



**Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta**

Marketing v EU
Distanční studijní opora

Alena Klapalová

Brno 2004



Socrates
Grundtvig

Tento projekt byl realizován za finanční podpory Evropské unie v rámci programu SOCRATES - Grundtvig.

Za obsah produktu odpovídá výlučně autor, produkt nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou obsahem produktu.

This project was realized with financial support of European Union in terms of program SOCRATES - Grundtvig.

Author is exclusively responsible for content of product, product does not represent opinions of European Union and European Commission is not responsible for any uses of informations, which are content of product.

Recenzoval: doc. Ing. et Ing. Miroslav Nováček

Marketing v EU

Vydala Masarykova univerzita

Ekonomicko-správní fakulta

Vydání první

Brno 2004

© Alena Klapalová, 2004

ISBN 80-210-3408-4

Identifikace modulu

Znak

- KHMAEU

Název

- Marketing v EU

Určení

- program: Management, studijní program: Ekonomika a management, obor: Management

Garant/autor

- Ing. Alena Klapalová, Katedra podnikového hospodářství

Cíl

Vymezení cíle

Česká republika se zcela pravděpodobně v nejbližších letech stane členským státem Evropské unie (EU). Podnikatelské prostředí tohoto společenství je vysoce konkurenční a mnoho aspektů podnikání je usměrňováno a regulováno v rámci jednotné politiky integrovaných zemí. Na druhé straně - i přes nesporný vliv globalizace a integrace - se podnikatel setkává s řadou různých národních, regionálních a lokálních specifíků, která významně ovlivňují podnikatelskou činnost. Fungování v tržním prostředí se české firmy učí poměrně krátkou dobu ve srovnání se společnostmi v západní Evropě. Mnohé z nich jsou velmi úspěšné i na trzích Evropského společenství, většina firem ale skutečný konkurenční boj tohoto trhu pocítí až po úplném vstupu České republiky do Unie.

Základním cílem kurzu je přiblížení si specifíků marketingu na tomto trhu, osvojení si různých technik marketingového managementu v mezinárodním prostředí a upozornění na zvláštnosti použití marketingových metod, technik či nástrojů, které je nutné adaptovat na odlišné podmínky té- které členské země EU, vyplývající buď z kulturních rozdílů, jiné legislativy, případně dalších odlišností prostředí. Cílem je také poukázat na nezbytnou schopnost každého marketéra pohybujícího se na zahraničním trhu dívat se na svět v mnohem širších dimenzích a hledat příležitosti a zaznamenat ohrožení v oblastech, které na domácím trhu (zatím) neexistují anebo nepůsobí. Kurz zároveň rozšiřuje a prohlubuje získané znalosti z kurzu Marketing.



Časový plán

Časová náročnost

- | | |
|------------------------|---------------------|
| ■ prezenční část | 4 hodiny |
| ■ samostudium | 32 - 33 hodin |
| ■ úkoly na zamyšlení | 5 hodin |
| ■ autokorekční cvičení | 4 hodiny a 40 minut |
| ■ zpracování POTů | cca 14 - 18 hodin |

Celkový studijní čas

- 69 - 76 hodin



Harmonogram

Říjen:

- 1. týden - prezenčně - úvodní přednáška, obeznámení se s kurzem a s požadavky, zadání témat a zdrojů pro samostudium a zadání témat pro zpracování POTů - 2 hodiny
- 2. a 3. týden - samostudium - 8 hodin
- 4. týden - vypracování a odevzdání zadaného tématu 1. POT - 4 hodiny
- 4. týden - vypracování autokorekčních cvičení on-line: 1 hodina
- tutoriál: cca 45 minut na 1 studenta

Listopad:

- 1. týden - vyhodnocení zpracovaných POTů a zaslání výsledků
- 2. a 3. týden - samostudium - 16 hodin
- 4. týden - vypracování a odevzdání zadaného tématu 2. POT - 4 hodiny
- 4. týden - vypracování autokorekčních cvičení on-line: 2 hodiny
- tutoriál: cca 45 minut na 1 studenta

Prosinec:

- 1. týden - prezenčně - konzultace ohledně problémů se studiem kurzu, ukázkové řešení případových studií - 2 hodiny
vyhodnocení zpracovaných POTů a zaslání výsledků
- 1. - 3. týden - samostudium - 8 hodin
- 4. týden - vypracování a odevzdání zadaného tématu 3. a 4. POT - 8 - 10 hodin
- 4. týden - vypracování autokorekčních cvičení on-line: 2 hodiny
- tutoriál: cca 90 minut na 1 studenta

Leden:

- 1. a 2. týden - konzultace a hodnocení práce, problémy s autokorekčními cvičeními
- 2. týden - dokončení termínu pro zaslání posledních POTů
- 3. týden - zaslání výsledků posledních ohodnocených POTů
- tutoriál: cca 1 hodina na 1 studenta
- zkouška



Způsob studia

Studijní pomůcky

- Povinná literatura:
 - Vzhledem k nedostatku literatury, která by danou problematiku zpracovala komplexně a zároveň relativně dostatečnému množství titulů, které se týkají některých částí tématu je za povinnou literaturu považován základní text DSO "Marketing v EU" a dále uvedené zdroje jsou rámcovým přehledem literatury doporučené (konkrétní zdroje literatury včetně tisku a ww stránek jsou uvedeny individuálně v každé kapitole základního textu).
- Doporučená literatura:
 - BALÁŽ, P. a kol. *Mezinárodné podnikanie*. Bratislava: Vydavateľstvo Sprint, 1995.
 - BENNETT, R. *European Business*. London: Pitman Publishing, 1997.
 - BUDIRSKÝ, S., LEPKOVÁ, H. HAMADA, Z. *Mezinárodní marketing*. Ostrava: ES VŠB - TU, 1997.
 - CIHELKOVÁ, E. a kol. *Světová ekonomika. Regiony a integrace*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2002.
 - CHEE, H., HARRIS, R. *Global Marketing Strategies*. London: Financial Times Management, 1998.

- COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování*. Praha: Grada publishing, spol. s r. o., 1999.
- HAD, M., URBAN, L. *Evropská společenství. První pilíř Evropské unie*. Praha: MZV ČR, 2000.
- HICKSON, D. J., ed. *Managment in Western Europe*. Berlin - New York: Walter de Gruyter, 1993.
- KOŘINKOVÁ, K., NAGYOVÁ, J. *Evropská integrace*. Pardubice: ES UP, 2000.
- KUBIŠTA, V. a kol. *Mezinárodní ekonomické vztahy*. Praha: HZ Editio, spol. s r. o., 1999.
- KULHAVÝ, E. *Mezinárodní marketing*. Praha: BaBText, 1997.
- MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: VŠE, 1998.
- MACHKOVÁ, H., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2002.
- OLLIVIER, A., DAYAN, A., OURSET, R. *Mezinárodní marketing*. Praha: HZ Praha, s. r. o., 1996.
- *Příprava českých malých a středních podniků na vstup do jednotného trhu EU*. Praha: WestMidlands Enterprise Limited a Hospodářská komora ČR. Nakladatelský servis Q-art, 2001.
- SMEJKAL, V. *Internet a §§§*. Praha: Grada Publishing, 2001.
- TEPSTRA, V., SARATHY, R. *International Marketing*. Orlando: The Dryden Press, Harcourt College Publisher, 2000.
- TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada Publishing, 2001.
- TÝČ, V. *Základy práva Evropských společenství pro ekonomy*. Praha: Linde Praha, a. s., 2000.
- URBAN, L. *Evropský vnitřní trh a příprava České republiky na začlenění*. Praha: Linde Praha, a. s., 2002.
- USUNIER, J. C. *Marketing across cultures*. Harlow: Prentice Hall Europe, 1996.
- ZLÝ, B. *Teorie a praxe ekonomické integrace*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita, 2002.

Návod práce se studijními texty

Pro samostudium a zpracování elaborátů je potřebný přístup studenta k PC, který je připojený na internet, včetně využívání e-mailové pošty pro komunikaci s pedagogem. Jako softwarové vybavení postačuje běžný Windows ('95, '98, 2000').

Jak již bylo výše uvedeno, každá kapitola základního textu DSO "Marketing v EU" obsahuje - pokud je to potřebné - buď doporučenou literaturu včetně tisku, anebo konkrétní webové adresy, které student využívá při hledání potřebných informací doplňujícího charakteru pro studium a nutných pro vypracování zadaných úkolů. Samozřejmě, že je možné využít i jiné zdroje informací, které nejsou v DSO uvedené.

Pro úspěšné zvládnutí kurzu a připuštění ke zkoušce je nutné vypracovat 4 POTy, a to:

první POT - kapitola 1, druhá POT - kapitola 4, anebo 5, třetí POT kapitola 6, anebo 7, anebo 8 a čtvrtá POT kapitola 9, anebo 10, anebo 11. Znamená to tedy, že si student může zvolit téma, které mu více vyhovuje, kromě první POT, kde je zadání povinné. V případě, že je i ve vybrané kapitole v nabídce více POTů, je opětovně na volbě studenta, které zadání si zvolí a kterou POT vypracuje. Hotové POTy jsou zasílány pedagogovi e-mailovou poštou (v případě domluvy osobně, resp. jiným způsobem) a výsledky a hodnocení jsou opětovně

studentovi zaslány prostřednictvím e-mailu). Potřebné konzultace se uskutečňují buď osobně, anebo e-mailem). **Zpracování 4 POTů tvoří 50 % celkového hodnocení studenta.**

Autokorekční cvičení pro průběžnou anebo přípravnou kontrolu nabytých znalostí z kurzu jsou umístěna na webových stránkách Centra distančního a celoživotního vzdělávání - on-line studium, kurz Marketing v EU.

Obsah

Stručný obsah

Kapitola 1

Specifika marketingu v EU

Národní marketing, mezinárodní marketing, marketing v EU. Teorie firmy na mezinárodních trzích a trhu EU. Důvody vstupu na trh EU. Vliv globalizace a integrace na podnikání a marketingové řízení firem. Zdroje a manažerská kapacita potřebná pro podnikání na trzích EU.

Kapitola 2

Historické mezníky vývoje EU

Vznik ESUO, EHS a Euroatomu (Římské smlouvy). Vznik Evropského měnového systému. Bílá kniha o dokončení vnitřního trhu. Maastrichtská smlouva, Amsterdamská smlouva, Kodaňská smlouva, Agenda 2000. Evropská dohoda ČR - ES. Vznik EMU.

Kapitola 3

Specifika marketingu v EU

Rada. Komise. Parlament. Evropský soudní dvůr. Evropský účetní dvůr. Hospodářský a sociální výbor. Výbor regionů. Evropská investiční banka. Evropská centrální banka. Pomocné orgány ES. Charakteristika, podstata fungování, oblasti působení a vlivu.

Kapitola 4

Podstata fungování jednotného vnitřního trhu

Volný pohyb zboží. Volný pohyb služeb. Volný pohyb osob. Volný pohyb kapitálu.

Kapitola 5

Legislativní aspekty podnikání v EU

Technická harmonizace. Ochrana spotřebitele. Patenty a ochranné známky. Daňová harmonizace. Právo evropských obchodních společností. Hospodářská soutěž. Veřejné zakázky. Bezpečnost práce. Ekologie. Reklama a podpora prodeje. Přímý prodej. Elektronický obchod. Doprava.

Kapitola 6

Marketingové plánování a marketingová strategie na trzích EU

Firemní a marketingová strategie. Rozhodovací kritéria vstupu a působení na trzích EU. Nepřímý a přímý vstup. Výroba v zahraničí. Strategické aliance. Obecné strategie a východiska výběru konkrétních strategií. Segmentace a positioning.

Kapitola 7

Marketingové prostředí EU

Ekonomické prostředí. Bariéry a protekcionismus v EU. Základní ekonomické charakteristiky a rozdíly členských zemí EU. Politicko-právní prostředí. Sociálně-kulturní prostředí. Interkulturální marketingový management. Konkurence, zákazníci, dodavatelé. Metody a techniky analýzy prostředí.

Kapitola 8

Specifika marketingového výzkumu na trzích EU

Zdroje dat pro sekundární výzkum. Problematika primárního výzkumu. Bariéry uplatňování jednotlivých kroků procesu marketingového výzkumu v EU. Tvorba marketingového informačního systému.

Kapitola 9

Produkt a produktová politika

Klasifikace produktu. Životní cyklus produktu. Možnosti a limity standardizace. Podmínky adaptace. Značka. Obal a etiketování. Záruky. Pozáruční služby.



Kapitola 10

Cena a cenová politika

Determinanty cenové politiky v EU. Transferové ceny. Cenotvorné faktory. Vliv eura na marketingovou tvorbu cen. Cenové strategie.

Kapitola 11

Distribuce a volba distribučních kanálů

Distribuční systém v EU. Nákupní aliance a centrály. Retailing v EU. Specifika dopravy v EU. Možnosti využití e-komerce v EU. Distribuční strategie.

Kapitola 12

Komunikace a komunikační mix

Specifika a možnosti použití jednotlivých prvků komunikačního mixu na trzích EU. Panevropská komunikace. Komunikační strategie. Význam veletrhů a výstav. Přímý marketing. E-komunikace. Podpora MPO ČR.

Úplný obsah

1. Specifika marketingu v EU	15
1.1 Národní marketing, mezinárodní marketing, marketing v EU	16
1.2 Teorie firmy na mezinárodních trzích a trhu EU	18
1.3 Důvody vstupu na trh EU	19
1.4 Vliv globalizace a integrace na podnikání a marketingové řízení firem	21
1.5 Zdroje a manažerská kapacita potřebná pro podnikání na trzích EU	23
2. Historické mezníky vývoje EU	25
2.1 Vznik ESUO, EHS a Euroatomu (Římské smlouvy)	27
2.2 Vznik Evropského měnového systému	28
2.3 Bílá kniha o dokončení vnitřního trhu	29
2.4 Maastrichtská smlouva	30
2.5 Kodaňská smlouva	31
2.6 Amsterdamská smlouva	31
2.7 Agenda 2000	31
2.8 Evropská dohoda ČR - ES	33
3. Specifika marketingu v EU	35
3.1 Rada Evropské unie (Rada, Rada ministrů)	36
3.2 Evropská Komise (Komise, Komise EU)	37
3.3 Evropský Parlament (Parlament)	37
3.4 Evropský soudní dvůr (Soudní dvůr) a Soud první instance	38
3.5 Evropský účetní dvůr	39
3.6 Evropská rada (summit), také Rada Evropy	39
3.7 Poradní orgány	39
Hospodářský a sociální výbor	39
Výbor regionů	40
3.8 Pomocné orgány	40
Evropská investiční banka	40
Evropská centrální banka (Evropská ústřední banka) - ECB	40
Evropský systém centrálních bank	40
4. Podstata fungování jednotného vnitřního trhu	43
4.1 Volný pohyb zboží	46
4.2 Volný pohyb služeb	49
4.3 Volný pohyb osob	49
4.4 Volný pohyb kapitálu	50
5. Legislativní aspekty podnikání v EU	53
5.1 Technická harmonizace	
Patenty a ochranné známky	57
5.2 Ochrana spotřebitele	57
5.3 Daňová harmonizace	58
5.4 Právo evropských obchodních společností	59
5.5 Hospodářská soutěž	59

5.6	Veřejné zakázky	60
5.7	Bezpečnost práce a ochrana sociálních práv pracovníků	60
5.8	Ekologie	61
5.9	Reklama a podpora prodeje Přímý prodej	62
5.10	Elektronický obchod	62
5.11	Doprava	62
6.	Marketingové plánování a marketingová strategie na trzích EU.....	65
6.1	Firemní a marketingová strategie	66
6.2	Rozhodovací kritéria vstupu a působení na trzích EU	67
6.3	Obecné strategie a východiska výběru konkrétních strategií	68
6.4	Nepřímý a přímý vstup Výroba v zahraničí Strategické aliance	70
6.5	Segmentace a positioning	72
7.	Marketingové prostředí EU.....	75
7.1	Ekonomické prostředí Bariéry a protekcionismus EU	76
7.2	Politicko-právní prostředí	78
7.3	Konkurence, zákazníci, dodavatelé	78
7.4	Sociálně-kulturní prostředí Základní ekonomické charakteristiky a rozdíly členských zemí EU Interkulturální marketingový management	79
7.5	Metody a techniky analýzy prostředí	85
8.	Specifika marketingového výzkumu na trzích EU.....	89
8.1	Zdroje dat pro sekundární výzkum	91
8.2	Problematika primárního výzkumu	92
8.3	Bariéry uplatňování jednotlivých kroků procesu marketingového výzkumu v EU	96
8.4	Tvorba marketingového informačního systému (MIS)	96
9.	Produkt a produktová politika.....	99
9.1	Klasifikace produktu	100
9.2	Životní cyklus produktu	103
9.3	Možnosti a limity standardizace Podmínky adaptace	103
9.4	Značka Obal a etiketování 105	
9.5	Záruky a pozáruční služby	107
10.	Cena a cenová politika.....	109
10.1	Determinanty cenové politiky v EU	110
10.2	Cenotvorné faktory	111
10.3	Cenové strategie	115
10.4	Transferové ceny	116
10.5	Vliv eura na marketingovou tvorbu cen	117

11. Distribuce a volba distribučních kanálů	119
11.1 Distribuční systém v EU Retailing v EU	121
11.2 Nákupní aliance a centrály (sdružení, kontory)	123
11.3 Specifika dopravy v EU	124
11.4 Možnosti využití e-komerce v EU	125
11.5 Distribuční strategie	126
12. Komunikace a komunikační mix	129
12.1 Specifika a možnosti použití jednotlivých prvků komunikačního mixu na trzích EU	130
12.2 Panevropská komunikace	134
12.3 Komunikační strategie	135
12.4 Význam veletrhů a výstav	136
12.5 Přímý marketing	136
12.6 E-komunikace	137
12.7 Podpora MPO ČR	137

Úvod

Cílem kurzu je rozvíjení základních marketingových dovedností manažerů a pracovníků podniků vyvíjejících svou činnost na velmi konkurenčním a určitým způsobem regulovaném trhu Evropské unie. Není zaměřen pouze na české podnikatelské subjekty, které umísťují svůj produkt mimo hranice České republiky, tedy na současném území Evropské unie, ale také na zahraniční firmy na tomto trhu působící a také na trh domácí, na který již velmi působí konkurenční tlak společností z EU, i na podnikání na trhu dalších perspektivních potenciálních členských zemí. Marketingový management znamená proaktivní podnikání, tj. ne pouhý export, import, aktivní zušlechťovací styk apod., ale shromažďování a analýzu informací o zákaznících a jejich potřebách a požadavcích, o konkurenci, o vlivu dalších prvků prostředí a vlastních schopnostech se vývoji prostředí flexibilně přizpůsobovat.

Kurz klade značnou náročnost na samostudium. Z celkového předpokládaného počtu 44 hodin jsou pouze 2 hodiny určeny pro pasivní účast na výuce (přednáška) a 8 hodin aktivního společného skupinového řešení případových studií. Převážná část studia je zaměřena na samostudium a konzultace problematiky s pedagogem a tvůrčí činnost studenta.

Účelem samostudia je naučit se pracovat s relevantními informačními zdroji, získat potřebný teoretický základ a na praktických úkolech se pokoušet pochopit různé dimenze a podmínky chování se podnikatelských subjektů na tomto trhu. Elaboráty, které studenti v průběhu studia musí zpracovat, se týkají jak kontrolních otázek z probraného učiva, tak napsání esejí na určitá témata. Také kontrolní otázky budou z velké části spíše praktického aplikačního charakteru. Studium předpokládá soustavné sledování aktualit v rámci aktivit jak v Evropské unii, v České republice, tak i v dalších zemích.

Na konci kurzu by se student měl umět samostatně pohybovat v problematice marketingu v EU, měl by být schopen vyhledávat různé informace z různých zdrojů a myslet v dimenzích evropského zákazníka, konkurenta, dodavatele i partnera. Zpracování závěrečného projektu předpokládá značnou kreativitu podpořenou dosaženými znalostmi v podobě konkrétního návrhu (strategie, komunikačního plánu, stanovení ceny, volby nového distribučního kanálu apod.) konkrétního (i fiktivního) podniku.

- **Národní marketing, mezinárodní marketing, marketing v EU**
- **Teorie firmy na mezinárodních trzích a trhu EU**
- **Důvody vstupu na trh EU**
- **Vliv globalizace a integrace na podnikání a marketingové řízení firem**
- **Zdroje a manažerská kapacita potřebná pro podnikání na trzích EU**

1

Specifika marketingu v EU



Cíl kapitoly

Cílem kapitoly je objasnit specifika mezinárodního marketingu a marketingu v EU, naznačit důvody, proč by se podniky měly o etablování se na trzích EU zajímat a jak se tento zájem odrazí v jejich manažerských marketingových aktivitách. Dozvíte se také, jaké celosvětové trendy formují dění v EU, a stručný historický exkurs Vás zavede do teoretických úvah o mezinárodním obchodě.



Časová zátěž

- Studium - 2 hodiny, dva úkoly - 40 minut, autokorekční cvičení - 20 minut, POT - 5 hodin.

1.1 Národní marketing, mezinárodní marketing, marketing v EU

Historie obchodování i podnikání je pravděpodobně již od samého začátku obchodu spojena s překračováním určitých hranic sidel, oblastí, později států i světadílů. Asi by se těžko dalo říct, že s tlakem globalizace a dalšími trendy, o kterých ještě bude řeč, zcela zmizí podnikání lokálního charakteru. Pravděpodobně ještě dlouho potrvá, než se naplní představy a mnohdy i sny futurologů o jednotném světě s jedním jazykem, smýšlením, kulturou.... Z těchto a mnoha dalších důvodů tedy my a určitě i naše děti budeme využívat nabídku firem obsluhujících obyvatele své vesnice, města nebo regionu. Mimo to budeme stále víc kupovat zboží nebo využívat služby firem, které mají nám podobné zákazníky na celém světě.

Definice marketingu

Marketing znamená proces, v rámci kterého se organizace jakéhokoliv druhu (my budeme dále používat zejména pojem firma) přizpůsobuje potřebám a požadavkům trhu a zákazníkům a tím dosahuje také svých cílů. Tento proces zahrnuje zaměření se na zákazníka, identifikování nejlepších způsobů uspokojování jeho potřeb a požadavků, orientaci a řízení celé organizace v duchu předchozích slov a naplňování stanovených cílů. Tímto se naplňují oba rozměry marketingu (i když někteří odborníci s tímto nesouhlasí) - marketing jako filosofie podnikání (to je právě uvedená orientace na zákazníka) a marketing jako konkrétní postup organizace.

Dalo by se usuzovat, že takto vymezený marketing je bez jakýchkoliv omezení aplikovatelný v každém prostředí. V zásadě lze s tímto tvrzením souhlasit, protože základ filosofie i základní postup v podobě metod zůstává stejný, protože se ale prostředí liší, je potřebné specifikovat obsah marketingu. V kurzu Marketing jste se naučili, že marketingový proces je spojen s *kontrolovatelnými faktory* - produkt, cena, distribuce a komunikace (propagace) a s *nekontrolovatelnými faktory* - faktory působící ve vnějším okolí organizace, t.j. sociální, právní, ekonomické, politické, technické, konkurenční a další. Právě tyto nekontrolovatelné faktory s sebou přinášejí nutnost odlišného přístupu, který se potom odráží na faktorech kontrolovatelných. Stručně řečeno, **filosofie, nástroje a metody zůstávají stejné, obsah a rozsah se většinou liší.**

Je tedy potřebné brát ohled na obsahové rozdíly a hledat řešení pro problémy, které z těchto rozdílů vyplývají. **Kulhavý** (světově uznávaný teoretik marketingu působící na univerzitě v rakouském Linci) seřazuje tyto **rozdíly** do čtyř skupin:

- a) geografická vzdálenost - mezi domácí základnou a partnerskými trhy i mezi partnerskými trhy navzájem;
- b) fyzická povaha - překážky geografického původu, klimatické, infrastruktura apod.;
- c) lidé jako jednotlivci - projevuje se většinou například v odlišných pozicích (co do kompetencí a zodpovědnosti) ve firmách nebo institucích, než je to v prostředí domácím;

d) společnost - v podobě interkulturálních rozdílů, o kterých si více řekneme v kapitole 7.

Kulhavý také uvádí **následky** plynoucí z těchto rozdílů:

- komplikovanější marketingový proces (mnohdy i zdlouhavější a většinou náročnější)
- zvyšování napětí, tření i působení komunikačního šumu v mnoha případech
- složitější řešení problémů - problém komunikace a různých názorů vycházejících z rozdílných kultur
- náročnější fáze přípravy na čas, finance i pracovní vytížení
- obtížnější získávání informací
- vyšší riziko
- nutnost globálního myšlení manažerů.

O těchto následcích si řekneme něco více v následujících kapitolách.

Lze vymezit několik koncepcí marketingu z pohledu lokálního na jedné straně a globálního na druhé straně. Mezi tyto **koncepce** patří marketing:

- lokální
- regionální
- národní
- mezinárodní
- globální
- globální (trend vycházející z aplikace výhod globálního a lokálního marketingu).

Na marketing přesahující domácí trh se můžeme dívat také z pohledu **vývojových stupňů**, kterými většinou firmy procházejí a výše uvedeným koncepcím jsou velmi podobné:

- tradiční export - a import - bez marketingových aktivit (ještě v současnosti je poměrně častý u mnoha firem);
- exportní (importní) marketing - marketing se týká pouze části zahraničních aktivit vztahované na procesy spojené s importem a exportem;
- mezinárodní (multinacionální) - provázaný s celým podnikem. Podnik je kromě toho angažován do širokého spektra marketingových činností v zahraničí - výzkum, propagace apod. Jde tedy o systematické, plánovitě a aktivní zpracování zahraničních trhů v souladu s celopodnikovou existencí;
- globální - tuto koncepci si "mohou dovolit" většinou velké, kapitálově silné a většinou multinacionální, anebo nadnárodní firmy. Mezi jednotlivými trhy se totiž neberou do úvahy výše uvedené rozdíly; uplatňuje se tedy jednotná strategie i realizace plánů pro všechny trhy. Produkty určené původně pro domácí trhy se bez jakékoliv adaptace nabízejí stejným způsobem na světovém trhu;
- interkulturální - na rozdíl od předchozího využívá kromě celosvětového záběru přednosti a výhody plynoucí z odlišnosti lokálních trhů. Produkty i strategie tedy již apriori jsou vytvářeny jako mezinárodní, což znamená, že je zachována určitá možná míra standardizace, zbytek je ale upravován podle potřeb a požadavků trhů národních anebo regionálních.

Možná, že teď byste se zeptali, kde se mezi těmito koncepcemi, anebo vývojovými stupni nachází marketing v Evropské unii? Proč ještě specifikovat jakýkoliv typ mezinárodního marketingu. Odpověď bude podobná jako u rozlišení marketingu národního a mezinárodního. Evropská unie (a z důvodu velmi úzké spolupráce s Evropským sdružením volného obchodu, o kterém si něco málo více řekneme v kapitole 2., také další západoevropské země, které je velmi obtížné striktně od Evropského společenství oddělit) je velmi významným integračním seskupením. Počet obyvatel je dvakrát vyšší než v USA. Nadto spojuje velký počet zemí jednak velmi podobných a jednak úplně odlišných. Fungování trhu EU je založeno na dodržování velkého počtu pravidel s různou mírou závaznosti. Podstatná je také ekonomická síla EU jako celku - kromě toho čtyři členské země patří mezi nejvyspělejší státy světa (Německo, Velká Británie, Francie a Itálie - tzv. G 8). Evropská unie dosáhla nejvyššího stupně integrace ze všech integračních seskupení započítáním vytváření hospodářské unie (pro zajímavost tyto stupně jsou: pásmo volného obchodu, celní unie, společný trh, hospodářská unie a politická unie).

Vývojové stupně
mezinárodního
marketingu

Teorie mezinárodního obchodu, podnikání a marketingu se většinou opírá o příklady odlišností kontinentů a zemí, kde k oblíbeným ilustracím patří Japonsko, USA, Asie, Jižní Korea, střední a východní Evropa a Evropa západní. Až v 70. letech 20. století se k nim přiřadilo Evropské společenství. Ještě jednou si dovolím zmínit se, že je těžké najít hranici mezi Evropou západní a Evropskou unií. Marketingové aktivity na trzích EU velmi ovlivňují **právní předpisy**, které se tak projevují například ve výrazné standardizaci produktů, vynutivší si harmonizaci procesů spojených s obchodováním, která platí pouze na tomto trhu (a rozšiřuje se v zemích aspirujících na členství v EU). Vytváření **měnové unie** působí na cenovou politiku firem. Na jedné straně velmi přísná legislativa upravující podmínky distribuce a na druhé straně **značné rozdíly**, například ve formách distribuce v jednotlivých členských zemích, jsou oříškem pro distribuční strategie firem. Podobná situace je také u komunikace.

Marketing Evropské unie se tedy soustřeďuje právě na **zvláštnosti** tohoto prostředí a zároveň na možné oblasti, ve kterých lze najít jednotnost anebo univerzálnost. Více se koncentruje na upozornění na pravidla, která jsou s fungováním jednotného trhu spojena, a na zajímavosti spojené s existencí a vývojem Evropského společenství.

1.2 Teorie firmy na mezinárodních trzích a trhu EU

V tomto kurzu samozřejmě není prostor na podrobné vysvětlování teorií mezinárodního obchodu, které by mohly být náplní samostatného kurzu. Je zajímavé, že ač půjdeme historií zpátky několik staletí (do 15. století), základ těchto teorií (někdy spíše jen základní idea) se stále aplikuje v praxi zahraničně-obchodní politiky.

Jedním z prvních komplexnějších přístupů výhod a důvodů mezinárodní výměny zboží byl *merkantilismus*, který pokládal za zdroj růstu bohatství národa aktivní obchodní bilanci. Určitá omezenost tohoto přístupu se projevovala a vlastně stále projevuje v ochranné obchodní strategii a v jednostranných podporách vývozu. Jakousi odnoží merkantilismu byl *kameralismus*, považující aktivní obchodní bilanci za nástroj zvyšování zaměstnanosti v národní ekonomice. Vývoz totiž zvyšuje na domácím trhu poptávku po zboží a tím také poptávku po práci. Instituce Evropského společenství i jednotlivé vlády jsou z takhle viděných přístupů pod silným nátlakem podnikatelských lobbyistických skupin, které požadují různé ústupky vůči volnému pohybu zboží, kapitálu a práce.

Na nedokonalost merkantilismu upozornil David Hume. Dokázal, že ochranná opatření v podobě restrikcí dovozu a v podpoře vývozu nezvyšují podíl země na světové zásobě drahých kovů. Byl jeden z prvních, kteří si uvědomili, že pro rozvoj národních ekonomik je důležitá svoboda obchodu na základě tzv. přirozené výhody, kterou má každý národ v určitých hospodářských činnostech a která mu umožňuje specializovat se a obchodovat s jinými národy ke prospěchu všech. Guru marketingu Phillip Kotler rozvinul tyto myšlenky do rozsáhlé publikace *Marketing the places*.

Významnými osobnostmi, které (mimo jiné) teorie mezinárodního obchodu posunuly vpřed, byli *Adam Smith* a *David Ricardo*. Smith pokračoval v myšlence Huma a zdůrazňoval, že hlavním zdrojem růstu bohatství je společenská dělba práce. Omezená velikost národních trhů byla podle něho hranicí pro dosažení vyššího efektu z dělby práce, proto je důležitá mezinárodní dělba práce. Kromě toho definoval tzv. princip absolutní výhody (předpokládá, že každá země, ale i oblast dokáže vyrábět určité zboží s absolutně nejnižšími náklady). Ricardo rozpracoval tento princip do podoby tzv. komparativních výhod (specializace a oboustranně výhodný obchod se může uskutečňovat i mezi zeměmi, z nichž jedna vyrábí všechno zboží s vyššími absolutními náklady než druhá). Omezením Smithova principu je, že pokud by byla mezinárodní dělba práce založena pouze na teorii absolutních nákladů, byla by hodnotově (objem a dynamika), teritoriálně i komoditně značně redukována a znamenala by pro jednu ze dvou vzájemně obchodujících zemí absolutní neproduktivnost při výrobě toho zboží, při jehož výrobě ta druhá krajina je zase absolutně produktivní. Omezením obou přístupů je statický charakter mezinárodního obchodu a

značné zjednodušení podmínek ekonomiky (abstrahování od vědecko-technického pokroku, odchylky cen od hodnoty zboží, vliv poptávky a nabídky a směnných kurzů), nezohlednění destruktivního mechanismu fungování mezinárodní dělby práce mezi rozvinutými a rozvojovými krajinami a také značně idealistická víra ve fungování volné konkurence. Hume, Smith i Ricardo jsou jacísi praotci definování konkurenčních výhod firem.

Další osobností je *John Stuart Mill*, který rozpracoval zákon vzájemné poptávky v mezinárodním obchodě. Doplnil Ricardovu teorii, které chybělo definování výměnných poměrů, za kterých se zboží bude měnit v mezích komparativních nákladů, o názor, že přesné určení výměnných relací zboží závisí od poptávky existující v jedné krajině po zboží druhé krajiny a naopak. Bohužel ale za faktorem poptávky stojí početné objektivní ekonomické důvody vysvětlující, proč některé krajiny jsou schopny vyrábět zboží, po kterém je poptávka, a proč jiné ne (t.j. celková ekonomická úroveň země, ekonomická síla, politické postavení, postavení v mezinárodních obchodních vztazích apod.). Příspěvkem do evoluce teorií mezinárodního obchodu byla teorie tří výrobních faktorů *Jeana Baptista Saye*, který tvrdil, že hodnotu zboží vytváří nejenom práce, ale také další dva výrobní činitelé - přírodní činitelé a kapitál. *Alfred Marshall*, kterého dobře znáte z kurzu Mikroekonomie, ve svém zjednodušeném modelu rozpracoval kromě faktoru poptávky také faktor nabídky.

Marshallovi současníci, švédští ekonomové *Eli Heschler* a *Bertil Ohlin*, pokračovali v Sayově teorii (100 let poté, ve 30. letech 20. století). Dle jejich teorie jsou komparativní výhody jedné ekonomiky podmíněny rozdílnou vybaveností národních ekonomik výrobními faktory (rozdíly v cenách těchto faktorů u výroby různého typu zboží). Jejich více-méně také staticky pojatý přínos doplnil později *Paul Samuelson*, který se zabýval určením ceny výrobních faktorů v závislosti na poptávce dané zapojením národní ekonomiky do mezinárodní obchodní výměny.

Na závěr si uvedeme dvě jména - *Raymond Vernon* a *G.D.A. Mac Dougall*. První z nich je autorem tzv. teorie výrobního cyklu, vysvětlující technickou nadřazenost vyspělých zemí a také nadnárodních společností, která pramení mimo jiné z výrobních inovací. Ty umožňují určité firmě stát se dočasným monopolistou na určitém trhu a využívat všech výhod s tím spojených. Druhý formuloval teorii komparativních pracovních nákladů založenou na předpokladu, že konkurenční postavení země určují dva faktory - produktivita práce a úroveň mezd.

I když jsou tyto teorie zaměřeny na zapojení se národních ekonomik do mezinárodního obchodu, paralelu lze najít i v teorii firmy. Disponování určitou úrovní výrobních faktorů včetně určité úrovně produktivity práce a určité úrovně mezd jsou základem pro stanovení konkurenční výhody firmy, se kterou je schopna uplatnit se na zahraničním trhu.

1.3 Důvody vstupu na trh EU

Motivy k internacionalizaci, a tedy i vstupu a působení firmy na trzích EU jsou rozmanité. Kulhavy je dělí do dvou kategorií: motivy ekonomické a motivy neekonomické. Podstatou **ekonomických motivů** je podnikatelská příležitost realizovat produkt na těchto trzích s dostatečnou návratností vložených prostředků. Za touto skutečností leží řada důvodů:

- kapacity firmy přesahují poptávku trhu domácího;
- na zahraničním trhu je možnost dosáhnout vyšších zisků;
- firma volí expanzivní strategii z důvodu dosažení vyššího podílu na trhu, který nemá národní hranice;
- firma může působením na zahraničním trhu získat na image;
- management získá zajímavou nabídku;
- exportem je možné získat výhodně devizy;
- firma tímto rozhodnutím hodlá bojovat proti rostoucí konkurenci doma;
- pro firmu jsou zajímavé vládní pobídky pro export;
- po importovaném zboží je na domácím trhu velká poptávka;

Ekonomické motivy vstupu na zahraniční trh

Neekonomické
motivy vstupu
na zahraniční trh

- snaha o minimalizaci rizika působení recese - diverzifikace trhů;
- import anebo export je výhodný vzhledem ke směnným kurzům, cenám, daňovému zvýhodnění apod.

K **neekonomickým motivům** patří například snaha napodobit konkurenci, nedůvěra, anebo i nesympatie k domácímu prostředí, potřeba "ukázat se" apod.

Kulhavy také dodává, že podnikatel může jednat aktivně, anebo také musí jednat pasivně, pokud zahraniční trh představuje jednu z možností, jak obrátit negativní vývoj ekonomické situace podniku.

Vedle obchodování s produkty a službami jsou **předmětem mezinárodního obchodu a marketingu** také licence k využití vynálezu, užitého nebo průmyslového vzoru a ochranného značení (ochranná známka, obchodní jméno). Znalosti mezinárodního marketingu jsou důležité i u mezinárodní výrobní kooperace, výzkumné spolupráce a u zušlechťovacích operací.

Trhy EU jsou pro české podnikatele spojené s mnoha výhodami. Samozřejmostí je **blízkost** - alespoň u nejbližších sousedů, kde vystupuje také další faktor, kterým je relativní **podobnost prostředí**. K tomu se připojují dlouholeté **tradiční partnerské vztahy**, které v mnoha případech nebyly přerušeny ani érou budování socialismu. Ještě stále je významnou komparativní výhodou České republiky výhodný poměr mezi náklady a kvalitou. Západní Evropa se stala pro české exportéry stěžejním odbytištěm pro jejich produkci po roce 1989, kdy již nebylo možné dodávat zboží neplaticím zákazníkům z východní Evropy a z dalších zemí. A naopak, český trh je velmi zajímavým místem pro obchodování s velkou částí produkce ze zemí EU a nadto jakousi vstupní bránou a testujícím trhem pro expanzi dále na území střední a východní Evropy.

Přítomnost na trzích EU také pro podnikatele znamená výrazný přínos v získávání know-how v tom nejširším slova smyslu (nové technologie, inovace produktů, konkurenční tlak, manažerské znalosti a dovednosti a v neposlední řadě i jazyková zdatnost). To všechno je velmi důležité pro růst konkurenceschopnosti českých podniků jednotlivě a pro českou ekonomiku jako celek. Různé diskuze o přílišné otevřenosti české ekonomiky jsou v rozporu se zjevnou skutečností, že ochranná opatření mají většinou krátkodobý účinek a bohužel kromě "ochrany" brání také vstupu technologických novinek a zdravému tlaku konkurence.

Následky šedesátileté uzavřenosti české ekonomiky se projevují v propočtu let potřebných k dosažení stejné ekonomické vyspělosti, jakou se můžou chlubit členské země EU v průměru. České republice v roce 2002 chybělo 15 let.

Česká republika patří nadto mezi relativně malé ekonomiky - limitující vnitřní trh - s poměrně vysokou mírou industriálního rozvoje na jedné straně a s omezenými zdroji (zejména surovinovými) na straně druhé, proto je zapojení se do mezinárodního obchodu více než žádoucí. Aspirace stát se již za krátkou dobu právoplatným členem Evropského společenství by se měla opírat ještě o další skutečnost. Pro ekonomicky vyspělé země je charakteristický vysoký podíl vzájemného obchodu celkově a vzájemného obchodu vnitroodětvového anebo vnitrooborového, to znamená přibližně stejný podíl vývozu i dovozu v rámci jedné komoditní skupiny. Taková situace není u EU jenom směrem k dalším vyspělým ekonomikám, ale také uvnitř - téměř 65 procent vzájemného obchodu. Struktura českého zahraničního obchodu se zeměmi EU a stav obchodní bilance bohužel zatím svědčí o nízkém exportním uplatnění českých podnikatelů v tomto prostředí. Výsledky různých výzkumů příčin této ne zrovna potěšující situace, kromě nedostatečné proexportní politiky státu, nedostatku financí na zajištění a pojištění a dalších, vypovídají také o nedostatečné úrovni marketingových znalostí podnikatelů a manažerů.

Pro zajímavost si teď uvedeme, jak se vyvíjela teritoriální a komoditní struktura zahraničního obchodu ČR:

	1989	1993	1997	2000	2001
CELKEM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Z toho:					
CPE	50,0	35,0	29,5	21,1	21,2
VTE	37,2	57,4	65,2	74,8	75,1
- z toho EU	31,9	52,7	59,9	68,6	68,9
RZ	7,5	7,8	5,3	3,8	3,4

Tab. Vývoz z ČR v procentech (r. 1989 - 1992 údaje za ČSSR a ČSFR).

Zdroj: Statistické údaje o zahraničním obchodě ČR. Ministerstvo průmyslu a obchodu.

Poznámka: vývoz do ostatních zemí činí dopočet do 100 %.

	1989	1993	1997	2000	2001
CELKEM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Z toho:					
CPE	51,3	32,6	23,3	21,0	19,9
VTE	37,0	64,1	70,2	62,0	71,5
- z toho EU	31,8	56,2	61,4	62,0	63,1
RZ	7,5	4,5	4,9	4,7	5,4

Tab. Dovoz do ČR v procentech (r. 1989 - 1992 údaje za ČR a ČSFR).

Zdroj: Statistické údaje o zahraničním obchodě ČR. Ministerstvo průmyslu a obchodu.

Poznámka: dovoz z ostatních zemí činí dopočet do 100 %.

Vysvětlivky:

CPE - dřívější centrálně plánované ekonomiky - východní a střední Evropy

VTE - vyspělé tržní ekonomiky

RZ - rozvojové ekonomiky

Úkol

1. Pokuste se charakterizovat slovy teritoriální (a případně i komoditní vývoj) českého zahraničního obchodu. Doplnující informace najdete například na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu - www.mpo.cz.



1.4 Vliv globalizace a integrace na podnikání a marketingové řízení firem

Důvody, proč je pro mnohé české firmy téměř existenční nutností zajímat se o trhy Evropské unie, je potřebné zařadit do širšího rámce, ve kterém si naznačíme, co se se světovou ekonomikou děje. V první řadě je to stále sílící **globalizace**. Autorství tohoto termínu se přisuzuje americkému marketingovému expertovi Theodorovi Levittovi, který se etabloval v odborných i neoborných kruzích v polovině 80. let 20. století.

Globalizace

Globalizační trendy se začaly výrazněji projevovat začátkem 20. století, který byl spojován s velkým růstem mezinárodního obchodu, investic a finančních toků. Druhá etapa pokračovala v 50. až 60. letech, kdy se začaly odstraňovat obchodní bariéry mezi zeměmi, opět roste kvantitativní objem mezinárodního obchodu a toku financí, podporovaný silou mezinárodních korporací. V tomto období lze vidět začátky ekonomické integrace a zároveň se utváří tzv. ekonomická triáda - vedoucí role tří ekonomických makroregionálních mocností - USA, Japonsko, Evropské hospodářské společenství (EHS) spolu se státy Evropského sdružení volného obchodu (ESVO). Třetí fáze globalizace nastala v 80. letech, v určitém smyslu jako reakce na následky světové hospodářské krize v podobě výrazného tlaku na intenzifikaci výroby s pomocí nových technologií, restrukturalizací odvětví, vycházející mimo jiné také ze změny hospodářské politiky států. **Proces integrace** v širším měřítku než pouze spolupráce dvou sousedících států začíná v podstatě až po druhé světové válce - tehdy byla založena OSN (r. 1945), dále dvě organizace, pro které je liberalizace obchodu a snaha o integraci ekonomik hlavním cílem - OECD a WTO (dříve GATT) v roce 1948, později EHS - a pokračuje dále.

Dva faktory podporující globalizační a integrační proces je možné považovat za rozhodující:

- celosvětová **LIBERALIZACE ekonomiky** znamenající silící snahu o redukci různých restrikcí v oblasti mezinárodního obchodu, investic i kapitálu i ve sféře podnikání. Jedním z posledních úspěchů je například přijetí Číny do WTO (World Trade Organization - Světová obchodní organizace) koncem roku 2001.
- **TECHNOLOGIE** - které jsou zdrojem nových produktů i služeb, umožňují organizovat a řídit podnikatelské aktivity bez jakýchkoliv omezení v téměř celosvětovém měřítku a zároveň - vzhledem k vysokým nákladům a rizikům vztahujícím se k vývoji nových technologií a výrobků na nich založených - nutí firmy k úzké kooperaci bez hranic a alokaci zdrojů do míst s nejvýhodnějšími podmínkami.



Úkol

2. Co znamená pro Evropskou unii a následně také pro Českou republiku přijetí Číny do WTO a významná finanční podpora skupiny G7 (G8) Rusku, na které se dohodly světové mocnosti na summitu v červnu 2002?

Paralelně s procesem globalizace působí **makroekonomická integrace** - vytváření regionálních integračních seskupení prostřednictvím politických aktů jednotlivých států v souladu s postupující liberalizací obchodu. Názorem mnohých odborníků je, že globální "mikroekonomická" integrace spolu s vyvíjející se podobou "makroekonomické" integrace bude pokračovat ve formování globální komplexní integrace - "univerzálního" světa. Jako příklad si můžeme vzít snahu Evropského společenství o rozšiřování jak v podobě postupného připojování dalších zemí, tak i likvidací bariér volného obchodu s dalšími oblastmi a spolupráci např. se zeměmi Maghrebu (Alžír, Maroko, Tunís, Mauretánie a Libye), s Izraelem, Jordánskem, Libanonem, Sýrií a Egyptem.

Za charakteristické rysy globalizace a integrace a její typické **účinky na podnikatelskou sféru** lze považovat:

- vyšší mobilitu výrobních faktorů a technologií spojenou také s negativním jevem relokace zaměstnanosti a růstem nezaměstnanosti v některých krajích;
- internacionalizaci - rostoucí počet firem působících ve sféře mezinárodního podnikání a obchodu, který je mimo jiné doprovázen změnami v celosvětové struktuře průmyslu, obchodu i jiných oblastí podnikání a silící mezinárodní konkurencí;
- koncentrace - projevuje se v růstu objemu i podílu výroby i prodeje zejména velkých firem na světové produkci a obchodu;
- postupující dominance obchodu nad výrobou;
- prohlubování spolupráce firem;
- snaha o diverzifikaci činností, outsourcing na jedné straně a zároveň vytváření globálních konglomerátů na straně druhé;
- již zmiňovaná zostřující se globální konkurence;

Účinky globalizace a integrace na podnikání

- rapidně se zrychlující všechny podnikové procesy.

Příklad

Italský koncern Barilla SpA je ochoten převzít až 100 procent podílů na společnosti Kamps AG. Kamps se dohodl se společností Finba Bakery Europe AG, která je součástí koncernu Barilla, na dalším fungování německého řetězce. Podle Kampse má být pekařství samostatnou firmou v rámci Barilly. Vrcholový management bude i nadále sídlit a řídit firmu v Düsseldorfu. V souvislosti s akvizicí přitom podle Kampse nemá dojít k žádnému uzavírání provozů či prodeji některých částí koncernu. Firma zároveň dokončí převzetí zbývajících 51 procent francouzského průmyslového pekařství Harry's. Důvod plánované fúze vidí Kamps v tom, že obě firmy k sobě dobře sednou. Obě společnosti se podle Kampse doplňují jak z hlediska produktů, tak z hlediska pokrytí trhu. Barilla je silná především ve Skandinávii, Polsku a Řecku. Mezi dominantní trhy německého pekařství patří naopak Německo, země Beneluxu a Francie. [1]



Samozřejmě, že toto není vyčerpávající výčet, protože konkrétní situace může pro konkrétní firmu přichystat i další podoby takových účinků. Marketingoví manažeři si ale musí být vědomi, že **marketing bude muset akceptovat tyto skutečnosti:**

- produkt bude spojován s velkým tlakem na neustálou **inovaci**. Inovační proces i životní cyklus produktu se neustále zkracuje. Důležité bude oddělit tu část produktu anebo produkce, která si zachová alespoň část pomaleji se měnící, a přizpůsobovat požadavkům trhu zbytek. Vedle světově standardizovaných produktů a služeb se bude zvyšovat podíl těch, které budou "šité na míru" individuálnímu zákazníkovi. Na jedné straně roste význam globálních značek, anebo alespoň euroznaček, na druhé straně vzrůstá podíl tzv. no-name produktů a značek obchodních. Pro vývoj řady produktů je nutná spolupráce mnohdy konkurenčních stran.
- Nutnost pochopení **vlivu interkulturálních rozdílů** na chování se zákazníků i v mnoha oblastech managementu - potřeba přehodnocovat způsoby komunikace uvnitř podniku i směrem k okolí.
- Konkurenční tlak ovlivňuje **cenovou a distribuční politiku**, vycházející z možností a nemožností efektivního nákupu, snižování nákladů na výrobní faktory, možnosti zřizovat výrobní i odbytové základny jak u zdrojů, tak v blízkosti zákazníků, tj. využívat princip ekonomie množství.
- **Organizační struktura** podniků bude muset být podstatně flexibilnější a otevřenější tlaku mezinárodního trhu.

Více informací se dozvíte v dalších kapitolách.

1.5 Zdroje a manažerská kapacita potřebná pro podnikání na trzích EU

Obecně jsou **zdrojem konkurenční výhody** firem:

- produktivita práce, náklady na pracovní sílu a intelektuální kapitál (všechno know-how, dovednosti, zručnosti, schopnosti i ochota sdílení vlastního intelektuálního potenciálu s dalšími pracovníky podniku),
- náklady na kapitál a přístupnost kapitálových zdrojů,
- úroveň technologií - v podobě zařízení i charakteru procesů včetně informačních technologií,
- kvalita managementu.

Zdroje konkurenční výhody

Jak jsme si již uvedli, pro mnohé z českých podniků byla konkurenční výhodou pro vstup na západoevropské trhy zejména určitá **znalost** tamějšího **prostředí** (mnohé z podniků vznikly na podnět zaměstnanců bývalých státních podniků zahraničního obchodu, z osobních známostí apod.), využití **nižších nákladů na produkci** za relativně **srovnatelné kvality** u exportu a **nenасыcenost domácího trhu** v mnoha komoditách u importu. Pohybovaly se tedy pouze v omezeném rozsahu výše uvedených zdrojů. Tyto výhody ale pomalu přestávají přinášet žádoucí efekt, proto je nutné hledat možnosti a rezervy v dalších částech zdrojů.

Zdrojem již přestává být levná pracovní síla - zájem o ni se přesouvá do dalších částí zeměkoule. Zdrojem je vysoce produktivní (a vedle toho stále ještě levná), vysoce flexibilní pracovní síla, schopná se neustále učit novinkám). Zdrojem finančního kapitálu již nejsou domácí banky, ale důvěřující zahraniční partneři a zahraniční banky, se kterými je ale nutné umět komunikovat, a zdrojem jsou také různé fondy evropského společenství. Zdrojem také již nejsou zastaralé stroje, ale naopak nejmodernější výrobní linky a integrované informační a komunikační systémy. A zdrojem také není management řídící firmu metodou využití náhodné šťastné konstelace hvězd a čekáním na příležitost, ale management myslící v evropských a světových dimenzích, neustále monitorující okolí a hledající příležitosti, analyzující ohrožení a usměrňující chod podniku na potřeby a požadavky evropských a světových zákazníků.



Shrnutí kapitoly

Marketing na domácím trhu a marketing mezinárodní se od sebe liší obsahem a rozsahem, základní filosofie, nástroje i metody jsou obecně platné pro všechny speciálně zaměřené marketingy. Velikost a význam trhu EU, jeho místo v globalizující se ekonomice a také relativně striktně vymezený rámec politiky vytváření jednotného trhu přidává ke specifickým mezinárodního marketingu a k nárokům na management další dimenze, kterých si marketéři musí být vědomi pro úspěšnou existenci jejich podniků.



Pojmy k zapamatování

- integrace
- globalizace
- liberalizace
- G 8
- WTO
- EHS
- ESVO
- konkurenční výhoda



POT

S pomocí informací, které naleznete na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (www.mpo.cz), agentury Czechtrade (www.czechtrade.cz), anebo v časopise Obchod kontakt marketing, případně i v dalších zdrojích, zpracujte stručnou charakteristiku vybraného trhu (jedné země) EU. Tato charakteristika by měla obsahovat zejména příležitosti a ohrožení pro české podnikatele na daném trhu. Charakteristika bude doplněna o výčet firemních zdrojů, které jsou pro ten který produkt nebo službu, o kterou je na daném trhu zájem, stěžejní. Firemní zdroje mohou být například speciální know-how z oblasti výroby, výzkumu, obchodních technik a praktik, znalostí trhu, specifické požadavky na pracovní sílu apod.

Rozsah: 2 - 3 strany písemného materiálu.

Termín zpracování: do konce druhého říjnového týdne.

Adresa pro zaslání: klapalov@econ.muni.cz.

- **Vznik ESUO, EHS a Euroatomu (Římské smlouvy)**
- **Vznik Evropského měnového systému**
- **Bílá kniha o dokončení vnitřního trhu**
- **Maastrichtská smlouva**
- **Amsterodamská smlouva**
- **Kodaňská smlouva**
- **Agenda 2000**
- **Evropská dohoda ČR - ES**
- **Vznik Evropské měnové unie**

2.

Historické mezníky vývoje EU



Cíl kapitoly

Po nastudování této kapitoly byste měli znát ve velmi stručné podobě vývoj vzniku a formování Evropské unie i postup začleňování České republiky do této integrační skupiny, což Vám trochu usnadní pochopit složitosti i některé důvody, které tzv. euroskeptici považují za selhání integračních snah. Objasní se také, proč trvá relativně tak dlouho přijetí Česka za právoplatného člena Evropského společenství.



Časová zátěž

- Studium - 4 - 5 hodin, 2 úkoly na zamyšlení - 1 hodina, autokorekční cvičení - 30 minut, POT - 3 hodiny - doporučuji rozložit na dva až tři dny.

Úvod

Jak jsme si uvedli v kapitole 1, *integrace* znamená propojování a postupné slučování dosud oddělených států. Zmiňovali jsme se také o tom, že integrace je jevem, který se začal v plné šíři projevovat až po druhé světové válce. Základním stimulem pro integrační procesy v západní Evropě v tomto období byly kromě ekonomických cílů - znovuvybudování válekou zničeného hospodářství - také politické pohnutky. Lépe řečeno, ekonomická integrace měla být nástrojem pro integraci politickou tak, aby byly odstraněny mnohé z důvodů dosavadního soupeření velkých zemí na tomto kontinentu a zabránilo se tak dalšímu možnému vzniku války, anebo jiné formy násilné anektace slabších zemí zeměmi silnějšími. Vedle toho bylo potřebné vybudovat silnou pozici alespoň části Evropy mezi dvěma velmocemi - USA a Sovětským svazem - a také posílit postavení západní části Evropy (jak si jistě pamatujete z hodin dějepisu na střední škole, Evropa byla po druhé světové válce rozdělena na zóny mezi vítěze, což pro další historii Čech zanechalo negativní důsledky) vůči rostoucí síle SSSR. Je zajímavé, že se tyto politické důvody počátku ekonomické integrace dostaly do ústraní a otázky spolupráce v politické oblasti vystoupily do popředí až na přelomu 80. a 90. let 20. století.

Představitelům států zemí západní Evropy bylo po válce jasné, že ekonomiku se nepodaří postavit na nohy, pokud budou existovat bariéry v podobě vysokých cel, dovozních a vývozních kvót, velmi omezené nabídky pro vzájemné obchodování, absolutního nedostatku financí a na druhé straně v podobě výrazně nadbytečných kapacit v mnoha odvětvích, které by po případné obnově mohly představovat zdroj příliš silného konkurenčního souboje.

