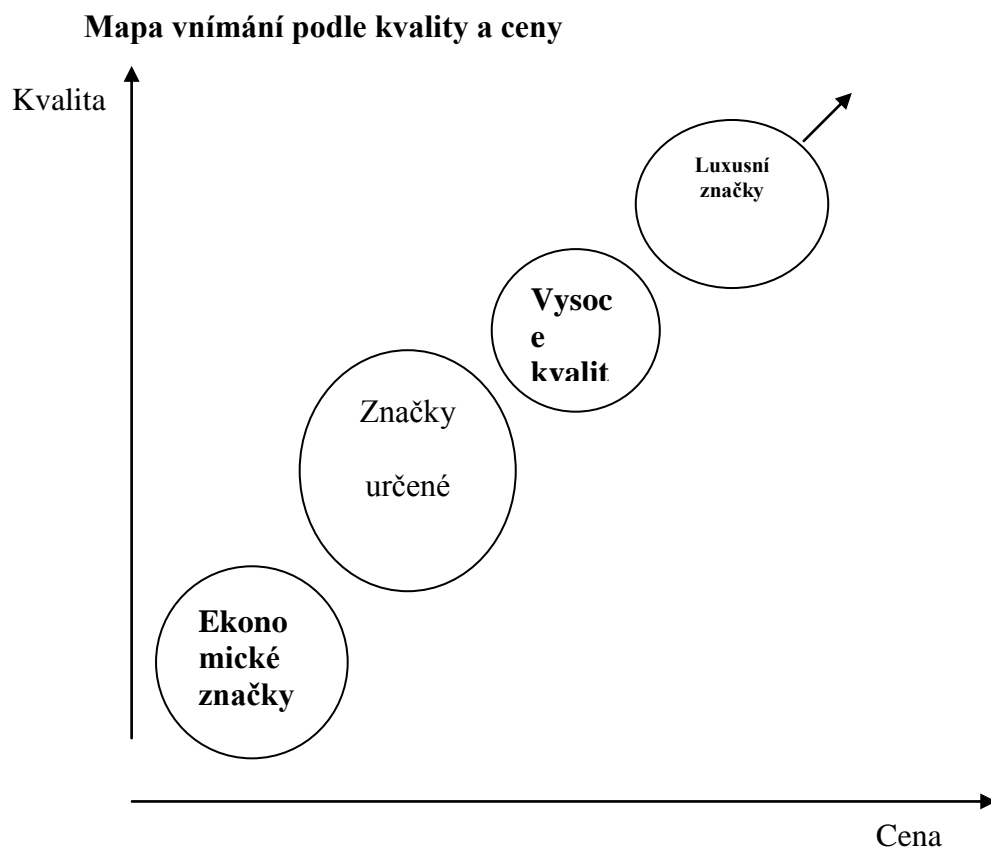
Někdy je výhodné použít strategii tzv. tuzemského pasu, neboli **tuzemský positioning**. V průmyslovém marketingu se této strategii využívá z obchodně politických důvodů, zejména u zemí, které upřednostňují své tuzemské výrobce. Pak je i pro zahraničního podnikatele, který zakládá například v zahraničí společný podnik, ponechat původní tuzemskou značku.

Každému rozhodnutí o positioningu by měl předcházet výzkum trhu, konkurence a vnímání spotřebitelů.

V praxi se pro jednotlivé značky používá těchto základních druhů positioningu:

- **Positioning výrobkový**, založený na specifických vlastnostech produktu (například baterie značky Duracell, které mají dlouhou životnost).
- **Positioning zaměřený na životní styl** (například bioprodukty).
- **Positioning podle spotřební příležitosti** (například Den zamilovaných 14. únor – Sv. Valentýn).
- **Positioning zaměřený na mimořádnou kvalitu produktu** (například automobily značky Mercedes).
- **Positioning zaměřený na vybraný segment uživatelů** (například čokolády Kinder Bueno, jsou zaměřeny na segment žen-matek, kterým je tento výrobek představen jako obzvláště vhodný pro jejich děti, protože obsahuje mléčnou náplň a to je zdravé pro správný vývoj dětí).

Praktickou a velmi přehlednou aplikací positioningu je použití **mapy vnímání**. Tato technika umožňuje na základě analýzy nejdůležitějších vlastností produktu zachytit graficky jeho polohu tak, jak ji vnímá zákazník. Mapa vnímání pozice poslouží pro určení polohy i konkurenčních produktů.



Graf 1 Mapa vnímání podle kvality a značky

Pramen: VAŠTÍKOVÁ, M: *Mezinárodní marketing*.

Uplatnění positioningu umožní managementu podniku se strategicky rozhodnout buď o zachování dosavadní pozice nebo o její změně.

Změnu vnímání stávající pozice produktu označujeme jako **strategii repositioningu**, to je samozřejmě spojeno s náklady. Na druhou stranu, mnohdy právě setrvávání výrobku nebo značky na pozici, která ztratila svou konkurenceschopnost, by ve svých důsledcích vedlo k mnohem větším finančním ztrátám..

Při zavádění nového výrobku na stávající trh nebo při vstupu na nový trh by se vždy mělo provést posouzení pozice produktu a zvážit možnou změnu.

Segmentace a výběr mezinárodních trhů

Segmentace mezinárodních trhů, výběr cílového trhu a stanovení vhodného positioningu patří k nejvýznamnějším strategickým rozhodnutím mezinárodního marketingu.

