



Hana Machková

Mezinárodní marketing



- Strategické trendy a příklady z praxe
- 4. vydání



800 521 521
www.kb.cz



PORADÍME VÁM, JAK ZHODNOTIT SVÉ PENÍZE

FINANČNÍ PORADENSTVÍ

NA PARTNERSTVÍ ZÁLEŽÍ



KB

Mezinárodní marketing



Nakladatelství děkuje za podporu při vydání publikace společnosti Komerční banka, a.s.

NA PARTNERSTVÍ ZÁLEŽI



Prof. Ing. Hana Machková, CSc.

Mezinárodní marketing

Strategické trendy a příklady z praxe – 4. vydání

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE

Kniha je monografie

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 5745. publikaci

Autorský kolektiv:

Prof. Ing. Hana Machková, CSc. – hlavní autorka

Ing. Martin Machek – autor kapitoly 7.3

Odborná recenze:

Prof. Ing. Peter Baláž, Ph.D.

Doc. Ing. Marie Příbová, CSc.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědný redaktor PhDr. Milan Pokorný

Grafická úprava a sazba Milan Vokál

Počet stran 200

Čtvrté vydání, Praha 2015

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2015

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-5366-9

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-9633-8 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-9634-5 (ve formátu EPUB)

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Obsah

O autorce	8
Předmluva	9
1. Úvod do mezinárodního marketingu	
1.1 Marketing a mezinárodní podnikání	12
1.1.1 Základní koncepce mezinárodního marketingu	15
1.1.2 Vybrané strategické přístupy k mezinárodnímu podnikání	17
1.2 Hlavní teoretické přístupy k problematice internacionalizace	21
2. Mezinárodní prostředí a jeho vliv na mezinárodní podnikání	
2.1 Politické a právní prostředí	28
2.2 Ekonomické prostředí	28
2.3 Sociální a kulturní prostředí	31
2.4 Technologické prostředí	35
2.5 Rizika mezinárodního podnikání a možnosti jejich omezení	37
3. Mezinárodní marketingový výzkum	
3.1 Metody mezinárodního marketingového výzkumu	45
3.1.1 Kontinuální výzkum a jednorázové (<i>ad hoc</i>) výzkumy	46
3.1.2 Kvantitativní metody výzkumu	47
3.1.3 Kvalitativní metody výzkumu	49
3.2 Průběh a řízení mezinárodního marketingového výzkumu	51
3.3 Informační zdroje pro české vývozce	53
4. Strategické plánování a růstové strategie v mezinárodním marketingu	
4.1 Strategické plánování na firemní úrovni	58
4.1.1 Stanovení poslání a cílů	58
4.1.2 Výběr nosných aktivit	59
4.2 Strategické plánování na úrovni jednotlivých podnikatelských aktivit a operativní marketingové plánování	62
4.3 Růstové strategie v mezinárodním prostředí	63
5. Formy vstupu firem na mezinárodní trhy	
5.1 Vývozní operace	68
5.1.1 Prostřednické vztahy	69
5.1.2 Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce	69
5.1.3 Obchodní zastoupení	71
5.1.4 Komisionářské vztahy	72
5.1.5 Přímý vývoz	72
5.1.6 Sdružení malých vývozců (exportní aliance)	72
5.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice	74
5.2.1 Licenční obchody	74

5.2.2	Franchising	77
5.2.3	Smlouvy o řízení	79
5.2.4	Outsourcing v oblasti výroby a služeb	79
5.2.5	Výrobní kooperace	80
5.3	Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy	81
6.	Segmentace mezinárodních trhů, výběr cílových trhů a positioning	
6.1	Segmentace mezinárodních trhů	86
6.1.1	Segmentační kritéria	86
6.1.2	Výběr cílového trhu	91
6.1.3	Segmentační strategie	92
6.2	Positioning v mezinárodním prostředí	94
7.	Mezinárodní značková strategie	
7.1	Trendy v oblasti mezinárodní značkové politiky	103
7.2	Mezinárodní strategické řízení značek	106
7.2.1	Stanovení koncepce značky	108
7.2.2	Rozhodnutí o nositeli značky	110
7.3	Strategické řízení mezinárodního portfolia značek	111
7.3.1	Strategie samostatných značek výrobků (<i>multibranding</i>)	113
7.3.2	Strategie zastřešující značky (<i>umbrella brand</i>)	114
7.3.3	Strategie dceřiných značek (<i>sub-brands, daughter brands</i>)	115
7.3.4	Platforma značky	116
8.	Mezinárodní výrobková politika	
8.1	Míra adaptace mezinárodní výrobkové politiky	120
8.1.1	Marketingové adaptace výrobků	120
8.1.2	Adaptace výrobků na technické požadavky	124
8.2	Členění výrobků a mezinárodní výrobkový mix	127
8.3	Fáze cyklu tržní životnosti výrobku	129
9.	Mezinárodní cenová politika	
9.1	Faktory ovlivňující volbu mezinárodní cenové strategie	134
9.2	Mezinárodní cenová strategie	138
9.2.1	Cenová politika v průběhu životního cyklu výrobku	139
9.3	Proces tvorby ceny	140
9.4	Dodací podmínky v mezinárodním obchodě	143
9.5	Platební podmínky a vybrané metody financování mezinárodního podnikání	145
10.	Mezinárodní distribuční politika	
10.1	Vývojové trendy v mezinárodní distribuci	150
10.1.1	Internacionalizace a koncentrace obchodních firem	150
10.1.2	Snaha o dominantní postavení na mezinárodních trzích	153
10.1.3	Diverzifikační strategie distribučních mezičlánků	153
10.1.4	Rozvoj spolupráce obchodních a dodavatelských firem	155
10.1.5	Informační technologie	157