První iniciativou ve snaze o spolupráci bylo vytvoření *celní unie* tří velmi vyspělých ale relativně malých a válkou silně poškozených hospodářství zemí Beneluxu (Belgie, Nizozemí, Lucembursko) v r. 1948. V tom samém roce byla Evropě nabídnuta a také přijata pomoc v rámci amerického Programu evropské obnovy, tzv. Marshallova plánu, který byl podmíněn rozšiřováním vzájemného obchodu mezi evropskými státy. Instituce, která tento program organizovala, se jmenovala *Organizace pro evropskou hospodářskou spolupráci* (OEEC), jejími členy bylo 16 západoevropských zemí a západní zóny Německa a od roku 1960 vystupuje s jinou koncepcí, trochu pozměněnými cíli a podstatně početnější v podobě OECD (Česká republika byla přijata do OECD v r. 1995). Jak je vidět, rok 1948 nebyl důležitým rokem pouze pro Čechy. Pro zajímavost, v tom samém roce byla v Ženevě podepsána Všeobecná dohoda o clech a obchodu (GATT - nyníjší WTO - World Trade Organization - Světová obchodní organizace).

2.1 Vznik ESUO, EHS a Euroatomu (Římské smlouvy)

V tomto období se nejzávažnější hospodářské problémy soustřeďovaly na odvětví uhlí a ocele - do druhé války dominující a silně konkurenční v této části Evropy (ocelářský průmysl byl vedle toho strategickým odvětvím německé ekonomiky i politiky). Nutnost společně řešit otázky konvergence, předimenzovanosti a další tak zapříčinila vznik *Evropského sdružení uhlí a ocele (tzv. Montánní unie - ESUO)* v r. 1951 (zaniklo v červenci 2002), společenství šesti západoevropských zemí - Belgie, Nizozemí, Lucembursko, Francie, Německo a Itálie, kterého formulovaným cílem bylo odstranění cel a množstevních omezení pro produkty těchto dvou odvětví a zavedení společných netarifních opatření vůči třetím zemím.

Úspěchy ESUA ukázaly, že další integrace je nejenom možná, ale také nutná, protože se vynořovalo stále víc úkolů, které bránily vzájemnému obchodu a růstu národních ekonomik. Proto byly v r. 1957 podepsány zakladatelskými zeměmi ESUO tzv. *Římské smlouvy*. Jednou z nich bylo založeno *Evropské společenství atomové energie - Euroatom* (spolupráce ve výzkumu, vývoji a využití atomové energie), kterému nebudeme dále věnovat pozornost. Druhou bylo ustanoveno *Evropské hospodářské společenství (EHS)*, posláním kterého bylo vytvoření společného trhu zboží, kapitálu a pracovních sil. Tato tři společenství - včetně ESUO - byla dlouho samostatnými právními subjekty, i když se jejich orgány v r. 1967 sloučily a vznikla z nich Rada (nyní Rada ministrů EU) a Komise (nyní Evropská komise).

Cíle a zásady smlouvy o EHS lze stručně shrnout takto:

1. vytvořit celní unii,
2. vytvořit společný trh zrušením překážek volného pohybu osob, služeb a kapitálu,
3. zavést společná pravidla hospodářské soutěže,
4. zavést společné politiky v oblasti zahraničního obchodu, dopravy a zemědělství,
5. koordinovat hospodářskou politiku členských států,
6. vytvořit instituce zajišťující stanovené úkoly,
7. postupně sbližovat zákonodárství členských zemí.

Cíle smlouvy o EHS

Proces odstraňování celních bariér a kvantitativních překážek byl rozvržen do tří etap a byl završen již v polovině roku 1968, tedy o rok a půl dříve, než bylo ve smlouvě naplánováno, včetně zavedení společného celního sazebníku v obchodě se třetími zeměmi. V oblasti mimocelních (netarifních) překážek byl postup mnohem problematičtější a dá se říct, že různé předpisy, úpravy a omezení se ještě stále vyskytují, a proto realita každodenního obchodování vypadá trochu jinak než proklamovaná volnost oběhu zboží přesto, že se tyto bariéry týkají jen malého procenta obchodu.

Ekonomický vývoj zemí Společenství během 60. let 20. století dokazuje, že integrační snahy byly orientovány správným směrem. Jak ukazatele přírůstku HDP, míry nezaměstnanosti, tak i data o vývoji obchodní bilance i o konkurenceschopnosti vůči ostatním zemím včetně USA a vzrůstajícího se Japonska byly velmi pozitivní a Společenství se tak stalo atraktivním i pro další země. Již v roce 1961 zájem o vstup projevila Velká Británie (která v počátečních fázích integračního procesu vstup odmítla), Irsko a Dánsko. Je potřebné si připomenout také vznik dalšího západoevropského seskupení, *Evropského sdružení volného obchodu (ESVO)* v r. 1959 (původně Dánsko, Norsko, Portugalsko, Rakousko, Švýcarsko, Švédsko, Velká Británie, v současnosti Island, Lichtenštejnsko, Norsko a Švýcarsko), které mělo být jakousi konkurencí EHS. Nikdy se tak ale nestalo a obě seskupení existovala a existují vedle sebe jako partneři. Cílem ESVO bylo ale pouze odstranění cel a dalších omezení vzájemného obchodu; nešlo tedy o vytvoření jednotného trhu nad rámec ekonomických otázek.

V roce 1966 byla na půdě EHS zahájena *společná zemědělská politika* (dodnes nejsou všechny otázky v této oblasti vyřešeny), v roce 1968 se začala provádět *společná obchodní politika* a *Společenství* začalo vystupovat jako *samostatný subjekt v mezinárodních vztazích*. Tak je to i v současnosti, to znamená, že jako subjekt nevystupuje EU, jak se někdy chybně uvádí, ale Evropské společenství. Na konci 60. let se začalo také s uplatňováním **pravidel**

na ochranu hospodářské soutěže a s harmonizací nepřímých daní zavedením daně z přidané hodnoty.

V Římské smlouvě o EHS byl stanoven také velmi ambiciózní cíl - vytvoření společného jednotného trhu do roku 1970. Jak jistě víte, tohoto cíle bylo dosaženo, a ani to ne stoprocentně, až v roce 1993.

I volný obchod byl spojen s mnoha překážkami v podobě rozdílů v technických předpisech týkajících se bezpečnosti výrobků a ochrany spotřebitelů, nutností dodržovat velmi striktní předpisy pro výrobu určitého druhu zboží (tím byli chráněni domácí výrobci) apod. Také volný pohyb osob, který sice oficiálně začal v r. 1970, narážel na mnoho problémů - šlo zejména o odlišné požadavky na kvalifikaci. Podobná situace byla také u volného pohybu kapitálu a služeb a poslední překážky se řeší ještě i v současnosti.

2.2 Vznik Evropského měnového systému

70. léta 20. století znamenala pro EHS vážné ohrožení. Nejdříve se rozpadl poválečný Bretton-woodský mezinárodní měnový systém (tj. přechod od fixních směnných kurzů ke kurzům plovoucím), čímž byla narušena dosavadní měnová stabilita, pro fungování společného trhu velmi důležitá. Potom světovou ekonomikou otřásl dva ropné šoky a následná surovinová a energetická krize a na světový trh vstoupila nová konkurence z jihovýchodní Asie. Pomalu se začala prohlubovat technologická mezera mezi Evropou a USA a Japonskem a konkurenční schopnost Evropy se začala rychle zhoršovat. Reakci vesměs všech postižených zemí můžeme charakterizovat jako sílící protekcionismus domácích trhů a národních zájmů. Nové a netarifní překážky obchodu mezi členskými zeměmi (o obchodu s třetími zeměmi ani nemluvě) způsobily rozdrobení společného trhu. Dynamicky rostoucí vzájemný obchod v lepším případě začal stagnovat. Zvyšovala se také závislost na dovozu technologicky náročných výrobků z Japonska a USA, což značně zhoršovalo obchodní bilanci. Roztříštěný trh EHS brzdil konkurenceschopnost národních ekonomik, inovace i vědecko-technický pokrok i pozitivní tlak konkurence, a tím oslaboval ve světě pozici EHS, které se s tímto vývojem v podstatě vyrovnává dodnes.

Vedle těchto negativních skutečností se odehrálo i několik pozitivních událostí. V r. 1972 vstoupili do EHS noví členové - Velká Británie, Irsko a Dánsko, v r. 1975 byl založen **Evropský fond regionálního rozvoje** a v roce 1978 (platnost od r. 1979) vznikl **Evropský měnový systém**, kterého cílem byla stabilizace směnných kurzů a měl se stát impulsem pro další rozvoj vnitřního obchodu. V rámci něho vzniká společná měnová jednotka ECU a je stanoven mechanismus udržování stanovených kursů. V roce 1981 se stalo členem EHS Řecko, v r. 1986 Španělsko a Portugalsko. Přes všechny neúspěchy bylo jasné, že integrační proces má přece jenom objektivní důvody. Důkazem je také vytvoření tzv. **Evropského hospodářského prostoru (EHP)**, který vznikl na základě smlouvy mezi EHS a ESVO s cílem oboustranné spolupráce. Dohoda sice byla podepsána v r. 1984, ale ve skutečnosti se stala právoplatnou až v r. 1992.

První polovina 80. let je tedy spojena s mnoha projevy nespokojenosti ze strany institucí EHS (velmi aktivně se projevoval zejména Evropský parlament a Evropská komise), ze strany členských zemí i ze strany podnikatelských subjektů. Bylo to období kritické sebereflexe a hledání příčin a zároveň způsobů řešení problémů a snahy o maximální využití předností dosaženého pokroku společného trhu. Vývoj zároveň ukazoval, že intervencionistické a protekcionistické zásahy na základě Keynesových teorií nejsou účinné, a začaly převažovat liberalizační snahy, které postupně odstraňovaly svazující regulační opatření. Příkladem takového myšlení je vláda britské premiérky Margaret Thatcherové.

I přes sílící projevy tzv. euroskepticizmu právě snaha vycházející z řad samotných institucí EHS a také z řad firem, kterých podnikání již výrazně přesahovalo hranice jednoho evropského státu, způsobila opětovný průlom ve vývoji a začaly se velmi intenzivně hledat cesty k nápravě.

2.3 Bílá kniha o dokončení vnitřního trhu

V lednu 1985 začala činnost nová Komise v čele s Jaquem Delorsem a s novým **reformním programem**. Jednotlivé oblasti tohoto programu byly detailně zpracovány spolu s časovým harmonogramem v **Bílé knize o dokončení vnitřního trhu do konce r. 1992** (obsahovala téměř **3000 návrhů nových směrnic**), která byla přijata již za necelého půl roku.

Kromě již výše zmíněných překážek byla specifikována i řada dalších, např.:

- časově náročné administrativní a kontrolní procesy spojené s kontrolou zboží a osob na hranicích včetně rozdílných formalit ve statistických výkazech;
- preference domácích podnikatelských subjektů v nákladní dopravě před subjekty z jiných zemí;
- preference domácích účastníků v řízení o veřejných zakázkách;
- kromě technických předpisů existence značných rozdílů ve fyto-sanitárních a veterinárních předpisech;
- velké rozdíly u daní z přidané hodnoty, které spolu s nepřímými daněmi musí být upravovány dle zásad v zemi určení.

Přestože program této Bílé knihy byl velmi optimistický a relativně lehce realizovatelný, neznamenal ještě záruku pro úspěšné vybudování jednotného vnitřního trhu. Bylo potřebné upravit také podmínky politického charakteru (například institucionální uspořádání EHS, o kterém si řekneme v kapitole 3, přerozdělení pravomocí institucí atd.), rozšířit aktivity a sféru zájmu Evropského společenství a zakotvit program dokončení vnitřního trhu. Tyto **změny** se staly obsahem tzv. **Jednotného evropského aktu** (také Akt o jednotné Evropě - JEA), který vstoupil v platnost v r. 1987 a byl vlastně doplňkem k Římské smlouvě o EHS.

Mezi **úkoly** formulované v JEA patřilo:

1. vytvořit jednotný vnitřní trh do konce roku 1992 tak, aby vznikl ekonomický prostor bez vnitřních hranic a jakýchkoliv překážek volného pohybu zboží, osob, služeb a kapitálu;
2. posilovat sociální a ekonomickou soudržnost ES s cílem zmenšovat rozdíly v hospodářské vyspělosti různých regionů;
3. doplnit společné hospodářské politiky o podporu vědy a výzkumu a ochrany životního prostředí;
4. sblížit hospodářské a měnové politiky tak, aby bylo možné vytvořit hospodářskou a měnovou unii (zde se vůbec poprvé o tomto stupni integrace mluvilo);
5. reformovat rozhodovací procesy (zejména z důvodů rychlosti);
6. nově formulovat směr zahraniční politiky pro zdůraznění ES jako celku a ochranu společných zájmů.

Z hlediska marketingu může být pro Vás zajímavé dozvědět se něco málo o jedné studii, cílem které bylo postihnout očekávané přínosy vnitřního trhu. Studie se jmenuje *Cecchiniho zpráva* (ale oficiální název zní "Náklady Ne-Evropy"), byla zveřejněna v roce 1988, vycházela z výsledků podrobného výzkumu za účasti 11 tisíc podniků čtyř členských zemí ze šesti výrobních odvětví a otázky byly směřovány na odhady velikosti poklesu nákladů po odstranění překážek uvedených v Bílé knize. I když se ukázalo, že odhady úspor byly nadnesené, měla veliký ohlas, protože otevřela oči mnohým podnikatelům i úředníkům institucí EHS.

Začátek 90. let je spojován se zásadními společenskými změnami ve střední a východní Evropě. Politický vývoj postavil Společenství před otázku, jak pokračovat dále v integračním procesu. Dodejme, že program budování vnitřního trhu úspěšně pokračoval a představitelé EU si byli vědomi příležitosti a ohrožení, které vznikly pádem komunistického režimu na východ od hranic EHS.

Úkol

1. Pokuste se definovat, jaké příležitosti a ohrožení pro Evropskou unii s sebou přinesl pád "železné opony".

Jednotný evropský akt (JEA)



2.4 Maastrichtská smlouva

Prioritním cílem bylo splnit úkol dobudování vnitřního trhu a položit stavební kámen dalším stupňům integrace. V r. 1992 proto byla v Maastrichtu podepsána tzv. **Maastrichtská smlouva** neboli **Smlouva o Evropské unii**. Název Evropská unie je tedy názvem poměrně novým. Trochu zvláštní je i to, že nebyly upraveny všechny zakladatelské smlouvy v souladu s tímto názvem. Naopak, bylo přejmenováno pouze EHS na Evropské společenství (ES). **Smlouva o EU zavádí také pojem "občanství Unie", zaručující volný pohyb osob, diplomatičkou a konzulární ochranu v rámci EU i uplatnění petičního práva vůči Evropskému parlamentu.**

Integrační snahy ES měly pokračovat dál s cílem vytvoření Evropské hospodářské a měnové unie, proto byly součástí smlouvy i kroky k politické integraci. Ve smlouvě jsou stanovena i tzv. **konvergenční kritéria** pro účast v Evropské měnové unii (cenová stabilita, výše dlouhodobé úrokové míry, stabilní směnný kurz, výše rozpočtového deficitu a zadluženost veřejného sektoru).

Cíle Maastrichtské smlouvy

Podstata Maastrichtské smlouvy se zjednodušeně dá vyjádřit v podobě tzv. "chrámu EU", tvořeného třemi pilíři, které zastřešuje Evropská rada ministrů. Pilíře představují vlastně **komplex cílů za určitou oblast:**

1. Ekonomické a sociální

- Cíle v této oblasti vlastně vytvářejí bázi pro jednotný vnitřní trh a zůstávají hlavním komplexem cílů ES i EU. V Maastrichtu byly předchozí cíle doplněny o společnou obchodní politiku, politiku konkurence, politiku v oblasti rozvojové spolupráce, nové cíle byly formulovány v oblasti ochrany spotřebitele, energie, turistiky, posilování konkurenceschopnosti průmyslu, podpory zřizování a rozvíjení transevropských sítí atd.



Příklad

Rešerše zveřejněná Generálním ředitelstvím Evropské komise pro hospodářské a finanční záležitosti dochází k závěru, že členské státy EU sice započaly s odlehčováním zdanění pracovní síly, ale pokrok při reformě není v oblasti daní a podpor rovnoměrný: důraz byl až doposud jednoznačně kladen na daňovou stránku, zatímco reformy systému podpor v nezaměstnanosti jsou většinou poměrně nevýznamné. [2]

2. Mezinárodně-politické a zahraničně-bezpečnostní

- Podstatou těchto cílů je formování společné zahraniční a bezpečnostní politiky, včetně obranné, v podobě zaujímání společných postojů a přijímání společných akcí.



Příklad

Na teroristické útoky z 11. září reagovala EU velmi rychle. V souladu s Akčním plánem, přijatým na mimořádném zasedání Evropské rady dne 21. září v Bruselu, uvedla do chodu řadu opatření v těch oblastech, kde musí a může efektivně přispět: vnější vztahy, spolupráce mezi policejními a soudními orgány, letecká doprava, humanitární pomoc a hospodářská a finanční politika. [3]

3. Vnitřně-bezpečnostní

- se týká problematiky justice a vnitra. Spolupráce se orientuje na společnou úpravu azylové a přistěhovalecké politiky, společného boje proti drogové závislosti a podvodům v mezinárodním měřítku a na policejní spolupráci a spolupráci soudů v občanských i trestně-právních věcech. Do tohoto pilíře byla začleněna i tzv. **Schengenská dohoda** z r. 1985 (úprava pravidel týkajících se překračování vnějších hranic a provádění kontrol na nich - tuto dohodu neratifikovaly Švédsko, Finsko, Dánsko, Irsko a Velká Británie, a naopak ji podepsaly Island a Norsko).

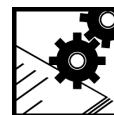


Úkol

2. Které české a například rakouské nebo německé, resp. slovenské podniky a jakým způsobem může ovlivnit situace, kdy Česká republika ratifikuje Schengenskou dohodu?

Příklad

Evropská komise přijala Zelenou knihu zabývající se řešením zlepšování odškodnění obětí zločinu. Zelená kniha zahajuje veřejnou diskusi o způsobu zavedení minimální úrovně odškodnění. Zvláštní pozornost věnuje přeshraničním situacím, kdy se obětí zločinu stane někdo mimo území své vlasti. [4]



2.5 Kodaňská smlouva

Rok po zasedání Maastrichtu bylo víceméně jasné, že musí být specifikována také kritéria pro začlenění nových zájemců o vstup. Kandidátské země jsou před vstupem do Evropské unie povinny splnit řadu podmínek - tak zvaná **kodaňská kritéria** (Kodaň 1993). Mezi ně patří:

- fungující tržní hospodářství,
- schopnost vyrovnat se s tržními procesy a konkurenčními tlaky, které existují v EU,
- schopnost přebírat na sebe závazky plynoucí z členství v EU (harmonizace legislativy a cíle EU),
- právní stát,
- stabilní instituce zajišťující demokracii,
- dodržováním lidských práv.

V roce 1995 se staly členem ES Finsko, Rakousko a Švédsko.

Kodaňská kritéria

2.6 Amsterdamská smlouva

Protože posledních pět let od uplynutí podpisu Maastrichtské smlouvy bylo velmi dynamických, představitelé ES cítili potřebu revidovat některé závěry a cíle v souladu s vývojem. Závěry této revize jsou shrnuty v Amsterdamské smlouvě (r. 1997 - nazývána také Akční plán), která ještě více věnovala pozornost potřebě **zvýšené podpory trvale udržitelného rozvoje hospodářského života, vysoké úrovně zaměstnanosti** (vytvořila se základna pro roční vyhodnocování národních opatření v rámci unijní koordinace), **neinflačního růstu** a poprvé se zde objevily také otázky **rovného zacházení mužů a žen**. Kromě toho byly některé oblasti - celní spolupráce, imigrační a azylová politika přesunuty z 3. pilíře do 1. (zde se rozhoduje tzv. komunitárním mechanismem, tj. v zájmech ES jako celku, na rozdíl od mezivládní spolupráce, která se uplatňuje ve 3. pilíři). Členské státy byly také vyzvány, aby připravily časový plán **urychleného přejímání zbývajících cca 35 procent komunitárních směrnic do národní legislativy** s vědomím přísné kontroly a vymáhání důsledků z neplnění tohoto závazku ze strany Komise. K úkolům patřilo také **zvýšení informovanosti podnikatelské sféry o dění v Unii prostřednictvím internetu**.

Závěry
Amsterdamské
smlouvy

2.7 Agenda 2000

Integrační úsilí kandidátských zemí bylo podpořeno a podepřeno programem posílené **předvstupní strategie** pod názvem Agenda 2000 z r. 1997. Byla v něm striktně stanovena podmínka převzetí, zavedení a udržování legislativy vnitřního trhu v co největším rozsahu ještě před vstupem krajiny do ES. Na základě tohoto materiálu se Komise rozhodla uzavřít s každou z kandidátských zemí tzv. **Partnerství pro vstup**, což je smlouva, ve které jsou každý rok definovány krátkodobé a střednědobé priority, kterých musí tyto země dosáhnout. Je to tedy v podstatě program předvstupních kroků. Dalším závěrem Agendy byl souhlas se **zvýšením částky finanční pomoci** určené pro modernizaci ekonomiky a dalších oblastí.

Kromě toho se tento programový materiál soustřeďuje na další otázky a je vlastně komplexním rámcem podmínek rozvoje i rozšíření EU. Například velká pozornost je věnována **rozvoji informační společnosti, podpoře elektronického obchodu, celoživotního vzdělávání** apod.

Lisabonská strategie

Evropská unie musí samozřejmě neustále reagovat na vnitřní a vnější výzvy, ke kterým patří nové příležitosti a ohrožení spojené s již zmiňovanou globalizací, technologickým vývojem či potřebou zvyšování konkurenceschopnosti celého seskupení. Právě těmto třem oblastem byl dán prostor v Lisabonu v roce 2000 a jsou přeformulovány do podrobnějších úkolů v rámci tzv. Lisabonské strategie, jejíž hlavní cíl je, aby se EU stala do konce roku 2010 nejvýkonnější a vysoce konkurenceschopnou ekonomikou světa. Součástí této strategie jsou programy zaměřené na zvyšování technologické vyspělosti EU založené na znalostech pod názvem **eEurope**.

Vznik Evropské měnové unie (EMU)

Teď se trochu vrátíme časově zpátky do roku 1994, kdy ratifikací smlouvy o vytvoření EMU začala druhá etapa vytváření (první vlastně začala pomalu a váhavě vytvořením Evropského měnového systému). Signatáři se zavázali v budoucnu přijmout společnou měnu a pro tento cíl bylo stanoveno několik podmínek: každoročně byly vydávány a kontrolovány rámcové pokyny pro hospodářskou politiku členských států tak, aby byla plněna konvergenční kritéria, byla dokončena plná liberalizace pohybu kapitálu a byl založen Evropský měnový institut, který se na konci druhé etapy přeměnil na Evropskou centrální banku. Před začátkem třetí etapy byli také známi členové měnové unie: SRN, Francie, Belgie, Nizozemí, Lucembursko, Itálie, Finsko, Rakousko, Španělsko, Portugalsko a Irsko. Třetí etapa začala r. 1999 zavedením eura jako společné měny a trvala do konce prvního pololetí r. 2002, kdy skončil oběh bankovek a mincí národních měn. V současnosti je členem EMU i Řecko.

I když samozřejmě i v případě EMU a jednotné měny se ozývají hlasy poukazující na zápory, uvedme si raději deklarované přínosy, protože je lepší přijmout existenci EMU jako nezvratitelnou skutečnost, která je pro marketing velmi důležitá. **K pozitivům** tedy patří:

Pozitiva jednotné měny

- Končí kolísání měnových kursů uvnitř EMU, čímž je také eliminována nejistota investorů i kurzová rizika.
- Zanikají transakční náklady vzniklé výměnou peněz uvnitř EMU.
- Předpokládá se mnohem vyšší cenová stabilita a snížení míry inflace.
- Euro by se mělo stát významnou světovou měnou, čímž se jednak zase sníží transakční náklady, v tomto případě ve světovém obchodě, a sníží se také potřeba devizových rezerv.
- Zvýší se také cenová transparentnost v obchodě pro zákazníky.



Příklad

Euro nám nevadí, říkají Rakušané. Vadí nám nové ceny, proto si to cvičně přepočítáváme na šilinky, dodávají. Pak zjišťují, že před zavedením nové měny bylo levněji. I když některé statistiky hovoří, že se ceny zboží po zavedení eura v alpské republice zvýšily pouze o několik málo procent, naprostá většina Rakušanů (84 procent) si myslí, že jejich život od počátku letošního roku podražil. Po počátečním "pocitivém" přepočítávání cen totiž mnoho obchodníků přistoupilo ke zaokrouhlování cen v eurech samozřejmě většinou směrem nahoru. Rakušané jsou přesto s novým platidlem spokojeni a jenom 30 procent by si podle průzkumu Gallupova institutu přálo návrat šilinku; s eurem je spokojeno dokonce 78 procent lidí. Sonda ale vypovídá také o tom, že až podle 85 procent obyvatel se zvýšily ceny potravin, podle 59 procent stouply ceny v gastronomii, ve službách (43 procent), podražily domácí potřeby (39) a vzrostly náklady na automobil (38 procent).

Rakouská realita po zavedení vypadá kromě hromadění drobných mincí - i tak, že se ještě údajně až třetina obyvatel snaží přepočítávat ceny na šilinky, a to nejenom proto, že si na novou měnu ještě nezvykli. Mnozí si totiž ještě pamatují ceny z doby před prvním lednem a zkoumají, zda nebyli obchodníkem ošizeni. A to se stává poměrně často. Například košile v jednom z nejznámějších obchodních řetězců, která stála ještě o Vánocích 399 šilinků, teď stojí 29,99 eura, což je již 412 šilinků, a podobných příkladů lze v alpské republice najít velmi mnoho. [5]

2.8 Evropská dohoda ČR - ES

První kroky zvyšování intenzity vzájemného vztahu se uskutečnily již v r. 1990, kdy byla i na Československo rozšířena pomoc v rámci programu PHARE (nenávratná hospodářská pomoc s cílem usnadnit přechod na tržní ekonomiku). V květnu toho samého roku byla uzavřena první dohoda o obchodní a hospodářské spolupráci. Tím byl uvolněn vzájemný obchod a začalo se s odbouráváním cel i kvantitativními omezeními. V prosinci r. 1991 byla uzavřena Dohoda o přidružení mezi ES a tehdejším Československem, která ale musela být kvůli rozpadu ČSFR uzavřena znovu (r. 1995). Hlavním cílem bylo vytvoření pásma volného obchodu do r. 2001. Součástí dohody byla také pravidla hospodářské soutěže (pro ČR do r. 1997 existovala určitá zvýhodnění), českým podnikům bylo umožněno ucházet se o veřejné zakázky za stejných podmínek jako členským zemím, garantováno bylo také právo stejného zacházení s českými pracovníky legálně zaměstnanými v EU. Také byly dohodnuty základy pro sblížení legislativy a podmínky volného pohybu kapitálu.

V roce 1997 se konalo Lucemburské zasedání Evropské rady, na kterém bylo rozhodnuto, že ČR bude patřit mezi ty země, se kterými bude zahájeno jednání o vstupu v souladu se závěry Agendy 2000. S každou z vybraných zemí uzavřela Komise tzv. **Partnerství pro vstup**, ve které jsou definovány krátkodobé a střednědobé priority. Šlo zejména o **podporu ekonomických reforem, posílení institucionální a administrativní kapacity v oblasti bankovního dohledu, pojišťovnictví, ochraně životního prostředí, zemědělství a regionální politiky, státní správy, soudnictví**. Mnoho cílů bylo stanoveno pro **zkvalitnění fungování vnitřního trhu ČR - zlepšení monopolního zákonodárství, certifikace, standardizace, oblast duševního vlastnictví, účetnictví, ochrana spotřebitele, tržní dohled, podpora malých a středních podniků, hospodářská soutěž**. Od tohoto zasedání Komise také každý rok zpracovává hodnotící zprávu a zároveň ČR Národní program pro převzetí legislativy Unie (každoročně aktualizovaný). Oficiálně začalo vlastní jednání o vstupu v r. 1998 procesem zvaným **screening**, což je vlastně projednávání o postupu **harmonizace legislativy**. Ta byla rozdělena do 31 kapitol.

Partnerství pro vstup

Poslední hodnotící zpráva (tzv. Souhrnná monitorovací zpráva o připravenosti ČR na členství v EU) je z října r. 2003, je zprávou poslední a svědčí o velkém pokroku v přípravách na začlenění. K pozitivům patří jak růst HDP, tak i celková restrukturalizace průmyslu zejména díky vysokému přílivu zahraničních investic. Harmonizace legislativy byla dokončena rámcově v polovině r. 2002 a Komise se jednoznačně vyjádřila o připravenosti ČR, státu s fungující tržní ekonomikou, na začlenění do vnitřního trhu EU. K negativům se řadí vysoké veřejné výdaje, schodek státního rozpočtu, některé výjimky v oblasti veřejných zakázek, uznávání diplomů a kvalifikací, ochrany spotřebitele a v daňové oblasti, kritizována je také délka soudního řízení. Bude nutné provést reformu v oblasti sociálních dávek, důchodovému systému a zdravotní péče a věnovat pozornost detailním otázkám jednotlivých oblastí připravenosti.

České republice byla odsouhlasena některá tzv. přechodná období, tj. prodloužení lhůty, po kterou bude harmonizace v některých speciálních oblastech "dolaďována" (např. nižší spotřební daň pro cigarety), zbývá dokončit některé z požadavků ES (např. skutečně fungující zákon o státní správě).

13. 12. 2002 byla pro Českou republiku úspěšně zakončena přístupová jednání, v dubnu 2003 byla podepsána **Přístupová smlouva** (na základě které - a po ratifikaci stávajícími členskými státy - se Česká republika stává členem EU dne 1. 5. 2004) a v červnu 2003 podpořila svými hlasy vstup do Evropské unie většina českých občanů.

Přístupová smlouva

Shrnutí kapitoly

Proces dosahování cílů integrace, které si před více než padesáti lety stanovili představitelé několika evropských států, je velmi složitý. Evropská unie, i Česká republika, která se chce stát členem tohoto seskupení již v nejbližším období, musela učinit mnoho kroků, vyrovnat se s mnoha ztrátami a také mnohé získat, aby byla dnes tam, kde je - válkou zničená část



2. Historické mezníky vývoje EU

kontinentu je ekonomickou velmocí. I Česká republika zažila v posledních dvanácti letech až neuvěřitelný vývoj, o čemž svědčí také zkracující se počet roků odhadu doby dosažení srovnatelné úrovně s průměrem států EU.



Pojmy k zapamatování

- OEEC
- OECD
- ESUO
- Montánní unie
- Římské smlouvy
- Maastrichtská smlouva
- Amsterdamská smlouva
- Kodaňská smlouva
- Agenda 2000
- EMU
- Evropský hospodářský prostor
- Jednotný evropský akt
- chrám EU
- kodaňská kritéria
- Schengenská dohoda
- Akční plán
- Evropská dohoda
- Partnerství pro vstup
- screening



POT

Najděte v tisku (Ekonom, Hospodářské noviny, Lidové noviny, Mladá fronta dnes a pod.) resp. na internetu (např. www.lidovky.cz) nejnovější zprávy o vývoji začleňování ČR do EU a formulujte závěry různých problémů, kterých by si měli marketingoví manažeři různých podniků všimnout. Část věnovaná vývoji by měla představovat maximálně 10 % obsahu práce.

Rozsah: 2 - 3 strany písemného materiálu.

Termín zpracování: do konce třetího říjnového týdne.

Adresa pro zaslání: klapalov@econ.muni.cz.

- Rada Evropské unie
- Evropská komise
- Evropský parlament
- Evropský soudní dvůr
- Evropský účetní dvůr
- Evropská rada
- Poradní orgány
- Pomocné orgány

3.

Specifika marketingu v EU



Cíl kapitoly

Cílem kapitoly je rámcově seznámit studenty s institucionálním systémem Evropské unie, který představuje velmi složitý organizmus. Aktivitu, kterým se dále zmíněné instituce věnují, představují základ jednotné společné politiky a integračního procesu a přímo i nepřímo ovlivňují také rozhodování podnikatelských subjektů. Orientace ve fungování těchto institucí umožňuje pochopit mimo jiné také možnost vlastního ovlivňování, případně lobbyingu při formulování zásadních rozhodnutí na půdě ES.



Časová zátěž

- Studium - 2 hodiny, autokorekční cvičení - 20 minut, 3-krát POT - 5 hodin - doporučuji rozložit do dvou dnů.

Úvod

Již jsme si uvedli, že samotná EU nemá právní subjektivitu. Je to dané i tím, že pojem "unie" má vyjadřovat novou kvalitu integrace, která stále ještě není u konce. Působnost EU je mnohem širší než ES, protože sféra zájmu Evropského společenství představuje vlastně pouze 1. pilíř EU. Nicméně EU v podstatě nemá žádné vlastní orgány - využívá instituce Evropského společenství. Tyto instituce mají tzv. duální strukturu, tj. a) nadstátní charakter, kdy státy svěřují výkon části své suverenity v určitých oblastech - sem patří Komise, Parlament a Soudní dvůr a b) podobu mezivládních organizací, tj. jednotlivé státy uplatňují celou vlastní suverenitu - např. Evropská Rada. Je potřebné zdůraznit, že hlavními aktéry integračního procesu stále zůstávají samotné členské státy. Pro zajímavost, v současné době pracuje v ES kolem 30 tisíc osob v zaměstnaneckém poměru, nejpočetnější je Evropská komise, která sama zaměstnává asi 20 tisíc lidí a tento počet se rozšířením o nové členské státy podstatně zvýší.

Mechanismus fungování institucí ES je založen na tom, že na rozhodování se podílí jednak orgán reprezentující zájmy ES jako celku a jednak orgán reprezentující zájmy jednotlivých členských států. Proto je na pomyslném vrcholu důležitosti významu dvojice orgánů: Evropská komise a Rada Evropské unie.

3.1 Rada Evropské unie (Rada, Rada ministrů)

Kompetence Rady ministrů

- Je institucí **reprezentující zájmy členských států EU**;
- **hlavní rozhodovací orgán** - přijímá politická a legislativní rozhodnutí na základě návrhů předložených další z institucí - Komisí;
- zajišťuje koordinaci rámcové hospodářské politiky ES;
- složena z ministrů vlád členských států - pro řešení otázek z určité oblasti se tedy scházejí ministři členských států, v jejichž kompetenci tyto otázky jsou;
- funkční období předsednictví jednoho státu je 6 měsíců;
- nejdůležitější práce - příprava jednotlivých zasedání Rady po věcné stránce je soustředěna do několika výborů (např. COREPER - Výbor stálých zástupců vlád členských států - velvyslanci);
- základní funkcí Rady je zastupování zájmů členských států na úrovni EU;
- generálním tajemníkem je v současnosti Javier Solana.



Příklad

Na svém lucemburském zasedání se Rada pro zemědělství dohodla o udělení mandátu Evropské komisi, aby jménem Společenství vyjednala průběžnou revizi Evropské úmluvy Rady Evropy o ochraně zvířat během mezinárodní dopravy. Po přijetí bude úmluva právně závazná.

Vyjednávací mandát zahrnuje všechny oblasti, které spadají do rámce kompetencí Společenství. Záležitosti spadající do kompetence jednotlivých států, jako je doprava zvířat pro nekomerční účely a doprava na vzdálenost kratší než 50 km, si členské státy vyjednávají samy. [6]

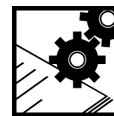
3.2 Evropská Komise (Komise, Komise EU)

- Instituce, která reprezentuje zájmy Společenství;
- je orgánem iniciativním a výkonným a má kontrolní pravomoci, v oblasti hospodářské soutěže má také rozhodovací pravomoc;
- nazývá se také “vládou ES” anebo “strážkyní smluv”;
- orgán příslušný uzavírat smlouvy mezi ES a třetími státy a také mezinárodními organizacemi - zastupuje tedy ES navenek;
- je iniciátorem legislativních návrhů a zároveň návrhy zpracovává (cca 7 000 aktů ročně) a předkládá na posouzení Radě;
- správce rozpočtu EU, řídí finance;
- vykonavatel politik EU;
- dohled nad uplatňováním komunitárního práva (pokuty...);
- generálním komisařem je Romano Prodi;
- další komisaři řídí činnosti jednotlivých Komisariátů (např. pro dopravu, pro rozšíření, hospodářskou soutěž, průmysl, zemědělství, celní unie a nepřímé daně...);
- členové Komise nesmí hájit zájmy členských států a jsou ve svém rozhodování nezávislí;
- má zastoupení ve všech členských státech EU a ve třetích zemích a u mezinárodních organizací.

Kompetence
Evropské komise

Příklad

Evropská komise předložila Radě a Evropskému parlamentu návrh nařízení, jímž by se zrušila omezení na propagaci prodeje, která Komise na vnitřním trhu odhalila. Nařízením se odstraní překážky stojící v cestě přeshraniční obchodní propagaci. Tyto překážky vznikly v důsledku zákonných předpisů jednotlivých států o slevách, prémiech, propagačních dárkách, propagačních soutěžích a hrách. Společného znění základních pravidel vztahujících se na uplatňování cenově vázaných propagačních nástrojů je naléhavě zapotřebí, a to jak vzhledem k zavádění jednotné měny eur, tak i z hlediska vstupu Směrnice o elektronickém obchodování do legislativy jednotlivých států k lednu 2002. [7]



3.3 Evropský Parlament (Parlament)

- Členové zastupují své voliče - občany EU - “strážce zájmů sjednocené Evropy”.
- Poslanci (od r. 1979 voleni v přímých volbách) nikdy nevystupují jménem členských zemí - mohou být nezávislí, anebo se sdružují do politických skupin - klubů. Současný počet poslanců je 626, s relativně proporcionálním počtem za jednotlivé země dle počtu obyvatel.
- Postupně narůstá moc této instituce (zavedení tzv. procedury spolupráce po schválení Jednotného evropského aktu a zavedení tzv. spolurozhodovací procedury v Maastrichtské smlouvě).
- Amsterdamská smlouva postavila parlament do téměř rovnovážného postavení s Radou při schvalování legislativy - ne ve všech oblastech.
- V Parlamentu pracuje dvacet stálých parlamentních výborů, dle potřeby se zřizují dočasné vyšetřovací výbory, závěry kterých se předkládají k jednání Komise (např. v případě nemoci BSE).
- Parlament také vypracovává stanoviska k problémům, o kterých Rada jedná (má také právo na vyslovení souhlasu se všemi důležitými mezinárodními smlouvami - např. přistoupení nových členů... je tedy konzultativním a kooperačním orgánem Rady).
- Má právo formálně vyzvat Komisi, aby vyvíjela činnost v určité oblasti.

Kompetence
Evropského
Parlamentu

- **Schvaluje rozpočet EU.**
- Vykonává politickou kontrolu Komise a Rady.
- Může vyjádřit nedůvěru a donutit k rezignaci Komisi jako celek (poprvé a zatím naposled se tak stalo r. 1999) a také schvaluje předsedu a členy Komise.
- Evropský parlament jmenuje také ombudsmana, který přijímá stížnosti od občanů celé EU a šetří jejich oprávněnost.



Příklad

Odstraňte ze svých zákonů ustanovení, která by byla diskriminační, pokračujte ve sladování evropské legislativy s vlastní a dávejte pozor na příliš vysoký schodek rozpočtu. Zhruba tak se dá shrnout obsah 12 odstavců schválené rezoluce Evropského parlamentu o rozšíření EU, věnovaných České republice. Praví se v nich, že ČR úspěšně pokračuje v rozhovorech o přistoupení k EU a že její ekonomika dobře vzdorovala hospodářskému poklesu v zemích unie, což svědčí o její schopnosti čelit konkurenčním tlakům. Evropský parlament také jednoznačně podpořil český požadavek, aby Češi měli v budoucím EP 22 poslaneckých míst, a ne jen 20, která jim byla přidělena na summitu v Nice. Dokument si všímá snahy českých orgánů potírat korupci a hospodářskou zločinnost. [8]

3.4 Evropský soudní dvůr (Soudní dvůr) a Soud první instance

Kompetence
Evropského
soudního dvora

- Má obecnou odpovědnost za **interpretaci ustanovení komunitárního práva** a je povinen ho prosadit do praxe soudů členských států.
- Řeší jen předložené případy.
- Zajišťuje **jednotný výklad práva ES** v rámci celé unie ve spolupráci se soudy jednotlivých členských států.
- Rozhodnutí Soudního dvora má zvláštní normativní charakter, což znamená, že jeho obsah je fakticky závazný.
- Plní funkci *soudu ústavního* (objasňuje práva a povinnosti orgánů ES ve vzájemném vztahu i právní vztah mezi členskými státy a Společenstvím), *soudu správního* (řešení žalob fyzických a právnických osob vůči opatřením ES, které se jich dotýkají), *soudu civilního* (zjišťování mimosmluvních závazků a zkoumání nároků na náhradu škody při úředním ručení) a soudu rozhodčího.
- Každý členský stát vybírá jednoho soudce na dobu 6 let, ale soudci jsou absolutně nezávislí.

Soud první instance

- Dá se říci, že vznikl z důvodů potřeby odlehčit Soudní dvůr od přetížení i méně závažnými případy, v jeho pravomoci je tedy rozhodovat např. pracovněprávní spory mezi ES a jeho zaměstnanci apod.



Příklad

Podle rozhodnutí Evropského soudního dvora se mohou občané Polska, České republiky a Bulharska obrátit přímo na soudy členských zemí EU a obhajovat zde své právo na podnikání, které je jim zaručeno v asociačních dohodách. Jinými slovy, soudní dvůr říká, že asociační dohody udělují právo provádět činnosti průmyslové a obchodní povahy, volná řemesla, profesní činnost a podporují je v samostatně výdělečné činnosti. Členské státy si však zachovávají právo regulovat vstup a pobyt obyvatel těchto zemí, ale nemohou odmítnout vstup nebo pobyt občanů některé z těchto zemí, chce-li zde zřídit podnik. [9]

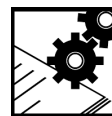
3.5 Evropský účetní dvůr

- Přezkoumává **účetnictví** všech příjmů a výdajů ES a všech orgánů.

- Vypracovává **výroční zprávu** o rozpočtovém hospodaření.
- Jeho činností je **finanční kontrola hospodaření ES** všech orgánů ES i u vnitrostátních orgánů jednotlivých členských států i u soukromých osob ve věci hospodaření s finančními prostředky ES.

Příklad

Účetní dvůr ES zveřejnil zprávu o hospodaření společné zahraniční a bezpečnostní politiky (SZBP). Zpráva se zabývá obdobím let 1997 až 1999 a navazuje na posudek Účetního dvora č. 1/97 vypracovaný ve stejné věci. Účetní dvůr uznává, že v posledních letech došlo ke znatelnému zlepšení. Uvádí také, že nejasná pravidla realizace politiky SZBP způsobují komplikace v jejím běžném hospodaření. Účetní dvůr proto doporučuje přijetí jednoznačných provozních zásad s ohledem na úlohu Komise při realizaci politiky SZBP. [10]



3.6 Evropská rada (summit), také Rada Evropy

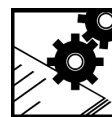
Není institucí EU! - I když se o ní mluví jako o orgánu, je i toto označení značně nepřesné.

- Členové jsou představitelé států resp. vlád a předseda Komise, nápomocní jsou ministři zahraničních věcí členských zemí, někdy také členové Komise a předseda parlamentu.
- Summit poskytuje EU nezbytné podněty pro její rozvoj a vymezuje obecné politické směry a stanoví obecné politické směrnice a zásadní politická rozhodnutí a koncepční otázky rozvoje pro další vývoj EU.
- Každý rok se zveřejňují zprávy o pokroku dosaženém při vytváření Unie.

Příklad

LAEKEN - Královský zámek v Laekenu se stane dějištěm summitu Evropské unie, který se tentokrát bude věnovat především vnitřním otázkám Unie.

Jak zajistit fungování Evropské unie i po jejím rozšíření, zefektivnit její správní aparát, přehodnocení rozdělení pravomocí, to všechno jsou otázky, kterým se Unie chce v nadcházejících dvou letech intenzivně věnovat. A formální rámec této debatě by měl vymezit dvoudenní summit Evropské unie. Fórem debaty o budoucnosti Unie se stane Konvent, který oficiálně na summitu svolá tzv. Laekenská deklarace a který se poprvé sejde v Bruselu na jaře roku 2002. Na práci Konventu se budou podílet jak jednotlivé členské země, tak unijní orgány a také zástupci kandidátských zemí, tedy i České republiky: zástupci vlád a parlamentů členských zemí Unie, Evropského parlamentu a komise spolu s poslanci a vládními činiteli kandidátů. [11]



Kromě hlavních orgánů byly postupem času zřízeny další, kterých úkolem je poskytovat potřebné rady v oblastech, které jdou nad rámec znalostí a možností výše zmíněných institucí. Z poradních a pomocných orgánů (resp. institucí) mají nezastupitelné místo:

3.7 Poradní orgány

3.7.1 Hospodářský a sociální výbor

- Je **pomocným orgánem s poradní funkcí**.
- Jeho 222 členů představuje tři přibližně velké skupiny - nezávislé zástupce (v relativně doporučeném počtu z každé členské země dle počtu obyvatel) zaměstnavatelů, pracovníků a zájmových skupin z členských států, kteří pracují v 9 sekcích (např. průmysl, obchod, řemesla a služby, doprava a komunikace, zemědělství a rybařství...), kteří svou funkci mají vykonávat v obecném zájmu ES.
- Vydává informační zprávy k různým problémům.
- Předkládá **názory**, které Rada i Komise musí konzultovat.
- Působí jako **poradní orgán při tvorbě legislativy**.

- Zprostředkovává **kontakt institucí ES s představiteli zájmových svazů a dalších zainteresovaných skupin.**

3.7.2 Výbor regionů

- Má také **pomocnou a poradní funkci.**
- Zastupuje zájmy regionálních a komunálních správ v EU.
- Vypracovává stanoviska k problémům týkajícím se **regionální politiky**, které musí Komise i Rada konzultovat (kromě jiného také např. k rozvoji venkovské turistiky, k rozvoji transevropské sítě letišť, komunálního volebního práva apod.).

Dalšími novějšími výbory jsou Výbor pro zaměstnanost a Výbor pro cenné papíry.

3.8 Pomocné orgány

3.8.1 Evropská investiční banka

- Je **finančním ústavem ES** - obstarává kapitál a za výhodných podmínek jej dává k dispozici formou úvěrů pro investiční akce - také přidruženým i třetím státům (např. modernizace nebo konverze podniků, rozvoj méně vyvinutých oblastí apod.).
- Kapitál banky tvoří vklady členských států a částky získané na kapitálovém trhu.
- Rozhodnutí banky jsou přijímána v tzv. Radě guvernérů - ministři financí členských států.



Příklad

Brněnská Masarykova univerzita získala na své rozšíření a modernizaci úvěr od Evropské investiční banky ve výši 95 miliónů eur, tedy zhruba 2,9 miliardy korun. Úvěr, který kryje téměř polovinu nákladů na výstavbu Univerzitního kampusu Bohunice, bude splácet 25 let.

"Jde o první půjčku do školství ve střední a východní Evropě," řekl viceprezident EIB Wolfgang Roth. Zdůraznil, že podmínkou banky jsou mimo jiné výběrová řízení podle pravidel Evropské unie. Evropská banka spolu s nynějším úvěrem pro Masarykovu univerzitu poskytla České republice od roku 1993 téměř tři miliardy eur (zhruba 91 miliard korun). Největšími projekty byly modernizace hlavních železničních tahů, silniční a telekomunikační sítě a obnova městské infrastruktury. Od roku 1990 půjčila banka na akce v kandidátských zemích EU téměř 17 miliard eur (zhruba 518 miliard korun). [12]

3.8.2 Evropská centrální banka (Evropská ústřední banka) - ECB

- Vznikla nahrazením Evropského měnového institutu v r. 1999.
- Je spojena s vytvářením Hospodářské a měnové unie a zaváděním eura.
- Jejím hlavním úkolem je vytváření **měnové politiky ES.**
- Její členové jsou guvernéri národních bank členských států.



Příklad

S ohledem na obavy, že evropské banky budou čelit velkým potížím, Federální rezervní systém Spojených států se spolu s Evropskou centrální bankou dohodl na další swapové transakci, jejímž cílem je zklidnit globální finanční trhy. Operace je zaměřena na to, aby pomohla evropským bankám vypořádat se s akutním nedostatkem dolarů po úterním útoku na USA. [13]

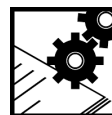
3.8.3 Evropský systém centrálních bank

- Zahrnuje ECB a národní centrální banky;
- Hlavní cíl - udržování cenové stability, podpora hladkého fungování platebních systémů, provádění devízových operací.

K dalším orgánům patří např.: Evropská agentura pro ochranu zdraví a bezpečnost na pracovišti, Evropské středisko pro odbornou výchovu atd.

Příklad

Úřad pro harmonizaci na vnitřním trhu (lidově Evropský úřad značek) započal svou činnost 1. dubna 1996 a během prvního roku obdržel namísto předpokládaných cca 15.000 přihlášek více než 43 000. Zhruba 60% přihlašovatelů je ze zemí patřících do EU, nejčastěji přihlašovatel pochází z USA, SRN, Velké Británie a Itálie. Řízení je možno vést v jednom z pěti úředních jazyků. Přímé příjmy Úřadu tvoří především poplatek za přihlášku ve výši 975 Eur, poplatek za čtvrtou a každou další třídu ve výši 200 Eur, poplatek za registraci známky ve výši 1.100 Eur, poplatek za obnovu známky ve výši 2.500 Eur, poplatek za odvolání 800 Eur a poplatek za registraci licence ve výši 200 Eur. [14]



Shrnutí kapitoly

Uvedený přehled jednotlivých nejvýznamnějších institucí Evropského společenství včetně stručně nastíněných aktivit, cílů, pole působnosti a oblastí rozhodování samozřejmě nepředstavuje úplný výčet komplexní problematiky týkající se existence těchto institucí. Je potřeba si připomenout, že institucionální základ fungování Evropské unie se vyvíjí v souladu s měnícími se požadavky a potřebami, které vyplývají z integračního procesu, a proto se role, kompetence a pravomoci tomuto procesu musí přizpůsobovat.



Pojmy k zapamatování

- Rada ministrů
- Evropská komise
- Evropský parlament
- Evropský soudní dvůr
- Evropský účetní dvůr
- Evropská rada (summit)
- Hospodářský a sociální výbor
- Výbor regionů
- Evropská investiční banka
- Evropská centrální banka
- Evropský systém centrálních bank



POT

1. Ze zpráv posledních čtyř týdnů uvedených v internetovém časopise Týden v Evropě na adrese www.evropska-unie.cz se pokuste vytvořit velmi stručný přehled o činnosti institucí EU ve vámi vybrané oblasti (doprava, životní prostředí, daně...).
2. Na stejné internetové stránce vyhledejte informaci o Smlouvě z Nice. Jaký má vztah tato smlouva k institucím ES? Jakým způsobem může ovlivnit podnikatelskou činnost a marketingové řízení?
3. Z informací uvedených na internetové stránce www.eu.ihned.cz se pokuste vyvodit, do jakých oblastí české ekonomiky můžou zasahovat jednotlivé instituce ES. Uveďte datum prohlížení stránky a téma zpráv, ze kterých jste vstupní údaje čerpali.



Rozsah: 2 - 3 strany písemného materiálu.

Termín zpracování: do konce čtvrtého říjnového týdne.

Adresa pro zaslání: klapalov@econ.muni.cz.

- Volný pohyb zboží
- Volný pohyb služeb
- Volný pohyb osob
- Volný pohyb kapitálu

4.

**Podstata fungování
jednotného vnitřního trhu**



Cíl kapitoly

Cílem kapitoly je vysvětlit podstatu fungování jednotného vnitřního trhu a stručně přiblížit obsah jednotlivých svobod, které jsou jeho základem. Doplněn je také nástin úrovně implementace zásad a principů JVT do českého zákonodárství a naznačeny některé problémy, před kterými JVT ještě stojí, i vliv trendů prostředí na zásahy do již vytvořených zásad.



Časová zátěž

- Studium - 3 hodiny, otázky k zamyšlení - 20 minut, POT - 4 hodiny - doporučuji rozložit do dvou dnů.

Úvod

Jednotný vnitřní trh EU (JVT) představuje kolem 400 (obyvatel je kolem 375 milionů) milionů spotřebitelů a vstupem nových členů se tento počet o několik desítek milionů zvýší. Z celosvětového hlediska je EU významným exportérem (stálý růst exportu), importérem, s aktivní obchodní bilancí. V sektoru služeb, který je nejdynamičtější, je zaměstnáno více než 65 % obyvatelstva (v průmyslu necelých 30 %), růst HDP - i když v poslední době z důvodu celosvětové recese zpomaluje - se stále pohybuje v černých číslech.

Jednotný vnitřní trh je trhem velmi náročným. Již jsme si uváděli, že čtyři členské krajiny patří mezi nejvyspělejší země světa a jsou součástí tzv. skupiny G8. Nicméně ani hospodářské ukazatele dalších členských států nejsou zanedbatelné. Bližší informace se dozvíte v kapitole 7.

Je potřebné si uvědomit, že vytvoření JVT nebylo a není samoučelné. Takový charakter trhu, nadto trhu silného a velkého, je nutným předpokladem pro dosažení dalších cílů, vysoká životní úroveň, kvalitní sociální ochrana, relativně vysoká úroveň zaměstnanosti, hospodářská i politická soudržnost, vyvážený a udržitelný růst, to jsou jenom některé z mnoha cílů, které měli a mají tvůrci a představitelé EU nejdříve jako svou vizi, která se postupně měnila a mění v realitu.

Vznik jednotného vnitřního trhu

Kromě toho je formování JVT proces velmi náročný. Jistě si vzpomenete na více než dvacetileté překročení lhůty, kterou si určili signatáři Římské smlouvy v roce 1957 s cílem vnitřní trh vybudovat. **JVT v hrubých základech vzniká až podepsáním Maastrichtské smlouvy v r. 1993 a je definován ve smlouvách jako "prostor bez vnitřních hranic, v němž je zajištěn volný pohyb zboží, osob, služeb a kapitálu."**

Jak se ukazuje, není vlastně ani možné říci, že se již s vytvořením JVT skončilo. Završena je vždy pouze určitá etapa s určitými úkoly, ale samotný proces je stále otevřený podnětům vývoje prostředí. Je nutné **reagovat na různé změny**, například vyvolané politickou situací (tak jak se to stalo začátkem 90. let v střední a východní Evropě), ekonomickou situací (přijetí Číny do WTO nebo rozhodnutí skupiny G 8 o významné finanční pomoci ruskému hospodářství je velkým impulsem pro úpravu řady opatření), technologickým vývojem (informační technologie) i sociálními změnami (i taková skutečnost, jako je stárnutí obyvatel ES a nízká porodnost, která již teď způsobuje nedostatek pracovníků v některých oborech, je situací, kterou je potřebné řešit nejenom na národní úrovni, ale také vzhledem k cílům vnitřního společného trhu).