Na světovém trhu lze v posledních letech pozorovat **vznik globálních segmentů**, které přesahují hranice jednotlivých zemí. Zejména cílem globálního marketingu některých mezinárodních společností se již stala *skupina teenagerů*, jejíž vlastnosti a potřeby se sbližují především v důsledku obecné záliby ve sportu a populární hudbě. Toto sbližování je podporováno díky globální internetové síti a rozšiřující se počítačové gramotnosti, cestám do zahraničí, větší vzdělanosti a působení medií, která se podílejí na vytváření jednotného vkusu.

Dalším globálním segmentem jsou *průkopníci*, kteří se podílejí jako první na vytváření určitých vzorů chování. Jedná se zejména o bohaté a vzdělané lidi, kteří jsou nezávislí, odmítají konzumní stereotypy a oceňují výjimečné produkty.

Třetím globálním segmentem jsou lidé *podnikatelé*, lidé často cestující do zahraničí, bohatí, se zálibou v pohodlí a luxusu.

Hlavním úkolem segmentace podniku v mezinárodním marketingu je nalézt vhodnou segmentační základnu. Cílem je získat natolik velký segment, který bude atraktivní pro zvolenou nosnou podnikatelskou aktivitu (produkt).

Vytváření tržních segmentů

Segmentovat trh, znamená rozčlenit trh na tržní segmenty zákazníků, kde platí, že se vytvoří homogenní skupiny zákazníků (zemí), v nichž určité věcné skutečnosti vykazují jednotný profil segmentu. ***Vytvoření tržních segmentů má výhodu ve vytváření tržních strategií specifických pro daný segment (cílové skupiny) a působení vybranými marketingovými nástroji.***

Segmentační kritéria

Od ***segmentačních kritérií požadujeme***, aby zůstala po delší dobu stabilní, zajišťovala rozdělení do dostatečně velkých segmentů, které budou odlišné od konkurenčních segmentů a především, aby umožnila dobrou měřitelnost, tzn. možnost získání dostatek relevantních údajů, potřebných k počtům efektivity. Mezi nejčastěji používaná segmentační kritéria v mezinárodním marketingu na spotřebitelských trzích patří následující:

a) Geografická- lokalizují zkoumané cílové trhy podle geografických oblastí (Evropa, Jihovýchodní Asie, Latinská Amerika apod.), rozlohy zemí, topografie (hornaté, rovinaté), klimatu (rovníkové, mírné), vzdálenosti od moře (přímořské státy, vnitrozemské), podle výskytu přírodních zdrojů apod.

b) Sociálně-demografické faktory - počet obyvatel a hustota osídlení, věková struktura obyvatel, růst populace (existuje negativní korelace mezi růstem populace a ekonomickou úrovní), jazyková oblast (frankofonní), míra a struktura spotřeby vybraných produktů, vybavenost domácností určitými produkty a celá řada ukazatelů vztažených na jednoho obyvatele.

c) Politická - země stabilní, nestabilní, demokracie, diktatury apod. Jako segmentačního kritéria se velmi často v praxi využívá existence určitých mezinárodních seskupení, například země Evropské unie.

d) Ekonomická - struktura ekonomiky, hrubý domácí produkt na obyvatele, míra nezaměstnanosti, inflace, kupní síla obyvatelstva, podpora zahraničních investic, produktivita práce, cena pracovní síly, výše daňového zatížení, míra urbanizace, zadluženost země apod.

e) Kulturní – segmentaci trhu je možno provádět na základě etnické příslušnosti, používaného jazyka, náboženství nebo na základě příslušnosti k národu. Například Lucembursko, které má cca 400 tisíc obyvatel, avšak tito obyvatelé tvoří pět etnických skupin. Jsou tu rodilí Lucemburčané, Portugalci, Italové, Francouzi a Němci. Devadesát procent obyvatelstva se hlásí k římskokatolickému náboženství.

e) Psychografická - jsou kritéria definující „stav mysli“ a mají přímý vliv na kupní chování. Patří sem osobnost, příslušnost k určité společenské třídě, referenční skupině, a především *životní styl*, apod. Tato kritéria jsou hůře měřitelná než ostatní výše uvedená.

V následující tabulce jsou uvedena **kritéria používaná při segmentaci podle životního stylu**.

Aktivity	Zájmy	Názory	Sociodemografický profil
Práce	Rodina	Sebereflexe	Věk
Koníčky	Domácnost	Politické názory	Vzdělání
Společenský život	Zaměstnání	Sociální citění	Příjem
Způsob trávení dovolené	Přátelé a známí	Názory na ekonomiku	Zaměstnání
Členství v dobrovolnických organizacích	Zábava	Názory na vzdělání	Rodinné zázemí
Sportovní aktivity	Způsob stravování	Názory na dění ve společnosti	Způsob bydlení
Způsob nakupování	Seberealizace	Názory na výrobky	Velikost města
	Sledování televizní stanice	Názory na budoucnost	Stav
	Oblíbený rozhlas	Názory na kulturu	
	Noviny a časopisy		

Tabulka 1: Kritéria používaná při segmentaci podle životního stylu.

Pramen: VAŠTIKOVÁ, M.: *Mezinárodní marketing*.

Při výběru vhodných segmentačních kritérií je však třeba pečlivě zvažovat a kombinovat spolu s dalšími kritérii, například životním cyklem rodiny, hledanými výhodami a to ve vztahu k jednotlivým prvkům marketingového mixu. Těmto dalším segmentačním kritériím říkáme *specifická* (například počet uživatelů vozů ŠKODA v Německu).