10.2	Faktory ovlivňující volbu mezinárodní distribuční politiky	159
10.3	Elektronické obchodování	162
11.	Mezinárodní marketingová komunikace	
11.1	Komunikační strategie v mezinárodním prostředí	168
11.2	Mezinárodní reklama	170
11.2.1	Reklamní kampaň	173
11.2.2	Zadání pro reklamní agenturu	175
11.3	Podpora prodeje	177
11.4	Public relations	179
11.5	Veletrhy a výstavy	179
11.6	Přímý marketing, osobní prodej	180
11.7	Online komunikace	182
Literatura	186
Shrnutí	189
Summary	190
Rejstřík	191

O autorce

Prof. Ing. Hana Machková, CSc.

Působí na Vysoké škole ekonomické v Praze, kde také vystudovala obor Ekonomika a řízení zahraničního obchodu. V současné době zastává funkci rektorky VŠE, byla jmenována pro funkční období 2014–2018. Specializuje se na mezinárodní marketing a mezinárodní obchodní operace. V roce 1996 jí francouzská vláda udělila titul Chevalier dans l'Ordre des Palmes Académiques (rytíř Řádu akademických palm). Je členkou vědecké rady Vysoké školy ekonomické v Praze, Masarykovy univerzity v Brně a Fakulty mezinárodních vztahů VŠE. Je také členkou strategického výboru mezinárodní aliance vysokých škol CEMS a mezinárodního poradního sboru francouzské manažerské školy IAE Lyon. Je garantem bakalářských studijních oborů Mezinárodní obchod a International Business a navazujícího magisterského oboru International Business – Central European Business Realities. Přednáší jako hostující profesorka na univerzitách v Lyonu a Paříži.



Má bohatou publikační činnost, je autorkou učebnic a odborných článků v ČR i v zahraničí. Za publikaci *Mezinárodní obchod a marketing – praktická výkladová encyklopedie* získala spolu s autorským kolektivem v roce 2002 Cenu nakladatelství Grada Publishing v kategorii ekonomické literatury a Cenu za prestižní publikaci VŠE, za druhé přepracované vydání publikace *Mezinárodní marketing* obdržela v roce 2006 Cenu nakladatelství Grada Publishing v kategorii ekonomické literatury.

Předmluva

Mezinárodní marketing je dynamicky se rozvíjející disciplínou nedílně spjatou s podnikatelskou praxí, která musí reagovat na stále se měnící mezinárodní podnikatelské prostředí. Publikace je koncipována zejména jako odborná literatura jak pro manažery firem, jež rozvíjejí mezinárodní podnikatelské aktivity, tak pro vědecko-výzkumné pracovníky, kteří se specializují na problematiku mezinárodních ekonomických vztahů, a pro vysokoškolské studenty. Cílem je seznámit čtenáře s moderním pojetím mezinárodního marketingu, jehož aplikace může posílit konkurenceschopnost podniků na mezinárodních trzích a omezit rizika mezinárodního podnikání.

Publikace je členěna do jedenácti kapitol, každá kapitola je doplněna příklady z firemní praxe a text obsahuje řadu názorných tabulek a obrázků. V první kapitole jsou vysvětleny základní koncepty mezinárodního marketingu a strategické přístupy k mezinárodnímu podnikání. Druhá kapitola se zaměřuje na analýzu mezinárodního podnikatelského prostředí a rizik, která jsou s mezinárodním podnikáním spjata. Třetí kapitola rozebírá metody mezinárodního marketingového výzkumu a uvádí hlavní informační zdroje pro české vývozce. Strategické plánování, růstové strategie a formy vstupu na mezinárodní trhy jsou obsahem čtvrté a páté kapitoly, na něž navazují kapitoly, které jsou tematicky zaměřeny na problematiku strategického mezinárodního marketingu, tj. na segmentaci mezinárodních trhů, výběr cílových trhů, positioning a mezinárodní značkovou politiku.

V závěrečných čtyřech kapitolách jsou rozebrány jednotlivé nástroje mezinárodního marketingového mixu. Při koncipování mezinárodní výrobové politiky, která je tzv. prvním „P“ marketingového mixu, musí podniky vždy rozhodnout o nutné míře adaptace výrobků a vhodném výrobovém sortimentu. Tato problematika je řešena v kapitole osmé. V deváté kapitole jsou popsány faktory, které ovlivňují mezinárodní cenovou politiku, mezinárodní cenové strategie a proces cenové tvorby. Kapitola je v nezbytně nutné míře doplněna o problematiku dodacích a platebních podmínek. Jedním z nejobtížnějších úkolů mezinárodního marketingu je vstup do mezinárodních distribučních cest. Vývojové trendy v mezinárodní distribuci a elektronické obchodování jsou hlavním obsahem kapitoly desáté. Závěrečná kapitola je věnována mezinárodní komunikační politice.

Čtvrté, přepracované vydání publikace vychází v období nestabilní politické i ekonomické situace na světových trzích, na kterých se stále častěji prosazují společnosti z rozvíjejících se zemí. Internacionalizaci mohou využít ve svůj prospěch pouze ty podniky, jež založily své fungování na promyšlené strategii mezinárodního marketingu.