Akční plán vnitřního trhu

Uvedme si teď některé příklady opatření, která představitelé v průběhu posledních let byli nuceni učinit v souvislosti se zkvalitněním formování JVT. V roce **1997** byl v Amsterdamu Evropskou radou schválen tzv. **Akční plán vnitřního trhu**, který měl být splněn do konce roku 1998 vzhledem k začetí závěrečné etapy přechodu k měnové unii 1. ledna 1999. Akční plán byl vypracován z důvodu potřeby odstranit početné hlavní nedostatky dosavadního stavu JVT, které zpomalovaly a znehodnocovaly hladké fungování vnitřního trhu a vlastně

znemožňovaly vytvoření měnové unie. Tyto **nedostatky** byly spatřovány zejména v těchto oblastech:

- Členské krajiny **nepřebíraly novou legislativu stejnou rychlostí**. Právě naopak, mnohé země měly poměrně laxní přístup v přebírání závazků, a to po upozornění Komise. Velké rozdíly v přebírání směrnic byly v oblasti dopravy, veřejných zakázek a intelektuálního a průmyslového vlastnictví.
- Pozoruhodným bylo zjištění, že **se množí nové netarifní překážky** vzájemného obchodu v oblastech, které se považovaly za již vyřešené. Šlo například o různé nové národní technické předpisy v oborech, kde existuje evropský standard. Deklarované vzájemné uznávání tak bylo v dost velkém rozporu s realitou.
- K netarifním překážkám patřil také výběr daně z přidané hodnoty a požadavky na opakované testování, certifikaci a schvalování výrobků .
- **Občané vystupující** v mnoha rolích (obyvatel, spotřebitel, podnikatel, zaměstnanec...) přes velkou iniciativu "Evropa občanům" vycházející z Maastrichtské smlouvy **jsou nedostatečně informováni** a posléze v příliš nízké míře zapojeni do dění v ES, a co je horší, spousta práv je jim stále upírána.
- Stále se vyskytuje **preferenze domácích firem** i případy vládní pomoci, která narušuje pravidla volné konkurence a rovného přístupu k trhu.

Přijetím Akčního plánu se začalo s pravidelnou kontrolou některých oblastí (například kontrola implementace směrnic do národní legislativy), která trvá dodnes.

Již naznačené společenské a ekonomické posuny, které se výrazně projeví obzvláště od druhé poloviny 90. let (masové rozšíření využití internetu díky World Wide Web a další skutečnosti), vyvolaly vznik dalších úkolů, se kterými se EU musí vyrovnat. Reakcí byl jednak program "**Strategie pro evropský vnitřní trh**", přijatý v r. **1999** v Helsinkách, a jednak formulování **nového strategického cíle pro další desetiletí**, který byl odpovědí na závěry zasedání Evropské rady v Lisabonu v r. **2000** (zmínili jsme se o ní v předchozí kapitole).

První strategie je konkrétnější, s kratším časovým záběrem (do r. 2004) a soustřeďuje se na čtyři problémové okruhy:

1. zlepšení kvality života občanů EU - konkrétněji zaměřit pozornost na zdokonalení legislativy v oblasti **ochrany spotřebitele (bezpečnost potravin), ekologie** (podpora výroby energie z obnovitelných zdrojů), **usnadňování dosahování vzdělání a adekvátního zaměstnání**;
2. zvyšování efektivnosti trhů výrobků a kapitálu - konkrétněji **vytvořením plně integrovaných finančních trhů včetně rizikového kapitálu, vznikem patentu ES, odstraněním překážek elektronického obchodování a úpravy legislativy v oblasti telekomunikací**;
3. zlepšení prostředí podnikání - konkrétněji **harmonizací daní, novými programy podpory malého a středního podnikání, programy zvyšování kvalifikace** apod.;
4. využití vymožeností vnitřního trhu v měnícím se světě.

Cíl druhé strategie je (jak již bylo naznačeno ve 3. kapitole) velmi ambiciózní a zní: "**Stát se nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou, schopnou udržitelného hospodářského růstu, s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností**" (Materiál Dokumenty Evropské unie. Pravidelná příloha Mezinárodní politiky č. 5/2000). Tato strategie znamená připravit konkrétní programy podporující **rozvoj informační společnosti** a strukturálních reforem, protože úroveň vybavenosti informačními technologiemi i počítačové gramotnosti, míra inovativnosti, kvalita výsledků vědy a výzkumu i další jsou oblastmi značného zaostávání za USA.

Cíl Lisabonské strategie



Příklad

Jedna z priorit EU je podpora výzkumu a vývoje technologií informační společnosti (IST). Jejím cílem je přiblížit tuto techniku lidem a zajistit, aby všichni občané a podniky v Evropě měli možnost a skutečně žili z výhod technického pokroku. Výsledkem prvního výběrového řízení v oblasti IST, vypsaného na základě šestého Rámcového programu, je skutečnost, že Generální ředitelství Komise pro informační společnost zahájí 236 nových projektů IST v hodnotě přibližně 1 miliard eur, hrazených z prostředků Společenství. Představuje to největší financování svého druhu v dosavadní historii rámcového programu. [15]

Fungování JVT je založeno především na čtyřech základních svobodách - **volný pohyb zboží, volný pohyb osob, volný pohyb služeb a volný pohyb kapitálu**, kterým budeme za chvíli věnovat větší pozornost, a na **společné dopravní a zemědělské politice a podepřeno dalšími prvky, jako je například měnová politika, zahraničně-obchodní politika, otázky regionálního rozvoje, zaměstnanosti, vzdělání, životního prostředí** apod. I když budování vnitřního trhu začalo vytvořením celní unie (1968) a největší pozornost byla věnována volnému pohybu zboží, postupně se ukazovalo, že vnitřní trh, který by fungoval tak jako trh národní, vyžaduje další svobody a řešení dalších otázek. I proto jsou tyto základní čtyři svobody "otevřené" a flexibilní k potřebným dodatkům a úpravám směrem k dosažení hospodářské a měnové unie, případně i nejvyššího stádia integrace - unie politické.

4.1 Volný pohyb zboží

Od roku 1993 byla v podstatě úplně odstraněna fyzická kontrola zboží na vnitřních hranicích, statistickou kontrolu provádí uvnitř každého členského státu pověřená instituce. Fytopositární a veterinární kontrola i kontrola bezpečnosti výrobků je prováděna uvnitř členských států dle dohodnutých zásad ještě před uvedením výrobků na trh. Již dosažená celní unie znamená, že:

- **oficiálně neexistují cla na vnitřní dovozy a vývozy a ani dávky s podobným účinkem;**
- jsou **zrušena kvantitativní omezení dovozu i vývozu** včetně opatření s obdobným účinkem (například v podobě množstevních kvót, licencí);
- je **zakázána daňová diskriminace** dovozu i vývozu a
- jsou **regulovány státní podpory** směrem ke zvýhodňování národních podnikatelských subjektů a státních monopolů.

Musíme ještě podotknout, že zemědělské produkty, částečně i textilní a ocelářské výrobky, které samozřejmě patří do zboží s volným pohybem, **podléhají zvláštnímu režimu** vzhledem k citlivosti zemědělské politiky EU a určitých specifik výroby a dovozu dalších dvou skupin výrobků i z hlediska globálního a národních hledisek.



Příklad

Státní veterinární správa zakázala dovoz drůbeže a výrobků z tohoto masa do České republiky z důvodu objevení rakovinotvorné látky Nitrophen v masu ve spolkové zemi Dolní Sasko. Státní veterinární správa ČR se dohodla s německou stranou na čtrnáctidenním zákazu dovozu s tím, že po této době přestane zákaz platit, pokud vydá německá veterinární služba záruky za drůbeží maso a vybaví je osvědčením, že neobsahuje nebezpečné množství nitropheny. [16]



Příklad

Dovozci kakaového prášku s 80procentním a vyšším podílem cukru či isoglukózy budou i nadále platit zvýšené clo. Rozhodla o tom vláda. Kvóta pro dovoz s běžným clem by měla letos činit 47 tun, v letech 2003, 2004 a 2005 pak čtvrtletně 25, 27 a 32 tun. Běžné clo činí 12,7 procenta, preferenční úroveň pro EU je šest procent. [17]

Vůči výrobkům ze třetích zemí aplikují všechny členské státy společné celní tarify. Vůči dovozům z České republiky se ES plně otevřelo již v r. 1996, u importu do ČR ze zemí EU byla poslední cla odstraněna v r. 2001. V obchodě s průmyslovými výrobky tak bylo vytvořeno pásmo volného obchodu. Pro zemědělské produkty ES zrušilo kvantitativní

Podstata fungování
volného pohybu
zboží

omezení dovozu z ČR a byla snížena cla. Od prvního ledna 1999 mohou být vzájemně obchodovány také výrobky, jejichž část vznikla v kterékoliv další přidružené zemi, v zemích ESVO a v Turecku a Izraeli. Cílem je také pro výrobky vyrobené v zemích EU zavést jednotné označení "Made in EU", které zatím spíše pouze jako součást řešení značení používají někteří výrobci s nadnárodním působením. Pro toto jednotné označení musí existovat legislativní předpis povinností, které musí výrobci splnit včetně povinné dokumentace.

Zákaz obchodu je možný **pouze v tzv. veřejném zájmu**, tj. pokud se objeví překážky, následkem kterých by mohlo dojít k ohrožení zdraví obyvatelstva, veřejné morálky, veřejné bezpečnosti a veřejného pořádku, byla by narušena účinnost daňového dozoru, poctivost obchodních transakcí a ochrana spotřebitele. Dalšími oblastmi je označení zboží nepravdivými nebo klamavými údaji, ochrana životního prostředí a ochrana kulturních zájmů. Kromě toho musí platit jednotná pravidla pro stejné domácí i dovážené výrobky.

Volný pohyb zboží je dále umožněn odstraněním technických překážek, které existují zejména v podobě různých předpisů ohledně technických požadavků na výrobky a tím je vlastně určeno, který výrobek se prodávat může a který ne. V současnosti se **volný pohyb zabezpečuje dvojím způsobem**:

- uplatňováním zásady vzájemného uznávání národních technických požadavků a jejich kontroly - tzv. "**neharmonizovaná sféra**"
- sjednocením technických požadavků na evropské úrovni - tzv. "**harmonizovaná sféra**".

Do **neharmonizované sféry** spadají výrobky, kde případné rozdíly v národních předpisech nejsou tak velké a nemůžou spotřebitele nijak poškodit. Průlomem pro takový přístup byl případ francouzského rybízového likéru Cassis de Dijon, u kterého obsah alkoholu neodpovídal předpisům německého trhu, kam ho chtěli jeho producenti dovážet. Jelikož kromě obsahu alkoholu byly splněny všechny kvalitativní nároky na produkt, o který navíc měli němečtí zákazníci zájem, nebyl shledán důvod, proč vyhovět v podstatě nesmyslnému německému předpisu. Toto rozhodnutí Evropského soudního dvora bylo - dá se říci - precedensem a podle něho mohou být produkty vyrobené a schválené v jednom členském státu také v dalších členských zemích. Příklad si uvedeme v kap. 5.

Neharmonizovaná
sféra

Do **harmonizované sféry** patří výrobky jako jsou potraviny, hračky, léky, chemikálie, nebezpečné látky, hnojiva a motorové vozidla a výrobky pro děti do tří let. Tato oblast obsahuje více než 1000 různých předpisů od velmi detailních směrnic specifikace výroků (např. směrnice o medu, džemu apod.) do stanovení relativně rámcových základních požadavků na určité skupiny výrobků. Výrobky patřící do harmonizované sféry se nazývají tzv. "**stanovenými výrobky**". Je to tak proto, že u harmonizace se používají dva přístupy, tzv. **starý sektorový přístup** a tzv. **nový přístup**.

Harmonizovaná sféra

Starý přístup

U starého přístupu se explicitně definují požadavky na určité výrobky (například u výše uvedeného džemu je přesně stanoven podíl ovoce, cukru atd. tak, aby bylo přesně odlišení od marmelád a dalších podobně zpracovaných výrobků). Tento proces je velmi zdoluhavý a náročný na jednání - u schvalování některých parametrů součástek aut trvalo několik let, než byla přijata shoda, protože kromě jiných problémů bylo nutné akceptovat výsledky vědy v automobilovém průmyslu. V současnosti se podle něho schvaluje již ojediněle, ale dohodnuté směrnice stále platí.

Starý přístup

Nový přístup

U nového přístupu, kterému se dala přednost v 80. letech, se postupuje tak, že se formou směrnice vymezuje pouze **omezený rozsah zásadních požadavků pro 12 vybraných skupin výrobků** (např. hračky, stavební výrobky, plynové spotřebiče, lékařské přístroje atd.). Podrobnosti jsou zpracovány v podobě technických norem, které jsou výsledkem činnosti evropských normalizačních institucí (CEN - Evropský výbor pro normalizaci, CENELEC - Evropský výbor pro elektrotechnickou normalizaci a ETSI - Evropský výbor

Nový přístup

4. Podstata fungování jednotného vnitřního trhu

pro normalizaci v oboru telekomunikací). Tyto technické normy se postupně převádějí do soustavy národních technických norem a mají označení EN.

PECA Na vnitřním trhu jsou vzájemně uznávány výsledky zkoušek ověřujících shodu výrobků s evropskými normami, které vydávají autorizované zkušebny v jednotlivých státech. Takové výrobky nesou **označení CE**. Neexistují tedy centrální evropské zkušebny. Český normalizační institut, který je členem evropských normalizačních orgánů, již převzal téměř všechny evropské normy do norem českých. Bohužel zatím neplatí vzájemné uznávání zkoušek v případě vývozu z České republiky na trhy EU u všech skupin výrobků. Vzájemné uznávání probíhá (a i to s obtížemi) pouze v rámci tzv. **Protokolu o Evropské dohodě o vzájemném posuzování shody a akceptaci průmyslových výrobků (PECA)**, který platí od r. 2001 jenom v dost omezeném počtu výrobových skupin. Pro české exportéry tak nadále trvá nutnost spojena se značnými finančními náklady dvojí certifikace doma i v zahraničí. Je potřebné ale zároveň říci, že prokázání shody není nutné vždy pouze prostřednictvím certifikátu vydaného schválenou zkušebnou, ale například i **záznamem o typové zkoušce, anebo prohlášením výrobce o shodě u jednodušších výrobků**. Dost záleží na konkrétním výrobku a požadavku partnera, pokud jde o řešení postupu v této problematice. Mimo to se musí zohledňovat také všeobecná odpovědnost za škodu způsobenou výrobkem, kdy prokázání shody musí být doplněno důkazem, že vzniklá škoda nebo újma nebyla způsobena vadou výrobku.

Prohlášení o shodě

Nevyřešeným **problémem** volného pohybu zboží jsou **daňové překážky**. Doposud totiž nebyla sjednocena výše daní z přidané hodnoty a spotřebních daní a není také zcela jasné, jak bude pokračovat dále diskuse ohledně výběru DPH v zemi původu, ke které se má přejít. V současnosti platí, že spotřební daně jsou vybírány v zemi určení, což znamená, že příjem plyne do země, která hodně dováží a zároveň tento systém umožňuje relativně velké daňové úniky vzhledem k trvajícím rozdílům ve výši daňových sazeb.

Ochranná známka

Volný pohyb zboží souvisí také s **ochranou průmyslového a duševního vlastnictví**. V Evropské unii zatím neexistuje jednotná **patentová ochrana vynálezů** - přesto, že úsilí v této oblasti trvá již několik let. O registraci výlučných práv k vynálezům lze tedy žádat pouze u jednotlivých národních patentových úřadů. U **ochranné známky** jsou možné tři způsoby. Pokud podnikatel podniká v omezeném počtu zemí EU, je pro něho vhodný způsob podání národní přihlášky v příslušné zemi, s podmínkou zastoupení místním právním zástupcem. Anebo je možné podat přihlášku u Mezinárodního úřadu duševního vlastnictví, kterou zprostředkovává Úřad průmyslového vlastnictví a platí v signatářských zemích Madridské dohody o mezinárodním zápisu továrních a obchodních značek, kterou ale nepodepsaly všechny členské země ES. Poslední možností je podání přihlášky o získání ochranné známky Evropských společenství u Úřadu pro harmonizaci vnitřního trhu ve španělském Alicante. Od r. 2002 již neplatí pro české zájemce povinnost být zastoupen právním zástupcem ze země EU. Uplatňování práva majitele patentu nebo ochranné známky je ale v EU velmi problematické, protože majitel má výlučné právo výrobek vyrábět a uvést na trh. Uvedení na další trhy ani paralelní dovozy nemůže nijak omezovat.



Příklad

Společnosti Anheuser-Busch se k nepodařilo před londýnským soudem zvrátit rozhodnutí z minulého roku, které dovolilo Budvaru používat značku Bud. Budvar začal prodávat pivo v Británii v 70. letech a později se mu podařilo zaregistrovat Bud jako obchodní značku. Se stejnou značkou však zde vystupuje i největší světový výrobce piva, známý ve větší části světa značkou Budweiser.

To, jak je americký výrobce spjat v povědomí lidí mimo některé země kontinentální Evropy se značkou Budweiser, dokumentuje i titulky zprávy agentury Reuters. Ta píše, že "Budweiser prohrál soudní boj s českým pivovarem".

Budějovický Budvar, jehož zástupci zatím nemají k dispozici rozhodnutí londýnského soudu, a proto na něj nebudou reagovat, obhájil práva na značku Budweiser nebo Bud ve Švýcarsku, v Řecku, Portugalsku, Lotyšsku a v Litvě. Naopak italský soud zakázal Budvaru používat sedm

z 13 ochranných známek a Budvar neuspěl ani ve Španělsku. Český pivovar vede nyní se svým americkým konkurentem více než 40 správních řízení před patentovými úřady a asi 40 soudních sporů.

Anheuser-Busch při dlouholetých sporech argumentuje tím, že značku Budweiser začal používat již 19 let před tím, než byl vůbec dnešní pivovar v Českých Budějovicích založen. Budějovický Budvar se naopak hájí tím, že název Budweiser je zeměpisným označením, které spotřebitelům garantuje původ a kvalitu zboží.

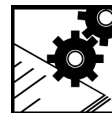
Podobnou zeměpisnou ochranu si však celosvětově vydobyla zatím jen Francie pro některá svá vína a lihoviny a pro jiné potravinářské produkty typu ostravská klobása většinou tato ochrana neplatí. Celou věc komplikuje i to, že právo používat označení Budějovické pivo (Budweiser Bier) přiznal loni Vrchní soud v Praze i společnosti Jihočeské pivovary, která v Českých Budějovicích vaří pivo Samson. [18]

4.2 Volný pohyb služeb

Volný pohyb služeb v užším slova smyslu znamená **svobodu přenosu služby přes hranici**. V širším smyslu je provázán s **právem na usazování** se a s **právem podnikání** a je tak propojen s volným pohybem osob. Znamená to tedy, že poskytovatel služby má sídlo v určité členské zemi a zároveň využívá práva poskytovat služby i v jiných zemích. Typickým případem jsou služby finanční, pojišťovací i služby dopravní, jejichž liberalizaci řeší separátně společná dopravní politika, ale i služby právních zástupců apod. Souhrnně lze konstatovat, že zatímco oblast finančních a pojišťovacích služeb, právních zástupců a podobných činností je v podstatě téměř plně liberalizovaná (až na výjimky, viz příklad), oblast služeb dopravních se ještě stále potýká s mnoha problémy. Nejdále pokročilo vytváření volného poskytování služeb v nákladní kamionové dopravě, kde byla řada předpisů technického i sociálního charakteru harmonizována (pracovní doba a doba na odpočinek řidičů, váha vozidel atd.) Omezením pro české podnikatele v oblasti nákladní kamionové dopravy je tzv. “kabotáž”, tj. omezení přepravy uvnitř EU, pokud je sídlem podnikatele ČR.

Příklad

Státům EU se doposud nepodařilo sladit zákony pro pojišťování, ačkoliv jednotlivé pojišťovny s licencí v Unii mohou pojistit cokoli a kohokoliv na území EU. V praxi to vypadá tak, že auto koupené v Belgii může mít havarijní pojistku u řecké pojišťovny. Pokud si ale člověk nezjistí podrobnosti, může se dostat do maléru. Zatímco belgické pojišťovně stačí po havárii vyplněný formulář účastníků nehody s kontaktem na jednoho svědka, jinde fungují služby jinak. Například většina nizozemských pojišťoven chce informace o nehodě maximálně do 24 hodin, svátek nesvátek. V jiných zemích je nutný policejní protokol. [19]



4.3 Volný pohyb osob

Volný pohyb osob velmi úzce souvisí s volným pohybem služeb. Tento pojem není zcela přesný, protože jde spíše o svobodu usazování se spojenou s mnoha aspekty, mezi které patří **změna místa pobytu za účelem výkonu pracovní činnosti nebo podnikání, za účelem studia ale také za účelem prací nezatíženého života, co se týká osob žijících z nezávislých příjmů, tj. důchodů, rent, dividend** atd. Omezení volného pohybu osob jsou dnes minimální, mezi podmínky, které musí být splněny, patří zdravotní pojištění a prokázání dostatku finančních prostředků na živobytí. Oficiálně platí zákaz jakékoliv diskriminace založené na státní příslušnosti, neoficiálně samozřejmě různé diskriminační prvky existují, jsou ale maskovány za “nedostatečné jazykové znalosti”, “nedostatečnou praxi a zkušenosti”, “daní přednosti kvalitnějším” apod. Podle těchto příkladů ale můžete vidět, že se týkají většinou uchazečů o práci v zaměstnaneckém poměru. Koordinovány jsou také systémy sociálního zabezpečení.

Omezení volného pohybu osob

4. Podstata fungování jednotného vnitřního trhu

Určité omezení existuje v **uznávání odborné kvalifikace** - pokud se zjistí, že existují závažné rozdíly v nabytých vědomostech, které lze dokázat, má organizace právo požadovat složení rozdílové zkoušky, anebo absolvování praxe. Také platí **výjimka pro zaměstnání v určitých funkcích spojených s výkonem státní moci** u armády, policie, soudů, finanční správy a diplomatické služby. Zásada rovného zacházení ale jinak platí pro všechny pracovní podmínky, sociální a daňové výhody obecně, tj. nejenom v zaměstnaneckém poměru přístup k možnostem zvyšování kvalifikace, a to také pro rodinné příslušníky - kromě manžela nebo manželky, pokud jde o vyživované osoby. Nesmí existovat žádná diskriminace v podnikání, tj. například u čerpání různých podpor pro malé a střední podnikání, nebo stanoveny zvláštní podmínky pro provozování živnosti nebo zakládání a provozování podniků.

Pro české občany není pohyb osob na JVT úplně volný a nebude tak ani ihned po přijetí ČR mezi členy EU. Toto plyne ze závěrů jednání o přidružení, kdy bylo vyhověno požadavkům některých členských zemí, které chrání svůj pracovní trh.



Příklad

Česká republika uzavřela při přístupových rozhovorech s Evropskou unií předběžně kapitolu "volný pohyb osob", o níž se intenzivně jednalo od jara 2001. Vyjednávači tak přistoupili na dodatečnou podmínku Evropské unie, která znemožňuje českým občanům pracovat hned po vstupu České republiky do Unie v jednotlivých členských státech.

Základní přechodné období pro volný pohyb pracovních sil Unie stanovila na dva roky. Prodloužit ho ale může až na sedm let. Na druhé straně existuje možnost, že některé členské státy Unie otevřou své pracovní trhy okamžitě po rozšíření. Podle Teličky by tak mohly učinit například Nizozemsko, Irsko, Dánsko nebo Švédsko. Telička připouští možnost i dalších čtyř až pěti států, které zatím svou politiku dost jasně neodhalily. Přestože bude přechodné období platit, nemělo by být příliš obtížné pracovní povolení získat.

Česká republika si v Unii prosadila, aby mohla vůči ostatním nováčkům, kteří do ní vstoupí, uplatňovat stejná ochranná opatření tak dlouho, dokud některý z dnešních členů bude omezovat přístup pracovníků z kterékoliv nové země. [20]

4.4 Volný pohyb kapitálu

Volný pohyb kapitálu znamená zákaz veškerých omezení pohybu kapitálu mezi členskými zeměmi navzájem i mezi členskými zeměmi a zeměmi třetími a zákaz omezení plateb v těchto směrech. Tím je tak umožněna optimální alokace úspor, kapitálu a investic a byla tak omezena spekulativní manipulace s kursem národní měny, což se ještě prohloubilo se započítáním vytváření Hospodářské a měnové unie. I tato liberalizace je samozřejmě otevřeným procesem, jak ukazuje následující příklad.



Příklad

Komisaři David Byrne a Frits Bolkestein přivítali průlom v Radě ministrů v otázce návrhu Směrnice o distančním prodeji finančních služeb. Rada pro záležitosti vnitřního trhu, cestovního ruchu a spotřebitelů dospěla k politické shodě v otázce společných pravidel pro uzavírání smluv o prodeji kreditních karet, investičních fondů, důchodového připojištění apod. spotřebitelům telefonicky, faxem nebo po internetu. [21]

Podstata volného pohybu kapitálu

Liberalizace vnitřního trhu je podmíněna definováním a také následným dodržováním **pravidel volné soutěže a existencí rovných podmínek podnikání**. Z tohoto důvodu je na JVT **zakázáno zneužívání dominantního postavení** (stanovování nepřiměřených cen, nepřiměřených obchodních podmínek, vynucování vázaných obchodů a omezování výroby, odbytu nebo technického rozvoje), **zakázány jsou také dohody mezi subjekty ze dvou nebo více členských zemí, které by vedly k narušení volné soutěže a fungování vnitřního trhu a velmi omezeno je poskytování vládních podpor podnikatelských subjektů**. Kvůli hrozbě dominantního postavení jsou také striktně vymezeny podmínky slučování podniků (fúze).

Příklad

Evropská komise (EK) se chystá změnit svá pravidla pro schvalování fúzí velkých společností. Komisař Mario Monti předložil tzv. Zelenou knihu, ve které navrhuje zjednodušit a zprůhlednit proces rozhodování a posílení pravomocí EK.



EU už od roku 1990 zkoumá plánovaná spojení firem, které mají roční obrat přes pět miliard eur, z toho alespoň 250 milionů v zemích unie. Od té doby EK zamítla osmnáct případů z předložených 1800. Jen během posledních dvou let však odmítla dát svůj souhlas 8 fúzím, mezi nimiž bylo i několik kontroverzních případů, například plánované spojení amerických firem Honeywell a General Electric. Této fúzi přitom americké antimonopolní úřady daly zelenou. Odpůrci EK kritizují hlavně fakt, že její úřad pro hospodářskou soutěž rozhoduje podle odlišných pravidel než podobné orgány na druhé straně Atlantiku. Montiho podřízení zkoumají, zda spojením firem nedojde ke vzniku nebo posílení jejich dominantního postavení na evropském trhu. Naproti tomu americké úřady se zabývají tím, zda plánovaná fúze "nenaruší podstatným způsobem hospodářskou soutěž". Monti podotýká, že se tyto dva způsoby rozhodování v praxi příliš neliší. Fúzující společnosti, které se v minulosti dostaly do spárů EK, si také stěžovaly na krátké lhůty, které proces schvalování doprovázely. V případě, že EK neschválila spojení podniků během jednoho měsíce, zabývala se po další čtyři měsíce podrobným zkoumáním fúze. Většinou až ke konci této doby předložila firmám námitky, a ty pak měly málo času na protiopatření (například předložení návrhu, jak zamezí zneužívání svého dominantního postavení), či alespoň vysvětlení své situace. Zelená kniha proto navrhuje, aby měly fúzující společnosti možnost až na čtrnáct dnů pozastavit schvalovací proces a připravit si odpovědi na otázky EK. Mario Monti také navrhuje, aby v budoucnosti jeho úřad rozhodoval o všech fúzích, které budou ohlášeny ve více než třech státech EU. Menší spojení mají být nadále v kompetenci národních antimonopolních úřadů. Odborníci vytýkají "Zelené knize", že se nezabývá největším problémem, se kterým je rozhodování EK svázáno. Podle nich mají evropští úředníci příliš mnoho nekontrolované moci. Vedle toho, že jednotlivé případy vyšetřují, sami o nich také rozhodují. Neexistuje systém, který by práci jednotlivých úředníků kontroloval. Zelená kniha nyní bude předložena odborné veřejnosti, aby se k ní vyjádřila. Přípomínky budou zařazeny do konečného návrhu, který mají schválit zástupci všech členských států EU. [22]

Čtyřem svobodám JVT se vymykají **podmínky podnikání a volného pohybu právnických osob**. Důvodem jsou značně odlišné právní řády jednotlivých členských zemí upravujících podmínky zakládání podniku, práv zaměstnanců, věřitelů, akcionářů u akciových společností, povinností statutárních orgánů i nakládání s kapitálem, které se zatím nepodařilo sjednotit. Harmonizován je **obsah informačních povinností společností** - zveřejněny musí být zakládací listiny, jména osob, které mají oprávnění jednat jménem společnosti, základní údaje o finanční situaci a údaje o změnách statutu, do určité míry také informace o kapitálových pohybech akciové společnosti. Byl přijat statut **evropské akciové společnosti**, která by měla začít fungovat od r. 2004. Trochu jinak je to v otázce spolupráce - od r. 1995 je možné zakládat tzv. Evropské hospodářské zájmové sdružení, což je forma vhodná pro joint ventures například v oblasti mezinárodního výzkumu a vývoje, prodejních aktivit společné výroby, projekčních činností apod. Připravuje se rovněž možnost zřízení Evropského družstva a Evropské zájmové společnosti.

Shrnutí kapitoly



Jednotný vnitřní trh je založený na volném pohybu zboží, služeb, kapitálu a osob. Jeho fungování znamená sjednocení řady předpisů (ale i názorů) z různých oblastí. Vytváření JVT je složitý a otevřený proces, který musí zachytit všechny změny prostředí a zakomponovat je do společné politiky. Volný pohyb zboží je spojen s odstraněním celních i netarifních bariér, vypracováním společných standardů nároků na výrobky i nalezením kompromisů v podobě vzájemného uznávání výsledků posuzování shody. Volný pohyb osob a služeb byl další nutnou podmínkou existence volného trhu a je spojen se zásadou rovného zacházení v zaměstnaneckém poměru, studiu, podnikání a žití. Volný pohyb kapitálu je

4. Podstata fungování jednotného vnitřního trhu

nezbytný pro uplatňování předchozích tří svobod a zároveň pro realizaci hospodářské a měnové unie. Poslední podmínkou fungování JVT je dodržování stanovených pravidel hospodářské soutěže.



Pojmy k zapamatování

- jednotný vnitřní trh
- volný pohyb zboží
- volný pohyb služeb
- volný pohyb osob
- volný pohyb kapitálu
- CE
- PECA
- CEN
- CENELEC
- ETSI
- neharmonizovaná sféra
- harmonizovaná sféra
- starý přístup
- nový přístup
- evropská akciová společnost
- Evropské hospodářské zájmové sdružení



POT

Zpracujte charakteristiku stavu "přiblížení se" anebo splnění podmínek konkrétního nebo i fiktivního podniku na podmínky dané jednotným vnitřním trhem. Doplnkem může být vymezení příležitostí a ohrožení (tzv. OT analýza). Pokuste se zamyslet nad více oblastmi JVT a ne pouze jednou. Informace můžete opětovně čerpat z tisku, či z webových stránek ministerstev, anebo z vlastních zkušeností.

Rozsah: 2 strany.

Termín zpracování: první listopadový týden.

Adresa pro zaslání: klapalov@econ.muni.cz.

- **Technická harmonizace**
 - **Patenty a ochranné známky**
- **Ochrana spotřebitele**
- **Daňová harmonizace**
- **Právo evropských obchodních společností**
- **Hospodářská soutěž**
- **Veřejné zakázky**
- **Bezpečnost práce a ochrana sociálních práv pracovníků**
- **Ekologie**
- **Reklama a podpora prodeje**
 - **Přímý prodej**
- **Elektronický obchod**
- **Doprava**

5.

Legislativní aspekty podnikání v EU



Cíl kapitoly

V této kapitole si přiblížíme malou část legislativy ES, která se vztahuje k podnikatelským aktivitám. Uvedeme si základní legislativní úpravy v oblastech, které se podnikání týkají každodenně, a naznačíme si také, co ještě chybí a jakým směrem se zákonodárství bude ubírat. Na konkrétních příkladech uvidíte, jak složité je právo ES, jeho dodržování i vymahatelnost a jaké detaily musí pokrývat, aby byly zajištěny práva i povinnosti občanů i podnikatelů EU.



Časová zátěž

- Studium - 5 hodin, autokorekční cvičení - 30 minut, POT - 4 hodiny - doporučuji rozložit do tří dnů.

Úvod

Legislativa EU je velmi rozsáhlá (kolem 4700 norem v současnosti), poměrně komplikovaná a pro členské státy znamená vlastně připojení k vlastnímu právnímu řádu. I když se členové do určité míry vzdávají svých suverénních práv ve prospěch společného práva, neděje se tak stoprocentně. Komunitární právo je ale aplikováno přednostně před právem členských států, jeho ignorování je pokutováno velmi vysokými finančními částkami. Znamená to také, že i soudci České republiky budou muset znát toto právo, protože české subjekty po vstupu ČR do ES se budou moci dovolat práva EU. A také zahraniční subjekty podnikající na území ČR budou vyžadovat jeho uplatňování. Navíc i české subjekty budou moci být postiženy rozhodnutími orgánů Společenství, například formou uložení pokut při nesplnění soutěžních pravidel. Komunitární právo se neustále vyvíjí v souladu s měnícími se nároky prostředí, není tedy na škodu, pokud si zájemce o nejnovější dění i v právní oblasti přečte každý týden stručný informační leták Informačního centra EU, s jehož ukázkami jste se již měli možnost v tomto materiálu seznámit a budeme ho využívat i v dalším textu.



Příklad

Prestižní skupina odborníků na firemní právo, ustavená Evropskou komisí, zahájila konzultace o případných reformách podnikového práva v Evropě. Předmětem diskuse jsou: řízení korporací, informovanost, komunikace a rozhodování akcionářů, alternativní pravidla vytváření a udržování kapitálu, fungování skupin firem, restrukturalizace a mobilita podniků, Evropská soukromá společnost a družstva a další typy podniků. [23]

Acquis
communautaire

Souhrn všech právních pravidel, která od smlouvy o ESÚO až po dnešek vznikla, se nazývá **acquis communautaire**, neboli komunitární právo. Legislativa EU není jednotným celkem - skládá se z několika specifických částí. Jednou částí je tzv. **primární právo** (také se mu říká "Ústava ES"), do kterého patří všechny zakladatelské smlouvy (ESÚO, EHS, EAS) včetně změn a doplňků (JEA, Amsterodamská smlouva...), nepsané základní právní zásady (základní lidská práva) a také například asociační smlouvy, smlouvy rozpočtové i další mezinárodní smlouvy mezi členskými státy sjednané na půdě ES.



Příklad

EU dne 31. května 2002 ratifikovala Kjótský protokol, čímž se naplňují její ambice, aby Kjótský protokol vstoupil v platnost ještě před celosvětovým summitem o trvale udržitelném rozvoji, který se koná v srpnu a září letošního roku. EU vyzývá ostatní významné strany protokolu, aby jej ratifikovaly co nejdříve, a nadále vyzývá k účasti na celosvětovém rámci pro řešení změn klimatu. [24]

Do tzv. **sekundárního práva** patří pět druhů právních aktů sloužících k úpravě specifických případů, které mají pro podnikatelské aktivity konkrétnější význam než právo primární, a

řada dalších forem vyjádření, která nemají prakticky žádný právní význam, mají spíše politický charakter, ale pro formování dalších právních aktů jsou velmi důležitá (programy, prohlášení, bílé knihy atd.). Druhy aktů jsou:

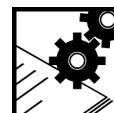
1. Nařízení (regulations, règlements, Verordnungen)

- jsou normy obecné právní povahy, které jsou **platné bezprostředně po nabytí právní moci** na celém území EU. Jsou v podstatě zákonem ES, bývají doplněné vyhláškami. Týkají se například celních otázek, dopravy a přepravy atd. Nemusí být tedy transformovány do národních práv, protože případné vnitrostátní právo, které by s nimi bylo v rozporu, nahrazují.

Nařízení

Příklad

Rada ministrů zemědělství přijala nařízení, jímž se zakládá Evropský úřad pro bezpečnost potravin (EFSA) a zavádí nový rámec právní úpravy potravinářství v EU. Završila se tak první fáze široké reformy zákonných předpisů EU v oblasti potravin, kterou zahájila Komise pod vedením Romana Prodiho v lednu 2000 v Bílé knize o nezávadnosti potravin. [25]



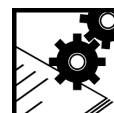
2. Směrnice - direktivy (directives, directions, Richtlinien)

- jsou závazné pro členské státy, kterých se týkají (často všech), ale ne ihned, a to z hlediska cílů anebo výsledků, kterých má být jejich aplikací dosaženo. Členské státy musí ve stanovené lhůtě **promítnout směrnici do vlastní legislativy formou v dané zemi obvyklou**, přičemž ji mohou částečně upravit. Po přijetí se stává platnou právní normou. Z důvodu možnosti jejich úprav je nutné pro zahraniční podnikatele se s jejich konkrétním zněním seznámit. Nicméně, domácí modifikace nesmí narušit volný pohyb v žádné ze čtyř oblastí.
- Direktivy mají buď obecně platný charakter - k nim patří například **direktiva o odpovědnosti výrobce (dovozce) za vadné výrobky**, anebo specifické - například direktivy týkající se hlučnosti motorových vozidel včetně traktorů anebo konzervačních přípravků. Právě direktivy a jejich nepřevzetí do národního právního řádu jsou častým bodem žalob u Evropského soudního dvora.

Směrnice

Příklad

Evropská komise předložila návrh směrnice novelizující stávající směrnice o účetnictví v EU. Návrh sladuje stávající pravidla EU s nejlepší současnou praxí. Doplnuje Nařízení o Mezinárodních účetních standardech (IAS), které právě v těchto dnech přijímá Rada a které vyžaduje, aby všechny obchodní společnosti v EU registrované na regulovaném trhu začaly od roku 2005 uplatňovat IAS. Zároveň členským státům umožňuje požadavek uplatňování IAS rozšířit také na všechny ostatní obchodní společnosti bez rozdílu. Usnadnilo by se tak zavedení vhodného způsobu účtování o speciálních silničních vozidlech, zlepšila by se informovanost o rizicích a nejistotách a zvýšila konzistentnost auditorských zpráv po celé EU. [26]



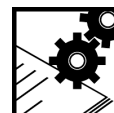
3. Rozhodnutí (decisions, décisions, Entscheidungen)

- jsou **závazná vůči těm, jimž jsou adresována** (členské státy, fyzické a právnické osoby, ale i orgány ES), nemají tedy obecnou platnost. Jde například o případy, jako bylo zastavení vývozu hovězího masa z Velké Británie, když se šířila "nemoc šílených krav", pokuta za nepřipustné kartelové ujednání atd.

Rozhodnutí

Příklad

Evropská komise přijala rozhodnutí, kterým zavádí standardní smluvní ustanovení pro přenos osobních údajů zpracovatelům (subdodavatelům) se sídlem v nečlenských zemích EU, kteří nebyli uznáni jako subjekty nabízející dostatečnou úroveň ochrany údajů. Rozhodnutí zjednodušuje postup firem a dalších organizací, které si přejí nebo potřebují přenést osobní údaje ke zpracování do třetí země (tj mimo EU). Doplnjuje rozhodnutí, které zavedlo standardní ustanovení o přenosu osobních údajů kontrolním orgánům. [27]



4. Doporučení (recommendations, Empfehlungen) a

Doporučení

Stanoviska 5. stanoviska (opinions, avis, Meinungen)

- nejsou závaznými právními akty a pouze **doporučují pravidla pro chování anebo postup** v určitých situacích, anebo jsou vyjádřením názoru ES jako celku k určitému problému nebo situaci. V praxi dost závažným způsobem ovlivňují život v EU, proto je oslovené instituce nebo osoby většinou respektují.



Příklad

Evropská komise přijala doporučení týkající se Obecných směrnic hospodářské politiky v roce 2002 (BEPG) pro členské státy a Evropskou unii. BEPG se vztahují na makroekonomickou i strukturální politiku a představují těžiště procesu koordinace hospodářské politiky ze strany EU. [28]

Komunitární právo dále doplňují **zelené** a **bílé knihy**, které jsou vlastně druhem názoru nebo doporučení Komise nebo Rady k závažným otázkám, které by měly být řešeny v souvislosti s dalším rozvojem Unie. Zatímco zelené knihy jsou spíše ideovým názorem a jejich zveřejněním se vyzývají zájemci k vyjádření svých názorů a stanovisek (příklad již byl uveden), bílé knihy jsou detailně zpracovaným materiálem, často v podobě programu, podle kterého se v dalším období usměrňuje dění (například Bílá kniha o dokončení vnitřního trhu).

Velmi důležitou součástí legislativy EU jsou i další podoby legislativy, například různá **pravidla** a zejména rozsáhlá **judikatura**, tj. výklady právních norem Evropským soudním dvorem. I když jsou výroky Soudního dvora výsledkem projednávání konkrétního soudního sporu, mají obecnou platnost, protože vysvětlují někdy dost vágní znění nařízení nebo směrnic. Ve druhém příkladu si uvedeme jeden z nejznámějších a nejvýznamnějších rozsudků Soudního dvora, kterým byla stanovena zásada vzájemného respektování výrobků, do té doby velmi často otevřeně porušována.



Příklad

Evropská komise přijala nová pravidla pro označování vín. Pravidla stanoví s platností od 1. ledna 2003 povinné náležitosti vinět, např. údaje o obsahu alkoholu, číslo výrobní šarže a jméno výrobce. Navíc upravují i označení některých nepovinných údajů, jako jsou například výrobní metody, tradiční výrazy, jména vinohradu či rok sklizně. Rozhodnutím se také zavádějí opatření k ochraně tradičních výrazů, jimiž se víno charakterizuje, včetně jazyků, ve kterých se příslušná tradiční terminologie vyskytuje. Toto rozhodnutí sladuje dosud nejednotný přístup v jednotlivých zemích EU k různým druhům vín. [29]



Příklad

Firma Rewe chtěla dovážet do Německa francouzský rybízový likér "Cassis de Dijon"; tato možnost byla německými úřady odepřena s odůvodněním, že likéry z ovocné šťávy mohou být z důvodu ochrany spotřebitelů prodávány jen tehdy, mají-li minimální obsah alkoholu 25 %, což francouzský nápoj nesplňoval. ESD zamítl tento argument jako absurdní. Ve svém rozsudku také uvedl, že v zásadě veškeré zboží v jednom členském státě legálně vyrobené a uvedené do oběhu smí být volně obchodováno kdekoli na území ES. Pouze v naléhavých případech, kdy jde o znemožnění daňové kontroly, ochrany veřejného zdraví, čistoty obchodních styků a ochrany spotřebitelů (což ale v tomto případě nebylo), je možné učinit zákaz uvedení produktu na trh v ES. [30]

Národní úpravy

Jednotlivé členské státy vydávají k závazným právním normám ES (tedy ne jenom ke směrnicím) prováděcí předpisy (např. seznam orgánů a institucí pro registraci a přezkušování výrobků, seznam certifikačních orgánů, jazyk průvodních dokladů, obsah obchodních faktur, určení celních úřadů pro celní odbavování určitého zboží). Kromě toho **ne všechny oblasti jsou upraveny komunitárním právem** a proto existuje mnoho **národních úprav**. Například uzavírání smluv o zamezení dvojího zdanění, dohody o podpoře a ochraně investic a další jsou v kompetenci členských států - je tedy nutné seznámit se s úpravou platnou pro konkrétní stát a Českou republiku.

5.1 Technická harmonizace

Patenty a ochranné známky

Pravděpodobně nejvíce právních norem z oblasti sekundárního práva se týká produktů, proto se také někdy trochu neprávem komunitárnímu právu říká právo výrobkové. Vystupuje v podobě předpisů technické i netechnické povahy (výše je uveden příklad nových pravidel označování vín), které mají jeden dominantní cíl - bezpečnost výrobků a ochranu spotřebitele. Tyto předpisy nebo pravidla mají poměrně detailní charakter (i přes existenci tzv. "nového přístupu" - pamatujete si na tento pojem z kapitoly o Jednotném vnitřním trhu?), protože si zákonodárci ES uvědomují, že v některých záležitostech nelze upravit pouze podstatné obecné náležitosti a konkrétní problémy obejít. Technická normalizace totiž nedokáže postihnout všechny problémy a všechny oblasti společného zájmu. Takovýto "novostará" přístup se tak používá v široké oblasti potravinového práva.

Je potřebné uvést na tomto místě jednu poznámku. Přibližování se českého právního řádu legislativě ES je na tak vysoké úrovni, že, až na určité drobnosti v podstatě již v současnosti neexistují žádné rozdíly. Problémy spojené s volným oběhem zboží, se kterými se podnikatelé setkávají a bohužel i budou setkávat ještě nějakou dobu, vycházejí většinou buď z neznalosti práva ES, anebo z opomenutí převzetí komunitární legislativy do národních právních řádů v jednotlivých členských zemích. V obou případech je možné se úspěšně bránit soudní cestou, jak jsme si uvedli na začátku této kapitoly. Ještě jedna maličkost může zapříčinit problémy. Je to otázka překladů a používání některých abstraktních pojmů v komunitárním právu, kdy dochází k nejednotnému výkladu a aplikaci těchto pojmů v národních právech. V části o ochraně spotřebitele si uvedeme příklad nejednotného výkladu, který vedl k žalobě u Soudního dvora.

Z předpisů, které mají obecný charakter, je potřebné si uvést **zákon o technických požadavcích na výrobky** (č. 22/1997 Sb., novelizace v r. 2000 - č. 71/2000 Sb.), důsledkem kterého by kromě jiného mělo být i odstranění technických překážek obchodu s EU, **zákon o obecné bezpečnosti výrobků č. 102/2001 Sb., zákon o ochraně veřejného zdraví č. 258/2000 Sb.** včetně početných prováděcích vyhlášek.

Ochrana průmyslového a duševního vlastnictví je upravena několika právními předpisy, které v podstatě již také byly implementovány do českého právního řádu. Jde zejména o **zákon č. 527/1990 Sb., (novela č. 116/2000 Sb.) o vynálezech, průmyslových vzorech a zlepšovacích návrzích, zákon č. 207/2000 Sb., o ochraně průmyslových vzorů a zákon č. 452/2001 Sb., o označování původu výrobků; novelizován byl i zákon č.137/1995 Sb., o ochranných známkách, byl vydán také nový autorský zákon č. 121/2000 Sb. a další.**

5.2 Ochrana spotřebitele

Ochrana spotřebitele je v EU věnována mimořádná pozornost, protože v mnoha oblastech se zájmy spotřebitelů střetávají s volným pohybem zboží, osob, služeb i kapitálu a spotřebitel je tou slabší stranou v obchodním styku. Ochrana spotřebitele je tak zakotvena v mnoha směrniciích, které se týkají bezpečnosti výrobků a služeb, požadavků na jednotlivé produkty, způsobu prodeje, reklamy a dalších. Základní směrnicí je **směrnice č. 93/13 ES o nekalých ustanoveních ve spotřebitelských smlouvách**, k dalším patří:

- **Směrnice č. 85/577/EHS o ochraně spotřebitele ve vztahu ke smlouvám sjednaných mimo obchodní provozovnu.**
- **Směrnice č. 94/47/ES, EP a Rady o ochraně kupujícího ve vztahu k určitým aspektům smluv týkajících se nákupu práva užívat nemovitosti na základě časového rozvrhu.**
- **Směrnice č. 97/7 ES, EP a rady o ochraně spotřebitele z hlediska smluv sjednávaných na dálku.**

I v této oblasti je česká legislativa plně kompatibilní s komunitárními (přeneseny buď do občanského zákoníku anebo do **zákonu o ochraně spotřebitele a dalších - např. zákon,**

č. 321/2001 Sb., o spotřebitelském úvěru, zákon o potravinách a tabákových výrobcích), mnohem vyšší kvalitu vyžadují další stavební prvky ochrany spotřebitele v českém prostředí, jakým je i zvyšování znalosti a uvědomění si svých práv.

Jak spotřebitel může uplatňovat svoje práva, si uvedeme v následujícím příkladu.



Příklad

Paní Simone Leitner, rakouská státní občanka uzavřela smlouvu o dovolené dle rakouského práva s německou cestovní kanceláří. Hned první den dovolené se nakazila spolu s dalšími hosty při jídle salmonelou. Zbytek dovolené i nějakou dobu poté strávila v nemocnici: proto se domáhala kromě jiného i náhrady "morální škody" od cestovní kanceláře, která cestu zajistila. Rakouské právo však kompenzaci tohoto typu škody nezaručuje, na rozdíl od práva německého (a jiných zemí). Žalobkyně se ve sporu odvolávala na směrnici č. 90/314/EHS o hromadných zájezdech, hromadných cestách a dovolených, která upravuje koncepci škody včetně škody "morální". Z této směrnice skutečně vyplývá odpovědnost cestovního operátora i za nehmotnou škodu, která byla spotřebiteli způsobena nesplněním nebo vadným plněním smlouvy o cestě. [31]

5.3 Daňová harmonizace

Společný systém daně z přidané hodnoty

Harmonizace daňového práva je již mnoho let dost tvrdým oříškem pro ES. Členské státy se nechtějí vzdát významného zdroje příjmů, kterým daně jsou, na druhé straně rozdílné daně jsou také jednou z příčin, proč jednotný volný trh nefunguje stoprocentně. Daňové problematiky se týká také zákaz diskriminace zahraničního zboží vůči domácímu uplatněním rozdílných sazeb (platí také u substitučních výrobků, což může znamenat problémy pro Českou republiku, které se podařilo sjednat přechodné období u spotřebních daní u alkoholu). Byl zaveden **společný systém daně z přidané hodnoty** (tj. jednotné základy pro vyměrování daně, možnosti osvobození, postupy řízení...) a bylo zavedeno **rozpětí možných sazeb této daně a to od 15 % do 20 % pro normální sazbu a 5 % - 9 % pro sazbu sniženou**. U daní přímých (např. daň z příjmu fyzických a právnických osob) se zatím žádná harmonizace nepodařila přes velké úsilí institucí ES.

Dodávky zboží mezi členskými zeměmi jsou v zemi původu osvobozeny od DPH, které podléhají v zemi dovozu. Dodavatel si však musí být jistý, že jeho odběratel je plátcem DPH v dané zemi, proto může produkty expedovat bez DPH - jinak by daň musel uhradit sám. Pokud si chce ověřit platnost DIČ svého zákazníka, musí se obrátit na vlastního správce daně, což je poněkud pracné. V červnu 2002 proto byla zahájena činnost on-line služby, která podnikům zajišťuje přístup do systému elektronické výměny informací mezi daňovými orgány, tzv. **VAT Information Exchange System**, to se pozitivně projeví na úsporách za administrativní náklady i čas.



Příklad

Směrnice harmonizující zákonodárství členských států EU upravující DPH (č. 77/388/EHS mnohokrát novelizována) požaduje, aby členské státy zavedly pro výrobky i služby jednotnou základní sazbu DPH v minimální výši 15 %. Pro vybrané kategorie výrobků a služeb (uvedené v příloze směrnice) mohou členské státy zavést jednu nebo dvě sazby snížené DPH v minimální výši 5 %. V případech odůvodněných sociálními požadavky a přínosem pro konečného spotřebitele mohou členské státy snížit DPH až na nulovou hranici.

Podle francouzských zákonů jsou zdravotnické výrobky zatíženy DPH ve výši 5,5 %. Pro zdravotnické výrobky, které jsou hrazeny ze sociálního a zdravotního pojištění (tj. které si pacient nemusí hradit sám), však stanoví francouzské normy DPH ve výši pouze 2,1 %.

Komise považovala francouzský systém DPH za neslučitelný s právem ES, a proto zažalovala Francouzskou republiku před ESD pro porušení povinností vyplývajících z členství v ES. Podle názoru komise dvě odlišné sazby (5,5 % a 2,1 %) narušovaly volný trh těchto výrobků a pravidla hospodářské soutěže. Dále dle názoru Komise snížení sazba DPH pro zdravotnické výrobky

hrazené z pojištění nesloužila k sociálním účelům, ale měla ulehčit výdajům francouzského státu v oblasti hrazené zdravotní péče a zdravotních pomůcek.

ESD názor Komise nesdílel. Podle ESD nejsou zdravotnické výrobky hrazené státem a zdravotnické výrobky hrazené samotnými pacienty z pohledu spotřebitelů = pacientů v podobném postavení - z pohledu spotřebitele zde existuje rozdíl už jen proto, že za první kategorii výrobků nemusí platit, zatímco za druhou kategorií ano.

Dalším krokem, který musel ESD učinit, byl přezkum, zda snížená DPH (2,1 %) spadá pod výjimku - tj. zda je snížení sazby DPH pod úroveň 5% odůvodněno sociálními důvody a přínosem pro konečného spotřebitele. ESD dopěl k názoru, že stanovení snížené sazby DPH u zdravotnických prostředků hrazených z veřejného pojištění je jasně motivováno sociálními důvody a přispívá i konečnému spotřebiteli, když snižuje celkové náklady na zdravotní péči. Navíc francouzský systém obsahuje jasná a objektivní kritéria, která rozhodují o tom, zda bude konkrétní zdravotnický prostředek hrazen z veřejného pojištění, a nebo si jej musí hradit pacient sám. [32]

5.4 Právo evropských obchodních společností

Kromě komunitární úpravy volného pohybu osob a služeb je rozsáhlá také úprava dalších aspektů podnikání. Do velké míry je harmonizováno **právo aplikovatelné na akciové společnosti** (například ochrana věřitele, informace - např. minimální obsah stanov, pololetně podávané zprávy, uzávěrky...), na rozdíl od **práva aplikovatelného na společnosti s ručením omezeným**, kde platí pouze jednota ohledně povinné publicity, zveřejňování účtování a kontrole a podmínky zastupování pro jednatele. Jinak je právo tohoto typu společností v Evropě velmi roztržité, na což si i čeští podnikatelé musí dávat pozor. V roce 2002 byla úspěšně ukončena snaha o vytvoření evropské akciové společnosti (zkratka SE, viz předchozí kapitola), existence které by odstranila mnohé z nejasností kolem vztahů mateřské a dceřiných společností umístěných v různých členských zemích (nařízení č. 2157/2001 ES).

V červnu 2002 předložila Evropská komise návrh na změnu tzv. První směrnice k obchodnímu právu, podle které by se usnadnil a urychlil **přístup veřejnosti k firemním informacím** a zjednodušily formality, které musí být splněny při poskytování informací, včetně rozšíření jazykových mutací těchto informací. Probíhá diskuse o **zjednodušení procedur za-kládání nového podniku**, která je v jednotlivých členských státech značně odlišná vzhledem k časovým nárokům i administrativním požadavkům (možnosti zapsání podniku do obchodního rejstříku po internetu, snížení povinné výše základního kapitálu atd.) Do srpna 2002 by měla být všemi členskými státy ES přijata **směrnice 2000/35/ ES, EP a Rady o postupu proti opožděným platbám v obchodních transakcích**, které jsou vážnou překážkou řádného fungování vnitřního trhu. Jednotlivé členské země mají totiž různé upravenou (resp. neupravenou) tuto otázku ve svých právních rádech a proto je i vymahatelnost práva na území EU problematická. Více informací o této směrnici naleznete v časopise EMP - Časopis o českém a evropském právu č. 5-6, r. 2001 v článku T. Doležila a L. Eura na s. 20 - 26.

5.5 Hospodářská soutěž

Oblast hospodářské soutěže je typickou otázkou "spolupráce" mezi oficiálními právními akty (v tomto případě Smlouvy o ES) a judikaturou Evropského soudního dvora, který konkretizuje a vysvětluje svými rozsudky smysl relativně všeobecného obsahu článků Smlouvy. V České republice byl v souladu s právem ES přijat **zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže**. Dominantní postavení je posuzováno na základě kombinací více faktorů - tržní podíl soutěžitele (hranice je 3 0% - čím vyšší podíl, tím nižší je váha dalších faktorů), tržní síla konkurenčních soutěžitelů, existence různých překážek vstupu

na trh (kapitálově náročné investice, nutnost vybudovat rozsáhlou distribuční a servisní síť ...), hospodářská a finanční síla soutěžitele, vliv vertikální integrace soutěžitele i způsob jeho chování (např. uplatňování tzv. dravých cen nebo nepřiměřeně vysokých cen, omezování výroby, odbytu nebo technického rozvoje na újmu spotřebitelů, neumožnění používání "podstatných zařízení" - to se může týkat zejména liberalizovaných odvětví jako jsou elektrárny, plynárny, telekomunikace - diskriminace obchodních partnerů uplatňováním nerovných podmínek, vázanost obchodů, spojení podniků s cílem využít dominantní postavení apod.).