Segmentace na průmyslovém trhu

Segmentace na průmyslových trzích vychází ze stejných principů jako segmentace trhu spotřebních výrobků. Ale vlastnosti segmentů průmyslového trhu budou odlišné, neboť vyplývají ze **základních charakteristik průmyslového trhu:**

- Menší počet a větší velikost zákazníků,
- Hodnotově i objemově významné kontrakty,
- Úzké a dlouhodobé vazby mezi dodavateli a odběrateli,
- Geografická koncentrace průmyslových podniků (aglomerace, průmyslové zóny),
- Odvozená poptávka od poptávky na spotřebitelských trzích,
- Nízká elasticita poptávky,
- Složitější a racionální rozhodovací procesy,
- Obvykle přímé obchodní metody a osobní způsob komunikace,
- Další, pro různá odvětví a obory specifické faktory.

Postup segmentace na průmyslových trzích:

Výběr segmentačních kritérií vychází nejprve z *makroúrovně segmentace*, což zahrnuje kritéria: velikost nakupujícího podniku (v počtu pracovníků nebo údaje o obratu), odvětví, sídlo firmy (země, region) a organizační struktura podniku (nadmárodní).

Střední úroveň segmentace by měla vycházet z informací o činnosti firmy, užívaných technologiích, nákupních zvyklostech a preferencích a podle aktuální situace nadaném odvětvovém trhu.

Poslední sledovanou je *mikroúroveň segmentace*, která popisuje chování a postoje firmy (jejich představitelů) na různých úrovních managementu. Sledují se především osobní charakteristiky tzv. rozhodovatelů, tj. majitelů a pověřených manažerů, kteří mají pravomoc k rozhodování o velkých a strategických nákupech firmy.

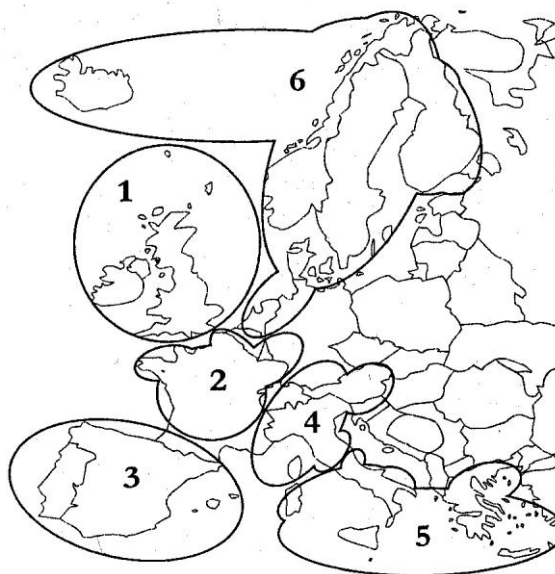
Příklad: Segmentační rozdělení zemí EU

Jednotlivé země EU sice tvoří společný trh, ale existují mezi nimi značné rozdíly a to především z ekonomického či kulturního hlediska. Životní úroveň jednotlivých států zdaleka není stejná, na což musí brát firma ohled při výběru trhu, na kterém bude chtít působit.

V odborné literatuře se můžeme setkat s řadou různých příkladů rozdělení zemí EU do skupin v závislosti na jejich kulturní rozrůzněnosti včetně zahrnutí i jiných kritérií (geografické, marketingové aj.). Já jsem si vybrala na ukázkou rozdělení zemí EU do šesti skupin dle geografických, demografických a psychografických charakteristik.

- a) Velká Británie a Irsko
- b) Střední a severní Francie, jižní Belgie, střední část Německa a Lucembursko
- c) Španělsko a Portugalsko
- d) Jižní Německo, severní Itálie, jihovýchod Francie a Rakousko
- e) Jižní Itálie a Řecko
- f) Severní Německo, Nizozemí, severní Belgie a skandinávské země

Obrázek 3 Segmentace zemí EU do 6 základních skupin



Zdroj: MERCADO, S., WELFORD, R., PRESCOTT, K.: *European Business*, Pearson Education Limited, Harlow, England 2001. str. 391. ISBN 0-273-64600-1

Usunier rozděluje země EU do tzv. **zón kulturní spřízněnosti** (zahrnuty jsou i neunijí země Norsko a Švýcarsko).

Druhou polohu segmentace představují **vrstvy kulturní spřízněnosti**, do kterých Usunier zahrnuje skupiny **spotřebitelů se společnými zájmy, hodnotami, postoji a kupními motivy, které v důsledku homogenního spotřebního chování překračují zóny kulturní spřízněnosti**. Jako příklad uvádí mladé lidi ve věku od 15 – 20 let nebo děti ve věku 7 – 12 let.

Usunier definuje čtyři základní zóny, do kterých lze rozdělit země EU. Jejich konstrukce vychází mimo jiné z předpokladu, že kultury překračují národní hranice.

Dvě ze čtyř zón existují víceméně odděleně. Jedná se o **Skandinávii** a **oblast Středozemního moře**.

