



DISKUSIA

NOVÉ TRENDY NA VYBRANÝCH ASIJSKÝCH TRŽÍCH

doc. Ing. Miroslava Zamykalová, CSc.

Ing. Soňa Gullová, PhD.

ABSTRAKT

Snížení poptávky v USA, Evropě a dalších zemích donutila asijské země zamyslet se nad novými cestami, jak rozšířit vzájemný obchod a stimulovat spotřebu na domácím trhu. Úspěch právě v této oblasti je výzvou pro evropské i asijské podnikatele. Zdá se, že ani velké mezinárodní společnosti nejsou dostatečně připraveny, aby mohly využít potenciál asijského regionu. Tyto trhy jsou velmi různorodé, pokud jde o jejich rozměr i úroveň vyspělosti, vkus a preference místních spotřebitelů se neustále vyvíjejí. Jestliže zde mají firmy úspěch, budou muset změnit způsob myšlení, svoji strategii, organizaci, řízení aktivit a marketing tak, aby zdroje byly využity co nejefektivněji a potřeby a přání zákazníků uspokojeny co nejlépe. To se týká i japonského trhu, kde se chování spotřebitelů začíná stále více podobat chování spotřebitelů v Evropě a v USA.

Klíčové slová: asijské trhy, řízení, marketing, strategie, spotřeba, spotřební chování

ABSTRACT

If consumer business companies in Asia are to meet the challenge, they will have to fundamentally change the way they think about strategy, operations, organization and marketing. Asia's emerging economies are leading the world out of recession and the region's consumers are taking the baton from their counterparts in developed countries. Even the most sophisticated multinational companies are ill-prepared and must change significantly to meet the challenge of the Asia's growth potential. They will have to organize themselves regionally to coordinate strategy and use resources in the most efficient way and at the same time target the tastes of consumers on a very local level. Companies may also need to rethink the way they operate on the Japanese market, because after decades of behaving differently, Japanese consumers increasingly resemble their counterparts in Europe and the USA.

Key words: Asian markets, management, marketing, strategy, consumption, consumption behaviour

JEL: M16, M21, M31

ÚVOD

V současné době můžeme v řadě rozvíjejících se ekonomik (tzv. emerging markets) pozorovat projevy fenoménu, který bychom mohli nazvat průmyslovou revolucí, jež začíná měnit postavení těchto zemí ve světové ekonomice a má své významné dopady i pro vyspělou část světa. Rychlost i úroveň těchto změn je v jednotlivých ekonomikách rozdílná a např. Čína a Indie procházejí průmyslovou transformací, která je mnohonásobně rychlejší, než tomu bylo v případě průmyslové revoluce v Evropě a v Severní Americe. V příštích dekádách lze očekávat, že se objeví miliardy nových spotřebitelů střední třídy, stejně jako nových bohatých vrstev zákazníků, které i pro evropské firmy představují svým potenciálem velké příležitosti, ale i výzvy, jak tyto příležitosti úspěšně využít. Zejména podnikatelské prostředí v Číně se velmi rychle mění, ke změnám dochází na indickém trhu a v dalších asijských ekonomikách. Můžeme zaznamenat nejen vysoká tempa růstu těchto ekonomik, zejména ve srovnání s vyspělou částí světa, ale i významné změny ve spotřebě, v potřebách a chování zákazníků na těchto trzích. Mění se i dříve odlišné a předvídatelné chování japonských spotřebitelů, kteří se začínají podobat svým protějškům v Evropě a v USA. Tyto změny kladou vysoké nároky na podnikatelské strategie firem v současnosti a zejména do budoucna. Tyto rychle rostoucí ekonomiky začínají vykazovat úspěchy i v oblasti inovací a rozvoji nových technologií a stávají se místem, kam nejen proudí zahraniční investice, ale odkud také směřují investice do zahraničí, a to nejen do méně rozvinutých oblastí, ale i na vyspělé západní trhy a v neposlední řadě i do oblasti Střední Evropy. Na těchto rozvíjejících trzích se také západní firmy setkávají se stále rostoucí a často úspěšnou konkurencí domácích společností.

Cílem následující analýzy je poukázat na hlavní změny a nové trendy v této oblasti, zhodnotit jejich důsledky pro firemní strategie a postupy a poukázat na možné přístupy, jak tyto nové trendy a příležitosti využít k posílení pozice na těchto vybraných trzích a k rozvoji vzájemné spolupráce.

1 Jak získat asijské spotřebitele?

O zvýraznění Asie, zejména o roli Číny a Indie, se hovoří již delší dobu a spolu s některými dalšími ekonomikami tvoří i sledovanou skupinu zemí BRIC (dnes často zmiňovanou i jako BRICS). Zatímco svět zažíval zpomalení a propad, Čína i Indie vykazovaly nadále významná tempa růstu. Asijské ekonomiky tak převzaly roli jakéhosi vůdce globálního oživení. Pokud jde o českou ekonomiku, ukázalo se to např. na výsledcích vývozu společnosti Škoda Auto, pro kterou se čínský trh stal největším odbytištěm i nejperspektivnějším trhem, s padesátiprocentním nárůstem v r. 2010 oproti předchozímu roku¹. Růst v Asii není nový jev, ale je možné pozorovat i zvyšování životní úrovně obyvatel, vzdělání a aspirací mladé generace. Řada ekonomů také poukazuje na to, že tento „asijský zázrak“ závisí na vládou řízených investicích a politice výroby s nízkými náklady, určené pro export na západní trhy. Nově je možné zaregistrovat zvýšený intraregionální obchod a např. v Číně pozorovat i trend určitého oslabování významu exportu a posilování významu spotřeby na celkovém růstu ekonomiky. Tento posun k růstu podílu spotřeby na celkovém růstu ekonomiky je již

¹ HOSPODÁŘSKÉ NOVINY, 2011, 4.3.2011.

zřetelný. Transformace země z centra výroby na centrum spotřeby by Číně zároveň umožnilo lépe vybalancovat její obchodní vztahy s vyspělými zeměmi.