Oblasti hospodářské soutěže se týkají mnohé problémy i cesty jejich řešení. Příkladem může být přijetí opatření v odvětví telekomunikací, které Rada ministrů přijala v únoru 2002 a která by měla podpořit konkurenční prvek.



Příklad

Tajnou kartelovou dohodu dvou soupeřících výrobců piva - dánské společnosti Carlsberg a nizozemské Heineken - odsoudila Evropská komise. Pivovarníci se totiž dohodli, že své chmelové nápoje nebudou vzájemně prodávat na svých domácích trzích, čímž byla porušena pravidla hospodářské soutěže. Komise již kvůli porušení antimonopolních pravidel pokutovala pivovarnické podniky v Belgii a Lucembursku a vyšetřuje další údajné nezákonné praktiky velkých pivovarů v ostatních členských státech, zejména ve Francii, Nizozemsku, Itálii a Portugalsku. [33]

5.6 Veřejné zakázky

Veřejné zakázky v EU dosahují až 14 % HDP, jde tedy o velmi významnou oblast, která po roce 1996, kdy byla publikována Zelená kniha "Veřejné zakázky v EU - Zkoumání cesty vpřed", prochází výraznými úpravami směřujícími k zjednodušení a přizpůsobení vývoji informačních technologií. Cílem ES je, aby do roku 2003 25 % všech veřejných zakázek bylo **zadááno prostřednictvím internetu** (v současnosti jsou takto zveřejňované zakázky institucí ES). Dalším cílem je, aby byl umožněn on-line dialog mezi zadavatelem a uchazeči v některých otázkách (např. upřesnění podmínek technického řešení apod.) v transparentní podobě a s podmínkou rovného zacházení.

Veřejné zakázky se nevztahují pouze na státní správu a místní samosprávu, ale také na další instituce (např. v ČR Fond národního majetku), přirozené monopoly (samozřejmě ne v případě nákupu produktu, který vyrábějí nebo distribuují) a soukromé subjekty, které k úhradě nákladů na realizaci předmětu veřejné zakázky použijí finanční prostředky z veřejných rozpočtů.

5.7 Bezpečnost práce a ochrana sociálních práv pracovníků

Představitelé ES jsou si vědomi, že přehlížení zdravotních a bezpečnostních podmínek práce může mít závažné lidské i ekonomické dopady pro rozvoj vnitřního trhu např. i tím, že záměrné udržování nižších sociálních standardů usnadňuje národní konkurenceschopnost projevenou ve snížených nákladech na pracovní sílu v ceně. Rámcově upravuje systém ochrany zdraví a bezpečnosti práce **směrnice č. 89/391/EHS**, podle které zaměstnavatel musí vyhodnotit zdroje ohrožení bezpečnosti a zdraví, zajistit informovanost a výcvik pracovníků a musí být také zajištěna účast pracovníků při rozhodování v těchto otázkách. Tuto směrnici doplňují další **specifické směrnice**, např. o minimálních požadavcích týkajících se bezpečnosti, resp. zdravotního značení při práci, o ochraně při práci vystavené biologickým a karcinogenním faktorům a látkám, o požadavcích, které musí splňovat ochranné pomůcky, o ochraně pracovníků přijímaných na dočasnou práci, o organizaci pracovní doby, o ochraně mladistvých na pracovišti. V rámci bezpečnosti práce

a ochrany zdraví při práci existuje **program SAFE**, z kterého je možné čerpat finanční pomoc na různé projekty.

České podniky i mnohé ze státních institucí bude stát zavádění všech opatření několik desítek miliard, protože se v této oblasti zatím příliš nepokročilo.

Téměř všechny **sociální aspekty** jsou implementovány do novely **zákoníka práce** (v r. 2000) a jde o zajištění takových práv, jako je zákaz diskriminace z důvodu pohlaví, národnosti, věku apod., stanovení maximální délky pracovní doby, rozšíření délky nutné přestávky mezi pracovním nasazením, zvýšení ochrany matek i mladistvých, ochrana pracovníků při hromadném propouštění, při převodu podniků a při platební neschopnosti.

I v otázce sociálních práv nejsou harmonizovány všechny otázky, proti podobě některých se bouří federace národních zaměstnavatelů (např. za zrušení 35 hodinového týdne ve Francii). Bolavým místem je unijní reforma penzijních systémů.

Příklad

Jednotná pravidla pro fungování penzijních fondů v Evropské unii jsou na světě. Směrnice upravuje ukládání peněz do podnikových penzijních fondů v rámci Unie. Nejde však o striktní předpis, od kterého se členské státy nemohou odchýlit. Strážci státních pokladen naopak zdůraznili, že nekladou meze případným přísnějším národním úpravám třeba toho, jak fondy investují do akcií. [34]



5.8 Ekologie

Ochrana životního prostředí a cíl trvale udržitelného rozvoje upravuje v současnosti kolem 500 různých právních aktů - nejčastěji směrnic. I když i ony jsou převzaty do české legislativy, jejich dodržení bude pro české podnikatele i veřejný sektor značnou finanční zátěží. Patří mezi ně **směrnice o míře přípustného hluku** (určitou kuriozitou je limit hladiny hluku u zahradních sekaček), **směrnice o ochraně vod, o chemických látkách, geneticky modifikovaných organizmech, ochraně ovzduší a ozónové vrstvy, o nakládání s obaly** (v České republice vzbudilo převzetí legislativy tohoto problému začátkem r. 2002 značný ohlas), **emisní limity vyplývající z produkce průmyslových závodů, zneškodňování odpadů, zásobování pitnou vodou, o kanalizacích a čistírnách odpadních vod** atd.

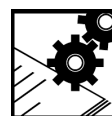
Pro podniky má velký význam **směrnice o integrované prevenci a kontrole znečištění č. 96/61/ES, EP a Rady** (která má být v České republice implementována do právního řádu v lednu 2003), podle které musí provozovatel vybraných výrobních zařízení získat integrované povolení na všechny druhy emisí a odpadů z výroby, tj. dříve odděleně vydávaná povolení se slučují do jednoho. To je ale dost zjednodušený popis, v praxi půjde o mnohem náročnější proces.

Klíčovou směrnicí pro podniky je také **směrnice o posuzování vlivů na životní prostředí**, která požaduje, aby všechny projekty a podnikatelské záměry s předpokládaným dopadem na životní prostředí byly nejdříve posouzeny z ekologického hlediska (**tzv. EIA**). Pro podnikatele a pro jejich produktovou politiku má význam tzv. **“eco-labeling”** - o udělení ekologické známky lze žádat u příslušného národního orgánu na základě směrnice od r. 1992. V některých státech je tato známka velkou konkurenční výhodou, případně i nutnou podmínkou vstupu na trh.

EIA

Příklad

Evropská komise přijala návrh směrnice o ekologické odpovědnosti, jehož cílem je jak prevence, tak náprava ekologických škod. Směrnice upraví otázky znečišťování vod, poškozování biologické různorodosti a kontaminaci půdy a povinnosti těch, kteří způsobí ekologickou škodu vlastní vinou nebo z nedbalosti formou nápravy anebo uhrazením nákladů na nápravu. [35]



5.9 Reklama a podpora prodeje

Přímý prodej

Klamavá reklama

Oblast propagace či komunikace je další oblastí, ve které ještě mnoho oblastí nepodléhá jednotné právní úpravě - např. **zákaz reklamy na tabákové výrobky, alkohol, léčiva, zákaz reklamy orientované na dětské spotřebitele** apod. v jednotlivých médiích v jednotlivých zemích.

Nejdůležitější prvkem, který bylo v otázce reklamy a podpory prodeje potřebné jednotně upravit v celé EU, byla otázka klamavé a srovnávací reklamy. U **srovnávací reklamy** - kdy je zakázána jakákoliv reklama, která výslovně nebo i nepřímou identifikuje jiného soutěžitele nebo zboží či služby nabízené jiným soutěžitelem - jde také o zákaz tzv. opěrné srovnávací reklamy (parazitování na pověsti). Zákaz **klamavé reklamy** vede k ochraně práv zákazníka, který by mohl uvěřit tvrzení v reklamě, aniž by se kdy slibovaných účinků dočkal. Srovnávací reklama je ale přípustná, pokud porovnává objektivně pomocí ověřitelných parametrů zboží nebo služby uspokojující stejné potřeby nebo určené ke stejnému účelu.

Přímý prodej je upraven zejména směrnicemi týkajícími se ochrany spotřebitele, které jsme si uváděli výše. Kromě toho na konci roku 2001 byl vydán návrh **nařízení o akcích na podporu prodeje na vnitřním trhu**, podle kterého nesmí být zaveden zákaz těchto akcí, ale zároveň se zvyšuje informační povinnost pořadatelů. Toto nařízení ale ještě stále neplatí.

V EU je omezena, a ještě výrazněji v jednotlivých zemích, outdoorová reklama včetně billboardů a megaboardů kolem dálnic. Kromě toho jsou v různých státech různě upravené další nástroje anebo použitelnost médií.

Česká republika předběhla EU a začátkem června 2002 schválila **zákon č. 138/2002 Sb., vymezující nová pravidla pro zadavatele, zpracovatele a šířitele reklamy**, na základě kterého je mimo jiné zakázáno šíření nevyžádané reklamy (týkající se i tzv. spamů, tj. reklamy zasílané prostřednictvím mailů, která nadto finančně zatěžuje adresáta).

5.10 Elektronický obchod

Zásadní význam pro rozvoj elektronického obchodu v EU má **směrnice č. 2000/31/ ES, EP a Rady**, dle které musí členské státy přizpůsobit své právní předpisy tak, aby byly odstraněny překážky používání smluv uzavřených elektronickou poštou. Tato směrnice je podpořena **směrnicí č. 1999/93/ES, EP a Rady o zásadách Společenství pro elektronické podpisy**.

Další opatření si uvedeme v následujícím příkladě.



Příklad

Společnosti se sídlem mimo Evropskou unii, které prodávají služby prostřednictvím internetu do zemí evropské patnáctky, budou muset od července 2003 svým zákazníkům z EU připočítat k ceně daň z přidané hodnoty. Digitální služby dosud poskytované společnostmi mimo EU nepodléhají dani. Pokud budou chtít např. české firmy prodávat své produkty na evropském trhu, budou se muset zaregistrovat v jednom ze států EU a zde evidovat veškeré tržby realizované v unii. Současně budou povinny identifikovat daňový domicil svých zákazníků a účtovat jim DPH podle státu, kam produkt dodávají. [36]

5.11 Doprava

Regulativní a ekonomické nástroje

Ohniskem zájmu je zejména preference nesilničních druhů dopravy, která v EU, tak jak i v jiných zemích, převládá, a v souladu s ochranou životního prostředí se snaží tuto preferenci vyjádřit zejména pomocí **regulativních nástrojů** (např. stanovení hranice emisí) i **ekonomických nástrojů - daní** (např. diferenciací daní na pohonné hmoty pro různé druhy paliv, stejně tak jako i druhů automobilů, resp. motorů, diferenciací mýtného v závislosti na ekologických parametrech vozidel) apod. Ne všechny záměry v této oblasti jsou již

realizovány, zato jsou unifikovány všechny normy ohledně technických parametrů vozidel. České republice ani po vstupu nebude ještě několik let plně otevřen trh dopravních služeb (tzv. kabotáž), tudíž čeští dopravci nebudou moci podnikat na celém území EU.

Cílem ES pro nejbližší období je urychlit integraci železnic a společně tak vyřešit problémy zvýšení bezpečnosti, vzájemné propojitelnosti železničních soustav a otevření trhu nákladní železniční dopravy.

Také dění v EU v oblasti dopravy si přiblížíme na příkladu.

Příklad

Jednotný trh nákladní železniční dopravy by mohl v Evropě vzniknout do roku 2008. Návrh jedné směrnice se bude týkat takzvané interoperability, tedy sladění technických a dalších parametrů, které se zatím v různých zemích EU liší. Druhá bude zaměřena na bezpečnostní pravidla. Od března příštího roku mají členské státy zajistit definitivní vlastnické oddělení infrastruktury od vlaků; koleje nesmí patřit tomu subjektu, který po nich jezdí. Zároveň byly vyznačeny tratě transevropských sítí v délce asi 50 000 kilometrů, na nichž by mělo platit naprosto volné poskytování služeb. [37]



Shrnutí kapitoly

Legislativa EU je velmi rozsáhlá, detailní a komplikovaná. Snahou představitelů Evropského společenství je právně upravit veškeré dění tak, aby bylo zajištěno fungování vnitřního trhu i běžný život občana EU. Pro firmy podnikající na tomto trhu není zákonodárství ES jediné, které vymezuje podmínky; jsou to také právní řády domácí země a dalších zemí, ve kterých se firma pohybuje. Vytváření legislativy EU je otevřeným a relativně flexibilním procesem v určitých oblastech rychleji, v určitých pomaleji reagujícím na aktuální dění a aktuální potřeby hospodářského i společenského života.



Pojmy k zapamatování

- komunitární právo
- *acquis communautaire*
- primární právo
- sekundární právo
- nařízení
- směrnice
- rozhodnutí
- doporučení
- stanoviska
- bílá kniha
- zelená kniha
- eco-labelling





POT

Na internetových stránkách České zemědělské a potravinářské inspekce (www.czpi.cz) vyhledejte informace o legislativě v potravinářství nebo zemědělství, vyberte si ty, které Vás nejvíce zaujaly a popište například formou eseje, jak tyto zákonné úpravy (vesměs nové anebo novelizace) mohou ovlivnit marketing firmy. Samozřejmě si můžete vybrat také jinou oblast - životní prostředí, dopravu, ochranu spotřebitele atd. a čerpat z příslušných informačních zdrojů.

Rozsah: 2 - 3 strany písemného materiálu.

Termín zaslání: druhý listopadový týden.

Adresa pro zaslání: klapalov@econ.muni.cz.

- Firemní a marketingová strategie
- Rozhodovací kritéria vstupu a působení na trzích EU
- Obecné strategie a východiska výběru konkrétních strategií
- Nepřímý a přímý vstup
Výroba v zahraničí
Strategická aliance
- Segmentace a positioning

6

Marketingové plánování a marketingová strategie na trzích EU



Cíl kapitoly

V této kapitole si uvedeme některá specifika týkající se marketingových strategií pro trhy zahraniční a pro trhy EU. Popíšeme si metody vstupu na západoevropský trh i body postupu při formování strategie. Na příkladech si uvedeme, s jakými problémy se může podnikatel - stratég na trhu EU setkat. Součástí marketingové strategie je i segmentace a positioning a také zde si uvedeme některé body, které by si marketéři měli uvědomovat a zakomponovat do přípravy a realizace strategie.



Časová zátěž

- Studium - 4 hodiny, dva úkoly - 1 hodina, autokorekční cvičení - 20 minut.

6.1 Firemní a marketingová strategie

Kvalitní strategie, a to platí také pro strategii marketingovou, musí optimálně kombinovat **tři** navzájem provázané **součásti: podmínky, prostředky a cíle**. Na základě znalostí podmínek prostředí a ohodnocení prostředků, které firma má nebo může mít k dispozici, jsou formulovány cíle, kterých chce firma na určitém trhu dosáhnout.

Internacionalizace firmy je proces založený na jedné straně na růstu vlastních zdrojů a schopností a na druhé straně na vývoji znalostí o zahraničním trhu. **K externím podnětům internacionalizace** patří například:

- rostoucí poptávka
- změny v tržním prostředí
- změny v produktově/technologickém prostředí
- změny v institucionálním prostředí.

Adaptivní exportér

Pravděpodobně existuje pouze málo firem, které hned od svého založení orientují veškeré své aktivity na obsluhování zahraničních trhů, a musíme si uvědomit, že podmínky, za jakých tyto firmy vznikly a fungují, nejsou zcela standardní. Většina firem patří spíše mezi tzv. **adaptivní exportéry**, což znamená, že nejdříve se soustřeďuje na domácí trh a postupně rozšiřuje své aktivity v zahraničí. Velkou roli při internacionalizaci sehrává síť různých vztahů.

Známosti, přátelství, doporučení, subdodavatelské vztahy a jiné osobní kontakty - to všechno i dnes v době globalizace a informačních technologií zůstává na vrcholu žebříčku způsobů, jak vstoupit do světa mezinárodního podnikání. Začátkem postupného pronikání na další trhy je tedy vstup na trh blízký (i z hlediska geografické vzdálenosti) a podobný trhu domácímu. Připomeňme si, že největší obchodní partneři pro Českou republiku ze zemí EU (viz kapitola 2.) jsou Německo a Rakousko. Podobná situace je ale v celém Evropském společenství. Nejvíce mezi sebou obchodují země sousední - Skandinávie, Dánsko a Německo, Francie a Španělsko, Francie a Benelux apod.

Marketingové strategie jsou vždy součástí **strategií firemních**, proto také rozhodnutí o alokaci zdrojů pro zahraniční působení musí vycházet ze záměrů managementu. Motivující faktory proč a jak oslovit trhy v zahraničí jsme si uváděli v kapitole 1. Kromě adaptace marketingových strategií se zahraničně orientovaným firemním strategiím musí přizpůsobit také například **strategie personální** (bude nutné přijmout nové pracovníky, kteří mají zkušenosti i jazykové znalosti, anebo bude stačit školení vybraných stávajících pracovníků?), **strategie výrobní a výrobní** (bude nutná úprava výrobků a výrobních kapacit a vybavení, anebo bude daná kapacita postačující a výrobky jsou plně standardizované?), **finanční** (do jaké míry se změní současná nákladová struktura a nároky na investice pro vstup na zahraniční trh?) a další.

Úkol

1. Pokuste se uvést další příklady úprav jednotlivých firemních strategií v souvislosti se vstupem firmy na zahraniční trhy.



6.2 Rozhodovací kritéria vstupu a působení na trzích EU

Jistě jste si všimli, že v souvislosti s internacionalizací firmy bylo použito slovo **adaptace** (přizpůsobování) strategií. Při postupném pronikání, ale i v případě použití jiných strategií vstupu na nové trhy totiž většinou manažeři neformulují zcela nové strategie, ale spíše se pokoušejí zjistit, jaké změny a v jakém rozsahu bude potřebné provést u strategií existujících. Adaptace se proto nemusí vždy vztahovat například k celému marketingovému mixu, ale pouze k té části, kde se potřeby zahraničního trhu liší.

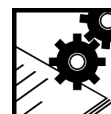
Postup tvorby marketingové strategie pro trhy EU lze shrnout do čtyř kroků, přičemž nelze jednoznačně určit jejich posloupnost:

Kroky při tvorbě marketingové strategie

1. **Podrobné zmapování prostředí, do kterého firma hodlá vstoupit.** U tohoto kroku je důležité upozornit, že je nutné podrobit analýze **celý trh EU**, a ne pouze některou zemi a to i v rámci globalizačních procesů, protože se toto prostředí velmi rychle vyvíjí a vzájemné závislosti jsou veliké. Strategie není taktika ani operativnost a předpokládá se tedy určitý delší časový záběr její realizace a účinnosti. Tuto skutečnost někdy manažeři opomíjejí, "zaslepení" nadějí a radostí ze slibné perspektivy dobrého obchodu. Určitě víte, s jakými problémy se potýkají mnohé z českých podniků závislé na exportu do zemí nebo oblastí, které postihla recese. Pro tento krok je vhodné použít metodu SLEPT analýzy doplněnou o písmenko K - kultura. K této metodě se ale dostaneme ještě později.

Příklad

"Když se Němci, Francouzi a Španělé dívají přes Atlantik, vidí, že se kolem některých oblastí amerického hospodářství zvedají vyšší a vyšší zdi. Washington si stále více chrání ocelářství, dřevařství a zemědělské výrobky. Evropanům se tudíž nelíbí třicetiprocentní ochranná cla, která byla uvalena na dovoz oceli v březnu tohoto roku. Evropě restrukturalizace ocelářství trvala třicet let, tak proč by něco podobného nemohly udělat i Spojené státy? A snad nejvíce jim vadí návrh zákona o stodevadesátimiliardové podpoře zemědělství, který byl schválen 14. května. Výrazně totiž znesnadňuje jejich snahy omezit podporu zemědělství evropského. "Francouzi teď budou mít velice pádný argument proti omezení dotací svým zemědělcům", prohlašuje Paul Brenton, ředitel sekce pro obchodní politiku bruselského Centra pro evropské politické výzkumy. [38]



2. **Důkladná analýza odvětví, ve kterém firma podniká.** Vhodným nástrojem je **Porterův model pěti konkurenčních sil prostředí (konkurenční rivalita uvnitř prostředí, noví konkurenti, zákazníci, dodavatelé, substituty)**, který zohledňuje prakticky všechny aktéry mající často sice ne zjevné, ale zato rozhodující slovo v dalším vývoji odvětví. Toto si také někdy manažeři neuvědomují a znalost odvětví se jim zužuje pouze na znalost (a také ne vždy důkladnou) svých zahraničních partnerů. Zejména trh s průmyslovými výrobky je velmi citlivý na dobrou orientaci se v užším okolí firmy. Ve většině odvětví v EU probíhají **četné akvizice a fúze**, v některých odvětvích se začíná, resp.pokračuje s **deregulací**, u dalších roky chráněných odvětvích se o deregulaci uvažuje. Kromě oficiálních spojování podniků narůstá také míra **spolupráce** mnohdy i konkurenčních podniků v určitých oblastech.



Příklad

Firma Ericsson patří k těm, kdo úpadek na globálním trhu telekomunikací pravděpodobně přežijí. Investoři se nicméně i tak zamýšlejí, jak moc se ještě situace zhorší, než se firma odrazí ode dna. Letošní rok už teď vypadá dost neutěšeně. Ericsson 22. dubna oznámil nevalné výsledky za první čtvrtletí a generální ředitel Kurt Hellström ve stejný den předpověděl, že trh s mobilním vybavením se letos smrskne o více než deset procent. Sužované telekomunikační firmy se letos ani příští rok ještě nevzpamatují. Vzhledem k obrovskému zadlužení, zpomalení růstu a konsolidaci v sektoru v současnosti telekomunikační společnosti "utrácují" co nejméně a jenom čekají a čekají. Navíc příliš neinvestují do rychlých služeb třetí generace, alespoň ne tak svižně, jak se očekávalo. Operátoři jen v Evropě utratili za licence na vysílací pásma pro síť třetí generace neskutečných 120 miliard dolarů a nyní se jim při pomyslení na další investice ve výši 150 miliard na výstavbu sítí dělá špatně. Takové otálení na sobě pocituje nejvíce právě Ericsson. S triatřicetiprocentním tržním podílem je totiž největším prodejcem drahého zařízení pro mobilní síť na světě. Společnost předpokládá, že ze systémů 3G získá v roce 2002 pouhou desetinu svých výnosů. Nezbyvá jí tedy, než krátit náklady jako o život. Loni například propouštěla, převáděla vlastní výrobu na kooperaci a divizi mobilních přístrojů převedla na společný podnik s firmou Sony, v němž mají oba výrobci padesátiprocentní podíl. Díky těmto opatřením se jí podařilo ukrojit téměř dvě miliardy dolarů z režijních nákladů. Další dvě miliardy chce do roku 2004 uspořit pokračujícím propouštěním zaměstnanců, jak nedávno zveřejnila. [39]

3. **Analýza vnitřních zdrojů firmy, silných a slabých stránek a definování strategických příležitostí.** Podstatou úspěšného fungování firmy je existence konkurenční výhody, resp. více konkurenčních výhod a péče o ně. Konkurenční výhoda vyplývá z některých silných stránek firmy a pochopení příležitostí, které nabízí okolí.

KONKURENČNÍ VÝHODA může pramenit z:

- produktů (produktové řady),
- trhů,
- technologické orientace,
- umístění,
- velikosti,
- postojů, chování manažerů.

4. **Formulace marketingových strategií.** Zásadní otázkou v této fázi je volba správné **strategie vstupu** na zahraniční trhy - pro firmy začínající je to krok kritický, již etablované firmy řeší problém, jak využít efektivněji příležitosti v souvislosti s existující sítí mezinárodních operací. Při tomto kroku musí manažeři zvažovat řadu **kritérií**. Mezi ně patří například:

- a) finanční možnosti,
- b) cíle a očekávání spojené se zahraničními aktivitami,
- c) znalosti, zkušenosti a dovednosti, které marketing a podnikání na trzích EU předpokládá,
- d) charakter konkurenční výhody,
- e) překážky různého druhu na těchto trzích.

6.3 Obecné strategie a východiska výběru konkrétních strategií

Autoři publikace "Jak obchodovat se Západem" (Praha: Victoria Publishing, 1994) se zmiňují o čtyřech typech strategie: **strategie založené na produkci, strategie založené na trhu, strategie založené na technologii a strategie založené na investování**. Poslední dvě strategie volí firmy, které jsou kapitálově i znalostně velmi silné a které vědí, že na trzích, kde budou investovat do výroby, výzkumu a vývoje nebo distribuce, budou úspěšní, protože tyto trhy rostou. Investorů ze zemí EU je v ČR mnoho, českých investorů v zemích EU je zatím velmi málo, stejná je situace u technologií. Zajímavé je, že české firmy jsou poměrně úspěšné se

strategií založenou na technologii - konkrétně řečeno oblast informačních technologií - v USA, v EU již méně. Převládající strategií českých podnikatelů je strategie založená na produkci a na trhu a hledání konkurenčních výhod a mezer na trhu.

Obvyklou konkurenční výhodou a z toho vyplývající strategií českých podniků, kterou využívají při oslovování západoevropských trhů, jsou nízké náklady a tedy i nižší cena. Ne u všech produktů je tato výhoda postačující a proto se spíše vyskytuje v kombinaci s dalšími prvky tzv. **generických strategií**, autorem kterých je opět Michael Porter. K **nákladové konkurenční výhodě** se tak přidružuje **odlišení se** například u produktu nebo způsobu distribuce, které zákazníci požadují a konkurence nenabízí, anebo tzv. **zacílení**, což znamená, že konkurenční výhodou je v tomto případě speciální znalost přenesená do některého nástroje z marketingového mixu a firma tímto oslovuje malé segmenty a niky. Taková konkurenční výhoda většinou firmě umožňuje působit na více trzích.

Generické strategie

Jiný příklad generických (tedy obecných) strategií:

A/ *strategie ofenzivní tržní expanze*

- a) koncentrované úsilí (domácí nebo dlouhodobě obsluhovaný trh s ofenzivními cíli)
- b) perspektivní základna (postupná koncentrace úsilí pro dobytí neutrálních trhů s cílem dobytí nakonec velký trh);

B/ *strategie defenzivní tržní expanze*

- a) "město v hradbách" (koncentrace na existující trh),
- b) "obrana opevnění" (koncentrace na existující trh s opatrnými vstupy na trhy neutrální velmi podobné a blízké trhu existujícímu);

C/ *neutrální strategie tržní expanze*

- měnící se na *ofenzivní strategie* - "pohyb klepet" (rychlá expanze na mnoho neutrálních trhů);

D/ *nejagresivnější ofenzivní tržní strategie*

- "velké zametání" (pokud je firma velmi silná a čelí relativně slabé, rozříštěné konkurenci).

Příklad

Druhé místo trhu zmrzlin v České republice patří dánské společnosti Nowaco, známé především rybími specialitami. V roce 1998 koupila Slezské mrazírny Opava a s obchodní značkou Prima rázně vstoupila na český trh mražených krémů. V současnosti dosahuje její tržní podíl 22 procent.

Společnost Nowaco byla založena roku 1972 jako čistě obchodní firma. Na českém potravinářském trhu začala působit od roku 1992. O rok později vybudovala distribuční síť a začala prodávat široký sortiment potravinářských výrobků. Distribucí a prodejem výrobků pod vlastní značkou se Nowaco zabývá pouze ve střední a východní Evropě, na západě spotřebitelé tuto značku neznají. Firma nemá v České republice ani jednoho zahraničního manažera, Češi navíc řídí veškeré aktivity Nowaca v regionu střední a východní Evropy.

"Naše prodejní ceny jsou o deset až padesát procent nižší než u našich největších konkurentů. Obchodníkovi nabízíme totožnou marži v korunách, jakou má ze srovnatelného produktu od Algidy", popisuje svou obchodní strategii Jan Valečka, obchodní ředitel dánské společnosti. Díky obchodní politice se Nowacu podařilo prosadit Primu i do malých českých vesniček. [40]

Konkurenční výhody ale musí být neustále podrobovány ověřování, zda jsou stále klíčovými faktory úspěchu.

Úkol

2. Pokuste se najít a uvést konkrétní příklady specifických konkurenčních výhod českých firem, které jim pomáhají k úspěšnému působení na trzích EU.



Vedle rozhodování o způsobu vstupu a podnikání na trzích EU se musí manažeři v rámci marketingové strategie zabývat také **organizační strukturou**. Při formování organizační struktury adekvátní nárokům mezinárodního marketingu je nutné zvažovat tato **kritéria**:

- cíle firmy,
- dosavadní zkušenosti a personální zdroje,
- náročnost péče o zahraniční trhy a s tím související náročnost marketingových úkolů,
- objem obchodu,
- počet trhů, na kterých firma hodlá operovat a jejich charakter,
- produkt (povaha, složitost, nároky na servis, potřeba inovací apod.).

Samozřejmě, že pro začínající firmu tento úkol není až tak náročný. Aktivitami v zahraničí se zabývá několik málo pracovníků a tato činnost je většinou lehce koordinovatelná a kontrolovatelná. S růstem počtu trhů i objemem obchodu se ale zvyšuje nutnost aktivity strukturovat - podle zemí, podle produktů nebo podle funkcí, resp. kombinací těchto možností. Dále uvedené **čtyři typy organizačních struktur** pro mezinárodní marketing jsou určeny spíše pro velké firmy, nicméně některé prvky jsou aplikovatelné i pro podniky menší.

Organizační struktury
v mezinárodním
podnikání

Jde o tyto organizační struktury:

- **Makropyramida** s výraznou centralizací rozhodování a standardizací marketingových činností na nejvyšší možnou míru a velmi malou až žádnou možností rozhodnutí anebo změn na lokální úrovni. Příkladem je firma McDonald's a IKEA.
- **Deštník** je opakem předchozího typu. To znamená, že jednotlivá oddělení (podle zemí) nebo zahraniční pobočky mají velkou míru pravomocí a jsou téměř nezávislé na centru, které stanovuje pouze rámcové cíle a zajišťuje poradenství a podporu (místní pobočky tedy aplikují spíše lokální než mezinárodní marketing). Mezi příklady lze uvést firmu Alstom Power nebo Skanska.
- **Interglomerát** existuje v případě většího počtu trhů, produktů případně technologií - tedy v případě nezávislých SBU. Částečně se tedy podobá deštníku, management holdingové společnosti ale více kontroluje a řídí finanční otázky a často také centrální nákup i prodej. K těmto firmám patří například Tesco, Volkswagen apod.
- **Transnacionální organizace** předpokládá velmi těsnou spolupráci mezi manažery z centra a manažery jednotlivých zemí, resp. regionů a funkčních manažerů. Organizační struktura tedy musí zajišťovat výhody plynoucí jak z možnosti efektivně obsluhovat trhy lokální, tak i výhody z globálního záběru firmy. K takovým firmám patří například Electrolux, Philips.

K dalším krokům formulace strategie patří **určení cílové tržní pozice** a **výběr růstové strategie**. Z těchto základů pak vychází návrh konkrétního marketingového mixu v podobě marketingového plánu na určité období včetně plánu kontroly.

6.4 Nepřímý a přímý vstup

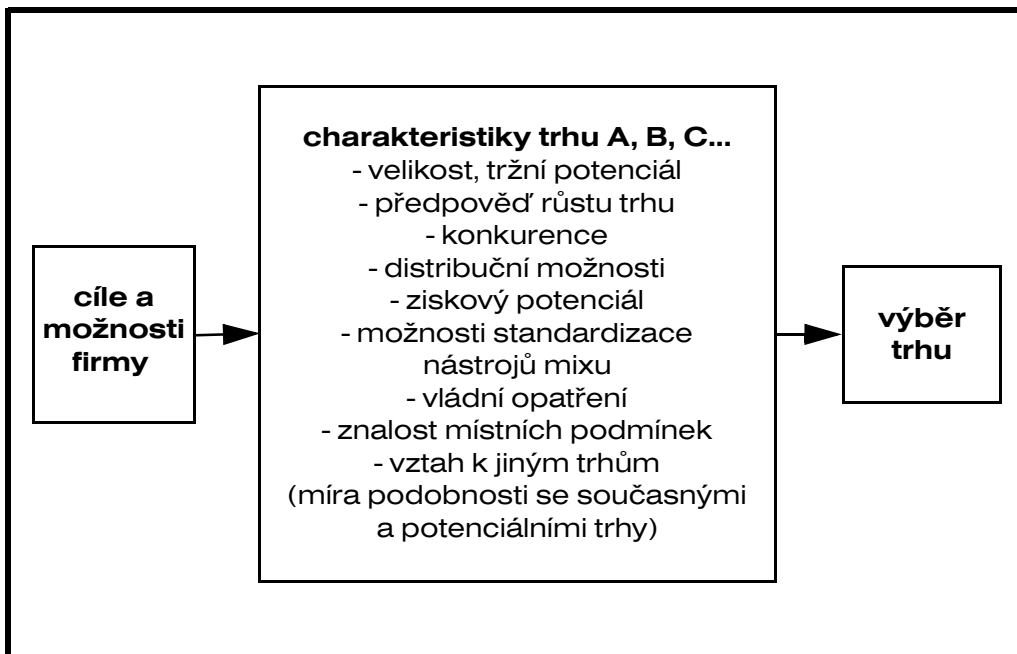
Výroba v zahraničí

Strategické aliance

S rozhodováním o vstupu na nové trhy souvisí **dvě základní otázky internacionalizace**:

1. na které trhy vstoupit - výběr trhů,
2. jak vstoupit.

Jenom globální hráči, a těch je na celém světě co do počtu spíše méně, si mohou dovolit vstupovat na všechny trhy najednou. Většinou firmy postupují pomaleji a zvažují různá **kritéria a hlediska pro výběr vhodných trhů**. Tato hlediska si uvedeme na obrázku:



Obr. 6.1. Faktory a proces výběru trhů.

Při zvažování výběru konkrétní podoby vstupu a působení v zahraničí je důležité zohlednit možnou a požadovanou **míru kontroly řízení, míru rizika a stupně zapojení** (spojené s finančními nároky na investice v zahraničí). Nejnižší míra zapojení i kontroly řízení je u výhradního prodejce a prostředníka, nejvyšší u přímé zahraniční investice.

V odborné literatuře o zahraničním obchodě se můžete setkat také s pojmem “**obchodní metody**”, které zahrnují různé vývozní a dovozní operace (například přímý dovoz a vývoz, nepřímý dovoz a vývoz) - přes nezávislého prostředníka (sem patří různé společnosti zabývající se výhradně dovozem nebo vývozem) i tzv. **piggybacking**, označující spolupráci několika firem, kdy jedna z nich - větší a známá firma - dává k dispozici dalším firmám své distribuční kanály za úplatu, anebo si firmy navzájem poskytují distribuční služby, což značně uspoří náklady. Obecně platí, že pro obchodování se spotřebním zbožím se využívá **prostředník** (i několik), pro průmyslové zboží jsou distribuční články méně početné. Přímým vývozem anebo dovozem se většinou realizují investiční celky nebo výrobní zařízení.

Kromě obchodních metod se také pro podnikání se zahraničím využívá **franchising, mezinárodní výrobní nebo výzkumné kooperace, licence, zušlechťovací operace**. Větší investice předpokládají kapitálové vstupy podniků.

V zemích Evropského společenství se rozšiřují také různé podoby **partnerství**, např. **joint ventures a zejména strategické aliance**, vzniklé například za účelem společné distribuce, marketingové spolupráce, společného nákupu, výzkumu a vývoje apod., mající krátkodobý úzce účelový charakter anebo podobu dlouhodobé kooperace. Pro vývozce zejména spotřebního zboží je velmi důležité umět se orientovat ve struktuře trhu, protože zhruba jen necelých 30 % (a tento podíl klesá) veškerého velkoobchodního obrátu v západní Evropě připadá na nezávislé obchodníky; zbytek je realizován prostřednictvím takovýchto aliancí, resp. kooperačních seskupení s různou mírou integrace. Něco více si řekneme v kapitole o distribuci.

Obchodní metody

Partnerství



Příklad

Společnost Siemens Business Services zakládá aliance s významnými společnostmi jak v celosvětovém, tak i v lokálním měřítku za účelem pokrytí požadavků a potřeb svých klientů. Strategie aliančního partnerství spočívá hlavně v dosažení stanovených cílů projektu při dodržení pravidla (win-win), tedy že všichni obchodní partneři jsou vítězi. Alianční partnerství jsou uzavírána ve vízi dlouhodobé spolupráce a koordinace při realizaci projektů pro zákazníky. [41]

6.5 Segmentace a positioning

Segmentace

Z kurzu Marketing si určitě pamatujete na výraz segmentace, označující strategii zaměření se na ty části trhu, na které je firma schopna koncentrovat úsilí a zdroje a dosahovat přiměřené návratnosti vložených prostředků. Jen u malé části produktů lze používat **masový marketing** nebo, jinak řečeno nezohledňovat specifické potřeby cílových částí trhu. Segmentace má různé podoby v závislosti na síle a možnostech firmy, t.j. je možné soustředit svou pozornost pouze na jeden segment, obsluhovat více segmentů a relativně silicím trendem je tzv. individualizovaný marketing. Zopakujme si **podmínky existence segmentů**:

- dostatečná velikost - aby se vyplatilo vytvořit zvláštní marketingový mix pro každý segment,
- homogenita - nabídka by měla vyhovovat všem zákazníkům segmentu,
- heterogenita - odlišnost od konkurenčních segmentů,
- dostupnost - možnost oslovit segment komunikačními nástroji,
- měřitelnost - musí být možné získat dostatek údajů, které ukáží velikost, kupní sílu a další charakteristiky potřebné k počtu efektivity.

Segmentační kritéria využitá pro rozdělení domácího trhu nemusí vyhovovat potřebám zvolených trhů EU. Připomeňme si, že ke **kritériím segmentačního procesu** patří **geografické, demografické, psychografické proměnné, segmentace podle kupního chování a podle očekávání zákazníků spojené s produktem**. Trochu odlišná svým obsahem jsou segmentační kritéria na průmyslovém trhu. Právě **kupní chování a očekávání zákazníků** mohou být v jednotlivých zemích značně odlišné od domácího trhu a mezi sebou navzájem. Poznání specifik a odlišností jednotlivých segmentů proto patří k analytickým činnostem marketérů.

Podle určitých kritérií (jazyková příbuznost, tradice, náboženství, spotřební zvyklosti a základní společenské hodnoty) je možné země EU rozdělit do několika **zón**:

- severní Evropa
- anglosaské země
- luteránská střední Evropa
- střeozemí.

Nicméně předpoklad jednotného chování se segmentu v zemích patřících do jedné zóny nemusí být vůbec naplněn.

Positioning

Podobná situace je také ve fázi umístování, tj. **positioningu**, což znamená soustředěné úsilí promítnuté do marketingových nástrojů s cílem vybudovat v mysli zákazníků určitou, a samozřejmě, že žádoucí představu o našem produktu, které lze potom například měřit jako jednotlivé složky celkové vnímané hodnoty a ve srovnání s konkurenčním produktem hledat slabé místa, anebo naopak ještě více posilovat pozitivní prvky.

Pozornost u umístování lze zaměřit na **oblast**:

- výrobovou:
 - specifické vlastnosti a užitek
 - konkurenční
 - používání
 - velikost balení
 - značka...,

- podle způsobu užití výrobku,

- c) podle zákazníka a jeho vnímání (+ kultura země...),
- d) podle vlastního postavení - firma, země, kontinent...

Umísťovat lze tedy na základě:

- atributu nebo určitého charakteristického rysu (ale neuvádí žádný přínos),
- přínosu - příslibu,
- použití - aplikace - nejlepší pro určité použití,
- uživatelský positioning - pro určitou skupinu uživatelů,
- konkurenčního postavení - lepší nebo jiný než ...,
- kategorizace - postavení ve své kategorii,
- jakost, cena (cena může být symbolem vyššího životního stylu, postavení...).

Výběr strategie positioningu by měl vycházet z analýzy konkurence, vlastností produktu a požadavků cílového segmentu.

Osobní automobily Škoda mají i začátkem 21. století jiný image v mysli českých zákazníků, jinou pozici na trhu anglickém (Velká Británie patří k nejvýznamnějším importérům této značky ze zemí západní Evropy již delší dobu) a značně odlišnou na trhu italském nebo řeckém. Marketingový mix pro českobudějovický Budvar bude za účelem positioningu podstatně odlišný pro Českou republiku a jednotlivé země EU. I v tomto kroku si tedy firma musí uvědomit svou konkurenční pozici a konkurenční výhodu i požadavky zákazníků.

Posledním bodem při formulaci strategie je tedy **připravit strategii v rámci marketingového mixu**. Mluvíme tedy o strategii výrokové, cenové, distribuční či komunikační. Ze stejných důvodů, které jsme již uváděli, i tyto strategie vyžadují většinou určitou adaptaci vzhledem k mnoha rozdílům na jednotlivých trzích. Podstatných úprav může dostat například komunikační mix vzhledem k rozdílné účinnosti ale i možnosti použití různých médií v jednotlivých krajinách EU. Více informací se dozvíte v kapitole 12.

Shrnutí kapitoly



Marketingová strategie je součástí strategie firemní, a proto musí vycházet z cílů a možností celé firmy. Na zahraničním trhu je jednou ze součástí návrhu strategie výběr vhodného způsobu nebo metody vstupu, je nutné znát místní podmínky a odlišnosti od domácího prostředí i různá vládní omezení, nebo naopak podpory vstupu zahraničních subjektů na trh té-které země. Součástí strategie je určení segmentu, který firma hodlá oslovit a volba účinného positioningu, která je velmi závislá na kulturních odlišnostech země.

Pojmy k zapamatování



- Porterův model pěti konkurenčních sil
- generické strategie
- makropyramida
- deštníková organizační struktura
- interglomerát
- piggybacking
- strategická aliance



POT

Vypracujte charakteristiku segmentu pro vámi zvolený produkt a navrhněte strategii umístování tohoto produktu se zohledněním požadavků daného segmentu včetně specifik v rámci EU.

Rozsah: 2 strany.

Termín zpracování: druhý listopadový týden.

Adresa pro zaslání: klapalov@econ.muni.cz.

- **Ekonomické prostředí**
Bariéry a protekcionismus EU
- **Politicko-právní prostředí**
- **Konkurence, zákazníci, dodavatelé**
- **Sociálně-kulturní prostředí**
Základní ekonomické charakteristiky a
rozdíly členských zemí EU
Interkulturální marketingový management
- **Metody a techniky analýzy prostředí**
- **Vznik Evropské měnové unie**

Marketingové prostředí EU

7



Cíl kapitoly

Znalost prostředí, ve kterém se marketér pohybuje, je stěžejní podmínkou úspěšné existence podniku. Cílem kapitoly je přiblížit některá z mnohých specifíků marketingového prostředí EU a zopakovat a rozšířit znalosti získané v kurzu Marketing I o metody a techniky analýzy prostředí aplikovatelné na zahraniční trhy. U zvláštností prostředí bude pozornost věnována zejména odlišnostem v kultuře, která je považována za zdroj většiny specifíků.



Časová zátěž

- Studium - 2 hodiny, jeden úkol - 20 minut, autokorekční cvičení - 30 minut, POT - 2 hodiny - doporučuji rozložit do dvou dnů.

7.1 Ekonomické prostředí Bariéry a protekcionismus EU

Postupné sblížování ekonomik a vyrovnávání národních a regionálních rozdílů je úkol, na kterém pracují představitelé evropské integrace již přes padesát let. Je to úkol velmi obtížný, a i když ekonomické prostředí EU slaví úspěchy jako celek, v jednotlivých zemích a zejména v jejich částech jsou rozdíly ekonomického i celospolečenského života ještě stále obrovské. K těm negativním příkladům patří například Itálie, která není schopna odstranit hranici mezi severem a jihem ani po několika desetiletích členství v EU, s velkými problémy bojuje také Španělsko, které je sice členem poměrně krátce a dosáhlo v ekonomice mnoha úspěchů, přesto má velmi vysokou nezaměstnanost a velká část území je velmi zaostalá. Opakem je například Irsko, kterému současná světová recese pomohla zastavit přehřívání ekonomiky a během několika málo let se z jedné z nejhudších zemí Evropy stala zemí hospodářského zázraku. Podobné je to i u regionů. Zatímco například Limburg v Nizozemsku pomocí regionálních podpor za relativně velmi krátké období překonal tíživou situaci s velkou nezaměstnaností způsobenou restrukturalizací místního průmyslu (textilní průmysl, těžba uhlí) a dnes je velmi atraktivním územím pro lokalizaci poboček velkých nadnárodních koncernů, mnohé z oblastí bývalé Německé demokratické republiky nejsou schopny dosáhnout alespoň průměrných západoněmeckých hodnot ekonomických ukazatelů.

Většina rozdílů pramení v historickém vývoji (války, stěhování a míchání národů, střídání a nahrazování komparačních výhod, charakter vlád), které formovaly spolu s klimatickými podmínkami kultury a subkultury těchto zemí. A kultura je považována za hlavní zdroj veškerých rozdílů i v ekonomickém prostředí. O ní si ale řekněme více o kousek dále.



Úkol

1. Pokuste se vzpomenout si na hodiny dějepisu a zeměpisu a zamyslet se, které komparační výhody měla například Itálie, Nizozemsko, Španělsko, Francie nebo Velká Británie a nejvíce z nich těžila ve středověku, pro které z těchto zemí zůstala komparační výhodou dodnes, jak ji dokážou využít a proč a pro které země již až tak důležitou dnes není. Nápomocí pro Vás může být postavení severoněmeckých hanzovních měst ve 14. století.

Rozdíly
v ekonomickém
prostředí

Rozdíly jsou tedy nejenom ve **výši HDP, v míře nezaměstnanosti a inflaci** (tyto rozdíly zase až tak velké nejsou vzhledem k nutnosti plnění konvergenčních kritérií pro země eurozóny), ale také ve **výši podpory vědy a výzkumu, v nákladech na vzdělávání, v sociálních dávkách, ve struktuře hospodářství, ve struktuře spotřeby, ve vybavenosti technickou infrastrukturou**. Dopravní infrastruktura tak v mnoha případech zvyšuje transportní náklady. *Cestující z Brna do Vídně autem nebo autobusem či řidiči nákladní kamionové dopravy si v této souvislosti určitě vybaví úroveň silnice v rakouské části úseku. Rakušané se totiž dlouho bránili vybudování dálnice s obchvaty, důvody nejsou veřejnosti známy. Tato velmi exponovaná trasa*

byla v prvních fázích vyjmuta i z programu TEN (Transeuropean Network) - rozsáhlý plán EU vybudování dopravních komunikací napříč Evropou, sledující významné dopravní toky.

Velmi obecně lze jednotlivé země zařadit do tří skupin - bohaté (Rakousko, Švédsko, Dánsko, Německo, Lucembursko a Francie), středně bohaté (Finsko, Nizozemsko, Belgie, Itálie a Velká Británie) a chudé (Španělsko, Irsko, Portugalsko a Řecko). Toto dělení ale vychází z výše HDP na obyvatele a nezohledňuje další podstatné skutečnosti, jako jsou náklady na živobytí, vzdělávání, sociální vymoženosti atd.

Liší se také **náklady na pracovní sílu** - nejdražší jsou zaměstnanci v Německu, Belgii, Rakousku, Dánsku a Francii, nejnižší náklady jsou v Řecku, Portugalsku a Španělsku; ty nejsou příliš vzdáleny od nákladů českých. Rozdílné jsou také samozřejmě **zkušenosti, znalosti a dovednosti** pracovníků. Podobná situace, kde jsou také markantní rozdíly mezi severem a jihem, je v **produktivité práce**. To ale není zapříčiněno vztahem k práci, což je obsahem mnohých stereotypů ohledně národů, ale spíše ve **vybavenosti pracovními prostředky a vyspělými technologiemi, podpořenými mírou zahraničních investic** v té které zemi. Diference ve vybavenosti prostředky informačních technologií také ovlivňují **rozdílné náklady na komunikaci**.

Již jsme si uváděli, že nejvyšší podíl zahraničního obchodu jednotlivých států se realizuje uvnitř EU, ale i v **míře otevřenosti zemí** jsou dost velké rozdíly. K nejotevřenějším ekonomikám (otevřeností se myslí podíl zahraničního obchodu na tvorbě národního HDP a početnost různých netarifních bariér obchodu) patří skandinávské země, Lucembursko a Holandsko, k těm méně otevřeným patří Řecko a Portugalsko.

K tomuto velmi stručnému popisu ekonomického prostředí si doplníme ještě jednu informaci.

S tím, jak se stírají hranice v ES, roste význam regionů a tzv. **klastrů**. Přestává se tak mluvit o konkurenční či komparativní výhodě národů nebo zemí, protože právě v určitých oblastech se soustřeďuje nabídka potřebné kvalifikované a znalostní pracovní síly, surovin a dalších zdrojů, které lze využít za přijatelných nákladů. Michael Porter, se kterým jsme se již setkali, ve svém díle "Competitive Advantage of Nations" (Konkurenční výhoda národů, r. 1990) rozdělil například jenom Portugalsko do 30 takovýchto regionálních průmyslových klastrů. Poradenská firma Pricewaterhouse Coopers v roce 1999 uveřejnila zprávu nazvanou "European Economic Outlook", ve které mimo jiné uvádí 4 významné klastry ve Velké Británii: oblast Oxfordu je zaměřena na výrobu automobilů, oblast Cambridge na biotechnologii, Severní Irsko na software a Skotsko na elektroniku. Tímto způsobem se začíná rozdělovat celá EU (i když, historicky vzato, tato skutečnost není žádnou novinkou, pouze se o ní více mluví a soustřeďuje se na podporu klastrů mnohem větší pozornost, než tomu bylo doposud) a čeští podnikatelé i představitelé státu by si toho měli být mnohem více vědomi, než doposud jsou.

Uvnitř vnitřního trhu oficiálně žádné bariéry nebo protekcionismus neexistují. Vůči nečlenským státům je uplatňována společná obchodní politika, která v zásadě vychází z opatření přijatých v rámci GATT (WTO) - celní sazby, dumping, ochrana proti subvencovaným dovozům apod. - a kromě toho existuje několik režimů vůči vybraným skupinám zemí. Také Česká republika stále ještě patří mezi jednu z těchto skupin, kdy poslední překážkou liberalizace je v podstatě již pouze obchod se zemědělskými a hutnickými výrobky nad rámec GATT (další skupiny jako např. výrobky textilního a oděvního, leteckého průmyslu apod. jsou plně v souladu s opatřeními GATT).

Neoficiálně - jak jsme si již uváděli - používají členské země řadu i důmyslně skrytých překážek obchodování navzájem v rámci jednotného trhu i nad rámec smluvně stanovených, zejména netarifních, bariér vůči nečlenským státům. Ke znalosti prostředí tedy patří i informace, jaké zvláštní požadavky na průvodní dokumentaci, obal, poplatky, atesty atd. bude náš partner nebo úřady té-které země mít při dovozu nebo vývozu produktů a služeb, na dopravní prostředek či pohyb pracovníků. Informace vám může poskytnout jak

Význam klastrů

partner tak i agentura Czechtrade, Hospodářské komory, obchodní oddělení zastupitelstev ČR v zahraničí a další speciální instituce na tyto informace zaměřené.

7.2 Politicko-právní prostředí

Po úspěšném dokončení hospodářské a měnové unie bude stát Evropská unie před další etapou integrace a tou je vytvoření politické unie. I když teoreticky by státnost jejích členů měla zaniknout, pravděpodobně se tak nestane a charakter politické unie v této části Evropy bude respektovat alespoň ze začátku mnohé z rozdílů současného státního zřízení. Dovedete si například představit, že by Britové, Belgičané nebo Nizozemci přestali být hrdí na své království, ve Francii by se již nechlubili první republikou na světě a Finové, kteří tak dlouho bojovali za samostatnost, by znovu byli závislí? Přestože absolutistická monarchie se v západní Evropě nenachází a král, královna, knížata a další šlechtici mají ve všech zemích velmi omezené pravomoci, ani jejich vystřídání jiným státoprávním uspořádáním nebude rychlé.

Dalším rozdílem jsou **vládnoucí strany** v jednotlivých zemích, pro které je Evropský parlament i další instituce zatím velmi slabou náhražkou. Politické spektrum je skutečně rozmanité - **vládnoucí levice, střed, pravice, rozhodují v souladu se svým programem o tom, kdy a jak se EU rozšíří, jak bude vypadat zemědělská politika, jaké podpory budou dány malým a středním podnikům, jaké bariéry budou navrženy, aby byl domácí trh uchráněn, jak vysoké budou daně, jak velké sociální dávky apod.** Příkladem je zavedení tzv. "ecotax" ve Španělsku - daně, kterou musí platit turisté za pobyt v přímořských letoviscích. Španělská vláda, vláda státu, který nepatří zrovna mezi nejvyspělejší ekonomiky ES, tak v určitém smyslu vyslyšela stesky svých občanů nad germanizací některých lokalit v této zemi (samozřejmě oficiální důvody jsou deklarovány jinak). Němci, kterých se tato daň nejvíce dotkla, již svoji nevoli projevují. Dalším příkladem toho, jak vládnoucí strany a jejich politická rozhodnutí ovlivňují i ekonomické dění, jsou informace o programu a orientaci stran v nedávných parlamentních volbách v České republice. Pamatujte si, která strana a který politik byl pro vstup a který proti vstupu ČR do ES?

7.3 Konkurence, zákazníci, dodavatelé

Již několikrát jsme si uvedli, že trh EU je trhem velmi náročným, silně konkurenčním, kde je zákazník opravdu pánem. Vysoce konkurenčními odvětvími v celé EU jsou: textilní, strojírenský, gumárenský průmysl, výroba zdravotnických přístrojů, měřicích a monitorovacích přístrojů a obráběcích strojů a zařízení. Relativně menší konkurence je ve výrobě hraček, vybavení kanceláří, spotřební elektroniky, výpočetní techniky a také v oděvním průmyslu. Slovo "relativně" je samozřejmě na místě, protože je to pohled z celosvětového hlediska a je potřeba rozlišovat detailněji konkurenci v kvalitě, ceně, designu, servisu atd.

Právě pro tyto tři prvky je důležité využít Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a všimnout si hrozby a příležitosti plynoucí z existence všech pěti sil, to znamená i toho, jak nás můžou ovlivnit substituty, jak se chovají konkurenti a jaké jsou bariéry vstupu, ale i výstupu z odvětví.

7.4 Sociálně-kulturní prostředí

Základní ekonomické charakteristiky a rozdíly členských zemí EU

Interkulturální marketingový management

Ti, kteří chtějí ze zájmu, anebo musí z profesionálních důvodů (a marketéři i manažeři k nim patří) studovat specifika prostředí za hranicemi států, ve kterých žijí, se s velkou pravděpodobností setkali se jménem Geert Hofstede. Tento nizozemský sociolog je nejčastěji spojován s pojmem "interkulturální management", protože je autorem rozsáhlých a významných studií, které mapují rozdíly kultur a vlivy těchto rozdílů na chování se manažerů, zaměstnanců, spotřebitelů apod. z mnoha hledisek, a je prakticky všemi pokračovateli v tomto výzkumu citován.