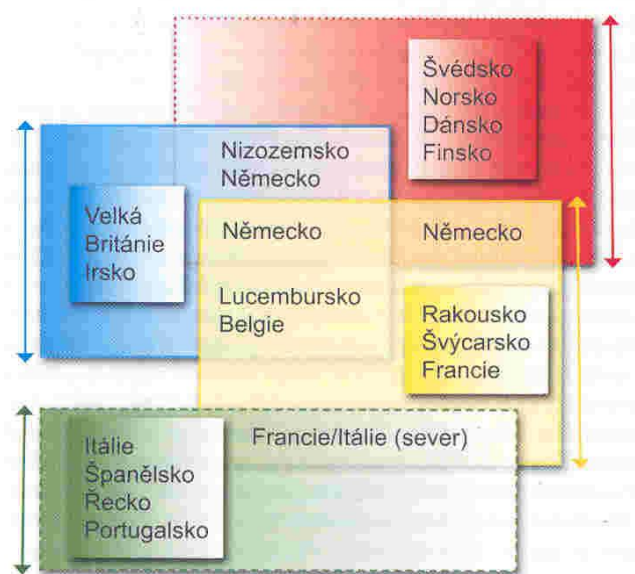
Třetí zóna zahrnuje **středoevropské země a Velkou Británii**, které z pohledu kulturních dimenzí slouží jako „most“ mezi severem a jihem Evropy. Přes tradiční izolaci Velké Británie existují mezi její kulturou a kulturou Dánska, Švédska nebo Nizozemska daleko menší rozdíly než mezi kulturou Spojeného království a kulturou španělskou nebo řeckou.

Praktický význam je především v poznání skutečnosti, že nový výrobek, který se stal úspěšným na trhu Velké Británie, se s větší pravděpodobností stane úspěšným i na nizozemském nebo dánském trhu, což však vůbec nemusí platit o trhu zemí Středozevního moře. **Jednotlivé zóny se překrývají.** Například obyvatelé německých spolkových zemí Dolní Sasko nebo Schleswig-Holstein budou mít daleko blíže ke kulturním dimenzím Nizozemska nebo Dánska než Rakouska, jak je tomu v případě Bavorska. Podobně francouzské Alsasko má blíže ke kulturním dimenzím obyvatel německého Porýní, zatímco obyvatelstvo Provence ke kultuře Středomoří.

Rozdíly mezi anglosaskou a latinskou kulturou, které jsou výsledkem dlouhodobého historického vývoje Evropy, jsou posilovány i vlivem rozdílného náboženství, protestantismu a katolicismu. **Zóny kulturní spřízněnosti ukazují podobné charakteristické znaky v některých projevech kultury jako např. jazyk, víra, životní styl, vztahy na pracovišti, spotřební chování.**

Jedna z úspěšných strategií interkulturního marketingu, vhodná pro pronikání na zahraniční trhy, vychází z výběru „vedoucí země“ z pohledu příslušné zóny. Tato země je základnou pro vstup na trh příslušné zóny s tím, že vstup na trhy zbývajících zemí této zóny vyžaduje pouze menších adaptací ve zvolené strategii.

Obrázek 4 Zóny kulturní spřízněnosti v zemích EU



Zdroj: Usunier, J.C.: *Marketing Across Culture*, Pearson Education Limited 2000, str. 272.

Vytvoření příslušných zón není otázka pouze kulturních rozdílů zemí a regionů, ale i některých marketingových kritérií, kterými jsou např. kategorie produktu, cenová úroveň, vztah k inovacím, věrnost značce, spotřební chování, charakteristiky distribuce atd. Rozšiřování trhu a zvyšování efektivity komunikace zvyšuje například i možnost příhraničního příjmu televizního či rozhlasového vysílání, což zvyšuje oslovení skupin obyvatel i v jiných zemích příslušné zóny.

Jiná strategie využívá turistické sezóny, kdy ze severu a západu Evropy směřují milióny turistů do zemí Středozevního moře odpočívat, bavit se a utrácet peníze. Proto některé firmy plánují vstup svých výrobků na trh těchto jižních zemí právě v průběhu turistické sezóny. Při

úspěšném přijetí produktu existuje větší pravděpodobnost jeho úspěchu při následném zavedení výrobku i v zemích zbývající části Evropy.

Výběr cílového trhu:

Zejména ty podniky, které teprve začínají podnikat na mezinárodních trzích, si pro vstup svých podnikatelských aktivit potřebují vybrat ten nejvhodnější zahraniční trh, zemi nebí jen malou skupinu zemí.

Pro tyto případy *je navrženo schéma, které názorně objasňuje, v jakých krocích je možno nejlépe výběr zemí provádět. Hledání tržní příležitosti představuje proces, který začíná hodnocením informací o trhu každé země.*

Proces hodnocení představuje postupnou filtraci od všeobecných informací až ke konkrétním informacím o konkurenci a jejich marketingové politice. Výsledkem tohoto procesu je výběr země (nebo skupiny zemí) jako cílového trhu podniku v mezinárodním marketingu.

Systematický výběr cílového trhu začíná sepsáním seznamu všech trhů světa. Bylo by chybné, již v této fázi některé země vyloučit.

Výběr by se měl provést až po segmentaci trhu. Rozhodnutí o tom, na jaké trhy vstoupit, by mělo být, jak již bylo řečeno, systematickým zvážením a srovnáním možností v jednotlivých zemích. Někdy je nazýván tento proces filtrací, protože se tzv. „odfiltrovávají“ postupně méně vhodné trhy.

Postup při výběru cílového trhu:

První fáze - makroanalýza slouží pro rychlé posouzení a *zredukování souboru všech zemí (segmentu zemí) na soubor možných příležitostí.* Země se analyzují podle vybraných kritérií, které zahrnují *základní makroekonomické údaje, politické, legislativní a kulturně sociální prostředí zemí a geografické faktory.*

Ve druhé fázi - analýze trhu se vytváří soubor zemí, tzv. *pravděpodobných příležitostí.* Ze souboru možných zemí vyloučíme podle zvolených kritérií (*velikost trhu, vývoj a trendy trhu, bariéry vstupu* apod.) nejméně vhodné kandidáty, to je země, které buď nesplňují předem stanovené požadavky, nebo které se ve srovnání s ostatními trhy, umístily nejhůře.