KAPITOLA **1**

Úvod do mezinárodního marketingu

Nezbytnost zapojení podniků do oblasti mezinárodní hospodářské spolupráce je předurčena jak charakterem české ekonomiky, zejména malým vnitřním trhem, nedostačným vybavením přírodními zdroji, relativně vysokým stupněm specializace průmyslu a nedostatkem vlastních kapitálových zdrojů, tak dynamickým vývojem globalizace světové ekonomiky, který nutně ovlivňuje mezinárodní podnikatelské prostředí a strategické přístupy k mezinárodnímu marketingu.

Podniky mohou mít pro snahu o rozvoj mezinárodních aktivit různou motivaci. K nejčastějším důvodům patří zejména hledání nových tržních příležitostí, zlepšení obchodně-politických podmínek, úspory z rozsahu, akvizice známé značky, nižší náklady v zahraničí, snaha o výhodné dovozy, bezprostřední přítomnost na zahraničním trhu, prodloužení cyklu tržní životnosti výrobku, možnost přístupu ke špičkovým technologiím, zájem o spolupráci s kapitálově silnou zahraniční firmou, zapojení do mezinárodních podnikatelských sítí, uplatnění zkušeností i na dalších zahraničních trzích atp.

1.1 Marketing a mezinárodní podnikání

Globalizace umožnila prudký rozvoj mezinárodního podnikání jak v oblasti výroby, tak v oblasti služeb. Liberalizace mezinárodního obchodu, volný pohyb kapitálu, rozvoj moderních komunikačních technologií, přepravních a logistických systémů a další faktory se staly impulzem k rozvoji mezinárodních firemních aktivit a znamenaly zvýšení konkurence na světových trzích. Promyšlená strategie mezinárodního marketingu zlepšuje ekonomické výsledky podniků a posiluje jejich konkurenceschopnost. Internacionalizace dává podnikům nové příležitosti. Na jedné straně umožňuje nárůst tržeb a zisku díky prodeji výrobků a služeb na zahraničních trzích a na straně druhé umožňuje zároveň snižovat náklady díky úsporám z rozsahu, možnosti vyhledávání nabídek na světových trzích a možnosti optimalizace firemních zdrojů například formou přesunu některých aktivit do zemí s výhodnějšími podmínkami či fúzemi a akvizicemi, které posilují firemní postavení na světových trzích a umožňují využívat výhodu synergických efektů nejen v oblasti výroby, ale také v oblasti mezinárodního marketingu.

Ve strategickém řízení došlo v posledních desetiletích k dynamickému vývoji. Současné pojetí mezinárodního podnikání, které je uplatňováno asi od poloviny devadesátých let, klade hlavní důraz na strategický přístup, který vychází z nutnosti poznání a respektování vnějšího prostředí (ekonomického, politického, právního, technologického i sociálně-kulturního) i specifik každé firmy a klade čím dál tím větší důraz na společenskou zodpovědnost firem. Od devadesátých let minulého století došlo ve světové ekonomice k celé řadě změn. Jednalo se zejména o otevření trhů střední a východní Evropy, snadnější přístup na trhy asijských a latinskoamerických zemí, rostoucí konkurenceschopnost řady rozvíjejících se ekonomik (např. zemí BRICS – Brazílie, Indie, Ruska, Číny a Jižní Afriky), rozvoj moderních komunikačních technologií, nových přepravních a logistických systémů atp. Problémem řady podniků se stal fakt, že byly vyčerpány možnosti úspor v oblasti snižování nákladů formou zefektivňování výroby, a navíc došlo i ke změně chování zákazníků, kteří dnes mají velice dobrý přístup k informacím a mohou vyhledávat dodavatele na celosvětovém trhu. Zákazníci jsou si dobře vědomi převahy nabídky nad poptávkou a posílení svých vyjednávacích pozic.

U strategického marketingového přístupu proto muselo dojít ke změně priorit. Původní snaha po maximalizaci často krátkodobého zisku se přeměnila ve snahu o vytváření maximální hodnoty pro firemní partnery (*stakeholders*), tj. akcionáře, zákazníky, zaměstnance,

firemní management i společnost jako takovou. Marketingovým cílem již není pouze snaha o zvyšování tržního podílu a získávání stále nových zákazníků na úkor konkurence. Úspěšné firmy si jsou vědomy nutnosti dlouhodobého strategického rozvoje založeného na týmové spolupráci, respektování vnějšího prostředí i všech subjektů, které podnikatelské aktivity firmy přímo či nepřímo ovlivňují. Konkurenční výhody jsou hledány na úrovni celých dodavatelsko-odběratelských řetězců (*value chain management*) a na úrovni mezinárodních podnikatelských sítí. Firmy z vyspělých zemí často nemohou konkurovat v oblasti nízkých výrobních nákladů, a proto se musí zaměřovat na aktivity s vysokou přidanou hodnotou, jež se tvoří zejména ve výzkumu a vývoji, designu, marketingu a službách.

Mezinárodní marketing hraje v úspěšných firmách významnou integrující úlohu, která vyplývá jak z nutnosti koordinace mezinárodních komerčních aktivit, tak z nutnosti sladění cílů jednotlivých oddělení, strategických podnikatelských jednotek/divizí (*strategic business units* – SBU), popř. dceřiných společností. Je třeba si uvědomit, že například u spotřebního zboží jsou často náklady na zahraniční distribuci a marketing několikanásobně vyšší než náklady výrobní.