Rozdílnost kultur je totiž pramenem naprosté většiny všech dalších rozdílů projevujících se ve společenském i profesionálním životě a pro specifika marketingu na zahraničním trhu je znalost těchto diferencí nesmírně důležitá. Kultura se formuje velmi pomalu a je relativně velmi odolná vlivu změn zvenčí. To, že si například Řek kupuje Volkswagen, na dovolenou cestuje každý rok do Skandinávie, má rád dánské pivo a jeho manželka se voní francouzskými parfémy, ještě neznamená, že je stoprocentním Evropanem bez jakýchkoliv vlastností, projevů chování a myšlenek typických pro Řeka. V souvislosti s typickými rysy příslušníka určitého národa nebo sociální skupiny se mluví o **stereotypch** a odborníci na globalizaci upozorňují, že je potřebné brát jejich doslovnost se stále větší opatrností. Podstata těchto stereotypů ale určitý význam má a my si některé z nich uvedeme dále.

Dovolují si na tomto místě ještě uvést některé myšlenky, které Hofstede zaznamenal v úvodní kapitole publikace "Management in Western Europe. Society, Culture and Organization in Twelve Nations" a které jsou pro studium prostředí EU velmi zajímavé. Tato kniha sice vyšla v roce 1993, poslední uveřejněné výsledky průzkumů v současnosti se ale kupodivu, až na některé maličkosti související spíše s globalizací než pouze s Evropskou unií, nijak neliší.

Hofstede tvrdí, že po kulturní stránce jednotná Evropa a v rámci ní EU neexistuje a je spíše kulturním mikrokosmem. Ve srovnání se Severní Amerikou, která je více geneticky heterogenní a kulturně více homogenní, je Evropa na tom opačně, tj. geneticky více homogenní, ale kulturně více heterogenní. Dokonce se ukazuje, že v mnoha případech jsou tyto kulturní rozdíly dalším zdrojem konkurenčních výhod EU jako celku i jejich jednotlivých částí - jde o kulturní synergii.

Kulturní a některé sociální rozdíly jsou měřeny na základě čtyř faktorů hodnot, které udávají dimenze národních kultur i subkultur. Tyto čtyři faktory jsou:

- individualizmus versus kolektivismus,
- velká versus malá mocenská vzdálenost,
- silné versus slabé vyhýbání se nejistotě,
- maskulinita versus feminita (v mužských kulturách jsou muži ambiciózní, asertivní, soustředění na získávání peněz a obdivují všechno velké a silné, zatímco úlohou žen je péče a obsluha; v ženských kulturách se muži i ženy zajímají hlavně o dobré vztahy a harmonii, spolupráci a vzájemný respekt).

Podívejme se teď spolu na jednotlivé země a na to, jak se tyto faktory projevují.

Belgie

Belgie přes svou velikost patří mezi deset nejvyspělejších ekonomik světa se sice klesajícím HDP na osobu (v r. 2000 22 203 USD), s nízkou mírou inflace (2,5 %), ale s vysokou mírou nezaměstnanosti (7 %). Na tvorbě HDP se podílí sektor služeb až 70 %, průmysl 25 %. 10. příčka patří této zemi co do podílu na světovém obchodu, podíl exportu na HDP činí více než 85 %, importu 80 %, z toho téměř tři čtvrtiny zahraničního obchodu jsou

Faktory hodnot
národních kultur

realizovány se zeměmi EU. V roce 2001 vzájemný obchod s Belgií zaznamenal pro ČR největší nárůst.

Typickým pro belgické hospodářství je velký počet spíše malých a středních firem, nicméně cca 70 % belgického průmyslu tvoří nadnárodní firmy. V obchodních jednáních vystupují Belgičané profesionálně, nezakládají si příliš na formalitách, a to ani při používání titulů (s výjimkou akademických). Toto je charakteristické i pro řízení firem - vládne zde sice pevná hierarchie, ale ne příliš složitá organizační struktura s poměrně demokratickým ovzduším. Jsou značně náročnými partnery a na sjednaných podmínkách trvají. Jsou také velmi dobře informováni (kvalitní marketing patří mezi samozřejmost pro všechny firmy). Schůzky jsou vedeny efektivně a hospodárně, ale důležitým otázkám je věnována velká péče.

Je potřebné dávat pozor na značné kulturní odlišnosti mezi jednotlivými částmi (Valonsko, Vlámsko a Flandry), které se neprojevují pouze v jazycích, ale v celém společenském i profesionálním životě. Belgičané (Valonci ještě více než obyvatelé Flander) jsou velice obezřetní a vyhýbají se riziku. Projevuje se to i tím, že je velmi těžké dostat se do poměrně dost uzavřených komunit soustředěných kolem rodiny, církve a školy a také zaměstnání. Podobně jako u Francouzů je rozhodovací pravomoc soustředěna na vlastníky nebo manažery, kteří jsou uznávanou, ale napůl skrytě obcházenou autoritou.

Dánsko

Základní ekonomické ukazatele této země svědčí o vyspělosti ekonomiky. HDP na obyvatele roste a v r. 2000 představoval 28 723 USD, inflace činila 2,9 %, ani míra nezaměstnanosti nebyla příliš vysoká - 5,4 %. Ekonomika této země je výrazně exportně orientována (Dánsko patří mezi největší exportéry zemědělské produkce světa).

V Dánsku převládají spíše malé a střední firmy, jejich organizační struktura je velmi pružná, na formality se moc netrpí, panuje v nich značná míra demokracie. U Dánů autorita vyplývá z kompetencí, a ne z titulů, pozice a statutu. Dánské podnikatelské prostředí je na vysoké etické úrovni. Byrokracie ani korupce se nevyskytují ani ve státní správě. Snobské prvky chování jsou minimální i v osobním životě.

Dánové jsou dost opatrní, není lehké navázat kontakt. Tak jak všechny severské a většina středoevropských zemí EU velmi hospodaří s časem, značné nároky jsou kladeny na dodržování veškerých závazků. Jednání jsou velmi věcná a poměrně krátká, proto je velmi důležité být dobře připraven předem. Hledají se pragmatická řešení založená na velmi vysokých praktických zkušenostech. Přestože je velmi dbáno na vysoký a kvalitní výkon, Dánové si rádi užívají život a práce rozhodně pro ně není vším.

Vyspělost partnera je měřena i ekologickými parametry (technologie, charakter produktů, energetická úspornost). Dánové jsou dost dobře obeznámeni s děním v České republice, jsou rádi dobře informováni o důležitých skutečnostech. Dánsko se může pochlubit jednou z nejvyšších zaměstnaností žen, egalitářství se ale neprojevuje pouze v rovnoprávném postavení žen. Dalším rysem je vysoká míra kolektivismu.

Finsko

Také makroekonomické ukazatele u této země jsou podobně jako u Dánska pozitivní. Roste HDP na hlavu (24 416 USD v r. 2000), inflace byla v tomto roce 3,4 % a míra nezaměstnanosti (9,8 % v r. 2000) výrazně klesala.

Finsko je velmi náročný trh, který na jedné straně velmi preferuje obchodování se zeměmi EU, zároveň, díky tradici, mají čeští podnikatelé poměrně dobré jméno na tomto trhu. Finové požadují jenom to "nej", ale to samé také plní - jsou to velmi korektní partneři. Neradí si připomínat roky závislosti na svém východním sousedovi, o to víc se jim líbí téma výrazných hospodářských úspěchů v posledních letech. Na severský národ jsou velmi společenšší a přátelší.

Francie

Ukazatelé jedné ze světových velmocí jsou o něco málo horší než u předchozích zemí: HDP na obyvatele v r. 2000 narůstal (23 170 USD), inflace byla nízká (1,8 %) a klesala vysoká míra nezaměstnanosti (9,6 %).

Přes svou velikost je země silně centralistickou, s poměrně výrazným jednotným životním stylem. Francouzům lze přiřadit přívlastek "silní nacionalisté", jejich postoje k amerikanizaci jsou obecně známé. Jsou silní individualisté, proto přes velmi výraznou hierarchii a centralizaci moci v podnicích mají sklon obcházet nadřizené a chovat se podle svého. Typický pro komunikaci je velký podíl neverbálního vyjadřování se - není tedy příliš explicitní, spíše naopak. Nicméně při obchodních jednáních se vyjadřují přesně a jsou výrazně kreativní, ale "nejdou k věci přímo". Důsledně se také dodržuje etiketa a protokol, na druhé straně nejsou zřídkavé projevy impulsivního chování a emocí.

Šéfové firem i oddělení či úseků jsou ve svém vystupování značně autokratičtí, což vyplývá také z jejich značných pravomocí i rozsahu úkolů. Zahraniční partner by se tedy (na rozdíl například od Německa) měl obracet přímo na manažera (hlavně u malých a středních podniků). Problémy řeší komplexně a s velkým citem pro logiku, kterou předpokládají i u svých partnerů, dávají přednost praktickým řešením. Závaznou je pouze písemná forma ujednaného.

Tabu tématem je plat, druhá světová válka a rodinné vztahy. Při jednání se většinou nepodává občerstvení, velmi důležité je vytvořit příjemné klima. Francouzi milují udržování přátelství a mají většinou spoustu kontaktů a velmi bohatý společenský život.

Irsko

Irsko patří mezi ekonomické zázraky. Jedna z nejzaostalejších zemí dosahuje výrazného růstu HDP (HDP na osobu v r. 2000 činil 27 202 Euro), výrazně klesala nezaměstnanost (4,3 %), ale rychle rostla inflace (5,6 %). Kromě informačních technologií a elektroniky je to také tiskařský průmysl a výroba obalů a další obory, které jsou prakticky na kvalitativní špičce v EU.

Irsko prošlo velmi zajímavou historií. Až do 20. let 20. století bylo v podstatě úplně závislé na Velké Británii. I po osamostatnění zůstalo silně orientováno na tuto nejbližší zemi ale pomalu se otvíralo i jiným částem světa. Relativní uzavřenost vystřídala potřeba otevřít ekonomiku velmi závislou na importu i exportu, což se podařilo až neuvěřitelným způsobem zejména v 80. a 90. letech 20. století. Irsko je sídlem mnoha významných nadnárodních společností, domácí firmy jsou spíše malé a rodinného charakteru. Protože i ekonomika je malého rozsahu, čeští podnikatelé asi Irsko svou přítomností nezaplaví. Měli by ale vědět, že nejlepším způsobem, jak navázat obchodní kontakt, jsou reference a osobní kontakty, a také si pamatovat, že důvěryhodnost a dodržení závazků jsou tou nejsilnější zbraní, jak se na irském trhu udržet.

Irové jsou velmi neformální, přátelští a flexibilní, ochotní vyjednávat v mírumilovném duchu o mnoha různých otázkách. Na severský národ velmi rádi a hodně mluví; Ir je na jedné straně velmi společenský, na druhé straně zde vládne silný kult osobnosti. Je zvláštní, že i když jsou Irové velmi hrdý národ, nejsou žádnými nacionálními šovinisty.

Itálie

Makroekonomické ukazatele u této země jsou podobné ukazatelům za Francii. Podobná výše HDP na obyvatele (24 568 USD za r. 2000), inflace 2,4 % a nezaměstnanost 9,3 %.

Ekonomika je rozdělena do poměrně silného státního sektoru a početných i velmi bohatých malých a středních firem. I firmy velké jsou většinou ve vlastnictví rodin. Známe jsou velmi velké rozdíly mezi severem a jihem země nejenom v ekonomických ukazatelích, ale také v obchodním styku, resp. v celém společenském životě.

Italové se rádi oslovují tituly, které se včetně funkcí uvádějí i na vizitkách. Jednání probíhají značně neformálním způsobem bez předem daného plánu - jde zejména o diskuzi a

o vyslyšení názoru vlivných. Ve velkých firmách je řízení značně byrokratické, v rodinných autokratické. Italové jsou egocentristé a extroverti, jednání jsou proto většinou dlouhá a ne vždy se vyřeší to, co se plánovalo. Jsou také dost na štíru s dochvilností, ale na severu to může být úplně naopak. Velmi důležitý je úpravný zevnějšek a oblečení a schopnost argumentace.

Lucembursko

Životní úroveň je v této zemi nejvyšší na světě. Žije zde asi 35 % cizinců, je sídlem mnoha institucí ES a jedním z nejvýznamnějších komerčních a finančních center světa. Daňové i finanční předpisy napomohly velmi vysoké otevřenosti ekonomiky.

Lucemburšané jsou velmi vstřícní k cizincům, ale jsou zároveň velmi hrdí na svou malou, ale úspěšnou krajinu. Potrpí si na dochvilnost i na ne moc přehnanou formálnost. Jednání většinou probíhají rychle a věcně, očekává se, že se rychle přejde k jádru věci. Lucemburšané vyžadují od partnerů korektní jednání a důsledné plnění dohod, na prohlubování osobních kontaktů si příliš nepotrpí.

Německo

Další ze světových velmocí se potýká po sjednocení s relativně vysokou mírou nezaměstnanosti (7,6 % v r. 2000). Pozitivní je údaj o inflaci (2 %) a v r. 2000 rostl také HDP (HDP na obyvatele 24 600 EUR). Německo je našim největším obchodním partnerem z celosvětového hlediska.

Přestože stereotyp "typického" Němce je obecně přijímaný, ve skutečnosti se Němci v chování hodně liší v závislosti na oblasti nebo regionu a jsou na to také patřičně hrdí. Bavoráci jsou například mnohem otevřenější a společenštější než obyvatelé severněji položených spolkových republik. Společnou vlastností je přesnost a dochvilnost, obchodní jednání probíhají většinou podle předem naplánovaného scénáře - vyžaduje se jednoznačná formulace - a jsou poměrně krátká. Striktně je respektováno hierarchické postavení osob ve firmách, na používání titulů nebo funkcí si až tak moc nepotrpí.

Němci jsou technicky zaměřeni, s velkým smyslem pro kolektivní jednání a také se dost vyhýbají riziku. Málem by se dalo říci, že pojmy jako zodpovědnost, kvalita a prodejní a poprodejní servis mají kořeny v germánské kultuře. Zajímavé je, že v tak vyspělé ekonomice není příliš vysoká zaměstnanost žen, nicméně německé ženy za rovnoprávnost moc bojovat nemusí. Souvisí to pravděpodobně s výjimečně dobrým postavením početné střední třídy, kde muž dokázal uživit rodinu.

Nizozemsko

Nizozemská ekonomika je velmi silná a po těžkých 80. letech se jí podařilo vykazovat velmi pozitivní ukazatele domácí ekonomiky. V r. 2000 byl HDP na hlavu 23 326 USD, míra inflace 2,5 % a nezaměstnanost 3 %. Lze říct, že zahraniční obchod je v podstatě zdrojem HDP.

Při oslovování se nepoužívají tituly, které jsou na vizitkách již obvyklejší. Tak jako Skandinávci, i Nizozemci si velmi potrpí na přesnost a dochvilnost. Jsou velmi zdatní obchodníci, otevření, věcní a i když jsou většinou velmi přívětiví, dokážou být také dost arogantní, pokud je k tomu druhá strana nějakým způsobem donutí. Velmi si cení operativnosti a rychlosti reakce. Podniková kultura je otevřená a dost neformální, společenský statut i věk se však dost zohledňuje. Přesto, že v souladu s důrazem na čest a morálku jsou většinou Nizozemci velmi solidní partneři, je zde poměrně dost firem (zejména malých, ale i středních), u kterých je více než vhodné být obezřetný.

Tabu tématem je královna a královská rodina a náboženství. Zajímavostí je velká obliba kávy - při jednání je nabídka kávy naprostou samozřejmostí.

Portugalsko

Negativním ukazatelem je v této zemi výše HDP na obyvatele (v r. 2000 10 522 USD), ostatní ukazatele jsou již pozitivnější (inflace v témž roce činila 2,9 % a míra nezaměstnanosti 3,8 %). Portugalsko patří mezi nejchudší členy EU. Téměř 100 % registrovaných firem patří mezi malé podniky.

Portugalci si velmi potrpí na dochvilnost (zejména u druhých), ale nemají ani rádi, když se přijde dříve. Jednají velmi korektně a rádi používají zdvořilostní fráze. Ekonomická a vzdělanostní zaostalost se projevuje i v manažerských schopnostech, ale Portugalci se snaží tento handicap překonat. I když nám to může připadat zvláštní, není dobré chtít jednat ve španělštině. Pokud nelze jednat v portugalštině, přednost se dává angličtině nebo francouzštině. Sami o sobě říkají, že jsou méně **extrémističtí**, méně pyšní, méně asertivní a více integrovaní a přátelštější než Španělé. Pikantností je, že spolu se Španěly si velmi potrpí na vysoký lesk obuvi. Portugalci také velmi respektují individualitu.

Rakousko

Rakousko je po Německu a Slovensku třetím nejvýznamnějším obchodním partnerem ČR - ČR má s touto zemí aktivní obchodní bilanci. Více než 95 % obchodní výměny tvoří průmyslové výrobky. Rakousko je také třetím největším zahraničním investorem pro ČR.

Rakousko patří mezi moderní průmyslové i ekologicky vyspělé země. Růst HDP činil v r. 2000 3,3 %, inflace 2,4 %, HDP na hlavu představoval 25 993 USD, celková míra nezaměstnanosti činila 3,7 %.

Rakouští obchodní partneři jsou věcní, cílevědomí, důslední a vybavení podrobnými informacemi o firmě, se kterou jednají (proto znají dobře nejenom své hranice, ale také hranice protějšku a dokážou tak důrazně tlačit na podmínky i ceny), ale na druhé straně jsou také příjemní a otevření. Jsou společenšší a přátelšší a nevdají jim hovořit také o soukromém životě. Jsou také náležitě hrdí na svoji zemi. Přestože většina ovládá perfektně angličtinu, očekávají a potěší je, pokud jejich český partner mluví německy. Velmi rádi používají tituly a označení funkcí jak na vizitkách, tak i často při rozhovoru. Jsou také velmi galantní k ženám. Dochvilnost při jednání je samozřejmostí. Rakušané mají velmi profesionální postoj k práci, kromě toho je spolupráce efektivní a velmi je oceňován kooperativní přístup i rychlost reakce. Společnost je poměrně rozvrstvena a to je demonstrováno výrazně vnějšími znaky (značka auta, místo bydliště, značkové oblečení) i styky uvnitř vrstvy. I když je stupeň serióznosti a spolehlivosti v obchodních stycích vysoký, je potřeba být opatrný. Očekávají jasně a stručně vyjadřování se, s podtónem optimismu při řešení problémů. Citlivým tématem je role Rakouska za druhé světové války.

Řecko

Řecko patří k méně výkonným ekonomikám EU. HDP na obyvatele v r. 1998 činil kolem 12 000 USD, nezaměstnanost se pohybuje kolem 11 % (v posledních letech mírně klesá) a míra inflace kolem 3,5 %.

Ve srovnání s úrovní EU dosahuje podíl zpracovatelského průmyslu nízkých hodnot (19 %). Většinu výrobních podniků tvoří malé rodinné firmy. Průmyslová výroba je soustředěna kolem šesti největších přístavů a je tedy silně územně koncentrována. V primárním sektoru je zaměstnáno přes 20 % pracovní síly (EU - 5,3 %). Nejdůležitějším a rostoucím zdrojem tvorby HDP je ale terciární sektor (zejména cestovní ruch). Neexistuje zde zatím jednotná dálniční síť, doprava po železnici je zanedbatelná; na vysoké úrovni je ale letecká doprava. Řecko dováží především energii, dopravní zařízení, stroje a elektrická zařízení, mezi exportní položky patří potraviny, textilie, chemikálie, cement. Příležitostí pro české podniky jsou sektory strojírenství, elektronika, farmacie, chemie a služby, energetika, telekomunikace, doprava, vodní hospodářství. Vhodnou formou vstupu na řecký trh je zřízení joint-ventures anebo reprezentace (zástupci znalí místních poměrů).

Obchodní styky jsou v Řecku založené na přátelství. Řekové jednají otevřeně a srdečně, přílišná míra formálnosti není typická. Vlastní jednání jsou relativně krátká a věcná - stačí

kvalitně připravené podstatné informace. Jednacím jazykem je angličtina, někdy také němčina a francouzština, může být vyžadována i řečtina. V podnicích je silná hierarchická struktura s velkou autoritou řídicích pracovníků. Nedodržování časového plánu není velkým problémem, toleruje se zpoždění 15 - 20 minut. Pro Řecko je příznačná značná byrokracie i korupce považovaná za samozřejmost. Výrazným rysem je také patriotizmus a individualismus, v poslední době také silící xenofobie.

Španělsko

Také Španělsko je chudým jižním členem EU. HDP na obyvatele v r. 2000 představoval 16 054 EUR, inflace byla nízká (2,7 %), země se ale potýká s velmi vysokou mírou nezaměstnanosti (13 %). Tato země má spolu s Itálií nejméně otevřenou ekonomiku z členských krajin EU.

Španělé, tak jako Italové, se hodně liší v závislosti na oblasti, ve které žijí a z které pocházejí. V podnicích panuje přísná hierarchie a zejména přesné oddělení pravomocí a zodpovědnosti - je tedy důležité vědět, na koho se při navazování kontaktů obrátit. Jednání jsou velmi korektní, nemají rádi příliš asertivní chování, je nutné pozorovat i neverbální komunikaci. Vybudování důvěry trvá dost dlouho, předpokladem úspěchu jsou většinou osobní vztahy a reference. Dají také dost na výmluvnost (ale podloženou) svého partnera. Jsou velmi citliví při vyjednávání o cenách. Španělé jsou poměrně silní individualisté.

Čas není příliš důležitý a také se nevyžaduje naprostá přesnost při plnění smluv, nemusí to ale vždy být tak. V podnikatelské struktuře převládají menší rodinné firmy a zahraniční podniky (čím dál tím víc). Rodina je pro ně velmi důležitá a je spojena se životem firmy.

Švédsko

Ukazatel 24 337 USD HDP na hlavu řadí Švédsko mezi vyspělé ekonomiky. Velmi nízká je míra inflace (1 % v r. 2000), podařilo se také snížit míru nezaměstnanosti na 4,7 % (v témž roce). Švédský trh je velmi náročný co do kvality, designu i spolehlivosti obchodního styku, k tomu je plusem navíc produkt nebo chování projevující se v ekologičnosti. Systém kontroly kvality, finanční situace, úroveň environmentálního managementu, možnost dalších inovací produktu a vůbec charakter celého dodavatelsko-odběratelského řetězce jsou detailně prověřovány.

Pro Švédy je typický přímý přístup k problému, proto je společenská konverzace dost výjimečná. Tento důraz na efektivnost je na druhé straně vyvážen dlouhým zvažováním rizik, která by se mohla vyskytnout. Dalším rysem jsou nároky na přesnost u dodržení termínů schůzek, dodávek, odběrů i obsahu smluvního jednání. Švédské firmy jsou řízeny značně neformálně a pragmaticky s velkou dávkou kolektivismu a společného řešení problémů. Proto se tituly téměř nepoužívají, překvapit nás nesmí naprosto běžné tykání všem. Také projevy byrokracie a zejména korupce jsou dost zřídka.

Vybudované obchodní vztahy jsou většinou velmi pevné a trvalé, nicméně je velmi obtížné takového partnera získat zejména u importu na tento trh, i proto, že tento trh není velký.

Velká Británie

Také údaje o posledním členu EU jsou relativně pozitivní. Výše HDP na obyvatele v r. 2000 činila 24 500 USD, míra inflace byla 2,1 % a míra nezaměstnanosti 5,6 %. Velká Británie spolu s Itálií je naším čtvrtým největším obchodním partnerem (r. 2001).

Britská společnost je dost rozvrstvena a příslušnost k určité sociální skupině je naprostou samozřejmostí. To se přenáší i do profesionálního života, ve firmách vládne poměrně silná hierarchie. Britové jsou velmi silní patrioti a také velmi respektují rodinu, chrání si své soukromí - jsou velcí individualisté, ale stejně se chovají i ke svým partnerům. Velmi důležitá je dochvilnost, partneři se musí vyjadřovat přesně a musí být věcně připraveni. U jednání je přesně stanoveno, jaké kroky má která strana učinit, kromě toho je potřebné osvojit si a dodržovat určitá pravidla a protokol, včetně znalosti frází u představování. Pro nové vztahy je významné "zkušební období". Přes typickou rezervovanost není nezvyklé někdy až

agresivní chování v určitých situacích (asi nejviditelněji se to projevuje u fotbalových zápasů), v obchodních stycích se s něčím takovým ale asi nesetkáte.

Českou republiku přijímají Britové už tradičně velmi dobře, což je i pro podnikatelskou sféru určitě pozitivní. Nicméně je to trh velmi náročný a je zajímavé, že ačkoliv je Velká Británie relativně dlouho členem ES, orientuje se spíše na vztahy s USA.

Dodejme si ještě několik všeobecných informací o EU. EU stárne (největší problémy s vysokým průměrným věkem a nízkým přírůstkem má Nizozemsko, Francie, Dánsko a Německo), stoupá počet jednočlenných domácností nebo tzv. neúplných rodin. Zároveň se kvůli kvalitní zdravotní péči zvyšuje průměrná délka života (nejvíce let se dožívají Francouzky, Španělé a Holanďané obou pohlaví). Zejména ve Skandinávii přibývá počet manželských párů, které si adoptují děti z jiných kontinentů. Vybavenost domácností je (s velkými rozdíly) na vysoké úrovni. Prakticky ve všech domácnostech mají televizi a telefon, kolem 90 % vlastní lednici, myčku nádobí, video nebo mikrovlnnou troubu. Zemím EU patří také několik dalších vyšších příček v různých žebříčcích - 6 zemí s největší spotřebou alkoholu na světě na prvních deseti místech je členy EU, čtyři země se drží mezi dvaceti největšími spotřebiteli cigaret a tabákových výrobků na světě (Řecko je na samém vrcholu).

7.5 Metody a techniky analýzy prostředí

Mezi obecné metody a techniky analýzy prostředí aplikovatelné i na trhy EU patří samozřejmě:

Analýza SWOT (zahrnující i interní prostředí firmy), STEP nebo SLEPT analýza. SLEPT analýza je v českých odborných textech méně uváděna - je vlastně obdobou STEP analýzy - sledují se tedy podstatné skutečnosti v sociálním, legislativním, ekonomickém, ale i ekologickém, politickém a technologickém prostředí. Pro zahraniční trhy je důležité k těmto analýzám přiřadit další dvě dimenze - kulturu (K anebo CU) a konkurenci (CO). Jelikož je zatím přítomnost na těchto trzích málokdy realizována stoprocentně přímou cestou, tj. konečný spotřebitel - Vaše firma, k prostředí patří další tři prvky - organizace, charakter její rozhodovací jednotky a individuální charakteristika rozhodovatele o nákupu nebo prodeji v partnerské organizaci, tj znalost kupního chování organizace. (O)

SWOT, STEP (SLEPT) analýza

Pro lepší názornost si teď uvedeme ukázkou analýzy prostředí dvou vybraných trhů - Řecko a Švédsko pro export dřevěných hraček. Informace v této ukázce jsou zcela fiktivní a nemusí vycházet z reálné situace a jsou pouze malou částí všech možných důležitých informací:

	ŘECKO	ŠVÉDSKO
S	Koneční spotřebitelé o tento typ hraček nemají velký zájem, na druhé straně s postupným přibližováním se k životnímu standardu i stylu EU je zde určitý potenciál.	Již tradičně velký zájem o tento produkt.
L	Neexistují speciální legislativní překážky obchodování s tímto produktem.	Nad rámec předpisů EU jsou na produkt kladeny vysoké nároky jak na ekologičnost výroby, tak i obalové hospodářství - např....

	ŘECKO	ŠVÉDSKO
E	Kupní síla koresponduje s menším zájmem o tyto hračky, pokud se podaří uvést produkt na trh, půjde spíše o velmi malé dodávky. Dřevěné hračky jsou zdaňovány běžnou sazbou. Z hlediska určení ceny bude nutný detailnější průzkum a z toho vycházející cenová strategie. Potenciální partneři budou soustředěni v omezeném počtu největších měst a budou to spíše střední firmy. Vysoké dopravní náklady.	Kupní síla je vysoká, zájem bude zejména o produkty ve středních i nižších cenových relacích. Ve srovnání s domácím trhem a již osvědčeným německým trhem jsou ve Švédsku vyšší sazby DPH - výsledná cena bude muset tento fakt respektovat. Partnerem budou menší a střední firmy, možná je dohoda i s velkým importérem hraček. Vysoké dopravní náklady spolu s vyššími náklady na balení a případný servis.
P	Žádné speciální překážky.	Žádné speciální překážky.
T	Chybí hračky méně opracované a jednodušší skutečně pro hraní.	Velmi vysoký stupeň opracovanosti, široký sortiment s doplňkovým zbožím včetně hraček typu Do-It-Yourself.
CU	Bude potřebný detailnější průzkum toho, co chce zákazník.	V souladu s výše uvedeným stupněm opracovanosti se preferují jednoduché hračky bez povrchových úprav.
CO	Konkurence je zatím velmi malá, soustředěna na movitější turisty - návštěvníky velkých měst.	Trh je nasycen, přesto se lze uplatnit s hračkami vycházejícími z typického českého folklóru, anebo dodávkami na zakázku.
O	Rozhodující slovo mají majitelé firem, se kterými byly navázány kontakty na mezinárodním veletrhu. Bude potřebné připravit speciální dárky pro ně a jejich rodiny...	Nabídky budou zaslány na adresy nalezené v databázi poptávek švédské agentury...

Pozornost jsme věnovali blíže patnácti zemím EU, zmiňované charakteristiky je ale samozřejmě potřebné znát i u zemí doplňujících Evropský hospodářský prostor a samozřejmě i u nových členských zemí.



Shrnutí kapitoly

Historický vývoj v Evropě natolik ovlivnil kultury v jednotlivých zemích a regionech, že je dnes velmi těžké dosáhnout idey skutečně jednotné EU, eurospotřebitele, eurostylu apod. V mnoha oblastech je heterogenost trhu ES také spíše pozitivní a je považována za konkurenční výhodu EU. Pro podnikatele je ale velmi důležité pomocí různých technik či metod poznat specifika, které můžou ovlivnit působení na těchto trzích.



Pojmy k zapamatování

- Stereotyp
- klastr
- interkulturální management
- Gert Hofstede
- individualismus
- kolektivismus

- mocenská vzdálenost
- maskulinita
- feminita
- STEP (SLEPT) analýza
- CO+CU+O analýza

POT

S pomocí informací, které naleznete například v knize Jiný kraj, jiný mrav (autor John Mole, vydalo nakladatelství Management Press v r. 1995), Aktuální otázky mezinárodního obchodu (Soňa Gullová a kol., Praha: VŠE, 2002) nebo Mezinárodní obchodní jednání (Miroslava Zamykalová, Praha: Professional Publishing, 2003), v článcích uveřejněných v časopise Obchod kontakt marketing, případně i v jiných publikacích nebo zdrojích obecně věnujících se problematice interkulturálního managementu, anebo z vlastních zkušeností, sestavte srovnávací tabulku pro SLEPT + CU+CO+O analýzu pro vámi zvolený produkt či službu.

Rozsah: 1 - 2 strany písemného materiálu.

Termín zaslání: třetí listopadový týden.

Adresa pro zaslání: klapalov@econ.muni.cz.



- Zdroje dat pro sekundární výzkum
- Problematika primárního výzkumu
- Bariéry uplatňování jednotlivých kroků procesu marketingového výzkumu v EU
- Tvorba marketingového informačního systému

8

Specifika marketingového výzkumu na trzích EU



Cíl kapitoly

Tato kapitola Vám nabízí rámcový pohled na různá možná úskalí provádění marketingového výzkumu na zahraničních trzích, která jsou v podobě některých příkladů konkretizována přímo na trhy EU. Po nastudování textu by jste měli být schopni navrhnout proces marketingového výzkumu pro určitý trh (s využitím znalostí z kurzu Marketing) a také vytvořit strukturu části marketingového informačního systému pro potřeby mezinárodního marketingu, která vychází z marketingového výzkumu.



Časová zátěž

- Studium - 2 hodiny, tři úkoly - 1 hodina, autokorekční cvičení - 20 minut, POT - 4 hodiny - doporučuji rozložit do tří dnů.

Úvod

Pro studium této kapitoly bude nutné připomenout si některé pojmy z kurzu MARKETING:

- *marketingový výzkum* - je součástí zdrojů marketingového informačního systému. Poskytuje specifické i obecné ověřitelné informace pro marketingové rozhodování týkající se trhu, prostředí a zákazníků včetně jejich reakce na marketingové aktivity podniku;
- *sekundární výzkum* - představuje sběr a vyhodnocování informací, které již byly zjištěny, zpracovány a zaznamenány pro jiný účel a je jakousi vstupní bránou pro provádění výzkumu primárního;
- *primární výzkum* - je proces získávání, analyzování a vyhodnocování údajů, které jsou získávány přímo v terénu dle specifických aktuálních potřeb podniku;
- *marketingový informační systém* - zahrnuje všechny procesy shromažďování, analýzy a vyhodnocování informací a pracovníky, zařízení a informační technologie pro tyto procesy určené, jeho účelem je poskytovat kvalitní a včasné informace marketingovým pracovníkům.

Pro každé marketingové rozhodnutí, pro každou činnost - ať jde například o určení ceny, změně obalu, návrhu nového produktu či účast na veletrhu - jsou nezbytné informace získané vědomě či nevědomě v procesu marketingového výzkumu. To "nevědomě" znamená, že ještě stále jsou podniky, pro které marketing neznamena soustavnou a cílevědomou činnost, ale spíše nahodilé aktivity, a v zahraničním obchodě je tato skutečnost ještě výraznější. Na rozdíl od výzkumu na trhu lokálním nebo národním je **výzkum na trhu Evropské unie** mnohem komplikovanější. Provádí se v relativně **různých ekonomicko-společenských prostředích**, ve kterých se domácí marketér pohybuje s menší jistotou (až na některé výjimky). Vedle toho je nutné řešit také problémy **srovnatelnosti a ekvivalentnosti údajů**, často se pracuje s **nedostatečnými vstupními daty** a **náklady spojené s realizací výzkumu** v zahraničí jsou nesrovnatelně vyšší, protože se například musí platit za informace z databázi, které ve srovnání s platbou za podobné domácí informace v českých korunách stojí mnohem více, jak dále v textu uvidíme. Platí se také za kvalitní překlady dotazníků.



Úkol

1. Pokuste se uvést některé další příklady vysvětlující, proč jsou náklady marketingového výzkumu v zahraničí vyšší než u stejného procesu v domácím prostředí.

Evropská unie je trhem více než jedné desítky trhů, a proto existuje pravděpodobně málo českých firem, které jsou schopny na všech trzích působit. Většina podniků proto také v procesu marketingového výzkumu postupuje v souladu s marketingovou strategií a soustřeďuje se na trhy, na kterých se již etablovala, a na trhy, na které hodlá expandovat. Tato koncentrace je spojena samozřejmě i se segmentací trhu.

Navzdory mnohým úspěchům vytváření JVT se také oblast marketingového výzkumu v EU potýká s mnoha rozdíly, a proto **základní informace**, které manažeři musí o trzích mít, jsou:

Základní informace
o zahraničním trhu

- **Dostupnost** - kterou je myšlena jak **geografická vzdálenost**, tak existence či neexistence **různých obchodních překážek**, například v podobě kvót, tarifních překážek, úplných zákazů vývozu a dovozu. Ve vztahu Česká republika a EU existuje oficiálně již málo překážek tohoto typu; různá omezení se týkají například obchodu zemědělskými výrobky (jsou stanoveny reciproční koncese (úlevy) pro vybraný okruh položek, na které jsou stanovena nižší cla anebo celní kvóty) a pro vybrané hutnické výrobky je zatím do konce roku 2002 uplatňován kontrolní režim tzv. Double-checking, spočívající ve vydávání kontrolních dokumentů na obou stranách. Jak jistě ale sami víte, tyto bariéry nejsou neměnné, a tak se může stát, že také do a ze země Evropské unie, se kterou český podnik delší dobu obchoduje, nebude realizace určitého obchodu z důvodu objevení se překážky tohoto typu možná.

Úkol

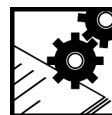
2. Pokuste se teď zamyslet a uvést, u kterých produktů může geografická vzdálenost i na tak relativně malém území, které tvoří EU, hrát rozhodující roli?



- **Ziskovost** - kterou ovlivňuje **schopnost partnerů platit a jejich důvěryhodnost, schopnost dostát závazkům ohledně dodacích lhůt, kvality i kvantity dodávek, výše nákladů a také chování konkurentů**. Není málo českých podnikatelů, kteří věřili ve fungující právní systém a solidnost partnerů v zemích tak blízkých, jako je území EU. Zkušenosti bohužel v mnoha případech byly v rozporu s předpoklady. Příklady velmi tvrdého vymáhání různých detailních podmínek plnění smlouvy, či dokazování nesplnění nějaké podmínky také nejsou něčím neobvyklým a většinou končí finančním postihem slabší strany.
- **Velikost trhu** - informace o velikosti trhu jsou spojené také s **charakterem trhu, charakterem produktu i konkurenční výhodou** dané firmy.

Příklad

Západní Evropa prožívá renezanci tramvajové dopravy. Nové tramvaje i stavbu linek si objednává portugalské Porto, francouzský Štrasburk i italský Milán, zavádějí se také v britských a irských městech. Pro české podniky jsou však šance podílet se na tomto boomu mizivé přestože jsou tuzemské tramvaje svojí kvalitou již srovnatelné se západoevropskými. Při veřejných zakázkách jsou totiž všeobecně upřednostňovány firmy z Unie. České tramvaje firmy Škoda Holding jsou ale velmi úspěšné na trzích amerických. Zakázky totiž například v Portlandu a Tacomě financuje místní konsorcium podnikatelů, které se ochranářskými pravidly obvyklými u veřejných zakázek neřídí. Na západoevropském trhu mají české firmy šanci v podobě zapojení se do subdodávek, jako například opětovně plzeňská Škoda dodávkou trakčních motorů. ČKD Dopravní systémy jsou zase výjimkou z výše uvedeného pravidla. Od roku 2002 jsou součástí německé společnosti Siemens, a proto se jich výše uvedené problémy netýkají. [42]



Mezi tyto základní informace patří také **znalost rizika a konkrétních rizikových faktorů**, které v jednotlivých zemích jsou. Mezi ně patří například časté stávky v zemích jako je Francie a Itálie v sektoru dopravy, různá makroekonomická rizika (recese) a podobně.

8.1 Zdroje dat pro sekundární výzkum

Z kurzu marketing víme, že sekundární data jsou jakousi vstupní branou, anebo, jinak řečeno, představují základ pro definování problémů anebo určení cílů dalšího primárního výzkumu. Zejména pro finančně méně silné malé a střední firmy, které si primární výzkum nemohou dovolit, ale často znamenají převažující zdroj informací pro marketingové rozhodování. Část z nich je placena v podobě různých studií, které zpracovávají renomované agentury a instituce, část lze získat v podstatě zdarma studiem tisku, sledováním zpráv i prohledáváním stránek na internetu, který se také pro marketingový výzkum stává velmi důležitým informačním zdrojem.

Se sekundárním výzkumem v mezinárodním prostředí se spojují prakticky stejná pozitiva i negativa jako na domácím trhu. Většinou jsou náklady s ním spojené nižší než u výzkumu primárního a nižší je také časová náročnost získávání dat. K negativním stránkám, které se ale v mezinárodním prostředí můžou ještě zvýraznit, patří například obtížnější srovnatelnost, přesnost a neadekvátnost potřebám výzkumu. Konkrétně v EU jsou ještě stále národní statistiky dost odlišné, velmi obtížné je porovnávat kupní sílu v jednotlivých zemích z hlediska kupních preferencí atd.

Zdroje sekundárních dat

Za kvalitní zdroje sekundárních dat lze považovat například informace poskytnuté buď zdarma, anebo za finanční úhradu institucemi jako je: Hospodářská komora České republiky, resp. hospodářské (obchodní a hospodářské) komory v krajích (www.hkcr.cz, www.ohkbrno.cz...), další smíšené komory a svazy - Nizozemská obchodní komora www.nlchamber.cz, Česko-belgicko-lucemburská komora www.cblchamber.cz, Britská obchodní komora www.britishchamber.cz, Komora česko-portugalské spolupráce www.czechportugal.cz, Svaz průmyslu a dopravy České republiky www.spcr.cz a další. Obecné informace, ale také i zakoupení speciálních marketingových studií, resp. informací, a to i "šitých na míru", lze získat například u poboček jednotlivých Euroinfocenter na více místech v České republice. Informačním zdrojem může být v určitých oblastech také samotné Ministerstvo průmyslu a obchodu www.mpo.cz, Ministerstvo zahraničních věcí www.mzv.cz, velvyslanectví atd. Další informace lze získat také u agentury Czechtrade www.czechtrade.cz a u Správy českých center www.export.cz. Některé údaje je možné získat také u Exportní a garanční pojišťovny EGAP www.egap.cz. V cizím jazyce je možné dozvědět se o spotřebitelích a jejich zvyklostech prostřednictvím institucí, jako je Gfk www.gfk.com, AC Nielsen www.acnielsen.com, Dunn and Bradstreet www.dbis.com. Informace o firmách, službách, produktech lze najít také u firmy Kompass www.kompass.com, na stránkách Euromonitoru www.euromonitor.com. Všeobecné informace o zahraničním obchodě jsou také uvedeny na stránkách Tradstat <http://products.dialog.com/products/tradstat>.

8.2 Problematika primárního výzkumu

Pro řešení většiny marketingových úkolů jsou ale potřebné podrobnější a konkrétnější informace o zákaznících, konkurenci, partnerech, produktech. Z tohoto důvodu musí podniky realizovat výzkum primární, což je na zahraničních trzích spojené s problémy mnohem výraznějšími, než je to u výzkumu sekundárního. Proto bývá prvním krokem výzkumu "v poli" **využití sítě kontaktů**, které firma doma i v zahraničí má, případně zapojení se do tzv. **multi-client studií** (např. omnibusového šetření), které nejsou finančně až tak náročné. Zejména databáze informací pocházejících z interview s partnery v podnicích a obchodních zástupců a distributorů, návštěvy konkurence a provádění průzkumů na veletrzích a výstavách jsou nejčastějšími způsoby sběru primárních informací.

V následujícím textu jsou uvedeny typy primárních výzkumů (průzkumů) nejčastěji prováděných v zahraničním obchodě. Všimněte si, že někdy je dost těžko určit přesnou hranici mezi primárním a sekundárním výzkumem:

Typy primárních výzkumů

- **teritoriální průzkum** - cílem kterého je jednak určitá selekce zemí vhodných pro obchodování a jednak hodnocení politické situace, ekonomické charakteristiky, struktury obchodu, rizikovitosti z pohledu, který je důležitý pro danou firmu;
- **komoditní (zbožový, produktový) průzkum** - poskytující informace o srovnatelnosti "našeho produktu" a produktu konkurenčního, t.j. obecné informace o prodejnosti a podmínkách realizace zboží na zahraničním trhu, o zájmu, potřebách, technických předpisech, schvalovacím řízení, klimatických a přírodních podmínkách;
- **cenový průzkum** - který umožňuje stanovit optimální cenu. Je to poměrně náročný typ, jehož výsledkem by měla být kompletní cenová dokumentace obsahující ceníky, objednávky, katalogy, informace o maloobchodních a velkoobchodních cenách a platebních a dodacích podmínkách (včetně informací o cenách konkurenčních);

- **průzkum zákazníků (partnerů), zprostředkovatelů a distributorů** - jejich požadavků na kvalitu, servis, bonitu a důvěryhodnost, jejich kvalitu práce, rychlost apod.

Pokusme si teď přiblížit některé z možných **příčin problémů zjišťování údajů u primárního výzkumu**:

- *obal* - při výzkumu image obalu je potřebné počítat s více jazyky v jedné zemi (například Belgie);
- *propagace* - postoje, vnímání... můžou být i v jedné zemi s více kulturami diametrálně odlišné - při průzkumu efektivnosti propagace, nasazení vhodných nástrojů atd.;
- *míra negramotnosti* v některých zemích - nemožnost písemného dotazování;
- *různý stupeň vybavení domácností i podniků prostředky komunikačních technologií*, k nimž patří i pro nás již obyčejný telefon. To se týká zejména internetu a stále více se rozmáhajícího uplatňování marketingového výzkumu prostřednictvím netu;
- často je nemožné, anebo velmi obtížné *překládat dotazníky*;
- *tazatelé* - je velmi náročné (i finančně) mít k dispozici kvalitní tazatele.

Problémy primárního výzkumu

Úkol

3. Zamyslete se a uveďte některé další příklady problémů, se kterými se podnikatel může setkat u tohoto typu marketingového výzkumu v zemích EU.



Předtím, než si uvedeme některá další zajímavá specifika marketingového výzkumu na zahraničních trzích, shrňme si některá doporučení, která by se také dala nazvat **nutnou základnou marketingového výzkumu**. Mezi ně patří:

- provádět interview s odborníky z podniků, svazů a různých institucí,
- provádět průzkumy na veletrzích a výstavách,
- navštěvovat konkurenci,
- provádět kontinuální sběr sekundárních dat "od stolu" - monitoring tisku, statistik, marketingových analýz apod.

Jak jsme již naznačili, primární problém marketingového výzkumu na zahraničních trzích spočívá v odhadu pravděpodobných potíží při vymezení **ekvivalentnosti** v různých etapách procesu marketingového výzkumu.

Ekvivalentnost u marketingového výzkumu

Pro zajímavost - teorie rozeznává a praxe potvrzuje dva hraniční přístupy: tzv. **emický versus etický**. Emický, zjednodušeně řečeno, ve své extrémní podobě znamená, že není možné žádné srovnání, tj. všechno je individuální a originální a neexistují žádné podobnosti. Etický je primárně spojen s identifikací univerzálnosti, vzorů a standardů.

Protože tyto hraniční podoby se setkávají při realizaci s mnoha obtížemi, doporučuje se tedy použít hybridní formu: shromáždí se specifika významu a specifika měření z hlediska krajiny, kultury a subkultury a po porovnání, kombinaci a úpravě se identifikují významy s panevropským nebo pankulturním použitím.

Ekvivalentnost vystupuje v mnoha **podobách**. Pro zjednodušení lze vymezit určité **kategorie** nebo skupiny omezení ekvivalentnosti: (tato omezení sice působí zejména při dotazování, nicméně je potřebné je mít na paměti i při jiných metodách sběru informací).

A. pojmová ekvivalence	B. funkční ekvivalence
C. ekvivalence překladu - lexikální - idiomatická - gramaticko-syntaktická - zkušenostní	D. ekvivalence měření - vnímání - měřidla - kvalifikace - časová
E. ekvivalence vzorku - jednotky vzorku - složení - výběru	F. ekvivalence sběru dat - spolupráce respondentů - významu sběru dat - druhu reakce

Tab. č. 1

ad. A - ekvivalence pojmů

- Velmi jednoduše řečeno znamená posoudit, zda má pojem podobný, anebo stejný význam, resp. smysl v závislosti např. na sociálních hodnotách, interakci s jinými lidmi apod. v různých zemích, což je velmi důležité zejména při výzkumu chování spotřebitelů a motivačních faktorů.

Např. proces popsáný pojmově jako "čekání na pořadí" může mít různé dimenze významu: - "ztráta času" v kulturách, kde si času velmi váží, ale také "pocit viny ze zdržování", zejména v kulturách, kde zákazník či partner je mnohem méně než "já". Znamená to tedy, že vnímání určitého pojmu je závislé na hodnotách, které jsou pro určitou kulturu primární.

Jiným příkladem může být pojem "vnímání rizika" (přitom je potřebné rozeznávat riziko sociální, finanční a fyzické). Opětovně je v některých zemích, resp. kulturách různé. Příkladem může být například charakter reklamy na auta v různých zemích (i když reklama na auta se dost blíží panevropskému duchu). V zemích, kde je hlavním motivačním faktorem při koupi auta bezpečnost (zejména skandinávské země), bude tento pojem vnímán jinak než tam, kde hlavním motivačním faktorem je poukázání na určitý společenský status (Německo, Rakousko), anebo citlivost na cenu (Nizozemsko).

ad. B - funkční ekvivalence

- Znamená rozdílné užití, funkčnost apod. stejného produktu u stejných anebo podobných činností v různých kulturách. Právě rozdílnost sociálního prostředí je objektem srovnávání.

Např. rajská šáva ve Finsku a Itálii, víno atd. Jistě víte, že víno se používá podstatně jinak v jižní Evropě, než je to například v Evropě severní. Pravděpodobně téměř pouze na jihu se víno pije u oběda a večere tak, jako u nás nealkoholický nápoj - ředěné vodou do té podoby, že ho pijí i malé děti. Dalším příkladem je i pití kávy, ale i produkty a služby, jako je nábytek, cestování atd.

ad. C - ekvivalence překladu , kde existují ještě různé subkategorie:

- Lexikální - přímý překlad pomocí slovníku, kdy jeden výraz může mít několik různých možností překladů a možná, jak sami víte, je někdy velmi těžké najít ten správný.
- Idiomatická (frazologická) - jedna fráze může v určitém jazyce, a tedy i kultuře a subkultuře, znamenat něco jiného než ve druhém jazyce, anebo zase naopak, fráze běžně používaná v jednom jazyce, v druhém vůbec neexistuje.
- Gramaticko-syntaktická - liší se pořadí slov, konstrukce věty a např. vyjádření důrazu.
- Zkušenostní - je souhrnem předchozích problémů, tj. co znamenají slova a fráze v běžném používání (závislé na jemných odstínech významu, i na znalosti např. vlastností produktu a jeho funkcí, které se vyjadřují slovy).

Pokud někdy budete nuceni postarat se o přeložení například firemních materiálů nebo i instrukcí k výzkumu, zde jsou některé doporučené techniky:

- *zpětný překlad*: jeden překladatel přeloží text ze zdrojového do cílového jazyka. Potom druhý překladatel - bez znalosti původního textu, přeloží překlad do jazyka zdrojového;
- *zpětný paralelní překlad* - několik překladatelů překládá simultánně a nezávisle ze zdrojového jazyka do cílového;
- *decentrická technika* - hledají se slova, která jsou podobného významu pro oba jazyky a která lze nahradit,

ad. D - ekvivalence měření (netýká se pouze měřidel)

- Musí být respektována variabilita např. ve znalosti produktu, stupněm znalosti a používání, přístupu, postoji atd.

Také zde existují subkategorie:

- *percepční* - např. barva a barevné spektrum a symbolická interpretace, vůně (vnímání fyzické a mentální). Příkladem mohou být parfémy - jistě víte, že trochu jiným váním dávají přednost Francouzi, jiným Italové a jiným Němci - národy, které jsou leadery na trhu vůní;
- *metrická* - např. různý rozsah verbálních výrazů škál a také vzdálenosti mezi jednotlivými prvky škál,
 - některé jazyky mají méně termínů vyjadřujících např. gradaci ve vývoji,
 - existují velké rozdíly v míře ohodnocení významu např. přídavných jmen v případě 100 bodové škály;
- *kalibrační* - např. měna, kurzy, váhy, vzdálenost, objem apod. - v EU až na Velkou Británii, která se nechce rozloučit se svými stopami, librami a pintami a archaickými lokálními výrazy označujícími měřidla, nejsou v zásadě problémy;
- *časová* - různost, např. stáří informací, životního cyklu výrobků, technologického pokroku. Příklad, který zde bude uveden, se netýká zrovna EU, ale je docela výstižný. Na mistrovství světa ve fotbale v r. 2002 používali Japonci mobilní telefon se zabudovaným fotoaparát. Průzkum spojený se zaváděním takového produktu na trh by se pravděpodobně dost odlišoval v jednotlivých zemích EU, které se již dnes podstatně diferencují v používání obyčejných mobilních telefonů.

Subkategorie
ekvivalence měření

ad. E - ekvivalence pojmů

- Problémy se vyskytují také u sekundárních dat (např. rozdíly v kategoriích - věkové rozpětí, příjmové rozpětí..., rozdíly v roce srovnání, charakteru vzorku, míře spolehlivosti).

Větší rozdíly jsou ale u primárních dat - např. rozdíly v kupním chování a kupním rozhodovacím procesu - různá role, pozice, pravomoc a zodpovědnost. Role ženy se v rozhodovacím procesu v různých kupních situacích liší téměř země od země v jednotlivých státech EU i v rámci nich. Kupní chování je také ovlivněno distribucí. Konkrétní příklady různého podílu například supermarketů, hypermarketů nebo zásilkového obchodu si budeme uvádět v kapitole 11.

ad. F - ekvivalence sběru dat

Problémy:

- neochota odpovídat (míra vnímání narušení soukromí),
- předsudky respondentů v závislosti na kultuře a existenci tzv. tabu otázek v některých kulturách, například politika ve Francii, náboženství v Nizozemí, královská rodina ve Velké Británii),
- předsudky pramenící ze vztahu k tazateli - žena, cizinec, prodejce, snaha "potěšit" tazatele.

8.3 Bariéry uplatňování jednotlivých kroků procesu marketingového výzkumu v EU

Etapy procesu marketingového výzkumu

Obecně lze jednotlivé **etapy procesu marketingového výzkumu** charakterizovat takto:

- zjištění potřeby určité informace, definování problému a specifikace cíle výzkumu
- zpracování plánu výzkumu a určení zdroje informací
- sběr údajů
- zpracování a analýza údajů
- závěry a doporučení.

U **definování problému** a následného **stanovení cíle výzkumu** je potřebné vycházet z objektivních skutečností a dokonalé znalosti situace i příčin vzniku problému. Pokud tedy hodláme zavést nový výrobek na trh pro nás známý, na kterém je naše firma již s jinými výrobky etablovaná, problémem může být například vhodnost názvu produktu, design, složení, velikost poptávky apod. České textilní podniky například nejsou schopny prodávat vlastní výrobky pod svojí značkou na trzích EU, ačkoliv se bez problémů prodávají pod značkou distributorů. To je jednak otázka finanční síly a jinak vymezených možností vybudovat dostatečně silnou pozici pro vlastní značku, jednak otázka image českých textilních výrobků jako takových. Společnosti Kenvelo se ale začíná dařit s její značkou v Německu, i když v tomto případě majitelé disponují přiměřeným rozpočtem. Přesto ale může být jako příklad cíle výzkumu vnímání názvu "Kenvelo" nebo spojování této značky s image České republiky a textilních výrobků zde vyrobených.

Ve fázi **zpracování plánu výzkumu** a **sběru údajů** je potřebné si uvědomit, že časová náročnost může být mnohem vyšší na trhu zahraničním, pro výzkum budou potřební pracovníci se znalostmi vybraného trhu, s dostatečnými jazykovými i marketingovými znalostmi. Mnoho otázek je spojených s definováním zdrojů informací. Budou zdrojem koneční spotřebitelé, distributoři, výrobní partneři? Jakým způsobem je budeme kontaktovat a bude výsledná velikost vzorku dostatečná pro vyhodnocení?

Samotná **analýza a vyhodnocování výsledků výzkumu** a následně **doporučení** se může setkat s takovýmto problémem. Výzkum byl realizován v Rakousku a Německu a Itálii na vzorku respondentů z řad manažerů malých firem. Dají nám odpovědi reálný obraz toho, co potřebujeme vědět? Chovají se manažeři v těchto třech krajinách při rozhodování stejně? Mají stejné pravomoci a odpovědnost? Můžeme výsledky přenést například do návrhu jednotné marketingové strategie pro všechny tři země? Odpověď bude: "Ano, může, ale také ne, vůbec to nepůjde."

8.4 Tvorba marketingového informačního systému (MIS)

Efektivní MIS musí zjišťovat stálý tok aktuálních, konkrétních a důležitých informací z prostředí, ve kterém se firma pohybuje směrem k marketingovým pracovníkům. V mezinárodním prostředí naráží tvorba MIS na různé problémy spojené s pojmem, který známe z modelu komunikačního procesu (kurz Marketing) - tzv. "**šum**". Intenzita šumu, způsobující četná nedorozumění a následná chybná rozhodnutí, je v mezinárodním marketingu znásobena vlivem interkulturálních rozdílů, problému překladu, obtížnosti srovnatelnosti dat a podobně.