Třetím krokem je provedení mikroanalýzy trhu z pohledu firmy, tj. *analýza konkurence, její struktury a síly, problémy vstupu na trh, náklady spojené se vstupem a celková náročnost operací (finanční, časová, na pracovní sílu, distribuční náklady apod.).* *Analyzuje se potenciální zisk a také riziko ztráty a návratnost investic.*

Provedení třetího kroku umožňuje identifikovat tzv. *předpokládané příležitosti.*

Čtvrtým krokem je analýza cílového trhu z pohledu produktu. To znamená, že se analyzují *produkty z pohledu jejich přijetí daným trhem, velikost trhu pro daný produkt a jeho možný růst. Dále se analyzuje nutnost a míra adaptace (přizpůsobení produktů podmínkám trhu) nebo možnost akceptace standardizovaného produktu. Analýza marketingové strategie konkurence a konkurenční produkty zejména z hlediska cenové politiky, uplatňované konkurencí na cílových segmentech zákazníků.*

Výsledkem tohoto kroku je skupina vybraných zemí, případně pouze určitá jedna konkrétní země (trh).

Úlohou managementu je učinit konkrétní rozhodnutí, na který trh podnik se svými zahraničními podnikatelskými aktivitami skutečně vstoupí. Svou roli určitě bude hrát i ***osobní stanovisko zodpovědného manažera či majitele firmy***. Bývají zvažovány osobní kontakty, zkušenosti z osobních návštěv, výstav a veletrhů a ostatní individuální faktory.

Metody vyhodnocování zjištěných údajů

Metoda vylučovací. Tuto metodu lze uplatnit především v první fázi výběru trhu, když si stanovíme minimální nebo maximální hodnotu daného kritéria. Země, které nesplní tento požadavek budou vyřazeny z dalšího výběru.

Metoda maticová. Tato metoda se uplatní ve druhé fázi analýzy, kdy je nutné porovnávat vybrané charakteristiky zemí. Do tabulky, která obsahuje v řádcích země, ve sloupcích hodnocená kritéria se vloží zjištěné hodnoty jednotlivých kritérií. Ta musí být převedena na srovnatelnou bázi.

Údaje jsou transformována na relativní, slučitelná, pomocí (např. poměrných čísel, číselné škály nebo pořadí v jakém splňují daná kritéria).

Získáme tak ***matici prostých užítostí***. Jednotlivá kritéria mají pro podnik obvykle různý stupeň důležitosti. Proto jednotlivým kritériím jsou přiřazeny váhy.,

Váhy se mohou stanovit například formou párového porovnání nebo postupného rozvrhu vah. Tím získáme ***matici vážených užítostí***.

Sečtené vážené hodnoty kritérií, jsou vzájemně porovnávány a tímto je stanoveno výsledné pořadí zemí.

Případová studie: Hodnocení alternativy vybudování zahraniční pobočky v Maďarsku

Cílem je analýza vhodnosti vybudování pobočky tuzemské firmy v zahraničí jako jedné z alternativ řešení nedostatečných výrobních kapacit.

Zaměříme se především na stručnou analýzu zahraničního trhu a vyčíslení všech nákladů souvisejících s vybudováním nové pobočky v Maďarsku.

Data pro analýzu byla čerpána z vnitropodnikových materiálů, čímž je zajištěna jejich relevantnost. Právě z toho důvodu se neuvádí přesný název tuzemské firmy, nazvěme ji proto společností XY, a.s.

Důvodů, proč se tuzemská firma rozhodne pro zahájení podnikání na zahraničních trzích, může být několik.

Ekonomické důvody často souvisí se snahou o dosažení zisku, eliminaci negativních tuzemských obchodních aktivit, nebo se zaměřením na strategii růstu. Dalším důvodem může být výhoda nižších nákladů na výrobu v zahraničí ve srovnání s tuzemskem a to především díky trvalému přísunu cenově výhodných surovin.

Neekonomické důvody je pak možné spojit s image společnosti, potřebou moci a vlivu.

Prvním krokem před vstupem na zahraniční trh je ***kvalitní mezinárodní výzkum trhu***. Jeho cílem je získání kvalitních a především také aktuálních informací, důležitých pro rozhodování na všech úrovních řízení. Takto získané výsledky pak především slouží jako základ pro volbu cíle a strategie podnikání a tvorbu marketingového mixu přizpůsobeného zahraničnímu trhu.

Marketingový výzkum zahraničního trhu by ovšem měl být také hospodárný, to znamená, že tuzemské firmy by měly čerpat především ze sekundárních zdrojů a primární výzkum provádět až v případě, kdy sekundární prameny neposkytují kvalitní a žádoucí informace.

České firmy mají možnost využívat celou **řadu zdrojů informací**, a to například: Portál Evropské unie, Euro Info Center, portál Businessinfo, Czech Trade, EGAP, Česká exportní banka, Hospodářská komora, banky, databáze jako např. KOMPASS, orgány státní správy (Min. zahraničních věcí, Min. průmyslu a obchodu, Český statistický úřad, atd.).

Poté, co má firma zpracován plán mezinárodních cílů a strategií, provede segmentaci a výběr zahraničních trhů na základě výzkum trhu, a v poslední fázi zvolí formu vstupu na zahraniční trh.

Společnost XY, a.s. již na maďarském trhu působí, proto zde výše uvedené kroky nebudou popsány.