Intraregionální obchod ale vyžaduje změnu politiky směrem k podpoře větší spotřeby místních obyvatel, kteří, v porovnání s jinými státy, stále vykazují významně nižší podíl spotřeby na HDP. Ale i při těchto nízkých podílech nabízejí asijské trhy přesvědčivé příležitosti. Zejména v Číně se objevuje široká a rychle rostoucí skupina bohatých spotřebitelů, kteří mají rádi zahraniční značky a luxusní zboží. Rovněž obyvatelé měst se začínají stále více podobat svým západním protějškům, což je mimo jiné ovlivněno i rostoucími příjmy a zájmem o kvalitnější produkty. Podle provedené studie, prodej těchto výrobků dnes představují kolem poloviny celkového růstu spotřeby². Přesun směrem ke kvalitnějším a dražším výrobkům je také umožněn růstem možnosti nákupu na úvěr a této skutečnosti se např. snaží využít i český Home Credit. Tento trend je potom na druhé straně kompenzován klesajícím podílem nákupu levnějšího zboží.

Získání asijských spotřebitelů ale vyžaduje změnit dosavadní modely nabídky a obchodování. Nestačí snažit se zde uplatnit výrobky, které byly vytvořeny pro zákazníky na jiných trzích, ale vytvářet a nabízet výrobky i marketingové strategie, které jsou „šité na míru“ nejen jednotlivým trhům a zemím, ale ve zvýšené míře i specifickým segmentům spotřebitelů (zejména např. městským oblastem). Je nutné spotřebitele přesvědčit o důležitosti nabízeného produktu (např. poukázat na úspěch v zaměstnání, společenský status apod.) a využít k tomu kvalitní webové stránky, možnosti společné, meziproductové reklamy, stejně jako kvalifikovaný prodejní personál. Růst využití internetu na asijských trzích se ale co do dynamiky v jednotlivých zemích liší. Čína se může pochlubit více než 420 mil. uživateli, což představuje přibližně 30% z celkové populace a odhaduje se, že tento počet se v příštích pěti letech téměř zdvojnásobí a dosáhne až 770 mil. obyvatel, tedy 55% z jejich celkového počtu. Ještě rychlejší rozvoj zaznamenala např. Malajsie s přibližně 15 mil. uživateli, což ale představuje až 55% z celkové populace. Vzhledem k počtu obyvatel je tak Čína se svým podílem největším uživatelem internetu ve světě, zatímco Indie s pouhými 81 mil. uživateli, představujícími 7% obyvatelstva země připojenými na internet, silně zaostává. Odhaduje se, že do r. 2015 se ale i její počet uživatelů zpětinasobí až na 350 mil., tedy 28% populace.³

To je výzvou pro nová média, aby přizpůsobila obsah a přenos komunikačních sdělení tak, aby byla cenově konkurenceschopná ve srovnání s tradičními, zejména tištěnými formáty, využívala k tomu místní a regionální publicitu a byla dostatečně důvěryhodná pro spotřebitele. Společnosti, zejména v sektoru spotřebního zboží (např. automobilovém, v maloobchodě a pod.), by s ohledem na tento posun měly nově formulovat své marketingové a komunikační strategie, získat a využít konkurenční výhodu tohoto regionu, který představuje již nyní více než polovinu světových uživatelů internetu.

I v Indii se vyrábí stále více zboží pro rostoucí spotřebu na velkém domácím trhu a to pomáhalo indické ekonomice překonat krizi. Velký počet obyvatel zde představuje významný faktor růstu trhu, ale i tady je třeba vzít v úvahu místní

² ATSMON, Y. – DIXIT, V. – MAGNI, M. – ST-MAURICE, I.: China's new pragmatic consumers, 2011.

³ DAGA, V. – NIMAL M – NARASIMHAN, L.: Riding Asia's digital tiger, 2010.

specifika, jakou je mimo jiné nízká kupní síla většiny obyvatel. Pro podnikatele to znamená vyvíjet a nabízet takové produkty, které odpovídají zvyklostem a potřebám indických spotřebitelů. Tento proces již dostal své jméno „indovace“⁴. Indický trh má řadu zvláštností, často náboženského původu, rozhoduje nízká cena, obchody nabízejí vše, ale v malém balení a pod. Na těchto trzích, ale i v některých vyspělých zemích, zaujímají významné místo i různé etnické skupiny, často s nezanedbatelným procentním zastoupením ve společnosti, které mohou mít specifické potřeby, odlišný výběr produktů, značek, míst a způsobu nakupování, jiné vnímání propagačních sdělení a pod. I těmto „novým zákazníkům“ začaly podniky v poslední době věnovat více pozornosti, analyzovat jejich potřeby a chování, vyvíjet, vyrábět a nabízet specifické výrobky a služby, způsoby jejich distribuce a komunikace, neboli uplatňovat tzv. etnický marketing⁵.

Na sledovaných trzích významně roste konkurence i ze strany místních, nejen velkých, ale někdy i menších společností, které konkurují, často velmi úspěšně, západním firmám, a to nejen na těchto, ale i na zahraničních trzích. Také příjmy společností zde usazených rostou zpravidla rychleji než příjmy mateřských firem a než příjmy jejich protějšků z vyspělých trhů.