Koncepce "12C"

Autoři Phillips, Doolová a Lowe navrhují držet se při mezinárodním marketingovém výzkumu a při vytváření adekvátního MIS tzv. "12C". Tuto koncepci lze samozřejmě použít i v zemích EU. "12" pochází z anglických výrazů: **country, choices, concentration, culture, consumer behavior, consumption, capacity to pay, currency, channels, commitment, communication, contractual obligation, caveats**).

Je dost obtížné při překladu do češtiny zachovat v názvech počáteční písmeno "C" , proto v dalším textu použijeme české ekvivalenty a přiblížíme si, jaké informace do jednotlivých oblastí patří:

1. **krajina** - obecné informace, základní data ze SLEPT analýzy a charakteristika dopadu skutečností z ní vyplývajících na marketing dané firmy,
2. **výběr** - analýza nabídky, charakteristika konkurence a jednotlivých konkurentů, analýzy importu v dané zemi obecně i ze strany partnerské firmy a trhu, analýza vlastní konkurenceschopnosti (silné a slabé stránky),
3. **koncentrace** - struktura tržních segmentů a geografické pokrytí vlastní i konkurenční,
4. **kultura/kupní chování** - kulturně-sociální charakteristika země, různorodost kulturních seskupení, charakter rozhodovacích procesů, stěžejní vlivy na kupní chování (i uvnitř konkrétní partnerské firmy),
5. **spotřeba** - charakter poptávky a analýza konečných uživatelů produktu, tržní podíl a jeho charakteristika a popis, charakteristika sektoru, evaluace hrozby substitutů,
6. **platební schopnost** - analýzy procesu určování ceny, vliv kulturních faktorů na cenotvorbu, charakter a zvyklosti platebních podmínek a podmínek pojištění,
7. **měna** - stabilita, restrikce, procesy spojené se směnou,
8. **cesty** - charakter infrastruktury pro fyzickou distribuci, velikost objednávek a dodávek, kvalita a charakter zprostředkovatelů,
9. **omezení** - přístup k trhu, tržní bariéry a stimuly, celní tarify, vládní regulace,
10. **komunikace** - charakter mediální propagace, dostupnost a mediální infrastruktura, efektivnost běžné prodejní praktiky (například dárky, speciální provize...),
11. **kontraktační závazky** - obchodní praktiky, pojištění, právní závazky (například otázka rozhodčího soudu...),
12. **varování** - zvláštní faktory, na které je potřeba dávat pozor.

Uvedené příklady obsahu "12C" nejsou vyčerpávajícím seznamem, ale spíše inspirací pro podnikatele. Nicméně představují alespoň rámcový přehled o tom, co všechno by mělo být zakomponováno do profilu konkrétního trhu. Z těchto informací lze potom čerpat při identifikování příležitostí a ohrožení pro formování anebo revidování marketingových strategií a zároveň z nich vycházet při každodenní marketingové činnosti.

Shrnutí kapitoly

Ani v případě marketingového výzkumu se marketingové nástroje i samotná filozofie nemění. Zejména interkulturální rozdíly a další aspekty (ekonomická situace země, tradice obchodování s Českou republikou apod.) způsobují existenci některých problémů, se kterými se marketingový výzkum na trzích EU musí potýkat. V kapitole jste se s některými z nich mohli obeznámit, na mnohé specifické možná narazíte ve vaší praxi. Kromě příkladů překážek jsou zde uvedeny také některé zajímavé zdroje pro sekundární informace a odkazy na adresy, kde Vaši firmě pomohou při zpracování primárního marketingového výzkumu. Pomocí koncepce "12 C" můžete vytvořit osnovu pro vytvoření marketingové databáze pro marketingový informační systém.





Pojmy k zapamatování

- Multi-clinet studie
- emický přístup
- etický přístup
- ekvivalence
- percepční ekvivalence měření
- metrická ekvivalence měření
- kalibrační ekvivalence měření
- "12 C"



POT

Vytvořte osnovu profilu databáze vybraného trhu pomocí koncepce "12 C". Pokud pracujete ve firmě, která se obchodováním s některou zemí EU zabývá, neměl by to být pro vás těžký úkol. Ale takovou osnovu lze připravit i pro fiktivní firmu anebo fiktivní produkt nebo službu. Chcete vyrábět a vyvážet keramické zvonky? Plánujete učit češtinu cizince on-line? Pěstujete sukulenty a chcete s nimi obchodovat? To jsou některé z nápadů, které můžete využít pro svůj elaborát.

Rozsah: 4 strany.

Termín zpracování: do konce čtvrtého listopadového týdne.

Adresa pro zaslání: klapalov@econ.muni.cz.

- **Klasifikace produktu**
- **Životní cyklus produktu**
- **Možnosti a limity standardizace**
 - Podmínky adaptace
- **Značka**
 - Obal a etiketování
- **Záruky**
 - Pozáruční služby

9

Produkt a produktová politika



Cíl kapitoly

Cílem této kapitoly je představit produkt v jeho různých dimenzích, které jsou pro úspěšnou realizaci na trzích EU důležité. Zde začneme s úvahami ohledně možnosti standardizace a nutnosti adaptace vzhledem k rozdílným fázím životního cyklu výrobku, způsobu užití, kulturním hodnotám nebo fyzikálním nárokům prostředí. Naznačíme si, jak důležitá je značka a jaké nároky na obal a značení, záruční i pozáruční služby požadují distributoři a zákazníci v EU.



Časová zátěž

- Studium - 2 hodiny, jeden úkol - 30 minut, autokorekční cvičení - 20 minut, POT - 2 hodiny - doporučuji rozložit do dvou dnů.

Úvod

V kurzu Marketing jste se učili, že produkt označuje prakticky všechno, co lze prodat, anebo "prodat". Uvozovky se týkají nekomerčních produktů, které nejsou předmětem klasického aktu prodeje a koupě, ale jde spíše o upoutání pozornosti, zvýšení zájmu, který může s sebou přinést i finanční efekt (to se týká například neziskové sféry), ale také se po finanční stránce nemusí projevit (alespoň ne přímo). Může přinést hlasy voličů svým stranám anebo zástupcům politických stran, zvýšit návštěvnost určitého místa, zájem investorů o lokalitu, zájem o určitou ideu a podobně. Někteří autoři do takového širokého pojetí zahrnují i služby, další zase tvrdí, že služby je potřebné stavět vedle nebo kolem produktu, a ještě další se pokoušejí zachytit specifika jiných ohnisek zájmu marketingu, aniž by s produktem jako takovým měli cokoliv společného. To jsou ale spíše extrémní příklady.

9.1 Klasifikace produktu

Jádro produktu

Také jste se učili, že na produkt se nelze dívat jenom jako na tzv. **jádro** (tj. základní fyzické vlastnosti), ale produkt je vlastně složen z několika vrstev (opětovně někteří autoři hovoří až o pěti vrstvách). Tyto další vrstvy jsou pro mezinárodní marketing velmi důležité a pro marketing na tak náročných trzích, jako je trh EU absolutně nezbytné. Tyto vrstvy totiž rozhodují, zda bude mít produkt na trhu úspěch a zda vůbec bude moci být nabízen. Tyto vrstvy se také týkají otázek všech nutných úprav a změn produktu. Málokdy se mění samotné jádro, protože by vlastně vznikl nový produkt, některý z prvků vrstev je ale nutné upravit téměř vždy.

Reálný produkt

Zopakujme si, jaké jsou vrstvy kolem jádra. První vrstvu tvoří tzv. **vlastní** anebo **reálný produkt**, to je produkt, který vidíme na pultech anebo v katalogích, případně jako exponát na veletrhu nebo výstavě. Jádro je blíže určeno určitou úrovní kvality, stylu, opracování, obalem nebo i značkou. Jistě si ještě pamatujete, že o české škodovky měli v západní Evropě zájem pouze skutečně velmi nemajetní lidé a i tak se prodávaly ne ve všech zemích. S tím, jak se zvyšuje kvalita a design i styl je na úrovni ostatních konkurenčních automobilů, stoupá hodnota její značky (a bohužel i cena), zvyšuje se poptávka a jednotná reklama na dnešní Superb se vysílá v televizi v celé západní Evropě.

Rozšířený produkt

Další vrstvou je tzv. **rozšířený produkt**, kam patří například speciální poradenství, poskytování pozáručního servisu, zasilání novin o vývoji produktu a doprovodných službách, jiné dodatečné služby, podmínky dodávky a úvěrování atd. Škoda a. s. Mladá Boleslav musela rozšířit svá servisní střediska, vybavit dealery propagačními materiály a vůbec se postarat o jiný vzhled svých zastoupení, vložit velké finanční částky do informovanosti veřejnosti i zákazníků o produktu i službách, zajistit dostatek náhradních dílů i na tom nejbližším trhu.

Až na určité výjimky, jako například technické novinky, zvláštní recepty, které nelze stoprocentně napodobit a jsou chráněny patentem, je jádro napodobitelné relativně dost lehko. Napodobitelné jsou samozřejmě i jednotlivé vrstvy, ale právě **speciální mix jádra a konkrétních prvků z jednotlivých vrstev spolu s prvky z dalších částí marketingového mixu vytváří velkou část konkurenční výhody produktu a podněcuje zájem o daný produkt**. Zejména služby jsou v mezinárodním marketingu velmi důležité, a protože na vyspělých trzích je konkurence mnohem silnější, jsou to služby spojené s fyzickým produktem, které prodávají. Z tohoto důvodu je nutné zaměřit svou pozornost a věnovat péči také dalším třem "P" (kromě čtyř základních), která se vztahují ke službám obecně, a to jsou people, process a physical aspects, tj. lidé, proces a fyzické aspekty.

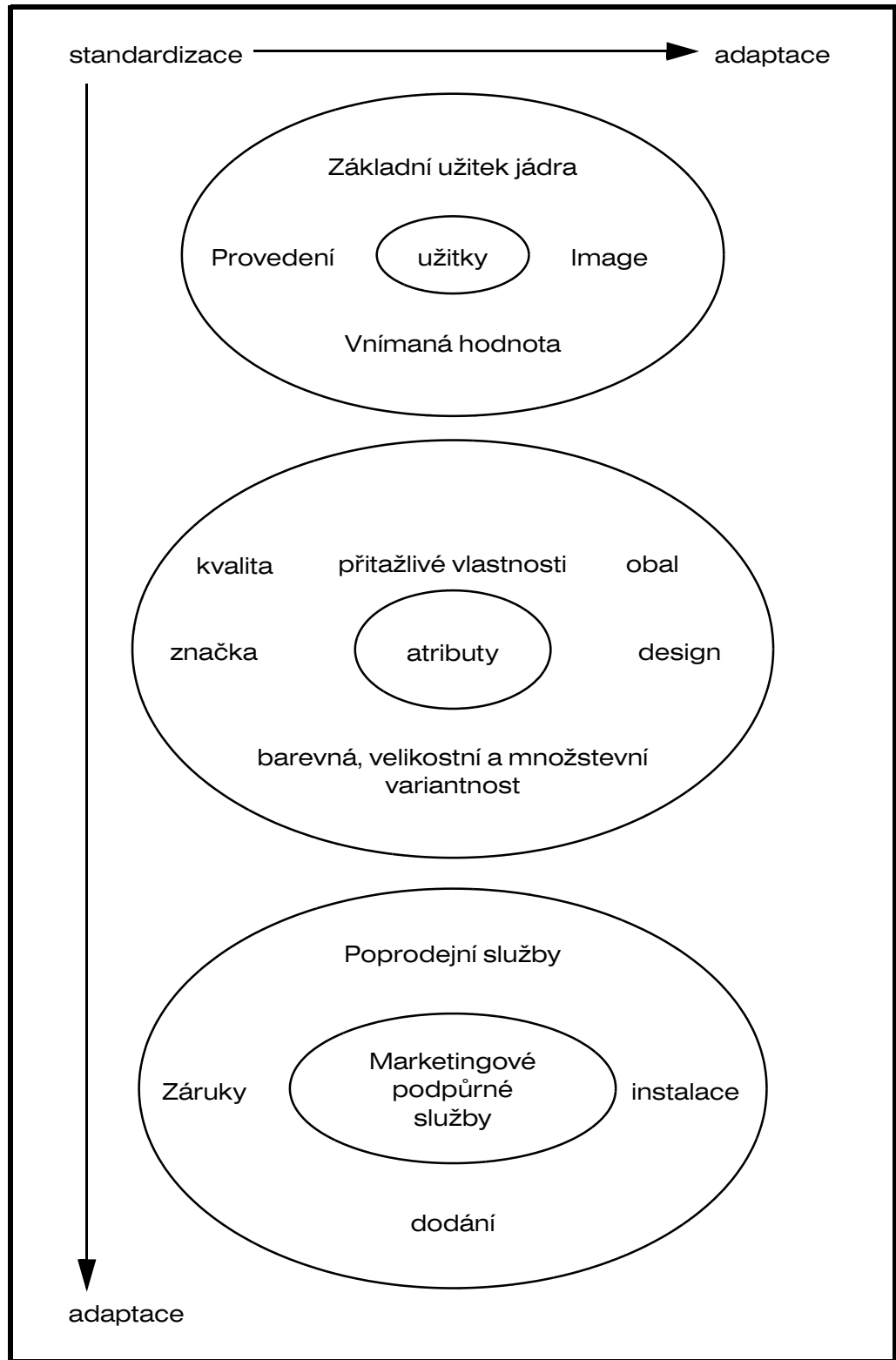
Zákazníci by měli být informováni a případně i vzděláváni, jaké služby je možné požadovat, a pracovníci musí být školeni, trénováni a adekvátně motivováni, aby byli schopni a ochotni poskytovat vysokou úroveň služeb. Jednou z konkurenčních výhod České republiky je i blízkost trhům EU. Z hlediska procesu je například velmi důležité, že informační i technická infrastruktura je na poměrně vysoké úrovni. Komunikace s českými partnery je rychlá, většinou není problém realizovat metodu Just-in-time. Příklad fyzických aspektů jsme si již uváděli - vzhled interiéru a exteriéru zastoupení anebo provozoven dealerů škodovek, k dalším patří i takové detaily jako oblečení, vzhled a vybavení zástupců firmy.

Při tvorbě nabídky by měly marketéři definovat, co všechno patří do tzv. **"úplného" produktu** a co rozhoduje o jeho úspěšnosti na zahraničním trhu celkově a na jednotlivých trzích. Na nabídku se lze potom dívat i z hlediska **tří dimenzí**, obsah kterých je možné adaptovat, anebo ponechat ve standardní formě v souladu s požadavky zákazníků:

1. výhody, užitek nebo prospěch produktu,
2. vlastnosti, znaky produktu,
3. podpůrné marketingové služby.

Tato analýza produktu by ještě měla být doplněna o další body, některým se budeme věnovat v dalším textu. Zde si jenom připomeňme, že by také měly být zodpovězeny otázky, jako je např.: Má zahraniční partner zájem o celý produkt anebo jen o některé části; co s těmi částmi dělá a proč nemá zájem o celý produkt? Jaký užitek nebo uspokojení přináší zákazníkovi náš produkt ve srovnání s konkurenčními? Jak je náš produkt vnímán zákazníkem, jaký je jeho image a konkurenční výhoda nabídky ve srovnání s konkurencí? V čem se liší požadavky na nabídku na jednotlivých trzích a u jednotlivých segmentů a proč?

Úplný produkt



Obr. 9.1 Tři dimenze produktu.

Zdroj: Phillips, Ch., Doole, I. Lowe, R. International Marketing Strategy. London, New York: Routledge, 1994, s. 285.

9.2 Životní cyklus produktu

Životní cyklus výrobku a **rozdílná stadia** v různých zemích mohou být pro mezinárodní marketing velkou příležitostí. Produkt, který je v jedné zemi ve fázi dospělosti, případně i úpadku, může v jiné zemi využívat všech výhod, které mu skýtá fáze růstu. V případě zemí EU je využívání různých fází v různých zemích obtížnější vzhledem k relativně stejné anebo podobné ekonomické úrovni všech států navzájem velmi úzce propojených; ještě obtížnější je pozice českých producentů, protože není tak časté, že by český produkt byl novinkou pro tyto trhy. Samozřejmě pro importéry do České republiky je to naopak velmi výhodné.

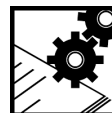
Využívání fází životního cyklu výrobku bude tedy spíše spojeno s odhalováním mezer a výklenků na trhu na jedné straně a spojováním sil se zahraničními partnery ve vývoji nových výrobků, které bude možné využít i z hlediska cyklu na dalších trzích. Je také dobré pamatovat na to, že se životní cyklus výrobků rychle zkracuje - ve vyspělých ekonomikách mnohem rychleji než v zaostalejších.

I analýza životního cyklu výrobku by se měla spojovat s **analýzou produktu** jako takového - s jeho konkurenčními výhodami i nevýhodami - s analýzou uspokojení potřeb zákazníků a s analýzou konkurence. Marketér by si měl položit otázky, zda by o jeho produkt mohl být zájem i na jiných trzích než doma, kdo by mohl mít zájem, proč by měl mít zájem a jak může právě tento produkt uspokojit zahraničního zákazníka. Je to většinou náročná práce, ale někdy pomůže i náhoda, jak si ukážeme na příkladu.

Příklad

Říkají jí "nejlépe utajené tajemství komunismu". Anglické hospodyně po ní šlípí. Nejvíc ji chválí dodávková firma Lakeland, která český výrobek nazvala "nejlépe prodávaným produktem roku". Nemalou zásluhu na úspěchu měla Milena Grenfell - Bainesová, česká emigrantka a výhradní dovozce remosky do Anglie, která ji loni u Lakelandu "vedla". Na její internetové stránce je možné se dočíst, že stará dobrá remoska dovede věci, které by českou hospodyňku nikdy nenapadly.

Prorazit na západ se novým majitelům firmy nedařilo. "V Americe neměli zájem, protože je to neznámá značka, v Německu se tvářili, že je to výrobek z doby kamenné. Řekli nám: 'Dejte tomu značku Siemens a budeme to vozit po kamionech', vzpomíná obchodní ředitel firmy. [43]



9.3 Možnosti a limity standardizace

Podmínky adaptace

Standardizace představuje pro podniky značné výhody nejenom v úspoře nákladů za výzkum a vývoj, za nové obaly, za propagaci, školení i vzhledem ke znalostní křivce a ekonomii množství, ale také v organizaci a kontrole. Na druhé straně neochota adaptovat produkt a nabídku může vést ke snížení poptávky nebo i ztrátě trhů. **Možnosti standardizace** rostou se známostí a poptávkou po produktu (nejčastěji určité značky) i s globalizací. Záleží také na samotném druhu produktu - jak jsme si již říkali, u technické novinky nebo suroviny příliš vysoké nároky na adaptaci nebudou, stejně tak jako u produktu s určitými specifickými vlastnostmi, který je určen pro trh vysoce homogenní a zákazníci na celém světě mají stejné požadavky i potřeby. Tak je to v případě francouzských nebo italských parfémů, v případě sortimentu švédské firmy IKEA (která ale měla problémy při vstupu na americký trh s rozměry ložního prádla), části potravinářských výrobků, které jsou žádány jako národní speciality atd. Musíme si ale připomenout, že i tyto výrobky nejsou stoprocentně standardní. Přínejmenším instrukce anebo informace na obalu musí být adaptovány.

Tepstra a Sarathy nabízí přehled faktorů ovlivňující rozhodování, zda adaptovat anebo použít strategii standardizace (Tepstra, V., Sarathy, R. International Marketing, 2002).

STANDARDIZACE	ADAPTAČE
vysoké náklady adaptace	rozdíly v technických standardech
převaha průmyslových produktů	převaha spotřebního zboží podobné
potřeby a požadavky rozdílných trhů	různorodost potřeb zákazníků
převládající užití v urbanizovaném prostředí	různorodost v podmínkách užití
centralizovaný management	fragmentace s nezávislými pobočkami
mezinárodních operací s převažující expotní metodou vstupu	
hospodářsky podobně vyspělé země	rozdílnost v kupní síle znamenající
silný image a efekt krajiny původu	odlišnosti ve schopnosti koupě
ekonomie množství ve výrobě, marketingu a ve výzkumu a vývoji	silné kulturní rozdíly, jazyk atd. ovlivňující nákup a užití
standardizované produkty konkurence	adaptace způsobená místním prostředím
	- přístup k surovinám, vládní omezení...
	konkurence úspěšně používá adaptační strategii

Tab. č. 4

Zdroj: Tepstra, V., Sarathy, R. International Marketing. Orlando: The Dryden Press, 2000.

V mezinárodním marketingu je možné najít mnoho limitů standardizace, které ale nejsou příliš aplikovatelné na prostředí Evropské unie (patří k nim např. nižší úroveň technické gramotnosti zákazníků nebo vysoká negramotnost). Těmi se samozřejmě nebudeme zabývat, i když v krajních případech se můžou týkat i zákazníků v této části světa. Mezi limity v zemích ES omezující možnost standardizace můžeme zařadit:

Limity standardizace

- **Klimatické podmínky** - doprava mnoha produktů do Finska, Irska i části Velké Británie se realizuje po moři. Obaly v námořní dopravě vyžadují značné úpravy vzhledem k nárokům na klimatické podmínky. Také zboží vyžadující splnění určité maximální teploty pro přepravu a skladování je náročnější na obaly i dopravní prostředky. Teplota v Řecku v letních měsících (od května až po září) v posledních letech dosahuje cca 40 °C, což ještě v nedávné době bylo považováno za teplotní výkyvy. Ve střední a severní části Evropy není zvykem sušit prádlo venku, proto zde domácnosti mají také sušičky. V jižní části Evropy je sušička spíše raritou.
- **Rozdíly v číslování** - západní Evropa, i když pro to mnoho udělala, není jednotná ani v číslování takových výrobků, jako je obuv nebo oděvy. Lépe řečeno, mnozí exportéři akceptují povinné tzv. EUR značení, není to ale tak u všech. Sami víte, že velikost boty italské výroby není totožná s velikostí boty české výroby.
- **Rozdílné elektrické napětí**
- **Rozdíly v legislativě** - přes značnou míru harmonizace ještě stále existují rozdíly v legislativě, které vyžadují úpravy. Jde například o nároky na obal, jeho značení (například již zmiňované eko-značky), recyklovatelnost obalů. Podnikatelé se můžou setkat i s lišícími se požadavky na složení produktu, tyto případy ale nesouhlasí s komunitární legislativou.
- **Kulturní faktory** - ovlivňují nejvíce nutnost adaptace a pro poptávku jsou rozhodující. V kulturních odlišnostech v kap. 7 jsme si některé příklady uváděli. Obyvatelé EU se liší také například vkusem u nábytku - Holanďané i Belgičané mají rádi spíše rustikální nábytek, Skandinávci nábytek spíše jednoduchý. Převládající barvou oblečení na severu Evropy je bílá anebo světlé pastelové barvy, na jihu černá a tmavé nebo výrazné barvy, velmi pestrá je co do oblékání i Velká Británie. Otázka barvy je důležitá také u obalů. Na otevřenosti národní kultury také závisí míra otevřenosti k produktům jiné země. Britové a Francouzi i Italové jsou typickými zástupci národů méně tolerantních k cizím

výrobkům. Producenti proto musí používat strategie, které vedou k “potlačení” místa původu.

Další faktory jsou jakýmsi mixem kultury a ostatních vlivů:

- **Životní úroveň** - v zemích s nižší životní úrovní je podstatně nižší vybavenost domácností různými předměty dlouhodobé spotřeby, ale mnoho předmětů, které jsou již běžnou součástí české domácnosti, byste nenašli ani v mnoha domácnostech Dánska, Švédska, Holandska či Velké Británie (mikrovltná trouba, elektrický kráječ, ale ani počítače či video). Proto mají na těchto trzích úspěch výrobky sice velmi kvalitní, ale ne až tak technicky náročné, které jsou zajímavé již zmíněnou kvalitou, designem a cenou. V silně urbanizovaných částech západní Evropy se vkus i potřeby zákazníků mnohem snadněji a rychleji sdílejí než v málo obydlených částech.
- **Zaměstnanost žen** - zajímavý příklad uvádějí dívky, které pracovaly jako au pair ve Velké Británii - Angličanky téměř nevaří, protože tuto činnost považují za ztrátu času. Nabídka skutečně hotových jídel v obchodech je tak velká, že ani nemusí. Stačí jídlo koupit a ohřát (mikrovltné trouby proto mají). Podobná situace je prakticky ve všech zemích s vysokou zaměstnaností žen. Zcela jinak se chovají ženy z jižní části Evropy, vyjma sever Itálie. Čerstvé, doma připravené jídlo je nutností, do restaurací se chodí spíše ze společenských důvodů. Několik českých podniků se tak úspěšně etablovalo v EU se svými mraženými potravinami.
- **Způsob užití** - většina Evropanů pere v pračkách, které mají plnění vpředu, Francouzi kupují pračky s plněním svrchu; druhé či třetí auto - levnější či větší může sloužit jenom pro potřeby ženy - matky a hospodyně a pro rodinné výlety, ale také jako další “plněhodnotné” auto pro další členy domácnosti. Pamatujete se na funkční ekvivalenci v kapitole 8. o marketingovém výzkumu?

9.4 Značka

Obal a etiketování

Předtím než budeme věnovat pozornost značce, musíme si říct něco o *image*, který má se značkou mnoho společného. Image totiž prodává, anebo také neprodává produkt, image je spojen s vnímáním hodnoty produktu v zákaznickově mysli. Produkt může být sebelepší, cena ta nejvýhodnější, podmínky distribuce vysoce efektivní a příznivé a firma může vynaložit velké finanční částky za propagaci, pokud se jí ale nepodaří vytvořit příznivé image, neuspěje.

V mezinárodním marketingu působí tři úrovně image:

- **Národní**, tj. co se zákazníkovi vybaví, když vidí označení “Made in...”, anebo ví, že produkt pochází z té a té země. Bohužel, padesát let budování socialismu setřelo z České republiky image vyspělé průmyslové země a i v tak blízkém prostředí, jak jsou státy EU, je většina produktů vyrobených v naší zemi degradována v očích zákazníků na nižší úroveň, než by si zasloužila. Národní image se vyvíjí (na příkladu Čech můžeme vidět, že i negativně) a je to úkol nejenom pro podnikatele, ale také pro vládu, která by vytváření příznivého image měla napomoci.
- **Image firmy** je velmi důležitý pro odlišení se od konkurence a souvisí s usilovnou prací na budování corporate identity na úrovni konkurenceschopné v mezinárodním měřítku.
- **Produktový image** někdy vystupuje téměř nezávisle na image firmy, někdy název produktu přímo asociuje image jeho tvůrce. V mnoha případech jsou obě úrovně spojeny jednou značkou. Uvedme si například Golf a Volkswagen, Nokii, Pilsner Urquell.

Následující příklad se sice týká dalšího z marketingových nástrojů - komunikace (propagace), ale je celkem zajímavý i pro image všech tří úrovní.

Úrovně image



Příklad

Na úspěšnou kampaň "Něco, co vypadá tak dobře, přece nemůže být Škoda!" navázala další série spotů usilujících o změnu image značky. "To, že v některých lidech pořád přežívá negativní dojem ze škodovek a že jsou ochotní zaplatit víc peněz za horší auták je absurdní a k smíchu", konstatuje obchodník v rozhovoru se zákazníci, které se líbí vystavená Fabie. Ta souhlasně přikyvuje, ale když se prodejce vzdálí, sebere své věci a utíká pryč, co jí síly stačí. "To je Škoda. Pro některé stále ještě problém," objeví se na obrazovce. [44]

Značka

Značka je nejviditelnější částí všech firemních aktivit a vybudování světoznámé značky je velmi náročné. Kromě výhody odlišitelnosti se od jiných značek je také důležitým zdrojem přidané hodnoty. Právě teď probíhá globální kampaň, která mění značku sítě doposud národního mobilního operátora Peagas na světového T-mobile a zákazníkovi slibuje výhody spojené s touto změnou. Světově anebo alespoň v západní Evropě proslulých značek nemá Česká republika mnoho, značková politika je ale jednou z aktivit, kterou se marketéři v českých podnicích zatím jenom učí.

Také u značek je možné rozeznat několik úrovní - **národní, regionální a globální** -, vhodnou značkovou strategií pro mezinárodní obchod je vytváření tzv. "**pan-regionálních**" značek, tj. značek, které mohou mít úspěch v několika blízkých regionech. Příkladem úspěchu je značka William&Delvin společnosti OP Prostějov. Častější jsou bohužel (ale toto postesknutí není ve všech případech namístě) spíše neúspěšné příklady z českého prostředí. To je v případě, kdy firma z důvodu zahraničního vlastníka ztrácí schopnost udržovat a budovat vlastní zavedenou národní i regionální značku a musí převzít značku vlastníka. Tak se stalo v případě podniku Pleas, jehož výrobky se dnes prodávají pod značkami různými, a zejména pod značkou Schiesser, v celé Evropě. V Evropě také velmi silí převaha obchodních, lépe řečeno maloobchodních značek z důvodu jejich ekonomické dominance nad výrobou.

Úspěšná značka láká napodobitele a proto její tvůrci žádají o **právní ochranu** v rejstříku ochranných známek. Rozlišuje se ochranná známka výrobní a obchodní, obchodní jméno je právně chráněno bez speciální registrace na základě Pařížské úmluvy na ochranu průmyslového vlastnictví, která je i v ČR promítnuta do národní legislativy (Obchodní zákoník). I registrace mezinárodní zachovává teritoriální charakter, to znamená, že ochrana se vztahuje pouze na státy výslovně uvedené v mezinárodní přihlášce. Pro celý trh EU je možné získat ochrannou známku přihláškou u Úřadu pro harmonizaci vnitřního trhu v Alicante, od podzimu 2002 by již nemělo být potřebné zastoupení právním zástupcem ze země EU, což náklady na registraci zvyšuje.

Označení původu výrobku

Vedle značky je možné chránit také **označení původu výrobku**. V EU a v České republice se tak děje na základě směrnice č.2000/13/ES, EP a Rady, nařízením Rady č. 535/97/ES o ochraně zeměpisných označení a označení původu zemědělských výrobků a potravin a zákona č. 452/2001 Sb. o označování původu výrobků. Půjde tedy vesměs o produkty potravinářského odvětví. Pro zápis názvu území jako zeměpisného označení není nutné, aby daný produkt měl vlastnosti, které výlučně anebo převážně pramení z určitého území. Postačí, pokud má vlastnosti, které lze určitému zeměpisnému původu přičíst. Takovéto vlastnosti jsou například výrobní tradice, řemeslná zručnost nebo klimatické podmínky.



Příklad

Evropská komise zveřejnila nová, daleko přísnější pravidla pro označování potravinářských výrobků. Na jejich etiketách musí být vyznačeny všechny ingredience a nová pravidla. Komise dále vydala rozsáhlý seznam alergenů, na jejichž přítomnost ve výrobku budou výrobci muset upozorňovat zvláštním způsobem. [45]

K úspěšnému prodeji fyzického produktu patří také **obal**. Obal je nositelem informací i jedním z médií propagace. Obal láká, anebo odrazuje a také může být důvodem pro odmítnutí produktu pro umístění v obchodech anebo soudních sporů, pokud chybí povinné informace. V EU platí pro všechny výrobce povinnost umístit na výrobku základní informace o vlastnostech, výrobci nebo distributorovi, a to v jazyce dané země. Tato

povinnost je zavedena také v české legislativě a mnozí výrobci anebo importéři ji striktně dodržují. Protože se ale vždy najdou výjimky, není tomu ani zde jinak. Zajímavé je, že často chybějí důležité informace anebo jejich národní jazyková verze na léčích a léčivech, a naopak informace o nebezpečnosti produktu pro děti do tří let se často umísťuje na výrobcích, o které děti starší tří let asi mít zájem již nebudou, tak jak je to v případě hraček.

EU je známá také tlakem na výrobce anebo dovozce v otázce péče o **likvidaci obalů** jejich výrobků po prodeji a užití. Součástí produktové politiky musí být tedy také řešení tohoto problému. Česká republika implementovala zákonodárství vztahované k obalovému hospodářství do své legislativy (zákon č. 477/2001 Sb. o obalech), zároveň pro tuto oblast získala statut přechodného období, protože pro podniky bude znamenat péče o sběr, recyklaci, opakované použití anebo jiné formy využití odpadu z obalů značnou finanční zátěž. Podniky, které exportují na trhy EU, již vědí, co respektování i nerespektování “obalové” legislativy obnáší.

Likvidace obalů

Problematika týkající se obalů ale není zcela jednotná v celé EU, protože země si mohly ponechat svou přísnější právní úpravu. Jaké odlišnosti čekají na pivovary anebo výrobce nealkoholických nápojů, si uvedeme na příkladě.

Příklad:

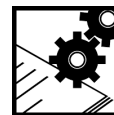
Země Evropské unie se řídí směrnicí z roku 1994. Podle ní musí být přinejmenším 50 % obalů zhodnoceno a 25 % recyklováno. Předpisy v jednotlivých členských státech se však liší.

Belgie: Na láhve od piva, limonád a sody, pokud nejsou součástí zálohovaného systému, nebo nedosáhnou kvót pro recyklaci, je zavedena ekologická daň ve výši 0,35 eura.

Dánsko: Předpis o obalech na nápoje požaduje povinné vratné láhve pro domácí spotřebu piva a sycených nealkoholických nápojů. V případě dovážených nevratných obalů musí být stanoven systém pro zálohování, zpětný odběr a recyklaci.

Finsko: Předpisy o obalech jsou poměrně komplikované a jsou také provázané s ekologickými daněmi.

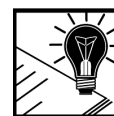
Německo: Zákon požaduje v kalendářním roce 72 % zastoupení znovu použitelných obalů u piva, minerální vody, osvěžujících nápojů a vína. Pokud je tento podíl nižší, je podle objemu zavedena povinná záloha 0,26 nebo 0,52 eura. [46]



9.5 Záruky a pozáruční služby

Úkol

1. Jistě si sami vzpomenete na příklad, kdy jste marně sháněli někoho, kdo Vám po záruce, a někdy ještě i v době trvání záruční lhůty, opraví výrobek, který najednou nefungoval tak, jak by měl. A teď si představte, že jste výrobce, který výrobky, jež někdy budou vyžadovat pozáruční servis, vyrábí a prodává do většiny nebo i všech států EU. Na co všechno musí myslet a o co se musí postarat, aby byl zákazník spokojen i s poprodejní péčí? Pokuste se uvést některé body poprodejní politiky.



Evropský zákazník je v průměru velmi mobilní a stále častěji si zakoupí produkt vyrobený v jedné zemi v místě dovolené anebo služební cesty (anebo nákupního výletu) a užívá ho v zemi, kde bydlí. A protože je to zákazník náročný, který si může vybírat a také si stěžovat, není zrovna lehkou záležitostí vymyslet a také realizovat systém poskytování záruky i pozáručních služeb. Je nutné myslet na vyškolený personál a personální náklady, na dostatek náhradních dílů a součástek, na místo, kde je možné servise provádět, případně i místo, kde je možné tyto služby uplatňovat (nemusí být totožné s místem opravy nebo údržby) a na zajištění dostatečné známosti poskytování záruky a pozáručních služeb. 24-hodinová, tj. non-stop obsluha není v některých zemích EU výjimkou.

Také záruky lze **standardizovat** anebo **adaptovat**. Standardizace je možná a dokonce nutná v případě, že produkt nabízíme zákazníkovi, kterého jsme popsali výše a který nebude

akceptovat nižší úroveň služeb než tu, na kterou je zvyklý i v případě, že nabízíme již standardizovaný produkt. Adaptace je možná anebo nutná v případě, že firma je na daném trhu nová a záruky jsou jedním z konkurenčních nástrojů pro zvýšení renomé a podílu na trhu, produkt je používán v rozličných podmínkách (například i klimatických) a pokud je to v souladu s odlišnou legislativou upravující některé otázky týkající se poskytování záručních a pozáručních služeb.

Připomeňme si ještě, že od roku 2002 byla prodloužena zákonná záruční lhůta v EU na dva roky; i tato úprava je již implementována v českém zákonodárství.



Shrnutí kapitoly

Produkt na trhu neprodávají pouze jeho základní vlastnosti, ale také další charakteristiky. Většinou právě tyto další vrstvy jsou pro výrobce, ale také dodavatele spojené s úkolem řešit, co upravit a co ponechat stejně vzhledem ke specifickým požadavkům mezinárodního trhu. Významným atributem je image země, výrobce i výrobku a zejména u spotřebního zboží, značka. Evropský zákazník je velmi náročný a uvědomuje si svou silnou pozici. To se projevuje i v rostoucích požadavcích na poskytování kvalitních záručních a pozáručních služeb.



Pojmy k zapamatování

- jádro produktu
- reálný produkt
- rozšířený produkt
- ochranná známka
- pan-regionální značka
- zeměpisné označení původu



POT

Na konkrétním produktu popište součásti jednotlivých vrstev a dimenzí, fáze životního cyklu a možnosti standardizace či nutnosti adaptace pro jeho uplatnění se na vybraném trhu EU. Úkol spočívá zejména v naznačení specifik, která se v domácím prostředí nevyskytují.

Rozsah: 1 - 2 strany písemného materiálu.

Termín pro zaslání: první prosincový týden.

Adresa pro zaslání: klapalov@econ.muni.cz.

- **Determinanty cenové politiky v EU**
- **Cenotvorné faktory**
- **Cenové strategie**
- **Transferové ceny**
- **Vliv eura na marketingovou tvorbu cen**

10.

Cena a cenová politika



Cíl kapitoly

Phillip Kotler říká, že cena je jediným nástrojem marketingového mixu, který nepředstavuje náklady, ale přináší zisk. Tak by to mělo být také na trzích EU a v této kapitole se dozvíte, co všechno v prostředí EU cenovou politiku firmy usměrňuje a ohraničuje. Vysvětlíme si podstatu vhodných cenových strategií a co znamená pojem transferové ceny. Pozornost bude věnována také působení společné měny na cenovou tvorbu.



Časová zátěž

- Studium - 2 hodiny, jeden úkol - 20 minut, autokorekční cvičení - 20 minut, POT - 4 hodiny - doporučuji rozložit do dvou dnů.

10.1 Determinanty cenové politiky v EU

Determinanty cenové politiky pro zahraniční trhy jsou **daně, směnné kurzy, cla, míra inflace, netarifní překážky a různé legislativní podmínky** týkající se pohybu podnikatelů nebo produktů na území daných států. Patří k nim také **státní podpory exportu** v podobě příspěvků na financování anebo pojištění exportu či s exportem spojených aktivit (např. finanční subvence výzkumu a propagace na zahraničních trzích). Cla podléhají v EU smlouvě GATT (WTO) a týkají se obchodu s nečlenskými zeměmi EU. Uvnitř EU cla, jak jsme si již uváděli, neexistují. Značně omezeno na území EU je uplatňování netarifních překážek. Také o tomto problému jsme si již povídali. **Netarifní překážky** se ale samozřejmě otevřeně i skrytě používají vůči nečlenským zemím v podobě **dovozních licencí, dohod o dobrovolném omezení vývozu, antidumpingových opatření** (minimální cena) a **technických bariér** (odlišných národních norem).

Netarifní překážky

I v tomto případě je možné s takovými bariérami bojovat - marketing nabízí některé **techniky a strategie**, které lze využít:

Techniky cenotvorby

- Protože se takovéto překážky většinou vztahují k produktu jako takovému (základnímu), je možné opatrně **zvyšovat ceny za služby** (s přiměřeným růstem kvality i kvantity služeb) jako je dodání, záruční lhůty a servis, instalace a montáž, propagace;
- Podobný přístup se nazývá **rozvázání (nebo rozuzlení - "unbundling")**, kdy je produkt rozložen na separátní části - pokud je to možné) a cena se stanovuje za každou část zvlášť;
- Další technikou je **vázaný prodej**, při kterém je prodej produktů, jejichž import je omezen, spojený, nebo vázaný na prodej jiného produktu (např. doplňky), na který se nevztahují omezení. Zde je ovšem potřebné dbát na dodržení legislativy týkající se zákazu vázaného prodeje (hospodářská soutěž a ochrana zákazníka).

Nejčastěji se **vliv netarifních překážek na cenu** projevuje v podobě nákladů za vystavení certifikátů, případně jiných průvodních dokumentů ke zboží, případně legislativou podložených požadavků na obaly či značení produktů (ekologické značky v Německu). Na celém území EU se také zvýšily náklady a následně nato i cena za dopravu a přepravu zavedením nutného času přestávek řidičů nákladní kamiónové a hromadné autobusové dopravy a ceny služeb například ve stavebnictví omezením pracovní doby a přísným sledováním dodržování času odpočinku.

O vlivu směnných kurzů si více řekneme v části o jednotné měně euro. Hodnoty míry inflace se udržují na relativně velmi nízké úrovni ve všech zemích (zejména z důvodu plnění konvergenčních kritérií), nebudeme se jí tedy zabývat, přestože právě ve spojení s eurem Komise zjišťuje, že inflace může narůstat a více zemí nedokáže dodržet tyto kritéria.

Ted' si uvedeme některé zajímavosti ohledně daní citací několika vět z článku Jacka Andersona, které byly z důvodu rozsáhlosti článku upraveny:

“Již několik let se zabývám sestavováním tzv. Indexu zoufalství. Jedná se v podstatě o přehled nejvyšších sazeb daní z příjmů fyzických a právnických osob, daní z přidané hodnoty a příspěvků na sociální zabezpečení. Čím vyšší index, tím vyšší je míra zoufalství.

Letmý pohled na graf Indexu zoufalství naznačuje vysoký stupeň daňové zátěže ve většině evropských zemí. Při hodnotě 193,1 % (založen na daňových sazbách platných pro rok 2000 - do roku 2002 se nezměnily - pozn. autorky) drží prvenství Francie, za ní následuje Belgie, Itálie, Švédsko, Rakousko, Řecko, Německo, Nizozemsko, Španělsko, Finsko, Lucembursko, Dánsko, Velká Británie a nejméně jsou zoufalí v Irsku, kde tento index dosahuje hodnoty 109,5 %. (pozn. autorky - v článku není uvedeno, co je považováno za 100 %). Tyto hodnoty se velmi podobají indexům míry nezaměstnanosti jednotlivých zemí, i když je nekopírují sto procentně. Základním problémem, kterému čelí země s vysokou daňovou zátěží, je: v konkurenčním světě podnikání, kde je fyzický a lidský kapitál stále mobilnější, mají výrobní zdroje tendenci přesunovat se do zemí s nižší mírou zdanění. Proto dnes sídlí v Londýně zhruba půl milionů Francouzů, z nichž mnozí zde založili firmu a vytvořili pracovní místa.”

V Belgii se platí také komunální daň a dodatečná daň z příjmů právnických osob v případě krize, dodatečná daň se platí také ve Francii i Německu, v Lucembursku i z příjmu zaměstnanců, v Itálii se platí daň regionální podobně i v Portugalsku se platí místní daně. [58]

Koncem roku 2001 si nechala Komise vypracovat podrobnou zprávu o **daních z příjmů právnických osob** v EU, která podrobně zmapovala složitou situaci. Komise vypracovala i několik doporučení, která by měla v průběhu následujících let vést k určité harmonizaci. Razantnost, s jakou se Komise pokouší konečně tento letitý problém vyřešit, jí snad přinese úspěchy. Ty by se mohly týkat úspěšných českých podniků operujících ve více zemích EU.

Daň z přidané hodnoty v rámci stanovených limitů se pohybuje u standardní sazby mezi 25 % u Švédska a Dánska k 16 % u Německa a Španělska a 15 % u Lucemburska (přesto maloobchodní ceny v Lucembursku zrovna nízké nejsou). U snížené sazby je v Dánsku a v některých případech i Irsku a Velké Británii nulová sazba, na opačném konci je Finsko se 17 %, Irsko s 12,5 % a Belgie, Lucembursko, Rakousko, Portugalsko a Švédsko s 12 % za některé skupiny produktů a služeb. Jak sami vidíte, výše daňové sazby je sice determinantem důležitým, ale ne jediným a neprojevuje se vždy a všude na výši ceny.

Česká republika není také zrovna štědrá v oblasti **finančních podpor exportu**. Existují sice různé programy, ale není jich dost, přibývají spíše až v poslední době a pro podnikatele jsou “kapkou v moři”. Propracovanou politiku exportu má například Francie, Velká Británie i Itálie a Německo. Do této politiky patří poskytování exportních úvěrů, garancí, pojištění exportu apod.

10.2 Cenotvorné faktory

Ceny jsou na zahraničních trzích vystaveny vlivu řady faktorů, které se jich na národním trhu více-méně netýkají. Zahraniční produkty jsou přitom často vnímány v cenovém vyjádření jako značně odlišné od podobných domácích produktů - a to jak směrem dolů tak nahoru. Mnohé podnikatele také zaskočí nepřipravenost na změny zahraničního trhu, protože neměli připravenou adekvátní cenovou strategii většinou z důvodu opomenutí vlivu důležitých faktorů, které cenu formují. Větším problémům jsou samozřejmě vystaveny firmy, které podnikají na více různých trzích.

Faktory ovlivňující cenovou politiku:

a) *podnik a jeho produkt*

- firemní a marketingové cíle
- firemní a produktový positioning
- charakter produktu (surovina, polotovary, součástky, služba, high-tech produkt...)
- produktová šíře, životní cyklus výrobků a životní cyklus produktů v jednotlivých zemích, produktová diferenciaci a jedinečnost, substituty
- struktura nákladů, charakter výroby, zkušenost a ekonomie množství
- výzkum a vývoj - dostupné zdroje - možnosti přepravy
- vyjednávací pozice a síla
- délka a kvalita partnerských vztahů;

b) *trh*

- požadavky, potřeby, cíle a vnímání zákazníků
- charakter poptávky
- orientace a preference zákazníků
- důležitost zákazníka
- důležitost našeho produktu pro zákazníka
- možnost a schopnost platit
- nároky na adaptaci produktu a služeb
- růst a nasycenost trhu
- charakter konkurence (strategie, síla, vnímání konkurenčních produktů);

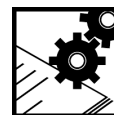
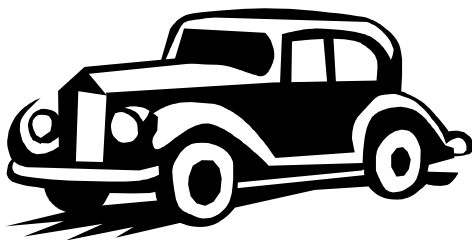
c) *další faktory prostředí*

- používání platebních nástrojů a platebních podmínek
- struktura spotřeby.

Tyto faktory můžeme rozdělit i jinak, a to do tří základních skupin:

- a) **Ekonomické** - cenové rozdíly vyplývají z rozdílných lokálních úrovní nákladů, z rozdílných příjmů, nepřímo také z rozdílné výše nezaměstnanosti, úrovně sociálních podpor a dalších faktorů, které ovlivňují kupní sílu obyvatelstva. Nicméně - tyto faktory se v rámci EU zmenšují.
- b) **Institucionální** - tyto parametry (direktivy EU, prosazování zájmů WTO, dohody s dalšími zeměmi, legislativa členů EU...) se týkají zejména vývoje daní, cel a kurzů apod. a patří sem také prosazování se EURA a jeho přijetí dalšími zeměmi - většinou patří také mezi determinanty cenové politiky.
- c) **Tržní a výrobové** - cena je do velké míry ovlivňována úrovní poptávky na lokálních trzích, která - přes trendy k eurospotřebiteli - se příliš měnit nebude. Týká se to zejména specifických druhů výrobků.
 - Další cenové rozdíly pramení z rozdílného významu a stupně organizace jednotlivých prodejních kanálů a požadovaných služeb souvisejících s výrobkem a ze spotřebních zvyků (např. místo nákupu, místo konzumace jídla atd.).

Příklad



Jak se v EU liší ceny u automobilu VW Golf
(stav k 1. 11. 2001 v Eurech)

Velká Británie		12 031
Itálie		11 855
Portugalsko a Francie		11 310
Švédsko		10 828
Irsko		10 083
Dánsko		9 361
Finsko		8 940

Například v důsledku uplatňování společné zemědělské politiky je cenotvorba zemědělských produktů pro nezasevené producenty a vývozce poměrně složitá. Cena konkrétního produktu spolu s dalšími podmínkami pro jeho pohyb směrem od výrobce ke spotřebiteli je totiž určována v rámci tzv. regulačních systémů (resp. tzv. tržních řádů). Některé produkty jsou regulovány s velkou intenzitou (mléko, cukr, obilí a hovězí maso), některé nejsou regulovány skoro vůbec (např. ovoce a zelenina). Dále se nováček na tomto trhu musí seznámit s obsahem pojmů "cílová cena" (což je cena určující hodnotu produktu na trhu EU), "prahová cena" (cena, která se používá pro dovážené zemědělské produkty ze zahraničí, která zároveň představuje nejnižší možnou hodnotu, za jakou lze dovézt ze zahraničí produkty, které by mohly být produkty konkurujícími - i cenou). Prahová cena je zároveň základem pro výpočet ceny dovozní, tj. ceny, ke které se připočítávají tzv. variabilní přírázky - více-méně dovozní clo. Pro producenty je důležitá i znalost "minimální (intervenční)" ceny, tj. ceny, za jakou je jejich nadprodukce vykoupena zemědělskými agenturami v jednotlivých členských zemích.

Je potřebné také znát dopad společné zahraniční obchodní politiky EU, a tedy i všech členských států, na cenu dovozu, resp. vývozu z jiných a do jiných zemí světa. Zde totiž můžou platit úplně jiná pravidla - například zejména uplatňování cel a jiných přírážek nebo plateb za licence, které na vnitřním trhu neexistují.

Cenu a cenovou politiku velmi ovlivňují dvě skupiny podmínek:

- dodací podmínky** - fyzické jednotky, potřebná kvalita (ve smlouvě se udává "podle vzoru", "podle zkoušky" "tel quel" - tak jak je, anebo na základě certifikátu apod.), způsob balení a značení - např. ekologické obaly, nakládání s obaly, převzetí nákladů a rizik - Incoterms, pojištění;
- platební podmínky** - platba předem, část platby předem, placení na úvěr ode dne odeslání zásilky, dne fakturace nebo dne předání dokumentace, placení při dodání zboží, placení proti akreditivu, směnka apod. (např. v severských zemích je používání

Dodací podmínky

Platební podmínky

dokumentárního akreditivu mnohem méně běžné než ve střední a jižní Evropě, směnka se na rozdíl od jiných států v západní Evropě ve Velké Británii prakticky nepoužívá a ani není upravena legislativně).

U fyzických jednotek je dost často pro české podnikatele problémem **otázka množství** (tuto příčinu udávali čeští exportéři jako jednu z největších překážek vývozu českých produktů na zahraniční trhy v průzkumu, který provedla agentura Czechtrade začátkem roku 2002). Pokud se podnikatelům, zejména menší a střední velikosti, podaří etablovat se na zahraničních trzích (a EU je našim největším obchodním partnerem spolu se Slovenskem), stoupá poptávka, kterou z kapacitních důvodů nejsou podnikatelé schopni uspokojovat. Otázku **kvality** řeší stále více podnikatelů zavedením ISO norem a získáváním dalších certifikátů kvality.

Důležité je i určení a dodržení způsobu platby, lhůty a struktury plateb. Bohužel většinou jsou tyto podmínky závislé na vyjednávací síle a kvalitě vztahů obchodních partnerů. Různé **druhy plateb**, právě tak jako i **lhůty splatnosti** se různým způsobem projevují v nákladech firmy. Dokumentární akreditiv je sice poměrně bezpečný, ale finančně náročný, dodání zboží v podstatě na úvěr s 90 denní (a delší) lhůtou splatnosti je výborné pro odběratele, ale značně nevýhodné pro dodavatele.

Konečná podoba ceny za hotový produkt, kterou platí spotřebitel v maloobchodě, může být tak i třikrát (i vícekrát) vyšší než cena výrobce, pokud započteme kromě výše uvedených prvků ještě **přirážky distributora** (anebo distributorů) v přepravě, skladování, ve velkoobchodě a maloobchodě a může narůstat v závislosti na druhu produktu (pokud je to tzv. citlivá položka nebo zemědělské produkty, je nutné i v EU zaplatit clo). Maloobchodník nadto samozřejmě uplatňuje cenu adekvátní jeho cenové strategii v souladu s cenami podobných a konkurenčních výrobků a v souladu s daňovým zatížením. To se projevuje i ve výše uvedeném příkladu rozdílných cen automobilů, kde například výrobci v zemích, jako je Finsko nebo Dánsko, uměle udržují nízké ceny, aby vyrovnali vysokou daňovou zátěž. Ztráty potom promítají do daňově výhodnějších zemí.

Uvedme si další zajímavý příklad cenových rozdílů.



Příklad

Podle zprávy Komise je Švédsko nejdražší zemí EU co se týče zboží denní spotřeby. Například minerální voda je zde až pětkrát dražší než ve Španělsku, stejný druh špaget stojí jednou tolik než v Itálii, plechovka fanty je o 90 % dražší než v Nizozemí, podobná situace je u pracích prášků a čokolády. Švédsko obsazuje na seznamu nejdražších zemí přední příčky bez ohledu na to, zda je do srovnávacích cen započítána daň z přidané hodnoty či nikoliv.

Podle zprávy Komise není vysvětlení těchto cenových rozdílů jednoduché, roli ovšem rozhodně hrají odlišné konkurenční vztahy v jednotlivých zemích, stejně jako ceny za dopravu zboží a náklady na pracovní sílu. Švédský ministr obchodu Leif Pagrotsky vidí problém především v omezeních pro dodavatele a špatném konkurenčním prostředí.

Další finančně velmi nákladnou zemí je podle průzkumu Dánsko, kde například populární tyčinka Mars stojí jednou tolik co v Belgii, kde je cena tohoto výrobku nejnižší z celé EU. Láhev Coca-Coly je v Dánsku dvakrát tak drahá než v Německu. [47]

K **cenovému průzkumu**, který by měl předcházet formulování cenové strategie, proto patří také zjištění, jaká je **konečná cena produktu**, které český podnikatel dodává zákazníkovi, jenž může být pouze prvním z celé řady dalších zprostředkovatelů. U surovin i polotovarů je takový průzkum značně obtížný, u hotových produktů je relativně snadný. Podnikatel by se samozřejmě měl ptát, proč cena výrazně roste, a reagovat například snahou o zkrácení distribučního kanálu, pokud je to možné, anebo pokusit se o další formy vstupu na zahraniční trhy - výroba v zahraničí, prodej licence, jiní zprostředkovatelé, postupné budování vlastní distribuční sítě apod. O přenesení části výroby do zahraničí se úspěšně pokusila například firma Grund - výrobce koupelnových předložek.

Zajímavá je samozřejmě nízká cena za dobrou kvalitu a takovou cenu umožňuje i redukce produkčních nákladů a ekonomie množství. V redukci produkčních nákladů a ve zvyšování produktivity jsou v České republice ještě celkem velké rezervy, otázku ekonomie množství se samozřejmě snaží řešit většina firem - hledáním dalších odbytišť, rozšiřováním druhů výroby (na zakázku, montáž, aktivní zušlechťovací styk), přidáváním doprovodných služeb k produktu atd.

Výši ceny ovlivňují i sjednané **podmínky Incoterms**, které jsou používány i v zemích EU. Pro dodavatele je nejvýhodnější většinou podmínka EXW (ex works ... ze závodu - ujednané místo anebo FCA - free carrier...vyplaceně dopravci v ujednaném místě), záleží ale na okolnostech i na vyjednávací síle (podmínky, kdy dodavatel hradí přepravní náklady, pojistné a nese riziko ztráty nebo poškození zboží zase umožňují požadovat cenu vyšší). V obchodních smlouvách je důležité dbát na přesné zaznamenání roku vydání Incoterms, ze kterých bude podmínka použita a znát také přesný obsah podmínek ostatních vydání. Z nevysvětlitelných důvodů preferují totiž podnikatelé z různých členských krajín EU různé roky vydání. Poslední vydání bylo v roce 2000.