V odborné literatuře se setkáváme s řadou různých definic mezinárodního marketingu. Pro potřeby této publikace budeme vycházet z vlastního pojetí. **Mezinárodní marketing je podnikatelská filozofie zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery (*stakeholders*) díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích.**

Mezinárodní marketing tedy můžeme chápat jako **filozofii podnikání** (podnik se orientuje na zahraniční zákazníky, snaží se uspokojovat jejich potřeby a přání lépe než konkurence a zaměřuje se na budování dlouhodobých pozitivních vztahů, které posilují loajalitu zákazníků) a jako **konkrétní strategii firmy na mezinárodních trzích** (podnik realizuje výzkum mezinárodních trhů, vypracovává strategický marketingový plán a volí formy vstupu na zahraniční trhy, provádí segmentaci, výběr cílového zahraničního trhu, volí vhodný positioning a realizuje mezinárodní marketingový mix).

Filozofie tuzemského a mezinárodního marketingu vychází ze stejného základu. Mezinárodní marketing má však vlastní specifika a musí dát vedení firmy konkrétní podklady pro rozhodování o vhodné strategii pro uplatnění podniku v mezinárodním prostředí. Internacionalizace je provázena řadou faktorů, které musí firmy při volbě své marketingové strategie brát v úvahu. Jsou to zejména:

- sociálně-kulturní odlišnosti a jejich vliv na chování a rozhodování spotřebitelů na zahraničních trzích;
- existence mezinárodních podnikatelských sítí;
- obchodněpolitické podmínky;
- legislativa, která upravuje podnikání zahraničních subjektů;
- problémy při výzkumu zahraničních trhů;
- časté upřednostňování tuzemských výrobků a výrobců;
- různý stupeň organizovanosti zahraničních trhů, problémy se vstupem do distribučních cest;
- nutnost adaptace marketingového mixu;
- práce v cizím prostředí a odlišný životní styl;
- jazykové bariéry;
- případně další faktory podle místních podmínek.

Fenoménem konce devadesátých let a počátku nového milénia se stal tzv. **relationship marketing** (vztahový marketing). Podstatou vztahového marketingu je budování dlouhodobých pozitivních vztahů mezi firmou a jejími zákazníky na základě dokonalé znalosti jejich individuálních potřeb. Zákazníci jsou chápáni v širším pojetí, tzn. nejen jako cíloví zákazníci, ale jako všechny subjekty, které ovlivňují činnost firmy. Zatímco tradičním cílem marketingových strategií bylo dosáhnout co největšího podílu na trhu díky získání nových zákazníků, cílem relationship marketingu je loajalita zákazníků. Pro firmu je obvykle výhodnější a méně nákladné udržet si stávající zákazníky, kteří pravidelně a hodně nakupují, než vynakládat značné prostředky na získání zákazníků nových. Stávajícím zákazníkům se firmy snaží prodat co nejvíce výrobků a služeb a zvyšovat tak svůj obrát (*up-selling*), popř. se v rámci podnikatelských sítí snaží podporovat prodej výrobků a služeb svých smluvních partnerů (*cross-selling*).

Dalším současným trendem je důraz na mezinárodní podnikatelskou etiku a společenskou zodpovědnost. **Koncept CSR** (*corporate social responsibility*) se stal nedílnou součástí mezinárodních firemních strategií. Z tohoto pohledu sehrála globalizace pozitivní úlohu, protože vzhledem k rychlému šíření informací si firmy nemohou dovolit neetické chování ani v méně vyspělých zemích. Budování pozitivní mezinárodní image se stalo jedním ze základních úkolů mezinárodního marketingu i proto, že spotřebitelé nejsou ochotni neetické chování tolerovat a naopak upřednostňují výrobky těch firem, které jsou známé svým společensky zodpovědným přístupem. Při podnikání se proto firmy snaží nejen maximalizovat zisk, ale vědomě zohledňují také celospolečenské zájmy, například formou zapojení do sociálně prospěšných aktivit, kladou důraz na ochranu životního prostředí a trvale udržitelný rozvoj, podnikatelskou etiku atp. V této souvislosti je často používán pojem **sociální marketing** (*social marketing*).

S rostoucím vědomím společenské zodpovědnosti se objevují nejen neziskové společnosti, ale i firmy, jejichž hlavním cílem je získání prostředků pro dobročinné účely, například financování humanitárních projektů či podporu sociálně slabých. Jde o komerční aktivity, které cíleně podporují sociální programy. Tato oblast marketingu je označována jako tzv. *cause-related marketing* neboli marketing pro dobrou věc.

■ Příklad Sociální marketing

Jako první přišel s konceptem sociálně prospěšného marketingu americký herec Paul Newman, který v roce 1982 založil potravinářskou společnost Newman's Own, jež za dobu své existence věnovala několik set milionů dolarů na podporu charitativních projektů zaměřených zejména na pomoc drogově závislým.

Úspěšným mezinárodním projektem je „One for One“ společnosti TOMS, zaměřený na pomoc rozvojovým zemím. Každý prodaný pár obuvi znamená jedny boty pro dítě z rozvojové země, prodané brýle umožní financovat vyšetření očí a balení kávy týden pitné vody pro jednu osobu. Do dárcovských aktivit se podařilo zapojit více než sto dalších firemních dárců a výsledky jsou výborné. Od roku 2006 bylo darováno 10 milionů párů bot dětem v šedesáti zemích světa, 200 000 lidí ze třinácti zemí byl zachráněn zrak a nejnovější aktivity s dodávkami pitné vody, které začaly v roce 2014, se úspěšně rozvíjejí v pěti zemích, kde se pěstuje káva (Rwanda, Honduras, Guatemala, Peru a Malawa).

Dalším příkladem mohou být aktivity značky RED, kterou v roce 2006 uvedl na trh irský zpěvák Bono ze skupiny U2. Cílem společnosti je získávání finančních prostředků na boj proti nemoci AIDS v Africe. Firma RED nic nevyrobí, ale poskytuje licence na užití značky známým firmám (Microsoft, Dell, Apple, Starbucks...) a část zisku z prodeje jejich výrobků je věnována na humanitární účely.