Stručná charakteristika tuzemského podniku XY:

Společnost XY, a.s. byla založena v roce 1991, jako s.r.o. V roce 2003 se stává akciovou společností. Zabývá se výrobou vodičů a kabelů, jejich testováním a měřením.

Své výrobky dodává jak na tuzemský trh, tak také na trh zahraniční a to nejen v rámci EU, ale také např. do Asie. K nejvýznamnějším odběratelům patří zákazníci v Maďarsku, Německu a Irsku.

Společnost je držitelem certifikace systému jakosti EN ISO 9001:2000 a systému kvality ISO14004/EN ISO 14001.

Vývoj zahraničního a tuzemského obchodu firmy

Od počátku své historie do roku 2003 tvořil tuzemský obchod více než 80 % celkového obratu podniku. Od roku 2003 se obrat exportního prodeje neustále zvyšuje, v roce 2009 činil už téměř 50 % celkového obratu.

Tuzemský obchod v druhé polovině roku 2009 zaznamenal výrazný pokles v poptávce, a to hlavně z důvodu probíhající ekonomické krizi. Velkou roli zde sehrálo navýšení úrokových sazeb a propadající se cena mědi. Zákazníci se snažili přenést riziko zásob na výrobce. Poklesl zájem o koupi nových bytů. Výstavba nových center je pro developery velmi ztížena tím, že banky zpřísnily pravidla pro poskytování úvěrů (např. požadují min. 70%-ní obsazenost obchodních center již při předložení žádosti o úvěr).

S ohledem na konkurenci bylo nutné snížit ceny u některých druhů kabelů. Důsledkem toho byl pokles obratu o 10 % oproti roku předchozímu.

V rámci zahraničního obchodu byly v roce 2009 tradičně nejsilnější exportní země Německo a Maďarsko.

Díky poklesu ceny mědi zákazníci v Polsku přestali nakupovat na sklad a snažili se o vyprodávání zásob. To způsobilo pokles exportu do této země.

K výraznému nárůstu obratu došlo v prodeji do Kazachstánu, slibně se rozvíjí také obchod s Izraelem.

Kromě toho také narůstá spolupráce s partnery v Maďarsku a v Bulharsku.

V ostatních zemích byl prodej víceméně na úrovni roku předchozího.

I přes problémy s velkými odběrateli v Polsku a poklesu prodeje v Bulharsku, se obrat zvýšil o 12,4 % oproti roku 2008.

Díky navázání nové spolupráce s Izraelem a Ománem by celkový nárůst mohl být ještě vyšší, ***ovšem pouze v případě, že by měl podnik k dispozici větší výrobní kapacity.***

Ve sledovaném období dosáhl největšího nárůstu obchod s Maďarskem.

Řešení nedostatečných výrobních kapacit

Vzhledem ke stagnující situaci na tuzemském trhu má podnik velký zájem dále zvyšovat export do zemí střední a jihozápadní Asie a zároveň také samozřejmě rozvíjet spolupráci se stávajícími partnery. Problémem však jsou, jak již bylo řečeno, nedostatečné výrobní kapacity.

Podnik tedy uvažuje o vybudování pobočky v Maďarsku.

Společnost XY, a.s. vyvází svoji produkci do Maďarska již od roku 2004. Jedná se především o silové měděné a hliníkové kabely, sdělovací a signální kabely a nově také o nehořlavé kabely. V počátcích byla navázána spolupráce pouze s jednou energetickou společností, dnes firma XY spolupracuje s pěti významnými zákazníky z oblasti energetiky a dopravy a pro dva velkoobchody.

Obchod s Maďarskem vykazuje největší nárůst, a to od počátku obchodování v roce 2004.

Podíl exportu do Maďarska na celkovém exportu v roce 2009 byl cca 46 %, tzn. obrat ve výši cca 277,3 mil Kč. Na rok 2010 byly uzavřeny kontrakty s maďarskými partnery na 312,4 mil Kč, což představuje nárůst o 12,7 % oproti roku předchozímu, tj. ,na (58,7%).

Podnik XY také získal dlouhodobou zakázku od svého významného zákazníka z oblasti energetiky, ve které se jedná o dodávky na následující tři roky. S dalším významným zákazníkem z oblasti dopravy byla uzavřena rámcová smlouva na dodávky do roku 2013.

V dalších letech se tedy očekává podíl obchodu s Maďarskem okolo (60,7% - 63,7%)

Další aspekty výhod tohoto řešení:

V případě dostatečných výrobních kapacit by bylo možno rozvíjet také spolupráci s Bulharskem. Vzhledem ke geografické poloze obou zemí a složení dodávaného sortimentu, by mohla maďarská pobočka částečně pokrýt i dodávky do Bulharska, kde zvyšující se poptávka není dostatečně saturována právě z důvodu nedostatečných kapacit.

Nespornou výhodou je blízkost dodavatele hliníku, kterým je sousední Rumunsko.

Stručná charakteristika maďarského trhu

Maďarská republika se rozprostírá na ploše o rozloze 93 030 km², má 10 031 tisíc obyvatel, z toho 96,9 % tvoří Maďaři. Úředním jazykem je maďarština, ale v obchodním a finančním prostředí se stále více prosazuje angličtina.

Podíl ekonomicky činného obyvatelstva činí 56,7 %.

Maďarská republika má v roce 10 státních svátků a 3 dny pracovního klidu. Pracovní doba je v podstatě stejná jako v České republice.