2 „Mysli regionálně, jednej lokálně“

Todd Guild ve své studii doporučuje následující postup, jak získat spotřebitele v Asii.⁶ Podle autora rozměr a rychlost změn, ke kterým dochází na asijských trzích, je výzvou i pro velké globální společnosti a jejich zkušené řídicí pracovníky. Pro efektivní využití zdrojů navrhuje organizovat činnost regionálně a zároveň zacílit na potřeby spotřebitelů na lokální úrovni. Firmy se na těchto trzích setkávají s roztržštěnou distribucí, velmi silnou místní konkurencí, která se opírá o nízké náklady, různorodé preference, nízkou kupní sílu většiny obyvatel a jejich nízkou loajalitu ke značkám. Místo lokalizace činnosti a centralizace administrativy navrhuje vytvářet užší a flexibilnější regionální struktury, schopné na jedné straně posílit činnost v dané zemi, na straně druhé rychle se adaptovat a alokovat zdroje v rámci oblasti, napříč jednotlivými trhy. Malé regionální řídicí týmy tak mohou s většími úspěchy využívat a přesunovat inovace a snižovat náklady. Pro tuto současně „regionální a lokální strategii“ uvádí čtyři obecné zásady:

- globální společnosti musí změnit své organizační struktury tak, aby operace na těchto trzích zaujaly postavení odpovídající jejich dlouhodobému ziskovému potenciálu a měly potřebnou autonomii pro dosažení výsledků,
- měly by se zaměřit na růstové příležitosti v městských oblastech,
- výrobky a ceny musí být přizpůsobeny místním preferencím (doslova „šité na míru“),

⁴ LAMONT, J.: Indovace, inovace po indicku dobývá svět, 2010.

⁵ ZAMYKALOVÁ, M.: Spotřebitelské chování různých etnických skupin a jeho odraz v marketingu, 2010.

⁶ GUILD, T.: Think regionally, act locally: Four steps to reaching the Asian consumer, 2009.

- musí se naučit jak uvést zboží na trh, prodávat je a distribuovat přes různé distribuční cesty a maloobchodní struktury.

Asie by tak neměla být jen jednou z dalších oblastí činnosti firmy, ale vést manažery k pochopení, že úspěch na asijských trzích se stává nutností pro přežití a že růst spotřeby na těchto trzích může kompenzovat výpadky na vyspělých trzích v USA a v Evropské unii. Jak autor ukazuje na příkladech, v řadě výrobků i výrobních řad se asijská spotřebitelé stali už dnes globálními hráči.

Pro mnohé společnosti tak nastává nová etapa, kdy po vstupu na tyto trhy a postupném růstu v předchozích letech se snaží a budou dále usilovat o dosažení vedoucí pozice. Tyto cíle nebude snadné naplnit, protože asijské trhy jsou vysoce konkurenční a místní soupeři nabízejí výrobky s rostoucím počtem inovací a se zkracujícím se životním cyklem, obvykle za ceny, které jsou pro jiné těžko dosažitelné. Navíc i zmíněná nízká loajalita spotřebitelů a distribuce prostřednictvím převažujících rodinných maloobchodních prodejen způsobuje, že obvyklé metody a přístupy z domácích vyspělých trhů zde mohou být zbytečné a neúspěšné. Přestože pozornost bývá věnována zejména Číně, indický spotřební trh, který, jak se odhaduje, vykazuje pět až desetileté zpoždění oproti čínskému, se v některých skupinách výrobků vyznačuje vysokými tempy růstu.

Pokud se vrátíme k výše zmíněným zásadám, studie uvádí některé příklady firem, které tímto směrem adaptovaly své přístupy. Některé organizovaly své asijské operace jako nezávislé obchodní jednotky s vlastním kapitálovým rozpočtem, s týmem, zkušeným v oblasti strategického plánování i se znalostmi místních specifik, schopným využít výhody jednotlivých trhů a umožnit jejich spolupráci v oblasti.

Současné údaje a zejména jejich prognózy také poukazují na města, jako dominantní centra masové spotřeby. Podle nich v Japonsku žije více než polovina všech spotřebitelů v Tokiu nebo Osace, pětina obyvatel Jižní Koreje v Soulu a podle odhadů v Číně, do r. 2025, opustí venkov více než 350 milionů obyvatel, kteří vytvoří více než 23 obrovských velkoměst s obyvatelstvem nad 5 milionů. V Indii více než 700 milionů obyvatel učiní totéž do r. 2050 a vytvoří tak 36 megalopolí. Dnes už také nestačí jen chápat regionální a lokální preference, ale projektovat a navrhovat výrobky a služby přímo v Asii, investovat do místních designérských a výrobních kapacit, vytvářet originální výrobky. Cena je významnou součástí strategie, využití vstupních výrobků a značek je důležité pro přilákání zákazníků i směrem k těm cenově vyšším, díky zaměření se na znaky a atributy, které asijská spotřebitelé oceňují nejvíce. Svoji roli sehrává i způsob placení, např. i zmíněná možnost koupě na splátky. Pokud jde o komunikační politiku, nestačí jen tradiční a zmíněná moderní média, ve kterých je míra penetrace v Asii nižší než na vyspělých trzích. Kromě využití televize, rádia, tisku a internetu je vhodné použít i události a společenské akce, venkovní a mobilní reklamu, podporu v místě prodeje a vzdělávací kampaně. Moderní maloobchodní řetězce představují zatím pouze třetinu celkových prodejů spotřebního zboží v Číně a méně než pětinu v Indii, převažují malé rodinné obchody⁷.

Vytvořit úspěšnou strategii pro tyto trhy se dnes stalo důležitou součástí firemních cílů a plánů. Rostoucí různorodost a konkurenční prostředí znamenají

⁷GUILD, T.: Think regionally, act locally: Four steps to reaching the Asian consumer, 2009.

nutnost chápat existující specifika uvnitř ekonomik jednotlivých zemí a soustředit zdroje na slibné části trhů. Strategie musí odrážet charakteristiky národního trhu (včetně zmíněné úrovně urbanizace), stejně jako velikost firmy, její pozici i aspirace. Jednou z možností je např. využít přístup vytváření městských clusterů.⁸

Je možné segmentovat např. čínská města podle faktorů, jakými jsou průmyslová struktura, demografické faktory, rozsah, geografická blízkost a charakteristiky spotřebitele. Takto lze identifikovat určitý počet clusterů, každý dostatečně homogenní tak, aby bylo oprávněné považovat jej za jeden trh pro posouzení strategických rozhodnutí. Následné zvolení priorit a postupů při jejich zacílení (targetingu), může napomoci společnosti zvýšit efektivnost distribuční sítě, prodejců a médií i marketingové strategie. Firmy tak mohou využít příležitosti i v atraktivních menších městech a spíše uvnitř než napříč různých clusterů, tedy strategii, která vyžaduje méně komplexní distribuční řetězec a méně partnerů. Ty společnosti, které chtějí využít expanze napříč clustery, mohou snadněji zacílit na určitý, větší počet podobných měst uvnitř několika velkých clusterů, které nabízejí stejné tržní příležitosti, ale nacházejí se v různých částech země. Další výhodou této koncentrace zdrojů na určité clustery je možnost využít efektu „word of mouth“. Vzhledem k relativně krátké historii jednotlivých značek v Číně hraje tento nástroj a pověst značky významnější roli, než je tomu ve vyspělých ekonomikách.