Obr. 1.1 Příklady sociálního marketingu

Zdroj: marketing – www.joinded.com, <http://www.newmansown.com>, www.toms.com, www.red.org.

1.1.1 Základní koncepce mezinárodního marketingu

V praxi můžeme vytipovat tři základní koncepce mezinárodního marketingu. Jedná se o vývozní marketing (*export marketing*), globální marketing (*global marketing*) a interkulturní marketing (*intercultural marketing*).

Podstatou **vývozního marketingu** je snaha podniku adaptovat obchodní politiku podle podmínek jednotlivých trhů. Vývozní marketing realizují podniky, které začínají rozvíjet mezinárodní aktivity a vstupují na zahraniční trhy postupně. Tato koncepce je charakteristická pro malé a střední podniky, jež nemají velké zdroje ani dostatek zkušeností s mezinárodním podnikáním. Někteří autoři označují tuto koncepci za postupný vstup na zahraniční trhy.

Podnik, který začíná vyvážet a není na zahraničním trhu známý, je často v obtížné situaci. Má slabou pozici vůči obchodním mezičlánkům, které váhají, zda mají vůbec s jeho výrobky obchodovat. Obvykle se nejedná o podniky vyvážející výrobky s vysokou přidanou hodnotou, ale o podniky, které vyvážejí běžné výrobky, jež mají na trhu velkou konkurenci. Ve fázi vstupu na zahraniční trh by podnik potřeboval investovat do komunikační politiky a do budování distribučních cest, ale chybějí mu potřebné finanční zdroje. Proto se snaží proniknout do malých segmentů, ještě nepříliš obsazených, a adaptuje svou nabídku při každém vývozu na nový trh. Při realizaci vývozního marketingu je obvyklý následující postup:

- podnik si vytipuje několik zahraničních trhů a provede výzkum trhu;
- vybere si jednu zemi nebo geografickou zónu, kam bude vyvážet;
- zvolí si obchodní metodu;
- rozhodne se pro obchodní politiku a definuje marketingový mix;
- vypracuje konkrétní nabídku pro zvolený trh.

Pro podniky, které využívají exportní marketing, je obvyklá orientace na geograficky blízké trhy.

Koncepce **globálního marketingu** umožňuje uplatnit na světovém trhu stejný typ výrobku a nabízet jej stejnému okruhu zákazníků. Globální koncepce je založena na používání jednotného marketingového postupu na všech trzích. Tato koncepce vychází ze tří předpokladů:

- na světovém trhu dochází k homogenizaci potřeb a chování spotřebitelů;
- spotřebitelé upřednostňují příznivý poměr mezi kvalitou a cenou;
- velkosériová výroba a uplatnění výrobků na světovém trhu snižují náklady a podnik realizuje tzv. úspory z rozsahu.

Podmínkou pro realizaci globální marketingové strategie je existence velkých, homogenních segmentů. Globální koncepce se úspěšně uplatňuje například u některých průmyslových výrobků, spotřební elektroniky, kosmetických výrobků nebo nealkoholických nápojů. Globální strategii volí transnacionální korporace, které využívají trendu ke sdílení společných hodnot, a tudíž možnosti oslovovat velké skupiny spotřebitelů na celém světě. Tento trend podporují zejména moderní komunikační prostředky (satelitní televizní vysílání, internet) a rozvoj cestovního ruchu. Firmy se zaměřují na globální positioning, omezené portfolio globálních značek a standardizovaný marketingový mix.

Je třeba si uvědomit, že tato koncepce má i určité slabiny. Například nebere v úvahu sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů, neumožňuje rychlou reakci na akce konkurence a může být do značné míry demotivující pro manažery v zahraničních dceřiných společnostech, kteří pouze uplatňují koncept daný centrálou a mají silně omezené rozhodovací pravomoci.

Moderní trend směřuje stále více ke koncepci **interkulturního marketingu**. Řada firem si uvědomuje, že sice dochází ke globalizaci světového trhu a že je možné hovořit o globálních výrobcích a službách, nicméně není možné pracovat s globálními spotřebiteli. Spotřební chování je silně ovlivňováno sociálními a kulturními faktory, a navíc se ukazuje, že čím je společnost vyspělejší a bohatší, tím více se liší potřeby a přání jednotlivců. Další rozdíl mezi globálním a interkulturním marketingem spočívá v tom, že u globálního marketingu jsou obvykle na mezinárodním trhu realizovány výrobky historicky původně určené pro tuzemský trh. Interkulturní marketing využívá naopak a priori mezinárodní přístup. Firma již ve fázi výzkumu a vývoje nových produktů počítá s jejich uplatněním na světovém trhu a vyvíjí mezinárodní výrobky (automobily, které se dají snadno kompletovat podle potřeb cílového trhu, chytré telefony s cizojazyčnými aplikacemi atp.) a služby. Moderní trend tedy spočívá v maximální snaze o využívání standardizovaných postupů, které jsou adaptovány na místní podmínky. Zřejmě nejlepší charakteristikou interkulturního pojmání marketingu je slogan „Think global, act local“, někteří autoři dokonce pracují s termínem „glokalizace“.