Vzhledem k poloze Maďarska se zde obchodní jednání řídí evropskými normami chování. Maďaři jsou vždy na obchodní jednání pečlivě připraveni a mají promyšlenou strategii. Při jednáních se projevují s velkou mírou asertivity, vedou je spíše neformálně. Při vytváření atmosféry důvěry, je důležitý osobní kontakt. Na počátku obchodního vztahu, je doporučováno často obchodní partnery navštěvovat a také je pozvat k sobě.

Jako jednacím jazykem je upřednostňována maďarština, případně angličtina.

Tituly se v Maďarsku příliš nepoužívají, i když úcta ke vzdělání je zde větší než v České republice.

V posledních letech se růst maďarské ekonomiky postupně snižoval. Výkonnost hospodářství byla ovlivněna opatřeními ke zlepšení vnitřní rovnováhy a také globální recesí.

Největší pokles byl zaznamenán ve stavebnictví.

Situace v dopravě a energetice je však poněkud odlišná. Stále pokračuje obnova železničních tras, která je částečně financována z podpůrných fondů EU, úvěrů EIB a za pomoci soukromého kapitálu.

Výstavba silniční sítě se sice mírně zpomalila kvůli úsporným opatřením vlády, nicméně pokračuje dále. V rámci Národního rozvojového plánu vlády na roky 2007 – 2013 budou v Operačním programu „Rozvoj dopravy“ podporovány zejména programy modernizace železnic, rozšiřování rychlostní silniční sítě a hlavních silničních tahů a rozšiřování říční infrastruktury.

Od 1.1.2008 vstoupil v platnost zákon o plné liberalizaci trhu s elektrickou energií, parlament také odsouhlasil další výstavbu jaderné elektrárny.

Investiční příležitosti

Maďarsko může být pro investory atraktivní především díky výhodné poloze a blízkosti trhů EU, je také spojnicí mezi EU a jihovýchodní Evropou, má rozvinutou infrastrukturu, moderní tržní hospodářství a kvalifikovanou pracovní sílu.

Z negativ je třeba brát v úvahu vysoké odvodové a daňové zatížení pracovní síly, komplikovanou finanční a hospodářskou situaci země a také nízkou mobilitu pracovní síly.

Podporou přímých zahraničních investic se zabývá Maďarská agentura pro investice a rozvoj, která zabezpečuje a zprostředkovává kontakt mezi zahraničním investorem a vládou.

Co se týče současných možností přímé podpory, lze o ni v případě investice do zpracovatelského průmyslu žádat, pokud se jedná o investici nejméně 10 mil. EUR.

Nepřímé investiční pobídky lze využít, pokud investice dosáhne výše 12 mil. EUR.

Hlavní investiční příležitosti pro české firmy lze hledat v oblastech definovaných především v rámci Národního rozvojového plánu na roky 2007 – 2013.

Jedná se především o inovační činnost, rozvoj průmyslových parků, komunikační technologie, IT sítě, rozvoj elektronických veřejných služeb, rozšiřování silniční sítě, modernizace železnic, rozvoj životního prostředí a rozvoj energetiky.

Maďarsko má s investičními pobídkami více než patnáctileté zkušenosti a dlouhodobě usiluje o přízeň investorů. Systém je pro investory relativně bezpečný. Ve střednědobém období se výše zahraničních investic odhaduje na 3,5 – 4,5 mld. EUR ročně.

Podmínky pro zřízení pobočky:

- Maďarské pobočky zahraničních společností musí být zapsány u rejstříkového soudu.
- Pobočky, ani reprezentativní kanceláře nemohou začít vykonávat činnost před svojí registrací.
- Registrační poplatek pro založení pobočky je 250.000 HUF.
- Délka procesu založení se pohybuje v rozmezí 14 dní až 5 týdnů.
- Náklady na založení činí cca 550.000 HUF, což je asi 52.000 Kč.
- Jakmile získá organizace potvrzení o podání žádosti o registraci, stává se plnohodnotným právním subjektem.
- Výpis z obchodního rejstříku pak organizace získá za jeden i více měsíců. Příznivější je situace mimo hlavní město, kde úřady nejsou tolik přetížené.

Analýza nákladů na vybudování a provoz pobočky

Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, nová pobočka by vyřešila nedostatek výrobních kapacit v České republice, umožnila by plnění všech zakázek v rámci maďarského trhu a dále rozvoj spolupráce s Bulharskem a zeměmi střední a jihozápadní Asie.

Vzhledem k předpokládanému objemu výroby, která by byla v Maďarsku realizována, jsou navrženy tyto parametry:

- 2 výrobní haly,
- 2 skladovací haly,
- 4 kanceláře,
- inženýrské sítě,
- vyhovující dopravní infrastruktura.

Dle dostupných informací o trhu s nemovitostmi je cena průmyslových staveb v Maďarsku v současné době o 30 % nižší než v České republice a ceny nemovitostí stále klesají.

Ceny průmyslového areálu dle uvedených parametrů se v současné době pohybují od 450.000 do 600.000 EUR.

V současné době je k dispozici areál nedaleko Budapešti, který tyto parametry splňuje, cena činí 470.000 EUR. Součástí tohoto areálu je také strojní vybavení, jehož část lze využít i pro plánovanou výrobu.

Další investicí by byl nákup tří výrobních linek, čtyř vysokozdvížných vozíků, vybavení skladovacích hal a kanceláří, pořízení potřebných nástrojů a také rekonstrukce areálu.

Počáteční náklady na vybudování pobočky v Maďarsku celkem 33,6 mil. Kč.

Do analýzy ročních nákladů je nutné zahrnout také mzdové náklady a náklady na provoz. Nákup materiálu by zůstal centralizován v České republice, doprava by však byla pro dodávky do Maďarska organizována přímo tam. Náklady na dopravu materiálu jsou součástí nákladů na materiál, to vyplývá z dohodnutých dodacích podmínek.