Při využití této strategie je důležité zaměřit se na rozměr clusteru, nikoli města, analyzovat historii růstu příjmů a produktových řad s tím, že pouhá extrapolace budoucích trendů na základě této historie není dostatečná, protože s růstem příjmů se spotřební zvyklosti rychle mění. V Číně je třeba si také uvědomit, že zevšeobecnění je možné jen částečně, vzhledem k existujícím významným rozdílům i uvnitř oblastí, které vedou k nutnosti diferencovat komunikační kampaně a volit rozdílné formy distribuce. Tato lokalizace je v Číně nutná i z důvodu omezené dostupnosti národních médií, což se týká nejen dostupnosti TV kanálů, ale zejména ostatních médií jako jsou noviny a rádio i billboardy. Je třeba také zvážit, s ohledem na strategicko-řídicí rozhodování, možnost spojení (např. geograficky blízkých) clusterů nebo jejich rozdělení na subclustery. Jejich počet závisí na potřebách společnosti a měl by umožnit efektivní řízení.

Pokud jde o Indii, využít efektivně rostoucí spotřebu může být náročnější než v Číně, vzhledem ke zdejší menší urbanizaci i ranějšímu stádiu hospodářského rozvoje. Správně alokovat finanční i lidské zdroje a zlepšit řízení znamená zvolit možná menší počet clusterů v okolí velkých indických měst, protože tyto clustery mohou představovat velký podíl v hospodářském rozvoji země. Další možností, která se již některým firmám vyplatila, je zaměřit se pouze na určitý počet států v zemi.

3 Zahraniční nebo místní manažeři?

Pro úspěšné působení na rozvíjejících se trzích je neméně důležitou výzvou pro firmy efektivní využití lidských zdrojů, zejména řídicích kádrů. Podle některých názorů éra západních manažerů-expatriotů pomalu končí a i zde se doporučuje

⁸ ATSMON Y. – KERTESZ, A. – VITTAL, I.: Is your emerging-market strategy local enough?, 2011.

lokalizace.⁹ Problematika mezikulturních rozdílů v chování a jednání zástupců různých národních kultur a z nich vyplývajících nedorozumění je dostatečně známou a diskutovanou. Ukazuje se, že i když pro západní manažery je život v Číně snazší než pro čínské manažery v západních zemích, zdá se být pro ně tento trh komplikovaný. Také nedostatečný výkon, neúspěch a předčasný odjezd, nebo odvolání vyslaných manažerů jsou na tomto trhu mnohem častějšími důvody, než je tomu na jiných zahraničních trzích.

Západní manažeři musí počítat s autoritářským režimem, netransparentními a měnícími se pravidly, nedostatečnou ochranou životního prostředí i autorských práv a jiného duševního vlastnictví, omezenou možností uplatnění některých způsobů prodeje (např. „multi-level marketing) nebo vyhledávání a najímání personálu, vysokou administrativní zátěží a nutností získání řady povolení a schválení a zasahováním politiky do života firem a jejich zaměstnanců (stranické organizace ve firmě, podezřívavost při pořádání společných podnikových akcí a shromáždění a pod.). Dnešní generace expatriotů má ale život snazší než předchozí generace. Za peníze lze dnes v Číně nakoupit prakticky vše, trh na rozdíl od západního světa dynamicky roste a poskytuje nové příležitosti i zkušenosti, umožňuje vysoké odměny za práci, vylepšení profesionálního životopisu i kariérního postupu, v neposlední řadě i poznání zajímavé kultury. Řadě manažerů se zde líbí, jsou spokojeni a rádi zůstávají a firmy sem začínají vysílat své nejschopnější kádry.

V posledních letech se ale i čínské firmy stávají více globálními a vyhledávají investiční příležitosti v zahraničí. Dnes je můžeme najít nejen tradičně v ostatních asijských zemích, ale s rostoucí dynamikou v Africe, Latinské Americe, USA i v Evropě. Investují do akvizic (v západní Evropě), ale i do výstavby kapacit „na zelené louce“ (ve střední Evropě) a s cílem získat moderní technologie a know-how nakupují majetkové podíly i v menších a středně velkých firmách, ke kterým je rovněž přitahuje velmi dobrá pověst výrobků a vysoká kvalifikace technických pracovníků a inženýrů. Objevuje se rovněž trend většího přílivu čínských investic do Evropy, než je tomu naopak.