Firma, která využívá interkulturní marketing, zohledňuje sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů a zaměřuje se na relativně nenákladné adaptace v následujících oblastech:

- výrobková politika (úpravy chuti, barvy, velikosti balení...);
- značková politika (využívání tuzemských značek, výběr vhodné značky pro cílový trh...);
- cenová politika (v zemích s nízkou kupní silou nabídka základních modelů bez doplňků, menší spotřebitelská balení za nižší cenu, spotřebitelské úvěry...);
- distribuční politika (adaptace prodejních metod, přizpůsobení sortimentu, přizpůsobení otevírací doby obchodů místním zvyklostem...);
- komunikační politika (účinkování tuzemských osobností v reklamách, sponzoring oblíbeného sportu, charitativní aktivity...).

Adaptace na každou jednotlivou zemi by byla příliš nákladná, a proto mezinárodní marketingové řízení využívá často **koncepci sociálně-kulturních zón** (*cultural affinity zones, clusters, hubs*). Tato koncepce je založena na předpokladu, že je možné identifikovat určité

geografické zóny s obdobným ekonomickým a sociálně-kulturním zázemím, které umožňují využívat jednotnou marketingovou strategii pro více zemí.

Země se seskupují do zón podle relativně snadno identifikovatelných kritérií, kterými jsou například kupní síla spotřebitelů, vyspělost trhu, velikost spotřeby, hodnotový systém, jazyková příbuznost, spotřební a nákupní zvyklosti, pracovní režim, citlivost spotřebitelů na ceny atp.

Koncepce sociálně-kulturní podmíněnosti mezinárodního podnikání vysvětluje, proč z hlediska mezinárodního marketingu není vhodné pokládat například země EU za jednotnou zónu. Spotřebitelé v evropských zemích se liší vztahem k ekologii (Skandinávci jsou ochotni platit za ekologické výrobky vyšší ceny, ale pro spotřebitele z jižní části Evropy a z nových členských zemí nepatří ekologické chování k prioritám) či preferencemi v oblasti barev (Němci, Rakušané a Švýcaři mají u aut v oblíbené tlumené odstíny, zóna Středozeří upřednostňuje veselé barvy). Firmy, které využívají koncepci sociálně-kulturních zón, si obvykle vyberou jednu ze zemí jako základnu pro podnikání a v té si ověří správnost zvoleného přístupu. Díky získaným zkušenostem pak mohou bez velkého rizika expandovat do zemí dalších.

Firmy dnes často řídí například zónu střední Evropy z jedné ze zemí, kde mají regionální centrálu a používají zde jednotnou marketingovou strategii (stejný sortiment, značky, vícejazyčné obaly, obdobné ceny, způsob distribuce, komunikace atp.). Výhodou mohou být nižší náklady díky synergickým efektům. Pro více trhů jsou využívány nejen společný marketing a prodej, ale také účetnictví, logistická centra, IT systémy, realizují se společné nákupy, jež znamenají posílení vyjednávací pozice vůči dodavatelům i distributorům, atd. (např. Fiat a Procter&Gamble mají regionální centrály v Maďarsku, Renault v Polsku a L'Oréal v ČR).

Další často využívanou koncepcí je **koncepce příbuzných sociálně-kulturních vrstev** (*cultural affinity classes*), která nepřístupuje k homogenním segmentům z geografického hlediska, ale využívá kritéria sdílení hodnot. Koncepce vychází z předpokladu, že příslušníci určité sociální vrstvy mají stejné postoje, stejný vkus, stejné myšlení a spotřebitelské chování. Velmi úspěšně využívají tuto koncepci firmy, které se zaměřují například na rychle zbohatlé podnikatele ve východoevropských zemích (výrobci luxusních automobilů, luxusní hotely) anebo na dospívající mládež. Je také základem pro stále častěji využívaný etnický marketing (*ethnic marketing*).

1.1.2 Vybrané strategické přístupy k mezinárodnímu podnikání

Do oblasti mezinárodního podnikání se zapojují firmy různé velikosti a odlišné ekonomické síly, které mají různé firemní cíle. Hlavním cílem **strategie vedoucí firmy na trhu** (*leader strategy*) je zvýšení podílu na globálním trhu a získání dominantního postavení na cílovém segmentu světového trhu. V silně konkurenčním prostředí světového trhu jsou globálně působící firmy nuceny využívat pro udržení vedoucí pozice řadu marketingových nástrojů. Nejčastěji se jedná o neustálé inovace díky značným investicím do výzkumu a vývoje, o snahu o pokrytí všech tržních segmentů širokou nabídkou a řízeným mezinárodním portfoliem značek, o intenzivní spolupráci s distribučními řetězci a nákupními aliancemi, o snižování nákladů a docilování úspor z rozsahu, o masivní celosvětové komunikační kampaně atp. Často používanými nástroji pro získání či udržení vedoucí pozice na globálním trhu jsou v současné době akvizice nebo fúze.

Strategie druhé největší firmy na trhu (*challenger strategy*). Tzv. challenger (vyzývateľ) se obvykle snaží oslabit postavení největší firmy na trhu a získat část jejího tržního podílu. Pro oslabení vedoucí firmy může využívat kombinaci různých marketingových nástrojů: účinnou cenovou politiku (nižší ceny, výhodnější platební podmínky), intenzivní komunikační politiku (vysoké investice do reklamy a dalších komunikačních aktivit), uvádění inovací na mezinárodní trhy či zdokonalování poskytovaných služeb. Dále může druhá největší firma vytipovat slabé stránky vedoucí firmy a zaměřit se na získání konkurenčních výhod v dané oblasti (například slabší pozice v určité geografické zóně, zintenzivnění spolupráce s distribučním řetězcem, se kterým vedoucí firma spolupracuje méně, zaměření se na segment, ve kterém je podíl vedoucí firmy na trhu nejmenší, apod.).