Incoterms

Dále cenu také ovlivňuje **distribuce** - kromě přímých nákladů jsou to také náklady na pracovní sílu v zahraničí včetně rozdílného pojištění a výše obchodních marží jednotlivých distributorů. Náklady firmy, které se bohužel ne vždy mohou promítnout do ceny, může zvýšit i neznalost podrobností právních řádů jednotlivých členských států v oblasti pracovně-právních vztahů s obchodními zástupci a jejich nároků na dodatečnou provizi nebo odškodnění.

10.3 Cenové strategie

Již jsme si uvedli, že cenu také ovlivňuje **zvolená cenová strategie** - pro české podnikatele je typická velmi nízká cena spolu s poměrně vysokou kvalitou vyplývající z nízkých výrobních nákladů - velmi opatrně je potřebné zacházet se strategií, tzv. penetrační - snaha pomalu cenu zvyšovat snižováním výrobních nákladů a zvyšováním produktivity.

Uvedli jsme si také na začátku kapitoly, jaké techniky, resp. strategie lze použít, pokud se chceme bránit vládním omezením importu v případě cen. Zmiňovali jsme se také o důležitosti cenového průzkumu u distributorů a na trhu konečného zákazníka.

Pro formulování kvalitní cenové strategie je důležitý také **průzkum konkurence**, a to nejenom na konkrétním trhu omezeném hranicemi státu, ale z globálního hlediska. Takový rozsah průzkumu je samozřejmě nutný i u produktu, nákupu surovin, vstupu na trh, volbě komunikace a distribuce. U cen je ale daleko složitější, protože ceny a platební a dodací podmínky bývají málokdy oficiálně zjištělné a nelze je snadno okopírovat. Jejich konkrétní podoba závisí na více detailech, které se týkají vzájemného vztahu mezi partnery a často jsou jedinečné. Pečlivému průzkumu by měl být podroben i produkt - **potřeba insta-lace, servisu, dodávek součástek, odborných informací, záručních oprav, poskytování oprav po skončení záruční lhůty, nutnost dodávek komplementárního zboží**. To vše velmi ovlivňuje cenovou strategii a je základem dlouhodobosti dobrých partnerských vztahů.

V podstatě neexistují žádné speciální strategie pro mezinárodní trhy, a tedy ani pro trhy EU. Určitou výjimkou je strategie tzv. **evropského cenového koridoru**, která nabývá na významu zejména s nástupem eura, kdy jsou rozdíly mezi cenami viditelnější. Tato strategie spočívá ve snaze dodavatelů postupně dosáhnout pomocí zásahů na své straně (např. úpravou smluv o obchodním zastoupení) i na straně odběratelů stejné ceny na všech trzích, kde se produkt nabízí.

Evropský cenový koridor

Jinak kromě již uvedených cenových strategií lze využít **konkurenčně orientovanou strategii, poptávkově orientovanou strategii, "strategii sbírání smetany"** apod. Ve velmi zřídka případech lze použít také **strategii jednotných cen** pro všechny trhy, která je vlastně obdobou strategie evropského cenového koridoru. Je to možné v případě silné firmy, která rozdíly v nákladech rozloží a zároveň trhy takovou jednotností vyžadují, což může být i případ EU.

Častěji se ale využívá tzv. **multi-zonální strategie**, kdy jsou jednotlivé trhy seskupeny podle určitých podobností a navrženy jsou ceny pro tyto zóny.



Příklad

Podle Jiřího Jirovce, předsedy představenstva skupiny Auto, a.s., lze vcelku bez problémů na zahraničním trhu nakoupit se značnou cenovou výhodou hlavně vozy vyšších kategorií, tedy ty dražší, ale při dobrém průzkumu je to možné i u aut střední a nižší třídy. "Využíváme ve svůj prospěch poruchy trhu. Odkupujeme od dealerů, kteří jsou v problémech, využíváme situace, kdy se někde vyprazdňují sklady. Máme zkušenosti s nákupem a prodejem aut po celé Evropské unii". [48]

V kapitole 7. jsme uváděli některé zajímavosti o **rozdílech kultury a chování** obchodních partnerů a prvky tzv. národních stereotypů. Tyto rozdíly se projevují také v průběhu jednání o cenách a znalost jejich působení by měla patřit do informační báze pro cenové strategie. O chování podnikatelů v některých zemích jste se již dozvěděli, podívejme se na další.

Tak například Švédové nejednají o slevách příliš dlouho, odůvodněnou cenu je vhodné stanovit ihned, právě tak jako nároky ohledně množstevních a časových rabatů. Naproti tomu Francouzi smlouvají velmi tvrdě a velmi dlouho ohledně každé maličkosti. Mnohem jemnější přístup mají například Španělé, ale i Finové. Němci i Rakušané smlouvají také tvrdě, ale korektně, a pokud je cena odůvodněná, relativně rychle se jí přizpůsobí. Kulturní rozdíly se projevují i jinak. Ve Skandinávii nejsou tak velké rozdíly mezi třídami, resp. sociálními skupinami a i maloobchodní ceny, které jsou relativně skutečně vyšší než v jiných zemích, se příliš neliší u zboží pro různé příjmové skupiny. Jinak je tomu v Itálii nebo Francii, kde jsou rozdíly větší.

Zajímavé jsou také **rozdíly přístupu ke skontům** (sleva na ceně při včasné a brzkém dodání zboží) a **rabatům** - např. množstevní, věrnostní, funkční (obecně vyšší míra používání a různorodost se preferuje v jižní Evropě). Podniky, které mají své partnery ve Skandinávii a zejména ve Finsku, se prakticky nemusí obávat, že dodávky nebudou zaplacené. Hůře na tom jsou ti, kteří obchodují s Belgií, ale i Francií nebo Itálií. Není to ani tak důsledek neochoty zaplatit, jako spíše toho, že hlavně malé firmy se častěji ocitají v platební neschopnosti a přestanou existovat.

10.4 Transferové ceny

Transferové ceny jsou ceny účtovací za vnitřofiremní převody různých výkonů mezi mateřskou společností a jejími dceřinými společnostmi, které mají sídlo v zahraničí. Využívají je tedy nadnárodní společnosti a většinou jsou spojovány s mnoha výhodami i nevýhodami. K nevýhodám patří například to, že pro danou společnost jsou cenami interními, pro transfery za hranice jsou cenami externími, které je nutno zdaňovat. Dost záleží na organizaci společnosti, protože například v případě, že dceřiné společnosti jsou organizovány jako zisková střediska, je důležité, aby jim ceny za dodávky z jiných poboček nebyly účtovány příliš vysoké (což se někdy stává v souladu s cíli mateřské společnosti).

Transferové ceny lze ale kvůli mnohým výhodám využít i strategicky, protože umožňují:

- obejít vysoké daně v dané zemi, a to jednak daně z příjmů právnických osob a jednak daně z přidané hodnoty. U vysokých daní z příjmů se transferové ceny za dovoz stanovují vysoké tak, aby zvyšovaly náklady, u daní z přidané hodnoty záleží dost na kupní síle a dalších faktorech (to je i případ automobilek a stanovování cen pro skandinávské krajiny, kde se platí daň z luxusu a cena dovezených aut je proto co nejnižší, jak jsme si již naznačili);
- obejít omezení dovozu - stanovení nižších cen umožňuje dovézt více produktů, pokud existují hodnotové limity;
- obejít zákazy zpětného toku kapitálu, pokud existuje zákaz zpětného převodu zisku z dceřiných společností na společnost mateřskou. V tom případě se používají vysoké transferové ceny;

- umožňují dosáhnout efektivní distribuci i nákup anebo, jinak řečeno, efektivně řídit zdroje v globálním měřítku.

Existují i další výhody, pro trhy EU mají ale jen malý význam. Například je to možnost snížit celní zatížení, protože celní hodnota se většinou počítá z hodnoty uvedené na faktuře. S dalším procesem vytváření jednotného trhu pravděpodobně veškeré výhody transferových cen uvnitř EU zmizí, zůstanou ale ve styku s jinými zeměmi.

10.5 Vliv eura na marketingovou tvorbu cen

Podnikatelům na zahraničních trzích často dělají vrásky směnné kurzy a jejich pohyb, které potom negativně anebo i pozitivně spoluvytvářejí nákupní i prodejní ceny. Ekonomiky, které jsou silně závislé na dovozu surovin a polotovarů a na vývozu finální produkce produktů z těchto surovin a polotovarů vyrobených, tak mohou být postiženy dvakrát. Nadto hraje velkou roli také posun v pozici domácí měny. Například čeští producenti textilu a oděvů dovážejí bavlnu za dolary, jejich produkce je téměř stoprocentně vyvážena hlavně na trhy EU. Bavlna se nakupuje několik měsíců před uzavřením konkrétních smluv o prodeji zboží. Pokud se nákupčím nepodaří nakoupit ji za výhodného kurzu a kurz české koruny sílí, dostávají se do obrovských potíží, které na jaře roku 2002 vyústily do tzv. Trutnovské výzvy.

Úkol

1. Víte, co je to "Trutnovská výzva"? Jak může na stížnosti exportérů reagovat vláda? Pokuste se zhodnotit reakci české vlády na tuto výzvu.



Čeští exportéři ale nejsou sami. Také britští výrobci mají problémy se silnou librou. Nářek výrobců součástek a příslušenství pro automobily však vyslyšela ministryně průmyslu Patricia Hewittová a v příštích letech uvolnila 45 milionů liber pro revitalizaci tohoto poměrně důležitého odvětví.

Uvedme si některá doporučení, jak se bránit příliš silné anebo příliš slabé domácí měně:

a) Pokud je domácí měna příliš silná, může firma soustředit svou pozornost na:

- necenové faktory (kvalita, služby...),
- snižování nákladů a zvyšování produktivity,
- soustředit svou pozornost na trhy, kde domácí silná měna s sebou nepřináší velké problémy,
- maximalizovat výdaje v domácí měně,
- nakupovat služby, suroviny, materiál atd. v zahraničí ve výhodných kurzech.

Silná domácí měna

b) Pokud je domácí měna příliš slabá, firma by mohla:

- konkurovat cenou,
- pokusit se zavést nové produkty anebo inovované produkty, aby rozšířila možnost prodeje,
- zdroje nakupovat v domácí ekonomice,
- maximalizovat export.

Slabá domácí měna

Podnikatelům v eurozóně (Euro nebylo zavedeno ve všech členských zemích - se zavedením nesouhlasilo Dánsko, Švédsko, Velká Británie) starosti s přepočítáváním kurzů uvnitř této zóny odpadly, ale nebyly nikterak velké ani předtím, protože se používala jednotka ECU. Směrem k ostatním zemím tyto starosti zůstaly. Podobná situace platí i pro české podnikatele na trhu EU; pro dvanáct zemí eurozóny se obchod zjednodušil, ostatní zůstalo při starém. Mnohé z velkých britských firem si s nezavedením eura v domácí ekonomice poradily. Platby v této měně používají nejenom mezi svými partnery z jiných zemí, ale také na trhu domácím, což je pro ně mnohem jednodušší.

Jak působí euro, si uvedeme ještě na jednom na příkladu (již jsme si jeden uváděli v kapitole 4).



Příklad

Němci si euro přejmenovali na "teuro". Teur znamená v němčině "drahý" a jejich nespokojenost se projevila nezájmem o nákupy. V prvních třech měsících po zavedení eura klesl maloobchodní obrat o 3,8 procenta. Míra zdražování ale přitom podle oficiálních statistik byla v dubnu nejnižší za poslední dva roky. Podle odborníků jde spíše o psychologický problém spojený se zánikem marky a s celkovou hospodářskou situací. Pravdou je, že zdražily některé služby - návštěva restaurace podražila o čtyři procenta, u kadeřníka se platí o 4,3 % více, dražší jsou také pohonné hmoty a tabákové výrobky. Na druhé straně zlevnily cestovní kanceláře a snížily se ceny počítačů a videorekordérů.

Největšími nespokojenci jsou Italové a Španělé. Před změnou stálo espresso v Itálii obvykle tisíc lir. Teď bezmála celé euro. Spotřebitelské svazy tvrdí, že přechod na euro přijde každou italskou rodinu v průměru na 750 eur. Ve Španělsku stouply od 1. února ceny v průměru o 1,5 procenta, veřejná doprava o šest, restaurace o sedm. Také Francouzi zaplatili v březnu za spotřební koš o 2,1 procenta více než před rokem. Oproti tomu Rakušané a Finové si nestěžují. V Rakousku také zakázali zdražování v souvislosti se zavedením eura zákonem. [49]



Shrnutí kapitoly

Cenu za produkt a služby ovlivňuje mnoho faktorů. V zahraničním podnikání i podnikání na trhu EU k tomu přistupují další specifika - daně, směnný kurz, euro. Konečná podoba ceny by měla vycházet z cílů, kterých chceme v zahraničí dosáhnout, a z možností, které firma má. Podnikatelé by také neměli zapomínat, že cena je součástí marketingového mixu, a je proto také vyjádřením positioningu a komunikuje kvalitu produktu.



Pojmy k zapamatování

- rozuzlení
- vázaný prodej
- INCOTERMS
- EXW
- FCA
- evropský cenový koridor
- multi-zonální strategie
- transferové ceny
- eurozóna



POT

1. Na internetové stránce Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (www.mpo.cz) jsou publikovány analýzy ekonomiky za poslední roky. Prostudujte několik vámi vybraných odvětví a sestavte přehled, jak pohyb kurzů a cenové i necenové faktory působily jako konkurenční nástroj. Přehled nemusí být v tabulkové podobě, ale raději ve formě textu.
2. Pokuste se (na základě vlastních znalostí a zkušeností anebo získaných informací) popsat strukturu ceny za produkt dodávaný do některé ze zemí EU a vysvětlit jednotlivé prvky celkové ceny.

Rozsah: 1 - 2 strany písemného materiálu.

Termín zaslání: druhý prosincový týden.

Adresa pro zaslání: klapalov@econ.muni.cz.

- **Distribuční systém v EU**
Retailing v EU
- **Nákupní aliance a centrály**
- **Specifika dopravy v EU**
- **Možnosti využití e-komerce v EU**
- **Distribuční strategie**

1 1

**Distribuce a volba
distribučních kanálů**



Cíl kapitoly

Cílem této kapitoly je upozornit na zvláštnosti, trendy a danosti distribuce i dopravy na trhu EU. Řešení distribuce má strategický význam pro firmu, a proto si uvedeme, na co všechno manažeři musí dbát, aby byla distribuce úspěšná, a naznačíme si, jak složitý může být distribuční systém. V rámci trendů se zmíníme také o velké síle retailingu v EU a o možnostech elektronické komerce. Doplníme si také poznatky o dopravním trhu.



Časová zátěž

- Studium - 2 hodiny, jeden úkol - 20 minut, autokorekční cvičení - 30 minut, POT - 4 hodiny - doporučuji rozložit do dvou dnů.

Úvod

Problematicky distribuce jsme se dotkli v kapitole 6, kdy jsme si popisovali různé metody vstupu na zahraniční trhy. Otázka rozhodování, zda oslovovat zahraniční trhy **přímo**, anebo prostřednictvím různých podob **zprostředkovatelů**, je pro distribuci produktů a služeb primární. Od ní se potom odvíjejí **další oblasti**, které je potřebné řešit, a to:

Oblasti spojené s distribucí

- konkrétní podoba fyzické přepravy a dopravy zboží - vlastními silami anebo pomocí spedičních firem; vlakem, lodí, letadlem či nákladní kamiónovou dopravou;
- konkrétní podoba přepravních obalů - palety, kontejnery, bedny... ;
- řešení skladování a řešení zásob - vlastní sklady anebo pronájem, rozmístění skladů, charakter skladů;
- systém a časový harmonogram dodávek anebo odběru, dodávky Just-in-time... ;
- systém sledování zásob u zákazníků;
- charakter objednávkového systému;
- spolehlivost dodávek co do kvality, kvantity i času;
- flexibilita objednávkového systému i dodávek;
- charakter průběhu reklamačního řízení;
- potřeba podpůrných služeb anebo propagačního zajištění spojeného s distribucí produktu...

Obzvláště na zahraničních trzích je **volba vhodného distribučního kanálu** strategickým rozhodnutím. Do velké míry totiž ovlivňuje jak produkt, tak i komunikaci. Zprostředkující článek může způsobit, že z malých dodávek se stanou velké toky produkce, které je vhodné regulovat a udržovat prostřednictvím masovějších komunikačních médií. Pro zahraniční marketing je také typický dlouhodobější charakter distribučních závazků, než je tomu na trhu domácím. Je to dáno zejména větší závislostí na zprostředkovateli, který zná cizí prostředí mnohem lépe, a pokud se osvědčí, je velkým rizikem něco měnit.

Zprostředkující články v zahraničí na sebe často přebírají mnohé z marketingových aktivit, které si podnik v domácím prostředí provádí sám, případně zadává jednorázově anebo opakovaně externím firmám. Jde například o průzkum i výzkum trhu nebo propagaci. Je na ně tedy přenášena dost velká zodpovědnost i pravomoc. Na druhé straně ne vždy tyto články pracují pro jeden podnik a jejich zájmy se tak mohou třístit - motivační nástroje by tedy měly být dostatečně přesvědčivé a zároveň dostatečně efektivní i pro jejich poskytovatele. Nejde pouze o finanční nástroje, většinou v podobě marží u obchodních zástupců. Doporučuje se použít mix s nástroji nefinančními v podobě psychologické motivace, ocenění snahy, intenzivnější vzájemné komunikace, technické pomoci, školení apod. Také **kontrola** vzhledem ke vzdálenosti a neznalosti prostředí a vzhledem k samostatnosti těchto článků není jednoduchá. Ještě složitější je situace, pokud zprostředkovatelských článků funguje více a výrobce vlastně ani neví, kde se jeho výrobek prodává konečnému spotřebiteli (v případě spotřebního zboží).

Phillips, Doole a Lowe uvádí přehled tzv. “C” metod pro rozhodování o výběru vhodných distribučních kanálů, které navrhli Cateora, Czinkota a Ronkainen a Usunier. Počáteční písmeno “C” označuje oblast, kterou je nutné analyzovat a brát na zřetel (1994).

“C” metoda

CATEORA	CZINKOTA A RONKAINEN	USUNIER
Cost (náklady)	Cost	Cost
Capital (kapitál)	Capital	Capital
Control (kontrola)	Control	Control
Coverage (pokrytí)	Coverage	Coverage
Character (charakter)	Character	Character
Continuity (kontinuita)	Continuity	Continuity
	+	+
	Customer characteristics (charakteristika zákazníků)	Customer characteristic
	Culture (kultura)	Competition
	Competition (konkurence)	
	+	
	Company objectives (firemní cíle)	
	Communication (komunikace)	

Tab. č. 3

Zdroj: (Phillips, Ch., Doole, I. Lowe, R. International Marketing Strategy. Analysis, Development and Implementation. London, New York: Routledge, 1994. ISBN 0-415-08984-0, s. 389).

11.1 Distribuční systém v EU

Retailing v EU

Podnikání v distribuci zboží a služeb představuje v EU asi 13 % celkové přidané hodnoty a dává zaměstnání asi 16 % všech zaměstnanců. Z toho maloobchod zabírá přes 60 % všech subjektů působících v tomto odvětví, 30 % celkového obrátu a polovinu všech pracovních míst. 27 % všech podniků, jednu třetinu všech pracovních míst a až 55 % celkového obrátu představoval velkoobchod. Jedna z největších koncentrací velkoobchodu na světě je ve Finsku - více než 20 % je v rukách čtyř velkých velkoobchodních společností. Na druhé straně Itálie je zemí, kde je distribuční systém velmi fragmentovaný, a to jak u velkoobchodu, tak maloobchodu. Francie zažila v posledních letech velkou změnu. Země, kde byl nákup v menších obchodech tradicí, dosáhla největšího procenta podílu hypermarketů a supermarketů na celkovém obrátu ze všech zemích EU. Poměrně fragmentovaný je obchod i v Belgii a na jihu Evropy. Největším světovým velkoobchodníkem je nizozemská společnost Makro.

Koncentrace
velkoobchodu

Pro prodej a nákup průmyslového zboží mezi jednotlivými zeměmi nejsou výrazné rozdíly v rozšíření, významu, vlivu nebo velikosti obchodních zástupců nebo prostředníků. Všude jsou to buď jednotlivci, anebo firmy spíše menší velikosti. Tzv. **Trading House** (obdobá našich bývalých podniků zahraničního obchodu), které jsou velmi významné v Japonsku, v zemích EU sice také jsou, ale mnohem menší a méně významnější. Obvykle jsou specializováni podle odvětví a jsou téměř vždy členy profesních svazů anebo hospodářských komor.

Základní požadavky ohledně práv zprostředkovatelů a prostředníků jsou upraveny **Směrnicí o komerčních agentech** z roku 1986, jednotlivé státy ale mají individuálně upravena další práva a povinnosti. V Německu je výpovědní lhůta od jednoho do šesti měsíců v závislosti na délce trvání smluvního vztahu, v Nizozemsku mají zprostředkovatelé právo na čtyřměsíční výpověď plus další jeden měsíc, pokud smlouva platila tři roky, a další dva měsíce, pokud trvala šest let. Navíc mají nárok na odstupné až ve výši provize dosažené za jeden rok.

Spediční nebo logistické firmy jsou soukromé, jejich služby jsou velmi kvalitní a řada z nich má zastoupení v České republice (DHL, Kuehne&Nagel...). Trh **poštovních služeb** není ještě plně liberalizován, proto i kvalita poštovních služeb a propojenost není všude na stejné kvalitativní výši. Největší problémy jsou u **železniční a letecké dopravy**, kde je integrace pouze v začátcích a od toho se odvíjí i úroveň služeb.

Retailing Maloobchodní řetězce (jinak **retailingové řetězce**) začaly v Evropě nabývat na významu koncem 60. let; jejich expanze ale podstatně změnila distribuční systémy až v 80. letech. V současnosti je leadrem trhu francouzská společnost Carrefour (která se spojila se společností Promodés), na dalších místech dle obrátu za rok 2001 jsou společnosti Metro (Německo), Rewe (Německo) a Tesco (Velká Británie).

Síla těchto společností je tak velká, že již nemají problémy s nedostatečnou znalostí zahraničních trhů, protože vlastní know-how se na těchto trzích bez obtíží etabloje a ti, kteří se musí přizpůsobit, jsou domácí firmy. Nemají problémy ani s adaptací výrobků a služeb, protože ve svém širokém a hlubokém sortimentu nabízejí velké procento domácí produkce (a jsou tak záchranou pro mnohé producenty, i když za velmi tvrdých podmínek) a vedle toho zůstává také značný prostor pro nabídku globálních značek nebo národních specialit z mnoha zemí. Na trhu jich není příliš mnoho, takže konkurenční boj sice existuje, ale je spíše přínosem pro spotřebitele než problémem pro tyto společnosti.

Franchising V EU roste také počet maloobchodních jednotek fungujících na bázi **franchisingu**. Vedle Benetonu patří k nejvýznamnějším firmám Body Shop, Yves Rocher, OBI, Fokus - optik nebo Hugo Boss. Nejvíce franšizorů je v zemích EU v Dánsku, Belgii, Španělsku a Portugalsku. Spar International (není totožný s rakouskou maloobchodní společností Spar) operuje ve více než dvanácti západoevropských zemích jako dobrovolný řetězec několika stovek velkoobchodníků a několika desítek tisíc maloobchodníků. Pojítkem je výhoda společného nákupu za nižší ceny. V západní Evropě je velmi rozvinutý také **zásilkový prodej** a **direct marketing** - Oriflame a Lux, Otto Versand a Quelle jsou velmi velké a finančně silné nadnárodní společnosti působící na celém světě. Pro přímý marketing i zásilkový prodej je významným nástrojem internet. V Německu a Velké Británii je silně zastoupena **diskontní forma** maloobchodního prodeje. Dalším trendem je budování velkých **logistických center** na několika místech v Evropě, která budují jak maloobchodní řetězce, tak výrobci a která nahrazují početné velkosklady.

Zásilkový prodej

Družstevní obchod

Ve Skandinávii, zejména ve Švédsku a Dánsku, má silné zastoupení **družstevní obchod** - zajišťuje kolem 20 % maloobchodního obrátu, na jihu Evropy a ani v Belgii nebo Nizozemí tato forma téměř neexistuje. Největší koncentrace v maloobchodě je u potravinářského zboží.

Zajímavá je výrazná nejednotnost volnosti nebo **omezenosti prodejní doby** (ta má také vliv na distribuci) - zatímco ve Velké Británii, Švédsku, Dánsku i Francii a kupodivu i ve Španělsku neexistuje (anebo již neexistuje) prakticky žádné omezení a maloobchodní jednotky jsou otevřeny dle libovůle jejich provozovatelů, Rakousko nebo Německo jsou příklady zemí, kde v neděli nakoupíte s dost velkými problémy a non-stop provoz je spíše výjimkou.



Úkol

1. Jak může délka otvírací doby v maloobchodní prodejně ovlivnit mezinárodní distribuci?

Na druhé straně jsou země, které statečně tlaku expanze retailingu odolávají. Zajímavostí je společnost Royal Ahold se svou sítí supermarketů a hypermarketů v mnoha zemích, která nemůže hypermarkety takových rozměrů, jak je známe například i u nás, stavět v Nizozemsku, protože výstavba takových velkoplošných maloobchodních jednotek není povolena. V Řecku, Portugalsku a v některých částech Španělska nebo Itálie tradice, hustota osídlení, charakter zástavby ve městech a dopravní infrastruktura existenci hypermarketů neumožňují.

11.2 Nákupní aliance a centrály (sdružení, kontory)

Snaha o určitou formu **kooperace** se u maloobchodníků projevovала už dávno. První oficiální výraznou formou byla nákupní družstva ve Velké Británii a ve Švédsku, která existují dodnes. V Německu, Dánsku, Nizozemí i Itálii se zase rozšířila obdoba družstev - nákupní svazy (například i u nás působící REWE nebo EDEKA). Obě dvě podoby jsou zástupci tzv. **vertikální kooperace**, tj. sdružují se dodavatelé a odběratelé s cílem výhodného velkoobjemového společného nákupu a zajištění určitých aktivit pro prodej. Do vertikální kooperace patří dále dobrovolné řetězce - příklad Spar International jsme si již uváděli. Dobrovolné řetězce nemají tak výraznou koordinační sílu a společný marketing jako předchozí dvě formy. Také franchising vlastně pracuje systémem dobrovolného řetězce.

Vertikální korporace

Nejvyšším stupněm vertikální kooperace jsou **nákupní centrály**, které jsou v podstatě přímo spojeny s fungováním vnitřního trhu, protože se rozšířily zejména z důvodu spojení velkých evropských maloobchodních firem. Kromě společného nákupu, společného výzkumu, celkové strategie a společné logistiky je jejich cílem také zavádění evropských značek a rozšíření podobného sortimentu do všech zemí, ve kterých působí. Členové těchto centrál bývají také součástí nižších forem kooperace. K největším centrálám patří AMS (sdružuje společnosti jako je Ahold, EDEKA, ICA, KESKO, Mercadona, Allkauf, Superquin, Argyll...), EMD (Markant, Euromandi...). Jednotlivé společnosti fúzíjí, jsou předmětem akvizic a seskupují se podle dalšího vývoje svých cílů.

Nákupní centrály

Pro výrobce spotřebního zboží jsou tyto nákupní aliance (resp. i jednotlivé retailingové firmy) prakticky dominantním zákazníkem. Dá se říci, že ten, kdo se se svou produkcí nedostane na pulty řetězců, má buď velmi specifický produkt, s jehož prodejem v jiné podobě maloobchodních jednotek není problém, anebo se pohybuje na lokálním trhu, protože ani objem jeho výroby není velký. Tyto společnosti komunikují většinou s producenty přímo a nemají v oblibě kontakt přes prostředníky.

Příklad

V současné době se českým výrobcům potravinářského i nepotravinářského zboží otevírají dveře do celoevropské maloobchodní sítě Ahold. Při té příležitosti se uskutečnilo setkání zástupců nizozemské mateřské firmy s osmi desítkami domácích producentů na akci nazvané Den exportních příležitostí. Mezi zájemci o export byly například Emco, Kostecké uzeniny, Jemča, OP Prostějov nebo Spojené kartáčovny.

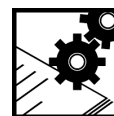
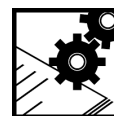
"Čeští výrobci se tak mohou seznámit s pravidly, možnostmi a podmínkami pro zařazení do celoevropské sítě společnosti", uvedl generální ředitel Ahold Czech Republic. Podle něho se v současné době v evropské síti prodejen Ahold prodává především české pečivo a těstoviny, naši výrobci do supermarketů dodávají také pokladní systémy. Většímu rozvoji dodávek rychloobrátkového zboží, především v kategorii potravin, zatím brání dlouhé odbavovací kontroly na celnicích. [50]

Poslední trend, který zavádí ve svých hypermarketech Tesco a Carrefour, prodej osobních automobilů, ale naznačuje, že není daleko doba, kdy bude možné si pod střechou hypermarketu skutečně koupit všechno.

Příklad

V oddělení elektroniky hypermarketů sítě Tesco, hned vedle televizorů, se možná už vbrzku objeví zcela nový druh zboží - osobní automobily. Jako vzorek bude v prodejně stát nejspíš jen jeden vůz, zákazník si bude moci maximálně vybrat podle katalogu jinou barvu, s motorem ani výbavou nic nenadělá. Lákavá bude cena. Žádoucí je, aby byla cena nižší o deset procent v porovnání s tím, za co se auta běžně nakupují u dealerů. Česká republika bude s Velkou Británií jedním s prvních průkopníků tohoto prodeje.

Nabídka Tesca bude velmi omezená. Vzhledem k nedostatku prostor v hypermarketech se budou vozy skladovat jinde, pravděpodobně u dovozce, a vůz by byl k zákazníkovi doručen do 48 hodin. Auta by měla být nasazena ve všech prodejních místech. K dispozici musí být na první týden



několik stovek aut, aby se nemuselo zákazníkům říkat, že musí čekat. Dodavatelům by se vyplácelo, když budou moci dodávat Tesco stovky vozů ročně. [51]

11.3 Specifika dopravy v EU

Převládajícím druhem dopravy v EU je nákladní kamionová doprava, která dělá vrásky představitelům tohoto seskupení svou ekologickou zátěží. V ES proto existuje řada programů (a očekávají se další) na podporu jiných druhů dopravy - zejména železniční, říční i námořní a kombinované (tzv. multimodální). Jelikož je od 80. let 20. století realizována také společná dopravní politika, v rámci ní je řešena také problematika dopravy letecké. Jedním z výsledků společného řešení dopravy na území EU je "Bílá kniha o evropské dopravní politice" z r. 2001 se strategickým záběrem do r. 2010, věnující se mimo jiné například i otázce efektivního zpoplatnění v dopravě. Toho by se mohlo dosáhnout harmonizací zdanění paliva pro komerční dopravu (zejména silniční) a jednotným zpoplatněním využívání dopravní infrastruktury, kdy by současný nejednotný systém dálničních známek (tzv. eurovignety) měl být nahrazen kompatibilními elektronickými systémy zpoplatnění.



Příklad

Místopředsedkyně Komise odpovědná za dopravu a energetiku Loyola de Palacio podepsala jménem Evropské komise Memorandum o dunajském celoevropském koridoru. "... Dunaj je jednou z významných tepen, skutečná páteř, která spojuje deset států evropského kontinentu", prohlásila u podpisu Memoranda. [52]

Kamionová doprava

Podmínky pro **mezinárodní kamionovou dopravu** jsou stanoveny dohodami, které jsou uzavřeny mezivládně a Česká republika je uzavřela téměř se všemi evropskými státy. Na základě těchto dohod se potom určují počty vzájemně vyměňovaných vstupních povolení, na základě kterých může dopravce vjet na cizí území. Kromě toho existují i multilaterální povolení. Určitým přínosem pro české dopravce je, že ekologický standard vozového parku je na vyšší úrovni než v některých zemích EU, zejména z daňových výhod, které se týkají ekologické způsobilosti vozidel (existují čtyři kategorie: superzelené a bezpečné vozidlo, EURO 2, EURO 1 a neekologické). Jednotně jsou upraveny také podmínky pro získání řidičského průkazu, stanovena minimální hloubka vzorků na pneumatikách, povinné zavedení tachografů, povinné vybavení přístroji omezujícími rychlost kamionů apod.

Železniční a letecká
doprava

Prostřednictvím **železniční dopravy** se dnes přepravuje jen dvanáctina zboží a podíl prudce klesá. S železnicí se často spojují přívlakty jako pomalá, zaostalá, nefungující, neflexibilní... Od roku 2003 má být zajištěn přístup k síti mezinárodních linek pro nákladní vlaky a až v roce 2008 mají být pro mezinárodní konkurenci otevřena všechna železniční spojení uvnitř EU. Vedle toho musí být sjednoceny signalizační a komunikační systémy. Určitým problémem je také **letecká doprava** - existují velká omezení ze stran zemí v otázce volného trhu v letecké dopravě. Týká se to leteckých společností a leteckých dopravců, ostatních podnikatelských subjektů již méně, pokud nepočítáme s vysokými letištními poplatky nebo zdržením, které ale musí být kompenzováno.

Multimodální
doprava

Jednou z možností **multimodální dopravy**, která je s úspěchem využívána zejména v Nizozemsku, Německu a ve francouzské Bretani a Normandii, ale i v další části pobřeží západní Evropy, je tzv. Ro-Ro (Roll-on Roll-off) služba, což je kombinace silniční nákladní dopravy a námořního trajektu.

Příklad

Skotská ekonomika byla až do loňského roku zcela závislá na silniční nebo vlakové dopravě. Tímto způsobem se přesouvalo veškeré zboží do anglických přístavů a odtud trajektem na pevninskou Evropu. Putování skotských produktů bylo proto zdlouhavé a komplikované, nehledě na to, že pokaždé hrozilo nebezpečí, že zboží nebude kvůli přeplněným silnicím na místě určení včas. Situaci mohlo radikálně zlepšit pouze nalezení alternativy k silniční dopravě. Tou se staly trajekty.

Loni založilo hospodářské sdružení Scottish Enterprise skupinu, jejímž úkolem bylo připravit přímou trajektovou trasu mezi Skotskem a pevninskou Evropou a zároveň nalézt vhodného operátora. Vítězem výběrového řízení se stala řecká společnost Superfast Ferries Maritime a zvolila skotský přístav Rosyth. Řekové provozují trajektové spojení mezi Skotskem a Belgií každodenně. Každá z lodí je schopna přepravit více než tisíc pasažérů, přes sto automobilů a více než stovku kamionů.

Zájem o trajektovou dopravu v Evropě stále roste. Důvodem je kombinace rychlosti komfortu i ceny. [53]

Přínosem pro dopravu zboží v členských zemích EU, ESVO a dalších přidružených států (i ČR) bylo uzavření **Dohody o společném tranzitním režimu**, která umožňuje, aby bylo zboží dopraveno pod celním dohledem od celního úřadu v zemi odeslání v jednom tranzitním řízení k celnímu úřadu v zemi určení s jedním zajištěním celního dluhu a na jeden celní doklad (tzv. T-2 - pro zboží z EU anebo T-1 - pro zboží z jiné země původu). Blíže informace si můžete přečíst ve vyhlášce Ministerstva financí ČR č. 135/1998 Sb.

11.4 Možnosti využití e-komerce v EU

V EU narůstá také využívání internetu pro obchodování, a to jak v oblasti B2B, tak i v B2C. Elektronická tržiště, která v západní Evropě existují, realizují stále větší objemy obchodu, to samé se týká i elektronického obchodování s konečným spotřebitelem. EU se týká celosvětový problém - rozdílná výše ceny připojení na internet, která je jednou z hlavních překážek rozvoje e-komerce ve státech EU (i jinde). Poplatky jsou nejvyšší v Belgii a Nizozemí (i tak jsou nižší než v ČR) a nejnižší ve Velké Británii, Německu a Dánsku.

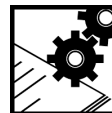
Pro on-line prodej jsou zajímavé také informace o vývoji vysokorychlostního širokopásmového připojení k internetu a digitální televizi, které je nejuspěšnější v Německu, Francii a Švédsku, rychlý nárůst připojení domácností zaznamenává také Velká Británie a Itálie. Internet používají nejčastěji Švédové, Dánové, Nizozemci a Finové, nejméně Řekové a Portugalci. Údaje se ale dost rychle mění, protože platí, že "zaostalejší" země většinou zaznamenává mnohem rychlejší růst. Do roku 2005 se očekává, že příjmy mezifiremní e-komerce vzrostou téměř pětkrát.

Představitelé EU se zabývají řešením mnoha problémů týkajících se e-komerce. Jde hlavně o problémy bezpečnosti, používání kreditních karet i zvýšení zapojení malých a středních podnikatelů do elektronického podnikání.

Příklad

Čelní místo v obchodování na internetu zaujali Němci, druzí skončili Britové. Za posledních šest měsíců využilo v Německu on-line nákupů 60 procent uživatelů internetu. V západní Evropě činí podíl uživatelů nakupujících na síti 38 procent. Většina lidí se do elektronických obchodů podívá, ale nic nekoupí a když, tak za malé částky, uvádí studie společnosti GfK Ad Hoc Research Worldwide a The Wall Street Journal Europe.

V Německu je největší zájem o elektronické bankovníctví. Internet jako bankovní kanál využívá 37 procent zákazníků elektronických obchodů. V západoevropském průměru je to jen 17 procent zákazníků. Britové si nejradyji po internetu rezervují letenky a hotely.



11. Distribuce a volba distribučních kanálů

Největší překážkou pro zájemce o on-line obchody je problém s ochranou dat při používání kreditních karet. Téměř dvě třetiny dotázaných Němců odmítají uvádět své záliby a postoje.

I přes problémy s ochranou dat podíl e-komerce na celkovém maloobchodním obrátu v západní Evropě roste. V letošním roce dosahuje jednoho procenta. Podle Forrester Research v roce 2005 vzroste na 6,6 procent, v USA to bude 11 procent. [54]

V tabulce jsou uvedeny informace o stavu a předpokládaném vývoji prodeje potravin prostřednictvím internetu v některých zemích EU. Na prvním místě je Velká Británie, kde je obzvlášť společnost Tesco velmi dynamická v tomto způsobu obchodování.

ZEMĚ	OBRAT CELKEM V MIL. USD	OBRAT NA 1 OB. V USD	OBRAT NA 1 OB. V USD
		V ROCE 2000	PROGNÓZA 2005
Nizozemsko	165,0	10,65	118,3
Velká Británie	580,0	9,83	155,4
Francie	369,0	6,25	105,6
Švédsko	49,1	5,46	78,0
Německo	202,7	2,47	29,3
Španělsko	37,8	0,97	35,1
Itálie	18,6	0,23	17,9

Tab. č. 11.1 On-line trh s potravinami v některých zemích v roce 2000.
Zdroj: Moderní obchod č. 5, r. 2001, s. 8. Převzato z Datamonitor/Horizont.

11.5 Distribuční strategie

Základním bodem pro formování distribuční strategie je **cíl firmy**, kterého chce dosáhnout na zahraničním trhu. Chce vstoupit na nový trh? Chce rozšířit svůj tržní podíl, hodlá expandovat z jednoho cizího trhu na trhy další, jde jí o jednorázový prodej na zkoušku? Jde o náhodný pokus spojený s prodejem nadbytečného produktu? Potom je nutné definovat roli a úkoly pro zprostředkovatelské články - fyzická distribuce, propagace, udržování zásob, poskytování doprovodných služeb, průzkum, aktivní vyhledávání dalších článků v dodavatelském řetězci...

Také distribuce se týká otázka **standardizace** nebo **adaptace**. Řešení záleží na **distribuční struktuře** v dané zemi (uváděli jsme si příklad Finska a Itálie či jiných zemí jižní Evropy). Zvolenou strategii také determinuje **konkurence**, kterou je možné napodobit, ale také zvolit úplně odlišný způsob a získat tak konkurenční výhodu. Úspěšným příkladem je strategie, kterou použila firma Unilever. Zjistila totiž, že mnoho maloobchodníků menší a střední velikosti si nemůže dovolit chladicí a mrazicí zařízení. Spojila se s výrobcí těchto zařízení a dnes vám v mnoha prodejnách i v České republice nabídnou zmrzliny této firmy ve vlastních vkusných boxech.

Výběr distribučního kanálu zohledňuje **potenciál objemu prodeje, pokrytí geografické i zákazníků, finanční sílu, renomé, adekvátnost vzhledem k charakteru našeho produktu a škálu služeb**, které zprostředkovatelský článek nabízí. Z Porterovho modelu pěti konkurenčních sil už víme, že distributor může mít velmi velkou vyjednávací sílu a v určitých případech může existence určitého typu distributorů znamenat ohrožení.

Stupeň koncentrace velkoobchodu i maloobchodu ovlivňuje distribuční strategii v dimenzích objemu prodeje, častosti dodávek, volbě přepravy, podobě přepravních tras.

U volby distribučních článků nebo kanálů musíme pamatovat také na to, že trhy se vyvíjejí - rostou, zmenšují se, mění se poptávka a mění se také systémy distribuce. Novějšími příklady

jsou nástup velkoplošných maloobchodních jednotek anebo e-business. Ne vždy zachytí, resp. je ochoten zachytit tyto trendy také náš zprostředkující článek.

Mezi potřebné informace pro jednotlivé detaily distribuční strategie patří i **znalost přepravních podmínek dopravce a jeho technické vybavení** (sklady, překladiště, dopravní prostředky) a legislativní úprava týkající se jak dopravy, tak i dalších otázek - např. smluvního závazku mezi prostředníky, resp. zprostředkovateli a firmou.

Machková (1998) uvádí další **faktory** ovlivňující distribuční strategii (viz doporučená literatura):

- **Nákupní a spotřební chování** - kupní síla, velikost, četnost a struktura nákupů, nákupní zvyklosti, charakter užití nebo spotřeby. U průmyslového zboží je také důležité přiřadit kupní role těm, kdo o nákupu rozhodují. Velké nadnárodní společnosti, pro které je dodavatelem i řada českých výrobců, mají ve svém adresáři dodavatelů stovky adres pro jednotlivé součástky, i když by mnohem méně dodavatelů v podstatě bylo schopno dodat ne jeden, ale více druhů anebo typů. Parametry nákupu jsou ale tak vysoké, že nabídka se nestrétává s požadavky. Kromě stovky dodavatelů mají také adresy dalších stovek náhradníků, které vedou v evidenci.
- **Povaha zboží** - průmyslové zboží vyžaduje méně prostředníků než zboží spotřební, ale jak jsme si uvedli v souvislosti s nákupními aliancemi, nemusí to tak být vždy. Povaha zboží určuje také obaly, rychlost dodávky, nároky na speciální vybavení dopravních prostředků (například chladírenské vozy).
- **Konkurence** - již jsme se mnohokrát zmiňovali o vysoce konkurenčním prostředí EU. Nejvýrazněji se konkurence v distribuci projevuje u spedičních firem a v oblasti nákladní kamionové dopravy.
- **Ekonomické možnosti** - vybudování vlastní distribuční sítě, která je z hlediska kontroly i efektivnosti ideální, je finančně velmi náročné a mohou si ji dovolit kapitálově silné firmy. Ekonomické možnosti také ovlivňují nároky odběratelů, založené na jejich vyjednávací síle. Čím významnější a silnější jsou, tím vyšší požadavky mají na lhůtu splatnosti faktur nebo rabaty a skonta. Pro dodavatele to znamená zajištění úvěrování dodávek.

Doplňující faktory ovlivňující distribuční strategii

Shrnutí kapitoly

Distribuce zdaleka neznamena pouze naložení zboží a jeho dovezení na místo určení. Je spojena s mnoha otázkami, které je nutné řešit strategicky. Volba vhodného distribučního kanálu i způsobu dopravy může být bránou na další trhy, jak jsme si uvedli v případě společnosti Ahold. Distributoři mají také často velmi silnou pozici a nejsou to dodavatelé, kdo diktují podmínky. Distribuční systém v EU reflektuje úroveň ekonomiky - je tedy rozmanitý a náročný. Až na určité výjimky, které se týkají některých způsobů dopravy (železniční, nákladní kamionová i letecká doprava), se v ES uplatňují při distribuci a logistice nejnovější technologie.





Pojmy k zapamatování

- Just-in-time
- "C - metody"
- retailing
- Trading House
- franchising
- diskont
- nákupní aliance
- multimodální doprava
- EURO 1
- EURO 2
- Ro-Ro



POT

Pokuste se konkretizovat prvky "C" metody Czinkoty a Ronkainena na smyšlenou anebo reálnou firmu pro výběr distribučního kanálu do některé země EU.

Rozsah: 2 strany písemného materiálu.

Termín odevzdání: třetí prosincový týden.

Adresa pro zaslání: klapalov@econ.muni.cz.

- **Specifika a možnosti použití jednotlivých prvků komunikačního mixu na trzích EU**
- **Panevropská komunikace**
- **Komunikační strategie.**
- **Význam veletrhů a výstav**
- **Přímý marketing**
- **E-komunikace**
- **Podpora MPO ČR**

12.

Komunikace a komunikační mix



Cíl kapitoly

V poslední kapitole si řekneme, jak se může změnit komunikační proces, prostřednictvím kterého chceme vysílat zprávu o našem produktu anebo službách na trzích EU. Dozvíte se a také si zopakujete některé specifika, která se týkají jednotlivých nástrojů komunikace. Vysvětlíme si, jak je možné komunikovat panevropsky, a také si zdůrazníme, z čeho musí vycházet komunikační strategie na zahraničním trhu. Na závěr vám bude představen jeden z programů Ministerstva průmyslu a obchodu ČR na podporu exportu.



Časová zátěž

- Studium - 2 hodiny, autokorekční cvičení - 20 minut, POT - 4 hodiny - doporučuji rozložit do dvou dnů.

12.1 Specifika a možnosti použití jednotlivých prvků komunikačního mixu na trzích EU

Prvky komunikačního procesu

Jak pro všechny ostatní nástroje marketingového mixu, tak i pro komunikaci platí, že na zahraničních trzích je vystavena mnohem více bariérám než na trhu domácím. Mění se také váha, význam jednotlivých prvků **komunikačního procesu**, resp. se mění potřeba vyšší koncentrace a znalosti podstaty u jednotlivých prvků. Pamatujte se na tento pojem z kurzu Marketing? Podívejme se teď spolu na jednotlivé **prvky**.

Informační zdroj, sdělení a kódování

Informační zdroj musí více dbát o zviditelnění a větší pozornost věnovat positioningu a také musí mít k dispozici mnohem více informací při přípravě a realizaci **sdělení** a jeho **kódování**. Patří k nim zejména informace o kulturních odlišnostech. Je tomu tak proto, že vaše firma není již pouze jednou z tisíců (tak jako na trhu domácím), ale jednou ze stovek tisíců firem, které se ucházejí o pozornost zákazníka (zejména v případě zemí mnohem větších, než je Česká republika), je firmou cizí, méně známou anebo zcela neznámou. Zpráva a její kódování musí zohlednit jak stupeň známosti vaší firmy anebo produktu, tak i jazykové a významové nuance, odlišnost používání produktu a řadu dalších jemných i výrazných rozdílů například v kupním chování, které se potom přenášejí do různých symbolů pro danou zemi a daný segment.

Volba média

Při volbě **média** se naráží na nejednotnost nabídky různých zprostředkovatelů a jejich dosahu a schopnosti zasáhnout cílových segmentů (např. poslechovost rádií, sledovanost televize jsou v jednotlivých zemích velmi různé - vášnivými čtenáři denního tisku jsou severské národy i Němci, Španělé dávají přednost rádiu, Italové a Briti preferují televizi atd.). Jelikož častým nástrojem komunikace v mezinárodním marketingu je osobní prodej a v poslední době využití internetu, musí být velká péče věnována vizuálnímu stylu, designu, osobním kvalitám a schopnostem prodejců, jazykové schopnosti a korektnosti a zejména znalosti interkulturálních zvláštností v obchodním jednání (dochvilnost, oblečení, tabu témata, styl jednání...). Pozornost je tedy soustřeďována na kvalitu informačních materiálů, vizitek, inzerátů, pozvánek, komunikační dovednosti obchodních zástupců i managementu, kvalitu webové stránky, úroveň prezentace na veletrhu či výstavě apod.

Šum

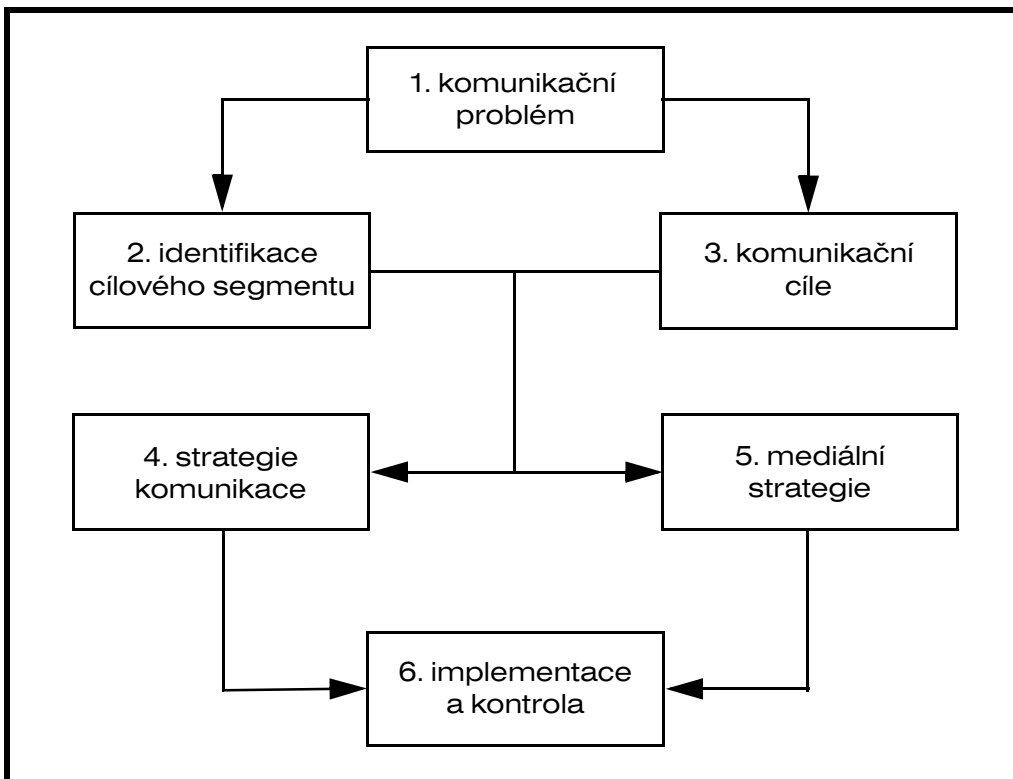
Vzhledem k omezené znalosti prostředí a obtížnějšímu dosahu nastává často problém se znalostí reakcí příjemců a s možnostmi eliminace **šumu**. Existenci šumu může vyvolat jak chování konkurence, nevhodně zvolené médium, kvalita média a znalost příjemců, tak i další faktory, rozptylující jejich pozornost.

Zpětná vazba příjemců

Nepřímost distribučních kanálů a jejich složitost může také s sebou přinášet nedostatečné informace o skutečné **zpětné vazbě příjemců**. Cílovými skupinami v mezinárodním prostředí jsou většinou manažeři partnerských firem, prostředníci a zprostředkovatelé; koneční spotřebitelé v menší míře. Produkt tedy často putuje přes mnohé prostředníky. Do popředí

vystupuje také role Public Relations, která je v mezinárodním prostředí často opomíjena i hůře realizována.

Řízení **komunikačního procesu** se odvíjí od těchto šesti kroků, které jsou spojeny s následujícími otázkami:



1. Vyřešení komunikačního problému: má se zvýšit prodej, změnit image značky, zvýšit podíl na trhu, získat nový segment zákazníků? Tyto otázky se mohou vyskytnout na jednom trhu najednou, ale také je možné, že je budete potřebovat řešit na trzích různých. Na rakouském trhu budete usilovat o zvýšení podílu, na britském trhu se vám s velkou perspektivou nabízí oslovit úplně jiné zákazníky, a zatímco s image na obou trzích nemáte žádné problémy, ve Francii se na váš produkt dívají "skrže prsty".
2. Jaké jsou segmenty, které budeme oslovovat? Jaké jsou jejich sociodemografické charakteristiky, psychografické charakteristiky apod.? Jak se odlišují v jednotlivých zemích, jak musíme a můžeme tyto odlišnosti využít?
3. Jaké jsou marketingové komunikační cíle? T.j. jak chceme ovlivnit cílový segment - přesvědčit, obeznámit, udržet si jeho loajalitu, přimět k akci...? Budou tyto cíle stejné v daných zemích, jak a proč se budou lišit? Jak se budou odlišovat komunikační apely?
4. Jaká komunikační strategie bude použita, jak se bude odlišovat komunikační mix?
5. Která média budou použita, jaká je jejich dostupnost, jak vyhovují našim požadavkům a možnostem, liší se jejich efektivnost v jednotlivých zemích?
6. Můžeme použít stejné metody a techniky měření ve všech zemích? Jak a proč musíme hledat jiný způsob kontroly?

Kdo a co, kdy a jak? To jsou otázky pro realizaci a kontrolu komunikační akce.

Také u komunikace vyvstává otázka možnosti **standardizace** anebo nutnosti **adaptace**. Na zahraničních trzích je v souvislosti s rozsahem standardizace potřebné posoudit, zda **produkt** v různých zemích, kam má být zpráva komunikována:

- se používá stejným způsobem;
- uspokojuje stejné potřeby;
- je určen pro stejný typ zákazníka;
- může být prodáván za stejnou anebo podobnou cenu;

- u spotřebního zboží je v souladu se stejným motivem koupě;
- evokuje mentální myšlení - zpráva může být vyjádřena obrázkem;
- pro vysílání zprávy může být použito stejné médium;
- zákazník je hodnocen a vnímán (to se týká i zprávy) podobným způsobem a kritérii a další.

Reklama

U jednotlivých komunikačních nástrojů nutno vzít v úvahu tyto faktory:

- **REKLAMA** - mezi jednotlivými zeměmi jsou odlišnosti v dostupnosti médií, jejich geografickém pokrytí, preferenci u zákazníků, v efektivnosti a nákladech. Reklama je také velmi citlivá na kulturu, jazyk a národnost v mnoha směrech - charakter zprávy, hudba, slogan, barvy, prostředí, motiv a další prvky působí někdy i u globální značky. Kvalitní reklama, která by splnila cíl je dost drahá. Pro určité produkty je vhodné umístit reklamu v odborném tisku anebo na televizních infokanálech. V jednotlivých státech EU existují různé restrikce ohledně reklamy na určité produkty v některých médiích - tabák a děti ve Švédsku, léčiva v Řecku atd.

V EU - přes zmíněnou tendenci k vytváření eurospotřebitele a eurozákazníka - je ještě stále důležité odlišně akcentovat "předpoklad prodeje" anebo "prodejní vlastnost". V některých zemích zatím pořád působí použití **USP (Unique Selling Proposition)**, tj. unikátní vlastnost produktu - je to spíše v méně vyspělých členských zemích; ve Francii, ale i Španělsku to jsou city, které působí - tzv. **ESP (Emotional Selling Proposition)**, a ve Skandinávii i Německu je to tzv. "**Political Customer**" - což znamená důraz na ochranu životního prostředí, kvalitu života, smysluplné nakládání s volným časem, péči o tělo, společenskou zodpovědnost. S eurozákazníkem lze asi spojovat tzv. **HV, resp. HD (Hidden Values - Hidden Desires)**, která se týká spotřebních předmětů, které mají svým spotřebitelům zlepšit sebevědomí a udělat z nich "něco lepšího".