Čínští expatrioti jsou relativně nový fenomén, který odráží rostoucí sílu a význam země. Zatímco dřívější vlny emigrantů způsobila chudoba, násilí a despotická nadvláda a lidé hledali v zahraničí práci a obživu, noví expatrioti jsou jiní. Přicházejí se zajištěnou prací a mzdou a stanoveným obdobím působení, po kterém se vracejí domů. Jejich situace je podobná jako jejich západních protějšků a přesto i v mnohém odlišná. Podmínky, za kterých zde pracují, jim nemusí připadat tak úžasné, vezmeme-li v úvahu nezvyklou stravu, vysoké ceny výrobků a služeb, ale nižší mzdy (ve srovnání se západními manažery), zejména pokud pracují pro státem vlastněné firmy. Přicházejí pracovat sami, často bez rodinných příslušníků a žijí proto někdy velmi osaměle a skromně, což může připadat zajímavé jen mladším a svobodným manažerům. V Číně se také manažer na vyšším stupni podnikové nebo státní hierarchie setkává s velkou úctou a respektem, v Evropě je jen jedním z obyčejných manažerů. Navíc tímto způsobem ztrácí kontakt s dřívějšími obchodními známými i možnost rozvíjet dále tyto vztahy a svůj kariérní postup. Není proto výjimkou, že pokud je takový manažer vyslán do zahraničí, znamená to, že doma nebyl dostatečně úspěšný. Pro mladé expatrioty může být pobyt vítaný, protože jim umožňuje zdokonalit angličtinu, poznat

⁹ JOERRES, J. A.: Beyond expats: Better managers for emerging markets, 2011.

novou kulturu a zábavu, pro ženy poznat i k ženám vstřícnější prostředí. Proto, pokud je to možné, mohou chtít zůstat. Dalším problémem, kterému musí čínští manažeři čelit, je stereotypně negativní nahlížení na čínské společnosti v zahraničí, na neznalost jejich doma dobře zavedených, známých značek i na kvalitu jejich výrobků a služeb. Dá se ale očekávat, že zvyšující se kvalita jejich produktů bude západními zákazníky zaznamenána, tak jako tomu bylo v případě japonské a jihokorejské produkce.

Pro zahraniční manažery je čínský trh lákavý, ale náročný a vyžaduje specifické dovednosti, které jdou za rámec a někdy i kolidují s obvyklými obchodními standardy a praktikami. Vyžaduje se kulturní vnímavost a adaptabilita, pochopení trhu i schopnost rychlé reakce na dynamické změny a specifika prostředí a situace. Ne všechno lze vyčíst z knih a pochopit během školení. Nestačí soustředit se pouze na trh a úspěšný prodej, ale umět spolupracovat s vládou a místními politickými představiteli, budovat dlouhodobé vazby s bezprostředním firemním okolím a tuto spolupráci zahrnout do strategického plánovacího procesu. I při adaptaci na místní podmínky je dále nutné zavádět základní obvyklé standardy podnikání. To v čínském prostředí vyžaduje větší sblížení se mezi zaměstnanci a jejich rodinami i trpělivé vysvětlování základních pracovních principů a nutnosti jejich dodržování. Nabídka talentovaných lidí je v Číně omezená a jejich kvalita je odlišná v různých regionech, oborech i věkových skupinách.

Získání a udržení schopných zaměstnanců není jen otázkou peněz a kariérního postupu, ale i pracovního prostředí. Chce to více se osobně zajímat o své zaměstnance a podporovat různé společné společenské akce a události, jako je např. i účast na svatbě, zájem o rodinu a pod. To, co bývá v západním světě považováno za invazi do soukromí, se zde cení jako výraz respektu a vlastnost dobrého šéfa. Dalším problémem nalezení vhodného modelu je jak zajistit snížení nákladů při zachování kvality produktů, navíc při existujícím kopírování a krádežím duševního vlastnictví. Některé společnosti proto opustily svoji strategii zaměřenou na jednu značku a přicházejí, i ve spolupráci s místními firmami, se strategií více značek, zaměřených na různé segmenty zákazníků. Dochází ke změnám v organizačních strukturách firem i k budování výzkumných kapacit a center služeb firmy v místě působení. Vzhledem ke komplexnosti problémů a rychle se měnícímu prostředí je kritickým faktorem úspěchu schopnost být flexibilní. Nelze ale podléhat momentálním tlakům a měnit strategii a politiku pro dočasnou výhodu a tím ohrožovat dosažení možného významnějšího výsledku. Proto je nezbytné jasně formulovat priority, strategické, etické, operativní a personální a ty dodržovat. Působení zahraničních expatriotů v Číně je i pro zkušené manažery velmi náročné a vyžaduje dostatečnou firemní podporu, od samotného manažera potom hledat a využívat různé možnosti jak obnovit vlastní energii, relaxovat a poznávat místní kulturu.

Jak bylo zmíněno, navzdory pozornosti, která je této problematice v poslední době věnována, je schopnost adaptace expatriotů, zejména na vzdálených a kulturně odlišných trzích, nedostatečná. Objevil se proto návrh strategie tzv. „obráceného expatriota“¹⁰. Tímto expatriotem je míněn místní manažer, který je umístěn na vedoucí pozici v řízení lokálních aktivit firmy, jejíž základní působení a centrála se nacházejí na západních trzích. Tento manažer potom prochází rotací pozic a poznáváním zavedených podnikových aktivit na různých místech této firmy v zahraničí. V souladu

¹⁰JOERRES, J. A.: Beyond expats: Better managers for emerging markets, 2011.

s dosavadními zkušenostmi manažera a složitostí daného podnikání je mu určena doba pro poznání jednotlivých hlavních aktivit společnosti, zejména funkčních, jako jsou finance, řízení lidských zdrojů a marketing, stejně jako jednotlivých podnikatelských jednotek tak, aby mohl pochopit specifika a různé potřeby zákazníka.

Takto expatriot může „stínovat“ podnikové manažery v různých zemích, posílit své poznatky a zkušenosti, které uplatní po návratu do svého domácího prostředí. Pro maximalizaci šance na úspěch se doporučuje vyjasnit a stanovit očekávání a cíle pro všechny zúčastněné, program a akční plán po návratu manažera domů, včetně způsobů kontroly. Během zaškolování je třeba vyhradit vždy dostatečný čas a vhodné prostředí pro koučování, dialog a oboustrannou zpětnou vazbu, které umožní případnou úpravu programu a zajistit i komunikaci mezi jednotlivými angažovanými manažery. Je zároveň nutné zdůraznit hostujícímu manažerovi i jeho koučům, že cílem není jednoduchý transfer praktik, ale jejich adaptace tak, aby byla aplikována základní pravidla, která vhodně vybalancují inovace, podstupované riziko i základní ekonomické zásady a prvky. Každá firma si vytvoří vlastní přístup podle potřeby, důležité je ale dlouhodobé zaměření při vyhledávání a péči o potenciální vedoucí manažery.