Strategie firem, které napodobují velké firmy (*follower strategy*). Obvykle se jedná o malé a střední podniky, jejichž hlavním cílem je udržet si získaný podíl na trhu a věrné zákazníky. I tyto firmy mají na trhu své nezastupitelné místo a často mohou být ve svém segmentu velmi úspěšné. Vzhledem k tomu, že nemají silné postavení, musí nabízet kvalitní výrobky za přijatelné ceny. Jejich výhodou jsou zejména nízké investice do výzkumu a vývoje. Strategie napodobování velkých firem je charakteristická například pro některé východoasijské firmy, které využívají a někdy i zneužívají nedokonalé mezinárodní legislativy v oblasti ochrany duševního vlastnictví a kopírují vynálezy jiných firem, popř. využívají konkurenční výhodu nízkých výrobních nákladů. V některých případech tyto firmy dokážou získanou technologii dokonce zdokonalit. Strategie napodobování je často využívána v průmyslových odvětvích, která jsou sice kapitálově náročná, ale u nichž je možnost odlišit se od konkurence značně omezena (např. chemický či ocelářský průmysl). Pro obory, které jsou relativně méně náročné na inovace, je charakteristická standardizace. Všechny firmy mají obdobnou nabídku jak z hlediska škály nabízených výrobků, tak z hlediska poskytovaných služeb a rozhodujícími kritérii při výběru dodavatele jsou obvykle cena a platební podmínky. Firemní image a značka nehrají u tohoto typu průmyslového marketingu příliš významnou úlohu. Přímý střet s vedoucí firmou na trhu by mohl vyústit v cenovou válku, a proto se menší firmy snaží o udržení stávající situace na trhu a tržní podíly bývají vysoce stabilní.

Strategie firem, které se zaměřují na mikrosegmenty (*strategy of market niche*). Strategie spočívá v zaměření se na úzký segment, o který nemá konkurence zájem. Firmy, které používají tuto strategii, většinou nejsou přímými konkurenty velkých firem a zaměřují se na tzv. mikrosegmenty (tržní mezery). Často využívají možnosti přímých kontaktů se zákazníky v menších městech a nabízejí specializované služby, které by pro velké firmy nebyly rentabilní. Vzhledem ke své velikosti mají nižší náklady, a proto mohou nabízet konkurenceschopné ceny a někdy docílovat vyšší marže než velké firmy, pro něž jsou obvyklé velké obraty, ale nižší ziskové marže u jednotlivých produktů. Rizikem příliš úzké specializace je možnost vstupu silnějšího konkurenta na trh a možnost změny poptávky, která může znamenat zánik úzce specializované firmy. Výhodou může být rozvoj aktivit v mezinárodním prostředí, jenž může příznivě ovlivnit rentabilitu firmy.

Příklad Strategie vedoucí firmy na světovém trhu kosmetiky – firma L'Oréal

Dlouhodobým strategickým cílem vedoucí firmy na trhu kosmetiky, společnosti L'Oréal, je trvalý růst a ziskovost. Tento cíl se daří úspěšně plnit. Po dobu 24 let, až do roku 2008, kdy vypukla celosvětová krize, měl L'Oréal dvouciferný růst zisku a za více než padesát let nikdy nepoklesla hodnota jeho akcií. V roce 2013 byl obrat společnosti 22,98 mld. eur a firma zaznamenala 5% růst. Podle odhadů má společnost 1 miliardu spotřebitelů ve sto třiceti zemích celého světa. Strategie firmy

je založena na důrazu na inovace a kvalitu, na vysokých investicích do marketingu, na koncentraci na nosné aktivity, internacionalizaci, na omezeném počtu globálních značek, aktivní participaci zaměstnanců na plnění strategických úkolů, na etickém podnikání a trvale udržitelném rozvoji.

Inovace a marketing. Firmu L'Oréal založil v roce 1907 francouzský chemik Eugène Schueller, vědec, který se specializoval na výzkum a vývoj v oblasti vlasové kosmetiky. Po celou dobu existence pokračuje firma v jeho odkazu a od konkurenčních firem se snaží odlišit zejména tím, že klade mimořádný důraz na výzkum, vývoj a neustálé technologické inovace. L'Oréal investuje do výzkumu a vývoje každoročně více než 3 % z obrátu, například v roce 2013 šlo o 857 mil. eur. Firma každoročně patentuje více než pět set vynálezů. Její komunikační aktivity velmi často obsahují odkaz na využívání nejmodernějších technologií. Do marketingu investuje společnost 30 % obrátu a její typickou strategií pro prémiové značky je využívání světových hvězd, tzv. ambasadorů značek v reklamách. Hlavním motem společnosti je „Krása pro všechny“ a jedním z nejuspěšnějších sloganů „Protože vy za to stojíte“.

Koncentrace na nosné aktivity. L'Oréal je vedoucí firmou na trhu kosmetiky a jejím dlouhodobým cílem je posílení pozice leadera na světovém trhu a růst podílu na trhu čtyř nosných podnikatelských aktivit: na trhu kosmetických výrobků, které jsou dostupné v běžné prodejní síti (vlasová kosmetika, pleťová kosmetika, deodoranty, dekorativní kosmetika), na trhu parfémů a luxusní kosmetiky prodávané ve specializované distribuční síti, na trhu tzv. aktivní kosmetiky, která je prodávána v lékárnách, a na trhu výrobků určených pro profesionály, tj. výrobků, které se běžně neprodávají, ale které používají kadeřníci (barvy na vlasy, šampony). Na perspektivním trhu přírodní kosmetiky působí díky akvizici britské značky The Body Shop.