Spotřeba materiálu je kalkulována podle plánovaného obrátu.

Mzdové náklady vycházejí z průměrné mzdy v maďarském průmyslu, která v současné době činí asi 165.000 HUF, což je asi 15.000 Kč, přičemž minimální mzda je momentálně asi 11.000 Kč. Zatím se uvažuje o dvousměnném provozu.

V nové pobočce se počítá s těmito pracovními místy:

- 1 vedoucí výroby.
- 4 mistři.
- 23 dělníků (výroba a expedice).
- 1 účetní/personalista.
- 1 administrativní pracovník (zajišťování dopravy, atd.).

Roční mzdové náklady celkem: 7,2 mil. Kč, plus odvody zaměstnavatele, tj. celkem 9,9 mil. Kč.

Vzhledem k přibližně stejným cenovým hladinám, jsou náklady na provoz odvozeny od stejných nákladů v České republice.

Roční náklady na provoz pobočky v mil. Kč -: materiál 33,2, mzdy 9,9, ostatní (pohonné hmoty, pracovní pomůcky, nástroje, údržba) 1,3

Celkem 44,4 Kč

Ve vyčíslení nákladů je kalkulováno s průměrnou hmotností cívek s kabely a s jejich průměrnými cenami. Toto zobecnění je možné z toho důvodu, že sortiment pro maďarský trh není široký a dodávky se opakují.

Náklady na novou pobočku v Maďarsku pro roky 2011 2012

Počáteční náklady 33,6 mil. Kč

Roční náklady na materiál cca: (33,2 - 34,9) mil. Kč

Roční náklady mzdy, ostatní (11,2 - 11,8) mil. Kč

Celkem v mil. Kč 78,0 – 30,8

V údajích na rok 2011 je počítáno s navýšením celkových nákladů o 5 %, což zahrnuje zvýšení mezd a předpokládané zvýšení ostatních nákladů.

Srovnání a vyhodnocení alternativ

Pro srovnání byla ve společnosti XY provedena také kalkulace předpokládaných nákladů na rozšíření kapacity pomocí rozšíření výroby na území ČR.

Rozšíření výroby v ČR 104,2 mil. Kč

Nová pobočka v Maďarsku 78,0 mil. Kč

Rozdíl ČR a Maďarsko 26,2 mil. Kč

Z vyčíslených nákladů obou alternativ je jasně zřetelné, že vybudování nové pobočky v Maďarsku by bylo výrazně levnější než rozšíření výroby v České republice.

Ze zjištěných informací z maďarského trhu, vyplývá největší úspora z klesajících cen nemovitostí, nižších mzdových nákladů a také z úspory cen za dopravu k maďarským zákazníkům.

V obou případech by byly uvolněné výrobní kapacity využity k pokrytí zakázek pro bulharský a asijský trh, které musí být v současné době odmítány.

V případě pozitivního vývoje by bylo možné rozšířit provoz na třisměnný a získat tak další kapacitu. V případě této

možnosti a zvolení alternativy pobočky v Maďarsku by došlo k dalšímu snížení nákladů na dopravu tím, že by takto získaná kapacita byla využita pro bulharské zakázky. Vzhledem ke geografické poloze obou zemí by tak klesly náklady na dopravu k bulharským zákazníkům.

Závěr

Společnost XY je nucena řešit vážný problém s nedostatečnými výrobními kapacitami a stojí před rozhodnutím, zda vybudovat pobočku v zahraničí či rozšířit výrobu v České republice.

V rámci analýzy obou alternativ byly kalkulovány počáteční náklady, zahrnující pořízení odpovídajících prostor, jejich rekonstrukci, nákup strojů a dalšího zařízení, dále pak náklady na roční provoz – materiál, doprava, mzdy a ostatní. Zároveň byla provedena základní analýza maďarského trhu ve vztahu k zamýšlenému projektu.

Export do Maďarska se v průběhu let 2004 – 2009 zvýšil téměř třikrát a v současné době tvoří více než 46 % veškerého zahraničního obchodu společnosti XY. Prognózy hovoří o dalším nárůstu, proto společnost XY uvažuje o vybudování pobočky právě v Maďarsku.

Ze zjištěných údajů vyplývá, že vybudování pobočky v Maďarsku je ekonomicky výhodnější oproti rozšíření výroby v České republice. *Největší rozdíly byly zjištěny v počátečních nákladech na pořízení prostor, což je způsobeno momentální situací na trhu s nemovitostmi v Maďarsku. Co se týče mzdových nákladů, v Maďarsku je sice vyšší daňové zatížení, ale průměrné mzdy v průmyslu jsou obecně nižší než v České republice, což opět hovoří ve*

prospěch maďarské pobočky. Nejvyšší úspora by byla dosažena v nákladech na dopravu, neboť maďarští zákazníci si dopravu na maďarském území hradí sami a doprava za materiál je zahrnuta již v jeho ceně.

Přes tyto pozitivní údaje nelze však opomenout současnou ekonomickou a politickou situaci v Maďarsku. Proto je třeba hlubší analýza současného dění. Vzhledem k projevené podpoře Maďarska ze strany Evropské komise a krocích současné vlády k ozdravení ekonomické situace, dosažení udržitelného růstu a zaměstnanosti lze předpokládat, že zemi se podaří tyto současné těžkosti zvládnout.

Použité zdroje

[1] Interní materiály společnosti XY. Analýza možnosti vybudování nové výroby v Maďarsku.