Získat a udržet schopné místní odborníky a talentované absolventy univerzit nemusí být pro západní firmy jednoduché, protože např. čínské domácí společnosti dokážou pro své zaměstnance vytvářet prostředí, které jim zajistí jejich loajalitu. Na druhé straně čínští mladí zaměstnanci stále více chápou význam práce pro zahraniční společnost a její značky a vítají mentoring a zaškolovací programy. Zajištění zajímavého kariérního postupu pro tyto zaměstnance také zvyšuje šance firmy uspět v rostoucím boji o talenty s čínskými konkurenty, a to i v oblasti získávání odborníků pro výzkum a vývoj.

Také indický trh vyžaduje, aby firmy poskytly místnímu managementu dostatek autonomie. Vedoucí manažer musí mít zkušenosti a znalosti o místním trhu a kultuře, schopnost rozhodovat a také dobře komunikovat s vedením mateřské společnosti. I níže postavení manažeri by měli podporovat inovace a podnikavost a snažit se o zkrácení času uvedení výrobků na trh. I zde se vyplatí nabízet zrychlení a transparentnost kariérního postupu a motivace založené na výkonnosti pro ty nejlepší zaměstnance, stejně jako zmíněné programy rotace a kurzy pro vedoucí manažery.

4 Růst střední třídy a vrstvy bohatých obyvatel

Významným fenoménem je také na jedné straně rostoucí střední třída, na straně druhé rostoucí vrstva bohatých obyvatel. Tito noví spotřebitelé nabízejí výhody těm, kterým se podaří být mezi prvními, kteří využijí těchto příležitostí. Některé asijské země také mohutně investují do výzkumu a vývoje s cílem zvýšit podíl výrobků s vysokou přidanou hodnotou ve vývozu. Čína už dávno není jen levnou manufakturou, ale silným konkurentem v řadě oblastí. I když vyspělé země v čele s USA nadále ještě hrají zásadní roli, a v blízké budoucnosti se to zřejmě nezmění, přesto jejich dominance bude oslabovat, a ve vzdálenějším období budou změny ve prospěch nových center výraznější.

Přestože velké mezinárodní společnosti mají silné globální značky, setkávají se na těchto trzích s rostoucí místní konkurencí. V některých oborech je tato konkurence schopná dosáhnout miliardových obrátů díky zacílení na venkovské oblasti a vyplnění

produktových nik, které uspokojují místní potřeby s nízkými náklady při využití patriotismu spotřebitelů. Existují různé možnosti, jak zachytit tyto nové trendy v chování spotřebitelů na rozvíjejících se trzích, ale kritickými body strategie jsou zejména rychlost a rozsah reakce. Pro dosažení potřebného rozsahu je nutné identifikovat segmenty podobných spotřebitelů na různých trzích, které firmám umožní dosahovat obrátu a zisku, který ospravedlní kapitálové investice v určité oblasti. Dalším směrem je zapojit do spolupráce místní partnery, kteří znají dobře situaci a prostředí.

Střední třídu je zde přitom třeba chápat v regionálním smyslu. Spotřebitelé, vzhledem k jejich příjmu, ještě stále nejsou dostatečně bohatí pro to, aby pravidelně měnili a nahrazovali produkty a na rozdíl od vyspělých zemí utrácejí větší procento z příjmu domácnosti na jídlo a dopravu. Řešením by proto mohlo být identifikovat nejprve, zda jsou potřeby zdejších spotřebitelů primárně globální nebo lokální, poté ohodnotit schopnost spotřebitele dovolit si zakoupit určitý produkt. Prognózy by měly zahrnout i odhad stupně penetrace a dostupnost produktu na hlavních sledovaných trzích, stejně jako ochotu spotřebitelů přejít k dražším produktům. Tradiční formy, kdy společnosti vstupují na trhy postupně a zaměřují se na různé značkové a tržní kombinace, nestačí. Musí budovat a sdílet informace o spotřebitelích napříč trhy a být ochotnější spolupracovat s různými místními partnery, včetně spolupráce s veřejným sektorem. K tomu je potřeba zmíněná větší flexibilita organizační struktury, vytváření nových „druhých“ firemních ústředí, center náboru potřebných kádrů a využití místních prodejců.

Zejména podnikatelské prostředí v Číně se velmi rychle mění a vyznačuje se novými regulačními opatřeními i rostoucími náklady pro podnikání firem. Zároveň ale zdejší bohatí spotřebitelé představují nové příležitosti. Ani krize a globální zpomalení nezabránilo růstu počtu těchto obyvatel. Je odhadováno, že do r. 2015 se země stane oblastí se čtvrtou největší koncentrací bohatých lidí ve světě (po USA, Japonsku a Velké Británii) a počet bohatých domácností vzroste z 1,6 milionu v r. 2008 na 4,4 milionu v r. 2015. Průzkum, který využil i osobních rozhovorů s 1750 bohatými respondenty v 16 čínských městech, ukázal, že jejich nejvýraznějším rysem je jejich mládí: 80 % bylo mladších 45 let, ve srovnání s 30 % v USA a 19 % v Japonsku¹¹. Vzhledem k mládí mají tito spotřebitelé menší povědomí o luxusních značkách a sledují více i funkční přínosy a výhody produktů (např. kvalitu, materiál, design, zpracování). Svými postoji a chováním se rovněž významně odlišují od ostatních obyvatel země: 52 % z nich prohlásilo, že důvěřuje zahraničním značkám, oproti 11 % většiny obyvatel. Jsou také ochotnější zkoušet nové technologie, půjčovat si peníze a jsou náchylnější mít potíže při dosahování uspokojivé rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Sledují velmi televizi, tráví více času surfování po internetu i aktivitami mimo domov (při sportu, ve wellness centrech a restauracích). Podle průzkumu se potřebují cítit ojedinelí a finančně zabezpečení. Analýza potřeb odhalila sedm výrazných segmentů těchto spotřebitelů s různým původem bohatství, přístupem k práci, spotřebním chováním a pod. Např. „exkluzivní“ segment, složený z nejbohatších lidí, který vyhledává jen to nejlepší a nejmódnější zboží a značky, narozdíl od segmentu „self-made“ mužů i žen, kteří i přes dostatek peněz stále tvrdě pracují, málokdy nakupují jen to nejlepší zboží a před nákupem porovnávají ceny.