Internacionalizace. Firma podniká ve více než sto třiceti zemích, které jsou rozčleněny do tří geografických zón. Nejvýznamnějším trhem zůstávají dlouhodobě trhy západní Evropy, ale jejich podíl stále klesá (v roce 2000 byl téměř 50 %, v roce 2013 se západoevropské trhy podílely na celkovém firemním obrátu 35 %). Na druhém místě byl trh severoamerický s 25 %, ale nejvyššího růstu docíljuje společnost na tzv. nových trzích, které se na firemním obrátu podílely v roce 2013 téměř 40 % (v roce 2000 byl jejich podíl pouze 19 %). Geografická diverzifikace a zaměření firmy na čtyři základní podnikatelské aktivity umožňují lépe čelit konjunkturálním výkyvům a kurzovým rizikům. L'Oréal již dávno není typicky francouzskou firmou. Ve firmě pracuje více než 77 000 zaměstnanců 156 různých národností.

Globální značky. Stejně jako řada dalších globálně podnikajících firem má firma L'Oréal poměrně široké značkové portfolio. Je zajímavé, že z celkem 28 mezinárodních značek jich 24 společnost získala díky akvizicím. Proto se nejedná pouze o tradiční francouzské či evropské značky (např. L'Oréal Paris, Garnier, Cacharel, Lancôme, Vichy, Giorgio Armani), ale i o značky americké (Redken, Matrix, Maybelline, SoftSheen, Carson, Kiehl's, Ralph Lauren, Helena Rubinstein) a asijské (japonská značka Shu Uemura nebo čínská Yue Sai), které jí umožňují pokrývat celosvětový trh, přizpůsobovat se specifickým potřebám různých etnik a využívat etnický marketing. Většina značek cílí na vysokopříjmové segmenty a nabízí výrobky s vysokou přidanou hodnotou. Výhodou této strategie je, že prémiové značky jsou méně citlivé na cenovou konkurenci.

Firemní růst je založen zejména na zvyšování produktivity, efektivním řízení nákupních operací a tlaku na snižování nákladů. Všechny akvizice jsou velmi pečlivě zvažovány a jsou realizovány v případě, že umožní získat nové mezinárodní značky s vysokým potenciálem (např. značky, které umožní podnikání v novém segmentu) nebo regionální značky, jež podpoří další internacionalizaci firemních aktivit. L'Oréal vlastní 45 továren, kde vyrábí 94 % svých výrobků; prakticky nevyužívá outsourcing. Díky této strategii plně kontroluje kvalitu výroby. Téměř 70 % výrobních kapacit dodavatelů je umístěno ve vyspělých zemích západní Evropy a USA, kde jsou sice vysoké výrobní náklady, ale společnost zcela kontroluje celý výrobní proces. Pro lepší kontrolu zavedla společnost v roce 2010 koncept „Wall to Wall“, kdy dodavatelé mají své výrobní kapacity umístěny v továrním

komplexu společnosti L'Oréal. Blížkost umožňuje nejen snížení logistických nákladů, ale také zvyšuje vyjednávací pozici společnosti v rámci hodnotového řetězce.

Podnikatelská etika a udržitelný rozvoj. Etické aspekty se projevují zejména důrazem na ochranu životního prostředí, etickým vztahem k zaměstnancům, který je formalizován v tzv. chartě zaměstnaneckých práv, a podporou řady humanitárních, kulturních a vědeckých aktivit.

Podnikání v mezinárodním prostředí umožňuje firmám znásobit konkurenční výhodu v mnoha směrech. **Konkurenční výhoda** může spočívat například v nízkých nákladech, v odlišnosti od konkurence (v diferenciaci) anebo v úzké specializaci firmy.

Strategii širokého pronikání na mezinárodní trhy (*penetration strategy*) využívají často velké firmy. Díky velkosériové výrobě a uplatnění výrobku na mezinárodních trzích realizují firmy úspory z rozsahu. Jejich konkurenční výhoda spočívá v nízkých nákladech, a tudíž v konkurenceschopných cenách. Tato strategie byla využívána zejména japonskými výrobci elektroniky a malých automobilů a v současné době ji úspěšně aplikují například korejské a čínské firmy. Často ji používají i velké distribuční řetězce.

Strategie diferenciaci (*differentiation strategy*) spočívá v získání konkurenční výhody díky odlišnosti od konkurenčních nabídek. Je charakteristická pro úspěšné firmy z vyspělých zemí, které prodávají výrobky za vyšší ceny, ale zároveň s výrobkem nabízejí celou řadu služeb, které mu dodávají vyšší užitnou hodnotu, popř. výrobek sám má takové vlastnosti, které konkurenční výrobky neposkytují. Strategie diferenciaci je vhodná zejména pro technologicky náročné výrobky, služby a značkové spotřební zboží.



Obr. 1.2 Konkurenční strategie na mezinárodních trzích

Zdroj: Keegan, J. W. – De Leersnyder, J. M.: *Marketing sans frontières*. InterEditions 1994, s. 155.

Strategie úzké specializace (*concentration strategy*), popř. strategie tržních mezer, je někdy v odborné literatuře označována jako strategie koncentrace. Konkurenční výhoda spočívá v tom, že vzhledem k úzké specializaci a omezenému počtu kupujících může firma realizovat poměrně vysoké marže. Díky koncentraci může firma získat i dominantní postavení ve svém segmentu na světovém trhu. Tuto strategii často používají výrobci luxusního zboží anebo firmy, které se specializují na ojedinělé dodávky pro potřeby některých průmyslových