I když směrnice upravující **klamavou a srovnávací reklamu** je v platnosti již poměrně dlouho, různé právní úpravy v některých členských státech jdou nad rámec této směrnice. Na reklamu, která jenom vzdáleně připomíná srovnávací reklamu, se dost negativně dívají ve Francii, Belgii, Itálii i Německu, zatímco v jiných státech (až na určité produkty anebo témata) existuje značná tolerantnost.

Styl reklamy:

Francouzi a Italové preferují tzv. fantazijní reklamu, zatímco Němci i Rakušané dávají přednost reklamě s vysoce informačním charakterem. Angličané, ale i Řekové preferují často (ale ne vždy) přesvědčovací reklamu. Britská reklama využívá ve velké míře humor, německá serióznost a fakty, francouzská i italská obsahuje sexuální podtón.

Zajímavé jsou i informace o rolích pohlaví v reklamě. Například se v celé západní Evropě a postupně i v dalších přistupujících zemích mění postavení muže a ženy. Stále více typických ženských rolí dnes přebírá muž (například péči o domácnost či děti) a také se mnohem častěji v reklamách vůbec objevuje, ale jako určitý typ nevystupuje v zemích EU ve stejné podobě. V Británii je oblíben zejména sympaťák a inovátor, v Německu nostalgik a moderní občan, ve Francii módní muž a ambiciózní dynamik a ve Španělsku a Itálii je to také ambiciózní dynamik, ale i tradiční "macho". Pro srovnání, v Čechách je to ještě stále autoritativní hlava rodiny, aktivní optimista a manažer.

Informační zdroje:

V Německu se za nejdůležitější informační zdroj považují časopisy (i odborné) a veletrhy a výstavy, ve Velké Británii veletrhy a výstavy - ač významné mají spíše charakter společenské události. Ve Francii jsou to zejména prodejní návštěvy. Zatímco deníky představují ve Švédsku 55 %, Finsku více než 51 % a Irsku 48 % podíl všech médií, v Portugalsku je to pouze kolem 10 %, Francii 13 % a Řecku 17 %. Naopak časopisy (včetně odborných) nejvíce čtou Řekové, Francouzi a po nich Rakušané, nejméně Irové, o něco málo více Luxemburčané a Španělé (důležitost neznamená to stejné jako čtenost). Ve Velké Británii roste zájem o čtení firemních spotřebitelských časopisů (například jako v ČR vydávaný časopis Albert pro zákazníky stejnojmenných maloobchodních prodejen řetězce Ahold).

Televizi jako nejdůležitějšímu médiu dávají přednost Portugalci, Italové a Britové, nejmenší podíl tohoto média je ve Finsku a Švédsku. Outdoor nejčastěji spatříme ve Francii, Řecku a Belgii, nejméně ve Finsku, Lucembursku a Dánsku. V Lucembursku je zase ze všech zemí nejvíce favorizován poslech rádia, zatímco v Dánsku je jeho podíl téměř zanedbatelný. S reklamou v kinech se nejvíce setkáte v Lucembursku a Belgii, zato v Řecku a ve Finsku bude skoro celý čas strávený v kině věnován pouze filmu, na který jste přišli. Reklama a internet je spojení oblíbené ve Švédsku a Španělsku (přes ještě stále poměrně odlišná procenta udávající penetraci internetu), skoro neznámá je v Řecku.

Příklad

Britským novinám věří čtenáři daleko nejméně ze všech zemí EU - pouze 20 % čtenářů. Druhý nejhorší výsledek přišel z Itálie, kde měly italské noviny důvěru u 39 % čtenářů. Naopak nejvíce věřili tisku Belgičané - 60 %, těsně za nimi se umístily Finsko a Lucembursko - 58 %. Britové ale věří televizi - 71 % a rádiu - 65 %. [55]

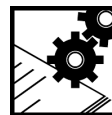


Regulace médií:

Ve Švédsku neexistuje reklama ve státní televizi, ve Francii je přísně hlídána doba a délka vysílání reklamy jak ve státní, tak v soukromých televizích. Tato a další omezení eliminuje možnost kabelové televize, satelitního vysílání a nástup digitální televize, které jsou velmi rozšířené zejména v Německu a Beneluxu.

Příklad

Evropská komise vyzvala francouzskou vládu k vysvětlení důvodů, pro které platí v zemi galského kohouta zákaz televizní reklamy propagující maloobchod, tisk, vydavatelství a kina, který platí od roku 1992. Vláda hájí tento zákaz, který má sloužit jako preventivní opatření, jehož primárním cílem je zachovat příjmy z reklamy i pro regionální a tisková média, a tím zajistit pro francouzské občany diverzitu informačních zdrojů. Zákaz navíc podle názoru francouzského kabinetu garantuje i rovnost podmínek pro malé a střední podniky, které mají výrazně nižší reklamní rozpočty než jejich velcí konkurenti, a nemohou si proto dovolit komunikaci v televizi. [56]



Outdoor:

Venkovní reklama je ve státech EU realizována v mnohem menším rozsahu než v ČR a existují různé restriktce v jednotlivých zemích - např. všude je zakázána podél dálnic, v Itálii sílí tendence k omezování v turistických a historických centrech, ve Francii nesmí být umístěna na stromech, okolo historických objektů a v národních parcích, ve Španělsku před křižovatkami, zatáčkami apod. Narůstá proto význam **indoorové reklamy**.

- **OSOBNÍ PRODEJ** - je také provázán s distribucí a asi nejvíce závislý na místních specifikách a kulturních odlišnostech, takže prostor pro standardizaci zde velký není. Proto bývá někdy velkým problémem zejména pro malé firmy získat kvalitní obchodní zástupce, kteří jsou schopni se pohybovat s úspěchem na více trzích. Pro osobní prodej jsou velmi důležité znalosti odlišností verbální a neverbální komunikace a kulturních zvyklostí. Vždy se oceňují také jazykové vědomosti partnerů a orientace a projevení zájmu o dění, kulturu, historii a místopis daných zemí.
- **PUBLIC RELATIONS** - možnosti standardizace jsou různé v závislosti na produktu, firmě, značce a zvoleném nástroji PR. Část PR je tedy nutné adaptovat na místní podmínky - články v místním tisku, návštěvy podniku, sponzoring, sportovní nebo kulturní akce, večírky; část je možné standardizovat na více zemí nebo všechny země, kde firma působí, s použitím podobným nástrojů - článků v tisku, sponzoringu atd. PR je velmi často využívaným nástrojem v Německu, Velké Británii, v Nizozemsku a Irsku. V těchto zemích se o publicitu a dobré jméno starají většinou velké profesionální agentury.

Osobní prodej

Public Relations



Příklad

Polovina malých a středních podniků v západní Evropě podporuje některé veřejně prospěšné aktivity. Při jednom ze svých posledních šetření to zjistila Evropská komise. Dokument uvádí, že firmy sice většinou uvádějí etické důvody, ale tři čtvrtiny z nich přiznávají, že se jim jedná i o obchodní prospěch. Chtějí získat sympatie obyvatel, rozšířit vědomosti o své firmě nebo i navázat dobré vztahy s místními a regionálními politiky.

Velikost firemních příspěvků je závislá na tom, odkud firma pochází a jak je velká. Čím jižněji leží, tím méně se angažuje na veřejnosti. Například ve Francii na veřejně prospěšné aktivity přispívá necelá třetina menších podniků, kdežto v severovýchodních zemích je jejich počet dvojnásobný. Nejvíce dárců je mezi finskými podnikateli. [57]

Podpora prodeje

- **PODPORA PRODEJE** - je často navázána na distribuční kanály, takže odlišnosti spočívají již v této skutečnosti. Jak jsme si již uvedli v kapitole 5, legislativa EU se snaží zakázat omezování podpory prodeje (očekává se, že tato snaha bude úspěšná do dvou let), naráží se ale opětovně na kulturní odlišnosti a zvyky v jednotlivých zemích.

Nicméně stále platí nejednotné restriktce, např. v Dánsku, Belgii, Nizozemí je zakázáno bezplatné losování, kupony na slevu jsou zakázány v Německu a Dánsku, velmi omezené je bezplatné zasilání informačních tiskovin v Německu.

12.2 Panevropská komunikace

Za vhodný nástroj pro panevropskou komunikaci se považuje podpora prodeje zejména vzhledem k expanzím retailingu. Maloobchodní řetězce se snaží vedle domácích produktů prodávat i globální anebo alespoň evropské značky, a proto ve spolupráci s výrobci těchto značek podporují i reklamu v tisku nebo televizi. Přestože se předpokládalo, že **hybnou silou** paneuropeizmu v EU bude satelitní a kabelová televize, nestalo se tak, protože většina domácností, které tyto programy přijímají, dává přednost domácím v rodných jazycích. Hybnou silou je spíše internet a tlak globalizace než snahy představitelů ES.

V rámci tohoto tlaku se pohybuje i takové médium, jako je tisk. Víte, že pražský deník Metro (s metrem samotným nemá moc společného kromě vhodného místa pro distribuci) patří společnosti ze Švédska a distribuuje se ve více zemích západní Evropy? Podobně i další časopisy, včetně odborných, jsou v rukách několika velkých tiskových magnátů. Leadrem jsou samozřejmě časopisy se společenskou tematikou - Elle, Tina, Cinema, Reader 's Digest. Časopis Euro začal spolupracovat s Business World. Pro výrobce zahradní techniky může být zajímavým médiem Naše krásná zahrada.

Nadnárodní společnosti často vydávají svoje vlastní firemní časopisy, které se distribuují i partnerům. Článek o výhodách spolupráce i reklama týkající se firmy Tiba a. s., Dvůr Králové nad Labem se objevila v rakouském odborném časopisu.

Pro panevropskou komunikaci je potřebné držet se doporučení, která jsme si uvedli u možnosti standardizace zprávy. Také je možné univerzálně pojmout jádro komunikační koncepce a ostatní části adaptovat, využívat všeobecně přijímané symboly. A i když je to finančně náročnější, oslovení velké světové anebo alespoň evropské reklamní agentury nebo agentury PR, která zná místní podmínky, může být daleko efektivnější než individuální pokusy.

V souvislosti s panevropskou komunikací je důležité uvést některé již existující směrnice, které ale nezasahují do všech komunikačních nástrojů a již jsou, anebo brzy budou implementovány do české legislativy. Velká část z nich je spojena s problematikou ochrany spotřebitele. Patří mezi ně:

1. Směrnice č. 450 z roku 1984 o klamavé reklamě, zakazující reklamu, která by jakýmkoliv způsobem mohla uvést v omyl osoby, na které je zacílena anebo na ně působí, a způsobit jim újmu (zejména ekonomickou). Konkrétněji se nesmí uvádět

nepravdivé anebo zavádějící informace o vlastnostech zboží anebo služeb, ceně a také identitě zdroje zprávy.

2. Směrnice č. 55 z r. 1997 povolující srovnávací reklamu - za určitých okolností (pokud srovnává objektivně)
3. Směrnice č. 552 z r. 1989 o televizi bez hranic, stanovující jednoduchá a základní společná pravidla pro televizní vysílání v rámci ES. Podle této směrnice musí alespoň 50 % programů pocházet z evropské produkce a reklamní čas by neměl přesáhnout 15 % denního vysílacího času, je zakázána reklama v televizi na tabák a tabákové výrobky, reklama na léky na předpis, reklama pro děti nesmí obsahovat prvky násilí a děti musí být chráněny před pornografií ve vysílání a omezena je také reklama na alkohol. Je potřebné dodat, že prosazování této směrnice je dodnes nevyřešený a neukončený proces.
4. Směrnice č. 46 z r. 1995 o ochraně osobních údajů, která určuje, za jakých okolností lze získávat osobní údaje a dále s nimi pracovat, což je důležité zejména pro firmy využívající direct marketing.
5. Směrnice č. 7 z r. 1997 o distančních smlouvách.
6. Směrnice č. 31 z r. 2000 o elektronickém obchodu, která má pro marketingovou komunikaci význam zejména v pokusu řešit otázku spammingu. Spamming je detailně rozpracován v další směrnici č. 58 z r. 2002.

V srpnu 2003 byla vydána nová směrnice týkající se reklamy a podpory prodeje na tabák a tabákové výrobky (zahrnuje také sponzoring), připravuje se směrnice upravující roli ženy v reklamách a také směrnice týkající se reklamy určené pro děti. Komunikace se dotknou také směrnice o zvýšené informační povinnosti výrobců potravin apod.

12.3 Komunikační strategie

Kromě některých akcí PR je marketingová komunikace poměrně nákladná a oslovování zahraničních trhů, byť by to byly trhy v sousedním Rakousku nebo Německu každou položku rozpočtu zvyšuje. Stačí se zamyslet nad jednodenní služební cestou obchodního zástupce v partnerském podniku deset kilometrů od českých hranic. Stravné se nebude pohybovat kolem sta korun českých, ale bude to o několik desítek větší částka.

Každá akce v rámci komunikace (pokud nepočítáme telefonní rozhovor, který platí volající strana v zahraničí, anebo vyřízení mailu) by se měla stát součástí marketingových plánů a realizace komunikačních cílů firmy součástí plánů strategických. Tzv. "zalistování" dodavatele do seznamu retailingových společností je strategický úspěch, znamená ale také finanční spoluúčast na zveřejnění produktu na akčních letáčích, nebo efektivní komunikaci v rámci merchandisingu (spotřební zboží v maloobchodě komunikuje i svým umístěním v regále). Dodávky pečiva (baleného) na trhy EU jsou spojeny s výdaji na zajištění efektivně komunikujícího obalu.

Také účast na veletrhu se neplánuje měsíc dopředu, u významnějších akcí jsou to i dva nebo tři roky. Úhrada za pobyt na veletrhu Heimtextil ve Frankfurtu nad Mohanem může představovat i několik stovek tisíc, které musí být součástí rozpočtu s patřičným zdůvodněním, co firma od tohoto veletrhu očekává. I plánování návštěv obchodních zástupců anebo manažerů v zahraničí, vydání objednávkového katalogu nebo účast na obchodní misi musí být součástí rozpočtu, právě tak jak reklama v tisku, televizi i dalších médiích.

Komunikační strategie tedy vždy musí vycházet z formulace cíle, kterého chceme pomocí komunikace dosáhnout. Musí být podpořena znalostmi prostředí, do kterého bude zpráva vysílána, a je postavena na zdrojích - obzvláště finančních a personálních, kterými firma disponuje. Dalšími výchozími body jsou: produkt - jeho vlastnosti a konkurenční výhoda, způsoby distribuce a jejich komunikační role a cena, která má také komunikační charakter.

Součástí komunikační strategie je určení podílů jednotlivých nástrojů komunikačního mixu a médií. V konkrétní podobě to může být tak, že pro rakouský trh, kde je firma již dlouhodobě etablována, bude součástí i akce v rámci PR (například večírek pro rakouské partnery na lodi plující po Dunaji), na řeckém trhu to bude naplánovaná částka za dárky, které mají podpořit rozvinutí začínajících kontaktů, a na trhu finském zase obchodní mise pořádaná okresní hospodářskou komorou, protože pro naši firmu je to trh neznámý, ale lákavý.

12.4 Význam veletrhů a výstav

Pro většinu českých podnikatelů je účast na veletrhu nebo výstavě v zahraničí (anebo na mezinárodní akci tohoto typu doma) jedním z prvních kroků k nalezení kontaktů. Vedle osobního prodeje je tato forma komunikace nejefektivnější zejména pro malé a střední podniky. Západní Evropa je teritoriem, kde jsou jak lokální specializované výstavy, tak mezinárodní veletrhy světového významu velmi oblíbené. Informace o jednotlivých akcích i o jejich významu lze získat buď u Hospodářské komory ČR, u hospodářských komor v jednotlivých zemích, u agentury Czechtrade nebo i na velvyslanectvích. V České republice působí také různé agentury, které podnikatelům nejen poskytnou základní informace, ale zajistí účast "na klíč".

Nejdůležitějším veletržním státem na světě je Německo. Hannover, Frankfurt nad Mohanem, Kolín nad Rýnem a Düsseldorf patří mezi pět největších výstavišť v Evropě spolu s italským Milánem. Německo, Itálie a Francie jsou země, kde se koncentrují světové akce, které se samozřejmě konají i v jiných zemích, ale ne s takovou intenzitou. Velmi zajímavé jsou akce lokálního nebo regionálního významu a ty se konají v takovém množství a s takovou návštěvností a zájmem, s jakým se můžeme setkat v České republice.

Uvedeme si ještě jednu zajímavost. V Belgii platí ustanovení ohledně možnosti odstoupení od smlouvy do sedmi pracovních dnů, pokud byl na veletrhu nebo výstavě uzavřen obchod, jehož cena převyšovala v roce 2001 8 600 BEF.

12.5 Přímý marketing

Přímý marketing má mnoho společného s distribucí, protože jeho součástí je direct mail (zásilkový prodej), telemarketing (prodej prostřednictvím telefonu), katalogový prodej a tzv. "off-the-page" prodej - prodej na objednávku vypsanou na objednávkových lístcích v novinách a časopisech. Někteří autoři sem zařazují i e-komerci. V EU je tento nástroj velmi významný - podle průzkumů představuje přímý marketing čtvrtinu všech nákladů na komerční komunikaci.

Německo, Francie, Velká Británie, Belgie, Nizozemsko, Dánsko a Španělsko jsou země, kde je velmi oblíbený zásilkový prodej. V Belgii, Francii, Velké Británii, Německu a Nizozemsku existuje tzv. Robinsonův seznam, adresář, který dobrovolně vytvářejí zájemci o zaslání propagačních informací i vzorků z jimi vybraných oblastí. Akce na vytvoření podobného seznamu probíhala v České republice na jaře roku 2002. Od roku 2003 má i v našem státě platit možnost nepřát si zaslání reklam do schránky a respektování tohoto přání bude vymahatelné soudní cestou. Německo, Velká Británie a Francie vedou žebříček výdajů na direct mail (na opačném konci je Portugalsko, Řecko a Irsko).

Roste také zájem o telemarketing - nejvíce ve Francii, Nizozemsku a Německu (zde je realizován přes jiné státy, protože mu německá legislativa není příliš nakloněna). Předpokládá se, že zájem se bude zvyšovat v souvislosti s podnikovými call-centry.

12.6 E-komunikace

Již jsme se zmiňovali, že e-komerce v zemích EU i v ČR nabývá na významu v souladu s celosvětovým vývojem. Tento trend pravděpodobně upraví podobu marketingové komunikace i v mezinárodním měřítku. Nonverbální podoba ustoupí do pozadí, pozornost bude muset být soustředěna na vizuální úpravu, jazykovou korektnost a interaktivitu.

Kromě prezentace činnosti, produktu a služeb, různých parametrů nabídky nebo i poptávky je pro obchodování důležité vyhovět také zákonným požadavkům EU na zveřejnění povinných údajů (k nim patří například skutečné fyzické sídlo podniku) a registrace na důležitých vyhledávacích portálech. Za uvážení stojí nechat se registrovat na portálech světových, pokud je obchod realizován pouze v jedné zemi a firma nemíní expandovat do zemí dalších. Podle průzkumu ale podniky v EU dávají přednost registraci ve své mateřské zemi a nesnaží se zatím o zveřejnění se tímto způsobem v zahraničí. To může platit v roce 2002, nemusí již ale v roce 2004.

Kromě vlastní webové stránky, což je relativně pasivní forma komunikace, je možné stát se součástí tzv. **e-mall** (elektronických obchodních center), stát se účastníkem elektronické burzy (**e-procurement**) nebo elektronické aukce (**e-auction**) i dalších podob e-business.

12.7 Podpora MPO ČR

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR prostřednictvím agentury Czechtrade nabízí různé formy podpory i v rámci komunikace pro české podnikatele na zahraničních trzích. Např. program Marketing pro malé a střední firmy, v rámci kterého jsou v oblasti marketingové komunikace dotovány:

- **marketingové vzdělávání** (např. vzdělávací kurzy zaměřené na internetový marketing);
- **marketingové propagační materiály** (dotace v maximální výši 150 000 Kč za rok, do 60 % vynaložených nákladů je možné získat na tvorbu letáků, brožur, inzerátů nebo pozvánek v cizích jazycích. Stejný procentní podíl, ale s maximální částkou 50 000 Kč za rok, se vztahuje na dotaci na tvorbu internetových stránek včetně výtvarného návrhu prezentace podniku nebo výrobku v cizím jazyce);
- **zahraniční výstavy, veletrhy, prezentace pro malé a střední podniky** (je možné získat dotaci na výstavní plochu do 60 % vynaložených nákladů, ale maximálně 100 000 Kč na akci, anebo dotaci na stánek, se stejným procentním podílem maximálně do 50 000 Kč na akci za rok);
- **tuzemské výstavy a veletrhy s mezinárodní účastí pro malé podniky** (procentní podíl i maximální výše dotace je totožná s dotací na stánek u zahraničních veletrhů a výstav);
- **prezentace pořádané organizací Czechtrade v zahraničí** (opětovně do 60 % z vynaložených nákladů, maximálně ale 100 000 Kč na akci za rok).

Shrnutí kapitoly

Marketingová komunikace na trhu EU se tak jako i ostatní nástroje setkává s mnoha problémy a otázkami, které je nutné řešit. Jen ojediněle je možné standardizovat všechny prvky komunikačního procesu při oslovování trhu v rámci EU. Většinou je nutné přistoupit k adaptaci všech použitých nástrojů komunikačního mixu. Z těchto nástrojů hraje primární roli osobní prodej a účast na veletrhu nebo výstavě, v poslední době i internet jako médium a v zemích EU roste význam přímého marketingu. V případě marketingové komunikace je možné požádat o podporu v podobě dotace na některé aktivity agenturu Czechtrade.





Pojmy k zapamatování

- Unique Selling Proposition (USP)
- Emotional Selling Proposition (ESP)
- Hidden Values
- Hidden Desires
- Political Customer
- panevropská komunikace
- "off-the-page" - prodej
- e-mail
- e-procurement
- e-auction



POT

Pokuste se navrhnout dvě varianty komunikačního mixu pro vámi zvolený produkt ve dvou různých zemích EU, anebo pro jednu ze zemí a Českou republiku. Zdůvodněte rozdíly a pokuste se také vysvětlit, proč tyto rozdíly musí být zohledněny a z čeho pramení. Můžete také zapracovat jednotlivé kroky komunikačního procesu.

Rozsah: 2 strany písemného materiálu.

Termín zpracování: čtvrtý prosincový, resp. první anebo druhý lednový týden.

Adresa pro zaslání: klapalov@econ.muni.cz.

Shrnutí

Česká republika je v závěrečné fázi předvstupních jednání s představiteli Evropského společenství a do začlenění mezi právoplatné členské země EU jí chybí poměrně krátká lhůta. V období od podepsání asociačních dohod do současnosti se podařilo sladit legislativu, urychlit transformaci české ekonomiky i společnosti a českým podnikům se podařilo změnit teritoriální strukturu exportu orientovanou před rokem 1989 na východní země ve prospěch zemí EU. Postupně se mění také komoditní struktura v souladu s nároky západoevropských zákazníků.

Podnikatelské prostředí EU je možné charakterizovat jako vysoce konkurenční. EU jako celek i většina jeho zemí patří mezi největší a nejbohatší ekonomiky světa, sama EU je jednou z tzv. triády - vedle USA a Japonska. Ukazatele české ekonomiky i obecné parametry podnikání nejsou ještě srovnatelné ani s parametry těch nejchudších zemí v ES. Jsou ovšem i výjimky na obou stranách. I v tak bohatém teritoriu, jakým je EU, žije poměrně vysoké procento lidí pod hranicí chudoby a na druhé straně v České republice přibývá podniků, pro které není podnikání na západoevropských trzích žádný problém.

Mění se i samotné prostředí v České republice - zvyšuje se životní úroveň, postupně se zvyšují ukazatele produktivity práce i technické a technologické vyspělosti. Tlak konkurence i stoupající nároky zákazníků a spotřebitelů podpořené prosazováním legislativy se vyrovnávají tlaku v prostředí EU.

Přesto jsou marketingové zkušenosti, znalosti a dovednosti jednou z oblastí, kde mají čeští podnikatelé ještě mezery. Zejména malé firmy a také velké monopoly, u kterých ještě nebyla dokončena privatizace, nedostatečně využívají potenciál marketingu. Konkurenční boj po vstupu ČR do EU bude pro ně o to bolestnější.

Marketing v EU je založen na znalostech obecného a mezinárodního marketingu a doplněn o další specifika, která jsou daná pouze tomuto prostředí. Tato specifika pramení nejvíce z kulturních odlišností zemí regionů a někdy i lokalit, protože Evropa, na rozdíl od USA, je velmi nehomogénní. Dalším zdrojem odlišností je samotný integrační proces a snaha představitelů ES o odstranění veškerých možných bariér života evropského zákazníka, podnikatele, zaměstnance, studenta, občana, turistu nebo důchodce. Tato snaha možná jednou vyústí do podoby eurozákazníka, europodnikatele atd., zatím je ale nutné pohybovat se v limitech standardizace a adaptace marketingových činností a marketingových politik.

Glosář

A

Acquis communautaire - komunitární právo, tj. souhrn společných legislativních předpisů EU, kterého platnost má přednost před právem národním.

Agenda 2000 - program posílené předvstupní strategie vyhlášený v r. 1997, který ale také věnuje pozornost i dalším otázkám rozšíření a rozvoje EU (např. informační společnost).

Amsterodamská smlouva - tzv. Akční plán - který byl zaměřen na revizi některých cílů a závěrů Maastrichtské smlouvy a na urychlení a zkvalitnění procesu integrace. Jednalo se zejména o proces přejímání komunitárních směrnic do národních legislativ, otázky zaměstnanosti, trvale udržitelného rozvoje a také o "zviditelnění," dění v EU na internetu.

B

Bílá kniha - programový materiál, který je souborem hlavních opatření a konkrétních záměrů pro řešení určitého problému.

C

CE - označení pro tzv. evropský certifikát týkající se výrobků, kterým byla přiznána shoda s evropskými normami.

„**C**“ **metody** - označují oblasti nebo faktory důležité při výběru distribučního kanálu.

D

Doporučení (recommendations, Empfehlungen) a stanoviska (opinions, avis, Meinungen) - patří sice do sekundárního práva, ale pouze doporučují pravidla pro chování nebo postup v určitých situacích anebo jsou vyjádřením názoru ES jako celku k určitému problému.

E

Ekonomická triáda - tzv. velká trojka - označení tří největších ekonomických mocností světa - USA, Japonsko a Evropské společenství.

EMU - pojem označující další integrační krok v EU - vytvoření společné jednotné měny - eura k r. 2002.

EN - zkratka pro označení norem platných pro celou EU.

ESP (Emotional Selling Proposition) - pojem využívaný v marketingové komunikaci, kde se využívá prodejní vlastnost výrobku působící na pocity zákazníka.

ESUO - Evropské sdružení uhlí a ocele - založené v r. 1951 - předchůdce EHS.

ESVO - Evropské sdružení volného obchodu - založeno v r. 1959 - původně konkurenční integrační seskupení zemí, které neměly zájem vstoupit do EHS. V současnosti velmi úzce spolupracující s ES.

EURO 1, EURO 2 - označení ekologické způsobilosti vozidel v EU.

Euroatom - smlouva o spolupráci ve výzkumu, vývoji a využití atomové energie mezi signatářskými zeměmi, podepsaná v r. 1957 v rámci tzv. Římských smluv.

Evropská dohoda - asociační dohoda uzavřená s jednotlivými zájemci o vstup do EU.

Evropské hospodářské zájmové sdružení - je forma podnikání vhodná pro joint ventures například v oblasti mezinárodního výzkumu a vývoje, prodejních aktivit, společné výroby, projekčních činností apod., která funguje na základě komunitární legislativy.

Evropský hospodářský prostor (EHP) - pojem označující oboustranně výhodnou spolupráci mezi EHS a ESVO a odstranění některých bariér obchodování. Smlouva byla uzavřena v r. 1984, ale v platnost vstoupila až v r. 1992.

G

G7 - označení skupiny nejvyspělejších zemí světa (USA, Japonsko, Kanada, Německo, Velká Británie, Itálie a Francie). V roce 2002 - trochu s rozpaky bylo přiřazeno i Rusko (tzv. G8).

Globalizace - je proces sjednocování světa, odstraňování hranic pro toky zboží, služeb, financí, lidí, myšlenek... doprovázený a podporovaný vedle ekonomických změn komplexem významných technologických, ekologických, sociálních a kulturních posunů. Lze ho také označit za proces mikroekonomické integrace (alespoň tato skutečnost v současnosti dominuje), realizované zejména aktivitami jednotlivých ekonomických subjektů.

Gramaticko-syntaktická ekvivalence - srovnávání kvality překladu z jednoho jazyka do druhého, kdy se musí respektovat různé možnosti pořadí slov, konstrukce věty nebo vyjádření důrazu.

H

Harmonizovaná sféra - sjednocením technických požadavků na evropské úrovni u vybraných druhů výrobků, které mají zvýšené nároky na bezpečnost a zdraví.

HV - resp. HD (Hidden Values - Hidden Desires) - pojem z marketingové komunikace, týkající se zdůraznění té vlastnosti spotřebních předmětů, která může svých spotřebitelům zlepšit sebevědomí a udělat z nich "něco lepšího".

I

Idiomatická ekvivalence - představuje srovnání kvality překladu frází z jednoho jazyka do druhého.

INCOTERMS - pravidla vymezující dodací podmínky, tj. povinnosti prodávajícího a kupujícího související s dodávkou a převzetím zboží, která vydává Mezinárodní obchodní komora v Paříži (poslední vydání v r. 2000). Těchto tzv. doložek je 13 a nemají povahu právní normy.

J

JEA - Jednotný evropský akt, resp. Akt o jednotné Evropě - programový dokument doplňující Římskou smlouvu o EHS zahrnující určité vývojové změny, realizace kterých začala v r. 1987. Pozornost byla mimo jiné věnována zejména urychlení vytvoření jednotného vnitřního trhu do r. 1992 a podmínkám vytvoření hospodářské a měnové unie.

JVT – jednotný vnitřní trh - je prostor bez vnitřních hranic, v němž je zajištěn volný pohyb zboží, osob a kapitálu.

K

Kalibrační ekvivalence měření - technika používaná v marketingovém výzkumu pro srovnání různých měn, kurzů, jednotek vah, vzdáleností, objemu apod.

Kodaňská smlouva - touto smlouvou uzavřenou v roce 1993, byla stanovena tzv. kodaňské kritéria, která musí splnit kandidátské země před vstupem do EU.

L

Lexikální ekvivalence - představuje srovnání kvality překladu, který byl učiněn přímo pomocí slovníku, a nemusí tedy vyjadřovat správný význam.

M

Maastrichtská smlouva - tzv. smlouva o EU uzavřená v r. 1992, ve které byly formulovány cíle ve třech pilířích (zaveden také pojem tzv. chrámu EU) - ekonomicko-sociální, mezinárodně-politické a zahraničně-bezpečnostní a vnitřně-bezpečnostní. Kromě toho byla stanovena tzv. konvergenční kritéria pro účast v Evropské měnové unii, definováno občanství Unie a změněn název EHS na ES (Evropská společenství).

Metrická ekvivalence měření - technika používaná u marketingového výzkumu, kde je respektován různý rozsah verbálních výrazů škál a také vzdálenosti mezi jednotlivými prvky škál.

Multi-zonální strategie - cenová strategie, kde jsou jednotlivé trhy seskupeny podle určitých podobností a navrženy jsou ceny pro tyto zóny.

N

Nákupní aliance – obdoba strategických aliancí působících zejména v retailingu.

Nařízení (regulations, réglements, Verordnungen) - jsou normy obecné právní povahy, které jsou platné bezprostředně po nabytí právní moci na celém území EU.

Nový přístup - proces schvalování pouze základních požadavků na výrobky, jejichž specifikace a detailní zpracování je obsahem norem.

O

Obchodní metody - označení vývozních a dovozních operací s různým stupněm zapojení prostředníka.

P

Partnerství pro vstup - druh smlouvy mezi ES a vybranými kandidátskými zeměmi, ve které jsou definovány krátkodobé a střednědobé priority a podmínky vstupu do EU.

PECA - Protokol o Evropské dohodě o vzájemném posuzování shody a akceptaci průmyslových výrobků.

Piggybacking – forma vstupu na zahraniční trhy, kdy menší firma za úplaty využívá distribuční kanál velké firmy.

Political Customer - pojem označující typ zákazníka, který klade důraz na ochranu životního prostředí, kvalitu života, smysluplné nakládání s volným časem, péči o tělo, resp. společenskou zodpovědnost.

Primární právo - "Ústava ES., - jeho součástí jsou všechny zakladatelské smlouvy (ESUO, EHS, EAS) včetně změn a doplňků (JEA, Amsterodamská smlouva...), nepsané základní právní zásady (základní lidská práva) a asociační smlouvy, smlouvy rozpočtové i další mezinárodní smlouvy mezi členskými státy sjednané na půdě ES.

R

Římské smlouvy - dvě smlouvy podepsané v r. 1957 signatářskými zeměmi ESVO. Jednou z nich vznikl tzv. Euroatom a na základě druhé EHS.

Rozhodnutí (decisions, décisions, Entscheidungen) - druh právního aktu sekundárního práva, který je závazný vůči těm, jimž jsou adresována (členské státy, fyzické a právnické osoby, ale i orgány ES); nemá tedy obecnou platnost.

S

Screening - proces projednávání postupu harmonizace legislativy u kandidátských zemí.

Sekundární právo - souhrn legislativy v rámci pěti druhů právních aktů sloužících k úpravě specifických případů, které jsou pro fungování JVT primárně důležité, a řada dalších forem vyjádření, které nemají prakticky žádný právní význam, mají spíše politický charakter, (programy, prohlášení, bílé knihy atd.).

Schengenská dohoda - dohoda z r. 1985, která upravuje pravidla týkající se překračování vnějších hranic a provádění kontrol na nich. Dohodu nepodepsaly všechny členské země EU, naopak některé nečlenské jsou jejími signatáři.

Směrnice - direktivy (directives, directions, Richtlinien) - jsou závazné pro členské státy, kterých se týkají (často všech), ale až po promítnutí do vlastní legislativy formou v dané zemi obvyklou, přičemž ji můžou částečně upravit.

Starý přístup - proces schvalování požadavků na určité výrobky patřící do tzv. harmonizované sféry - detailní a velmi zdoluhavý.

Strategie tzv. evropského cenového koridoru - spočívá ve snaze dodavatelů postupně dosáhnout pomocí zásahů na své straně (např. úpravou smluv o obchodním zastoupení) i na straně odběratelů stejné ceny na všech trzích, kde se produkt nabízí.

Strategie pro evropský vnitřní trh - r. 1999 - programový dokument dalšího rozvoje vnitřního trhu reagující na společenské a ekonomické posuny koncem 90. let 20. století (internet, ekologie, zvyšování kvalifikace, zaměstnanost, podpora podnikání).

Strategické aliance - zahrnují smluvní seskupení různého typu s cílem zajistit určitou strategickou výhodu pro všechny zúčastněné.

T

Tel quel - určení dodací podmínky - konkrétně potřebné kvality u fyzické jednotky - "tak, jak je," - obecně požadovaná, dle předchozích dodávek.

TEN - Transeuropean Network - program EU pro vybudování stěžejních dopravních komunikací napříč Evropou.

Transferové ceny - jsou ceny účtovací za vnitřní firemní převody různých výkonů mezi mateřskou společností a jejími dceřinými společnostmi, které mají sídlo v zahraničí.

U

Unbundling - "rozuzlení," - technika používaná při cenotvorbě, kdy je cena navrhovaná za každou část produktu zvlášť.

Úřad pro harmonizaci vnitřního trhu - instituce ES ve španělském Alicante, kde je možné žádat o ochranu známku ES.

V

VAT Information Exchange System - on-line služba, která podnikům zajišťuje přístup do systému elektronické výměny informací mezi daňovými orgány států EU.

Z

Zelená kniha - diskusní materiál, který předkládá dnes již široké veřejnosti první rámcové názory k problému, které by ES mělo řešit.

"12 C" - koncepce, která se používá při vytváření MIS v mezinárodním prostředí.

Rejstřík

A

Adaptace, 8, 17, 66, 67, 99, 100, 102 - 104, 108, 126, 131, 140
Agenda 2000, 8, 31
Akční plán vnitřního trhu, 44
Akt o jednotné Evropě, 29
Amsterdamská smlouva, 8, 31, 37
Analýza, 52, 67, 68, 96, 97, 101, 103
Antidumping, 110

B

Bariéry, 8, 22, 26, 27, 76, 77, 96, 97
Bílá kniha, 8, 29, 56, 124

C

Cena, 8, 16, 69, 73, 85, 100, 105, 110, 113 - 116, 135, 136
Clo, 46, 113, 114
Czechtrade, 27, 78, 92, 114, 136, 137

D

Daň, 33, 58, 62, 78, 107, 111, 114, 116
Distribuce, 8, 16, 18, 68, 69, 71, 104, 120, 126, 127, 135
Distribuční kanál, 120, 126
Doporučení, 56
Doprava, 124, 125, 127

E

EHS, 8, 22, 28, 29, 44, 57, 58, 60
Ekologie, 8, 45, 61
E-komerce, 8, 125, 137
Ekvivalence, 94, 95
ESP, 132
EMU - Evropská měnová unie, 8, 32
ESVO - Evropské sdružení volného obchodu, 22, 27, 28, 47, 125
Euro, 32, 81, 110, 112, 117
Eurospotřebitel, 132
Eurozákazník, 132
Eurozóna, 117, 118
Evropský soudní dvůr, 8, 38
Expanze, 20, 69, 122

F

Franchising, 71, 123
Fúze, 50

G

GATT, 22, 26, 77, 110
G7 (G 8), 22, 142
Globalizace, 3, 8, 16, 21, 22, 66, 134, 142

H

Harmonizace, 8, 31, 47, 57, 58, 104

I

Image, 19, 73, 93, 96, 101, 102, 104, 105, 108, 131
Incoterms, 113, 115, 143
Informace, 14, 21, 51, 59, 77, 78, 83, 85, 90, 93, 96, 97, 103, 106, 107, 125, 127, 130, 132, 134, 136
Instituce, 18, 26, 31, 36, 37, 44, 60, 78, 91
Integrace, 5, 8, 17, 21, 26, 27, 29, 32, 34, 36, 46, 60, 71, 76, 78, 122
Interkulturální, 8, 17, 79, 97

Internet, 122, 125, 133, 137, 144

J

Joint-ventures, 83
Just in Time, 101, 120
JVT - Jednotný vnitřní trh, 44 - 46, 50 - 52, 91, 143

K

Klastr, 77, 86
Kodaňská smlouva, 8, 31, 143
Komise, 8, 29 - 31, 33, 36, 38 - 40, 45, 51, 55, 56, 58 - 61, 106, 110, 111, 114, 124, 133, 134
Komunikace, 8, 16 - 18, 23, 39, 62, 101, 105, 115, 121, 130, 131, 133 - 137
Komunikační strategie, 8, 130, 131, 135, 136
Komunitární, 54, 56, 57, 59, 104, 142
Konkurence, 8, 19, 20, 22, 28, 30, 45, 65, 71, 73, 78, 86, 92, 97, 101, 103 - 106, 112, 115, 121, 127, 130, 140
Konkurenční výhoda, 24, 68, 69, 72, 101, 135
Kultura, 67, 73, 76, 79, 82, 97, 121

M

Maastrichtská smlouva, 8, 30, 34, 143
Médium, 130, 132, 134
Merchandising, 96, 135
MIS - Marketingový informační systém, 144

N

Nařízení, 37, 55, 56, 59, 62, 143

O

Ochranná známka, 20, 106
Outdoor, 133
Označení původu výrobků, 106

P

Panevropská, 8, 134, 138
Parlament, 8, 28, 36 - 38, 78
Positioning, 8, 66, 72, 78, 122
Produkt, 8, 14, 16, 19, 23, 47, 70, 84, 85, 98, 100 - 103, 105 - 108, 110, 112 - 115, 118, 120, 123, 130, 131, 135, 138, 144

R

Rada, 8, 27, 30, 36 - 38, 40, 50, 60
Reklama, 8, 62, 94, 100, 132, 133 - 135
Retailing, 8, 121
Rozhodnutí, 38, 47, 48, 55, 56, 143

Ř

Římské smlouvy, 8, 27, 143

S

Segmentace, 8, 66, 72
SLEPT analýza, 85
Směrnice, 37, 39, 47, 50, 55, 57, 58, 60 - 62, 106, 132, 134, 135, 144
Sponzoring, 133, 135
Standardizace, 8, 17, 33, 71, 102 - 104, 107, 126, 131, 134, 140
STEP analýza, 85
SWOT analýza, 85

Š

Šum, 96, 130

U

USP, 132

V

Výzkum, 8, 17, 90 - 92, 94, 96, 103, 112, 120

W

WTO, 22, 26, 44, 77, 110, 112

Z

Zelená kniha, 31, 51, 60, 144, 56

Značka, 8, 72, 100, 102, 103, 105, 106, 108

Ž

Životní cyklus výrobků, 103

Použitá literatura

Knihy

- [1] BALÁŽ, P. a kol. *Mezinárodné podnikanie*.
Bratislava: Vydavateľstvo Sprint Bratislava, 1995.
- [2] BENNETT, R. *European Business*.
London: Pitman Publishing, 1997.
- [3] BUDIRSKÝ, S., LEPKOVÁ, H. HAMADA, Z. *Mezinárodní marketing*.
Ostrava: ES VŠB - TU, 1997.
- [4] CIHELKOVÁ, E. a kol. *Světová ekonomika. Regiony a integrace*.
Praha: Grada Publishing, spol.s r.o., 2002.
- [5] CHEE, H., HARRIS, R. *Global Marketing Strategies*.
London: Financial Times Management, 1998.
- [6] COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování*.
Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1999.
- [7] HAD, M., URBAN, L. *Evropská společenství. První pilíř Evropské unie*.
Praha: MZV ČR, 2000.
- [8] HICKSON, D.J., ed. *Management in Western Europe*.
Berlin - New York: Walter de Gruyter, 1993.
- [9] KOŘÍNKOVÁ, K., NAGYOVÁ, J. *Evropská integrace*.
Pardubice: ES UP, 2000.
- [10] KUBIŠTA, V. a kol. *Mezinárodní ekonomické vztahy*.
Praha: HZ Editio, spol. s r.o., 1999.
- [11] KULHAVÝ, E. *Mezinárodní marketing*.
Praha: BaBText, 1992.
- [12] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*,
Praha: VŠE, 1998.
- [13] MACHKOVÁ, H., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*.
Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002.
- [14] OLLIVIER, A., DAYAN, A., OURSET, R. *Mezinárodní marketing*.
Praha: HZ Praha, s.r.o, 1996.
- [15] *Příprava českých malých a středních podniků na vstup do jednotného trhu EU*.
Praha: WestMidlands Enterprise Limited a Hospodářská komora ČR. Nakladatelský servis Q-art, 2001.
- [16] SMEJKAL, V. *Internet a §§§*.
Praha: Grada Publishing, 2001.
- [17] TERPSTRA, V, SARTHY, R. *International Marketing*.
Orlando: The Dryden Press, Harcourt College Publishers, 2000.
- [18] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*.
Praha: Grada Publishing, 2001.
- [19] TÝČ, V. *Základy práva Evropských společenství pro ekonomy*.
Praha: Linde Praha, a.s., 2000.
- [20] URBAN, L. *Evropský vnitřní trh a příprava České republiky na začlenění*.
Praha: Linde Praha, a.s., 2002.
- [21] USUNIER, J.-C. *Marketing across cultures*.
Harlow: Prentice Hall Europe, 1996.
- [22] ZLÝ, B. *Teorie a praxe ekonomické integrace*.
Ostrava: VŠB - Technická univerzita, 2002.

Tisk

- [23] *E-biz*
- [24] *Ekonom*
- [25] *EMP*
- [26] *Euro*
- [27] *Hospodářské noviny*
- [28] *Lidové noviny*
- [29] *Mladá fronta dnes*
- [30] *Marketing a media*
- [31] *Mezinárodní politika*
- [32] *Moderní obchod*
- [33] *Strategie*

Internetové zdroje

- [34] www.lidovky.cz - server Lidových novin
- [35] www.mam.cz - server Marketing a média
- [36] www.iHNed.cz - server Hospodářských novin, Ekonomu a dalších odborných časopisů nakladatelství Economia a.s.
- [37] www.evropska-unie.cz - Týden v Evropské unii – přehled týdenních zpráv na serveru Informačního centra Evropské unie při Delegaci Evropské komise v ČR
- [38] www.integrace.cz - server
- [39] www.siemens.cz - server zastoupení společnosti Siemens v ČR
- [40] www.euro.cz - server časopisu Euro

Odkazy na zdroje uvedených příkladů v textu

- [1] autor neuveden. Pekař Kamps bude prodávat i špagety. Hospodářské noviny. 24. 4. 2002. s. 19
- [2] Služby Komise zveřejnily studii o reformě daňové soustavy a systému podpor v nezaměstnanosti v EU. Zkráceno. Týden v Evropské unii. 8. - 14. 10. 2001. Zdroj: www.evropska-unie.cz
- [3] Opatření EU po útocích z 11. září. Zkráceno. Týden v Evropě. 5. - 21. 10. 2001. Zdroj: www.evropska-unie.cz
- [4] Komise zvažuje opatření EU k odškodňování obětí zločinu. Upraveno a zkráceno. Týden v Evropě. 24. - 30. 9. 2001. Zdroj: www.evropska-unie.cz
- [5] Většina Rakušanů tvrdí, že euro zdražilo nákupy. Zkráceno. Lidové noviny. 4. 6. 2002.
- [6] Péče o zvířata během dopravy - Rada schválila mandát k vyjednání mezinárodních pravidel. Zkráceno. Týden v Evropě. 22. - 28. 10. 2001 Zdroj: www.evropska-unie.cz
- [7] Vnitřní trh: Komise navrhuje nařízení, kterým by se zrušila omezení na propagaci prodeje. Zkráceno. Týden v Evropě. 1. - 7. 10. 2001 Zdroj: www.evropska-unie.cz
- [8] Evropský parlament chce pro ČR víc křesel. Zkráceno. Lidové noviny. 14. 06. 2002
- [9] Čeští, polští, bulharští občané mohou uplatňovat právo podnikat u národních soudů. Upraveno a zkráceno. 1. - 7. 10. 2001. Týden v Evropě. Zdroj: www.evropska-unie.cz
- [10] Zpráva Účetního dvora ES o hospodaření společné zahraniční a bezpečnostní politiky. Zkráceno. Týden v Evropě. 8. - 14. 10. 200. Zdroj: www.evropska-unie.cz
- [11] EU odstartuje debatu o své budoucnosti. Belgie, která nyní předsedá Evropské unii, pozvala své kolegy na summit do Laekenu. Zkráceno. Markéta Žídková. Lidové noviny. 14. 12. 2001
- [12] Masarykova univerzita získala úvěr od Evropské banky. Výstavba univerzitního městečka začne příští rok. Zkráceno. Lidové noviny. 27. 5. 2002
- [13] Strážci světové ekonomiky dnes uklidnili finanční trhy. Federální rezervní systém USA se s Evropskou centrální bankou dohodl na další transakci ke zklidnění finančních trhů. Zkráceno. Lidové noviny. 13. 9. 2001
- [14] Komunitární ochranné známky - zkušenosti z praxe. Zkráceno. Radka Pelikánová. EMP - Časopis o českém a evropském právu. č. 6, r. 2000
- [15] Jedna miliarda eur pro úspěch informačních a komunikačních technologií v Evropě. Zkráceno. Týden v Evropě. 1. - 7. 10. 2003. www.evropska-unie.cz
- [16] Německá kuřata nesmějí do Česka. Upraveno a zkráceno. Mladá fronta dnes, 31. 5. 2002
- [17] Lidové noviny. 30. 05. 2002
- [18] Budvar získal definitivně právo užívat značku Bud v Británii. Zdroj: Marketing a media. 4. 12. 2001, www.mam.cz
- [19] Zkráceno. Spotřebitelé v Evropské unii na prahu 21. století. Příloha Mezinárodní politiky 10/2000
- [20] Češi nebudou moci pracovat několik let v EU ČR uzavřela kapitolu o volném pohybu osob. Zkráceno. Lidové noviny. 26. 10. 2001
- [21] Prodej finančních služeb poštou, telefonicky a po Internetu: komisaři Byrne a Bolkestein vítají politickou shodu v Radě. Zkráceno. Týden v Evropě. 24. - 30. 9. 2001. www.evropska-unie.cz
- [22] Evropská komise změní pravidla schvalování fúzí. Zkráceno. Petr Kincl. Lidové noviny. 17. 12. 2001

- [23] Podnikové právo: odborná skupina zahájila on line konzultace o případných reformách. Upraveno a zkráceno. Týden v Evropě. 22. - 28. 4. 2002.
Zdroj: www.evropska-unie.cz
- [24] EU ratifikovala Kjótský protokol. Upraveno a zkráceno. Týden v Evropě.
3. - 9. 6. 2002. Zdroj: www.evropska-unie.cz
- [25] Evropský úřad pro bezpečnost potravin - Rada schválila zásadní právní normy, jimiž se zavádí nový celoevropský systém nezávadnosti potravin. Zkráceno. Týden v Evropě.
21. - 28. 1. 2002. Zdroj: www.evropska-unie.cz
- [26] Finanční výkaznictví: Komise navrhuje aktualizaci účetních pravidel pro 21. století.
Zkráceno. Týden v Evropě. 3. - 9. 6. 2002. Zdroj: www.evropska-unie.cz
- [27] Ochrana údajů: standardní smluvní ustanovení usnadní přenos osobních dat do třetích zemí pro zpracování. Zkráceno a upraveno. Týden v Evropě. 21. - 28. 1. 2002.
Zdroj: www.evropska-unie.cz
- [28] Obecná směrnice hospodářské politiky v roce 2002. Zkráceno. Týden v Evropě.
22. - 28. 4. 2002. Zdroj: www.evropska-unie.cz
- [29] Byla přijata jasnější pravidla označování vín. Zkráceno. Týden v Evropě.
29. 4. - 5. 5. 2002. Zdroj: www.evropska-unie.cz
- [30] Rewe - "Cassis de Dijon" (ESD, rozsudek z 20. února 1979, 120/78). Zkráceno a upraveno. Hakenbergová, W. Základy evropského hospodářského práva. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-301-9. s. 111
- [31] Knoblochová, V. Budoucnost úpravy smluvního práva v Evropské unii. EMP, č. 7-8/2001, s. 14 - 20. Upraveno a zkráceno.
- [32] Francie obhájila sníženou DPH u zdravotnických výrobků hrazených ze zdravotního a sociálního pojištění. Komise v. Francie - případ č. C - 481/98 - rozhodnutí ze dne 3. května 2001. Šlosarčík, I. Rozsudky ESD. Zdroj: www.integrace.cz
- [33] Carlsberg a Heineken pod lupou Bruselu. Zkráceno a upraveno. Hospodářské noviny.
4. 3. 2002. Zdroj: www.iHNed.cz
- [34] Směrnice na světě. Zkráceno a upraveno. Ekonom č. 24 13. - 19. 6. 2002, s. 32
- [35] Znečišťovatel musí platit: Komise přijala systém odpovědnosti určený k prevenci a nápravě ekologických škod. Zkráceno a upraveno. Týden v Evropě. 21. - 28. 1. 2002.
Zdroj: www.evropska-unie.cz
- [36] Složitý systém na malé částky. Zkráceno. Hospodářské noviny. Autor: Fialka, M. 22. 2. 2002. Zdroj: www.iHNed.cz
- [37] Tržní železnice. Zkráceno a upraveno. Ekonom. 24. 1. 2002. Zdroj: www.iHNed.cz
- [38] Evropa se bojí pevnosti Amerika. Zkráceno a upraveno. John Rossant. Euro, č. 2, r. 2002
- [39] Sáhl si už Ericsson na dno? Zkráceno a upraveno. Andy Reinhardt, Stanley Reed, Stephen Baker. Euro, č. 21, r. 2002
- [40] Nejen pijeme, také lížeme. Zkráceno a upraveno. Dalibor Premus. Euro č. 19, r. 2002
- [41] Partneři a aliance. www.siemens.cz/siemens/site/INFORMACE/sbs/NewSite/SBs/Partneri.html
- [42] Z boomu tramvají mají české firmy jen drobky. Jan Veselý, Jan Činčura, Hospodářské noviny, 18. duben 2002
- [43] Nejlépe utajený poklad komunismu. Zkráceno a upraveno. Eva Munk. Euro, č. 8, únor 2002
- [44] Díky reklamě mění Britové názor na škodovky. Zkráceno a upraveno. Strategie.
11. 2. 2002, s. 17

- [45] Nová pravidla pro označování potravin. Zkráceno a upraveno. Směr Evropská unie. Příloha Mezinárodní politiky. 10/2001
- [46] Většina států láhve recykluje. Zkráceno a upraveno. Hospodářské noviny. 21. 2. 2002. Převzato z materiálů Hnutí Duha. Zdroj: www.iHNed.cz
- [47] - Švédsko je nejdražší zemí Evropské unie. Zkráceno a upraveno. Tereza Hořejší. 17. 5. 2002. Zdroj: www.integrace.cz
- [48] Začne velký průlom v Česku? Upraveno a zkráceno. Ekonom. 21. 2. 2002. Zdroj: www.iHNed.cz
- [49] Euro v některých zemích zvýšilo ceny. Zkráceno a upraveno. HN, 16. 5. 2002. Zdroj: www.iHNed.cz
- [50] Čeští výrobci jdou do světa s Aholdem. Zkráceno a upraveno. Strategie. 22. 4. 2002, s. 14
- [51] Začne velký průlom v Česku? Zkráceno a upraveno. Ekonom. 21. 2. 2002. Zdroj: www.iHNed.cz
- [52] Obnovení dunajského celoevropského koridoru: most ke sjednocení Evropanů. Zkráceno a upraveno. Týden v Evropě. 25. 2. - 3. 3. 2002. Zdroj: www.evropska-unie.cz.
- [53] Kdo nespěchá, jede lodí. Zkráceno a upraveno. Menzelová, K. Euro č. 24. 17. 6. 2002, s. 52
- [54] Na internetu nejčastěji nakupují Němci, následují Britové. Zkráceno. Marketing a média. 16. 8. 2001. Zdroj: www.mam.cz
- [55] Britští čtenáři věří novinám nejméně. Zkráceno a upraveno. Strategie. 29. 4. 2002
- [56] Francouzský kabinet musí obhájit zákazy TV reklamy. Zkráceno a upraveno. Strategie. 3. 6. 2002, s. 19
- [57] Sponzorování má firmám přinést i užitek. Zkráceno a upraveno. Hospodářské noviny. 7. 6. 2002. Zdroj: www.iHNed.cz
- [58] Anderson, J. Dejte si pozor, ať tu husu úplně neoškubáte. Zkráceno a upraveno. Kapitál, březen 2000, s. 74 - 81

PATRIA .cz

Váš investiční portál

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Centrum distančního a celoživotního vzdělávání

Marketing v EU

Distanční studijní opora

Ing. Alena Klapalová

Vydala Masarykova univerzita roku 2004

Technický redaktor: Martin Vlasák
Metodická spolupráce: Doc. Ing. Ivan Hálek, CSc.
Jazyková úprava CDCV: Mgr. Martin Hubík

1. vydání, 2004 náklad 200 výtisků
AA – 14,85 VA – 15,00 154 stran
Tisk: Tiskárna BonnyPress, Heinrichova 16, Brno 602 00
Pořadové číslo 3933/ESF–16/04–17/99
ISBN 80–210–3408–4

Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou
v redakci vydavatele.