¹¹ GUILD, T.: Think regionally, act locally: Four steps to reaching the Asian consumer, 2009.

Jedině pochopením rozdílů, jak se tyto bohaté domácnosti liší od těch na ostatních trzích, od ostatních čínských spotřebitelů i navzájem, mohou společnosti využít nabízené příležitosti, získat si důvěru a loajalitu této atraktivní skupiny spotřebitelů, upravit a vytvářet jejich rozvíjející se záliby a vkus i spotřební chování.

5 Změny v chování japonských spotřebitelů

Po desetiletích výrazně odlišného a předvídatelného chování japonských spotřebitelů můžeme v poslední době vidět změny, díky nimž se začínají tito spotřebitelé podobat svým protějškům v Evropě a v USA. Zatímco dříve byli Japonci ochotni zaplatit za kvalitu a výhody a neměli obvykle zájem o levnější produkty, nyní utrácejí méně a nakupují jinak. Zdá se, že tyto změněné postoje a chování přetrvávají, protože důvodem není jen nedávná krize a pokles, ale nové okolnosti, ať už se jedná o digitální revoluci nebo o přístupy mladší, méně materialisticky zaměřené generace. Průzkumy potvrzují, že roste zájem o diskontní a přímý nákup, stejně jako prodej zboží privátních potravinářských značek a i přes relativně malé obývací prostory mnozí spotřebitelé nakupují ve velkém. Méně lidí než dříve se také stravuje a vyhledává zábavu mimo domov a zaměstnanci si častěji připravují a nosí své vlastní obědy do práce, což vedlo i k přezdívce takového člověka jako bento-danshi, t. j. „box-lunch man“. Byl proveden průzkum, který se zaměřil na strategie vedoucích japonských a mezinárodních společností a provedl také rozhovory s více než dvacátkou top manažerů nejvýznamnějších firem v oblasti maloobchodu a spotřebního průmyslu s cílem odhalit jak a proč se spotřebitelé mění.

Podle této studie se změny týkají následujících aspektů:¹²

- snaha o snížení nákladů, kdy místo vyznávání dřívější zásady „utrátit více s cílem ušetřit čas“ se většina hlásí k zásadě „strávit více času s cílem ušetřit“, což vede ke zmíněnému růstu podílu privátních značek, byť je jejich penetrace v Japonsku, ve srovnání s celosvětovým průměrem, zatím v počáteční fázi (4 % oproti 20 %),
- trávení více času doma – Japonci byli, vzhledem k hodinám stráveným v práci a malým obývacím prostorům, zvyklí trávit hodně času mimo domov, nyní podle průzkumu téměř 50 % z nich stráví více času doma při sledování televize, surfování po internetu, čtením novin nebo posloucháním hudby,
- změny ve způsobu nakupování – oproti dřívějšímu nakupování v blízkosti domova jsou ochotnější cestovat za nákupem, místo obchodních domů tráví čas v nákupních centrech a specializovaných obchodech, nakupují více i po internetu (růst z 1,3 mld. dolarů v r. 1999 na téměř 30 mld. hodnoty nákupů nyní),
- zvýšení zájmu o vlastní zdraví a životní prostředí – přestože byli Japonci, díky jejich životnímu stylu, stravování a genetické výbavě, vždy považováni za jeden z nejzdravějších národů, průzkum ukázal, že vzrostly výdaje na zdraví, sport a rekreační aktivity, rostla popularita a návštěva

¹² SALSBERG, B.: The new Japanese consumer, 2010.

lékáren i nákup produktů, které jsou ohleduplné a přátelské vůči životnímu prostředí, přestože, stejně jako jinde, jsou spotřebitelé opatrní v utrácení za „zeleně označené výrobky a služby“.

Co je důvodem těchto změn v chování? Podle zmíněné studie jsou to tři hlavní faktory. Prvním je krize a hospodářský útlum, přičemž v případě japonské ekonomiky je to delší trend, trvající již dvě dekády. To způsobilo zvýšení obav a nervozity převážné většiny obyvatel, které se projevily ve změně chování směrem k úspoře peněz. S tím je spojen i druhý faktor, kterým je objevení se nové generace s radikálně odlišnými postoji. Tato generace vyrůstala v ekonomicky složitém období, více se straní tradičního společného kolektivního soužití a materiálního vlastnictví, je více pesimistická a více náchylná zůstat bez zaměstnání než starší generace. Je ochotná utratit více peněz spíše na služby než na výrobky a také na nové technologie. Pro prodávající to znamená promyslet, jak se této generaci přiblížit. Jako poslední faktor lze uvést i různá drobná a většinou neprovázená regulační opatření, kterými japonská vláda např. snížila některé dřívější slevy při cestování, zvýšila podíl nákupu volně prodejných léků, zavedla povinnost pro zaměstnance nad 40 let (= kolem 50 mil. obyvatel) absolvovat testy pro odhalení rizika cukrovky a vysokého tlaku, která by je měla přimět držet dietu a více cvičit a opatření, která by vedla ke snížení počtu mladistvých kuřáků.

Vzhledem k tomu, že v případě Japonska jde o trend přiblížení chování jeho spotřebitelů tomu v Evropě a v USA, je možné se nechat do jisté míry inspirovat těmito vyspělými trhy. Znamená to snažit se pro začátek vytvářet a udržet loajalitu spotřebitelů a zkoušet nové obchodní formáty, které budou odpovídat způsobům, kterými nyní spotřebitelé nakupují. Některé zahraniční firmy (např. IKEA, McDonald's, Wal-Mart) zde zaznamenaly významné úspěchy, které nutí místní výrobce a maloobchodníky změnit strategii. Někteří z nich jsou úspěšní, jiní ve snaze snížit náklady hledají řešení ve fúzích nebo partnerství s hlavními maloobchodníky s cílem vyhnout se velkoobchodníkům a prostředníkům. Skutečnost, že japonský trh jako druhý největší spotřebitelský trh ve světě se mění a jeho dříve odlišní a komplikovaní spotřebitelé se začínají podobat těm západním, může být příjemnou zprávou a zároveň výzvou pro firmy a podnikatele.

ZÁVĚR

Vývoj na rozvíjejících se trzích, tzv. emerging markets, je v centru pozornosti již řadu let a dopady globální finanční krize a hospodářské recese význam tohoto centra růstu jen umocnily. I když v posledním období došlo k určitému zpomalení jejich tempa růstu, příležitosti, které tyto ekonomiky nabízejí, jsou obrovské. Úspěch na těchto trzích není, vzhledem k jejich různorodosti a komplikovanosti, jednoduchý, ale stává se nutností pro udržení a zvýšení konkurenceschopnosti i evropských firem. Využití nabízené příležitosti vyžaduje úspěšnou strategii, nové podnikatelské modely a od manažerů prokázat vůdčí schopnosti a dovednosti. Mnozí přiznávají, že navzdory své firemní velikosti a finanční síle, moderním technologiím a sofistikovaným marketingovým nástrojům se jim ne vždy daří v souboji s místními konkurenty.

Dosavadní převažující marketingový přístup, zaměřený na relativně malou vrstvu bohatých spotřebitelů, kterým se nabízejí stejné výrobky stejným způsobem jako na vyspělých trzích, nebo naopak snaha získat početnou skupinu spotřebitelů

běžných domácností v souboji s místními firmami již nestačí. Firmy musí změnit způsob uvažování a znovu promyslet každý aspekt své činnosti, včetně produktového portfolia, výzkumu a rozvoje, marketingu a jeho nástrojů a získávání a rozvoje talentovaných zaměstnanců. Musí rychle rozhodovat o výši a alokaci svých zdrojů, umět pracovat s rizikem a kulturní rozmanitostí a to zcela novým způsobem.

Tyto změny musí být zároveň prováděny promyšleně a systematicky. Je možné využít zmíněné urbanizace, kromě geografických úvah i správně načasovat zavádění rozdílných typů produktů, zvolit segmentační strategie, které v globálním a regionálním měřítku respektují lokální specifika, budovat na těchto trzích centra řízení, výzkumu a inovací, investovat do místního designu a nových modelů výrobků, které lépe odpovídají potřebám místních zákazníků a adaptovat a diverzifikovat i další nástroje marketingového mixu, jakými jsou formy distribuce, cenová a komunikační politika. Důležitým faktorem úspěšného působení je také, zejména v Číně, získání podpory ze strany státních institucí a vládních představitelů, široké veřejnosti a místních médií, i zdejších obchodních partnerů, investorů, dodavatelů a zákazníků. Umění efektivně rozvíjet a řídit tyto vzájemné vztahy může mít pro firmu velký význam při jejím vstupu na trh, v oblasti fúzí a akvizic a při upevňování její dobré pověsti. Vítězit v konkurenčním boji o tuto početnou skupinu nových spotřebitelů se tak stává podmínkou i nadějí pro budoucí prosperitu evropských společností.

POUŽITÁ LITERATURA:

1. AMMI, Ch. (2005). *Marketing ethnique*. Paříž: Hèrmes Science Publishing Ltd., 2005. ISBN 978-2746211766.
2. ATSMON, Y. – DIXIT, V. – MAGNI, M. – ST-MAURICE, I. (2011). China's new pragmatic consumers. In: *McKinsey Quarterly*, 2011, č. 1.
3. ATSMON Y. – KERTESZ, A. – VITTAL, I. (2011). Is your emerging-market strategy local enough? In: *McKinsey Quarterly*, 2011, č. 2.
4. DAGA, V. – NIMAL M – NARASIMHAN, L. (2010). Riding Asia's digital tiger. In: *McKinsey Quarterly*, 2010, č. 4.
5. GUILD, T. (2009). Think regionally, act locally: Four steps to reaching the Asian consumer. In: *McKinsey Quarterly*, 2009, č. 4.
6. HOSPODÁŘSKÉ NOVINY (2011). Příloha Víkend, 2011, č. 55, 4.3.2011.
7. JOERRES, J.A. (2011). Beyond expats: Better managers for emerging markets. In: *McKinsey Quarterly* No.2/2011.
8. LAMONT, J. (2010). Inovace, inovace po indicku dobývá svět. In: *Hospodářské noviny*, 2010, č. 14, 21. 1. 2010.
9. SALSBERG, B. (2010). The new Japanese consumer. In: *McKinsey Quarterly*, 2010, č. 2.
10. ZAMYKALOVÁ, M. (2010). *Spotřebitelské chování různých etnických skupin a jeho odraz v marketingu*. In: Sborník z 10. mezinárodní vědecké konference. Praha, VŠE Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1583-0.

KONTAKT

doc. Ing. Miroslava Zamykalová, CSc.
Katedra mezinárodního obchodu
Fakulta mezinárodních vztahů
Vysoká škola ekonomická v Praze
Nám. W. Churchilla 4
130 67 Praha 3, Česká republika
E-mail: zamykalo@vse.cz

Ing. Soňa Gullová, PhD.
Katedra mezinárodního obchodu
Fakulta mezinárodních vztahů
Vysoká škola ekonomická v Praze
Nám. W. Churchilla 4
130 67 Praha 3, Česká republika
E-mail: gullova@vse.cz