



Hana Machková

Mezinárodní marketing



- 3., aktualizované a přepracované vydání
- Nové trendy a reflexe změn ve světě

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**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umisťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Prof. Ing. Hana Machková, CSc.

Mezinárodní marketing

3., aktualizované a přepracované vydání

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 3720. publikaci

Recenzenti:
Prof. Ing. Peter Baláž, Ph.D.
Doc. Ing. Marie Příbová, CSc.

Vydání bylo schváleno vědeckou redakcí.

Odpovědný redaktor PhDr. Milan Pokorný
Sazba Milan Vokál
Počet stran 200
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2009
Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-2986-2

Obsah

O autorece	8
Předmluva	9
1. Úvod do mezinárodního marketingu	11
1.1 Marketing a mezinárodní podnikání	12
1.1.1 Základní koncepce mezinárodního marketingu	15
1.1.2 Vybrané strategické přístupy k mezinárodnímu podnikání	18
1.2 Hlavní teoretické přístupy k problematice internacionalizace	21
2. Mezinárodní prostředí a jeho vliv na mezinárodní podnikání	27
2.1 Politické a právní prostředí	28
2.2 Ekonomické prostředí	28
2.3 Sociální a kulturní prostředí	31
2.4 Technologické prostředí	36
2.5 Rizika mezinárodního podnikání a možnosti jejich omezení	37
3. Mezinárodní marketingový výzkum	43
3.1 Metody mezinárodního marketingového výzkumu	45
3.1.1 Kontinuální výzkum a jednorázové (ad hoc) výzkumy	46
3.1.2 Kvantitativní metody výzkumu	47
3.1.3 Kvalitativní metody výzkumu	54
3.2 Průběh a řízení mezinárodního marketingového výzkumu	55
3.3 Informační zdroje pro české vývozce	57
4. Strategické plánování a růstové strategie v mezinárodním marketingu	63
4.1 Strategické plánování na firemní úrovni	64
4.1.1 Stanovení poslání a cílů	64
4.1.2 Výběr nosných aktivit	65
4.2 Strategické plánování na úrovni jednotlivých podnikatelských aktivit a operativní marketingové plánování	68
4.3 Růstové strategie v mezinárodním prostředí	70
5. Formy vstupu firem na mezinárodní trhy	73
5.1 Vývozní a dovozní operace	74
5.1.1 Prostřednické vztahy	74
5.1.2 Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce	74

5.1.3	Obchodní zastoupení	75
5.1.4	Komisionářské a mandátní vztahy	76
5.1.5	Piggyback	76
5.1.6	Přímý vývoz	77
5.1.7	Sdružení malých vývozců (exportní aliance)	77
5.2	Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice	79
5.2.1	Licenční obchody	79
5.2.2	Franchising	81
5.2.3	Smlouvy o řízení	83
5.2.4	Zušlechťovací operace	83
5.2.5	Výrobní kooperace	84
5.3	Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy	84
6.	Segmentace mezinárodních trhů, výběr cílových trhů a positioning	89
6.1	Segmentace mezinárodních trhů	90
6.1.1	Segmentační kritéria	90
6.1.2	Výběr cílového trhu	95
6.1.3	Segmentační strategie	96
6.2	Positioning v mezinárodním prostředí	98
7.	Mezinárodní značková strategie	107
7.1	Trendy v oblasti mezinárodní značkové politiky	108
7.2	Mezinárodní strategické řízení značek	112
7.2.1	Stanovení koncepce značky	113
7.2.2	Rozhodnutí o nositeli značky	115
7.2.3	Strategické přístupy k řízení značky na mezinárodních trzích	116
8.	Mezinárodní výrobní politika	119
8.1	Míra adaptace mezinárodní výrobní politiky	120
8.1.1	Balení výrobků určených pro mezinárodní trhy	122
8.1.2	Adaptace výrobků na technické požadavky	124
8.2	Členění výrobků a mezinárodní výrobní mix	126
8.3	Fáze cyklu tržní životnosti výrobku	127
9.	Mezinárodní cenová politika	133
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	149
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	165
11.1	Komunikační strategie v mezinárodním prostředí	167
11.2	Mezinárodní reklama	170
11.2.1	Reklamní kampaň	172
11.2.2	Zadání pro reklamní agenturu	175
11.3	Podpora prodeje	177
11.4	Public relations	179
11.5	Přímý marketing, osobní prodej	179
11.6	Internet jako nástroj moderní komunikace	181
	Shrnutí	187
	Summary	188
	Literatura	189
	Rejstřík	193

O autorce

Prof. Ing. Hana Machková, CSc.

Od roku 1981 působí na Vysoké škole ekonomické v Praze, kde vystudovala obor Ekonomika a řízení zahraničního obchodu. Specializuje se na problematiku mezinárodního marketingu a mezinárodních obchodních operací. Řadu let zastává funkci vedoucí katedry mezinárodního obchodu, v současné době je i prorektorkou pro zahraniční vztahy a PR. Je členem vědecké rady VŠE v Praze a vědecké rady Fakulty mezinárodních vztahů. Dlouhodobě přednáší na francouzských univerzitách v Lyonu, Paříži a řadě dalších zahraničních vysokých škol.

V roce 1996 ji francouzská vláda udělila titul Chevalier dans l'Ordre des Palmes Académiques (rytíř Řádu akademických palm). 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 za prestižní publikaci VŠE v Praze a za publikaci *Mezinárodní marketing*, druhé přepracované vydání, získala Cenu nakladatelství Grada.



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 pro manažery firem, které rozvíjejí mezinárodní podnikatelské aktivity. Cílem je seznámit čtenáře s moderním pojetím mezinárodního marketingu, jehož aplikace může posílit konkurenceschopnost podniků na mezinárodních trzích.

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. Ve třetí kapitole jsou rozebrány metody mezinárodního marketingového výzkumu a jsou zde uvedeny 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 výrobkové politiky, která je tzv. prvním „P“ marketingového mixu, musí podniky vždy rozhodnout o nutné míře adaptace výrobků a vhodném výrobkovém 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.

Třetí, přepracované vydání publikace vychází v obtížném období celosvětové ekonomické krize. Toto období se podaří snáze překonat podnikům, které založily svou strategii na specifických konkurenčních výhodách. Jednou z nich může být promyšlená strategie 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, nedostatečným 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. Výrazným impulzem pro internacionalizaci českých podniků se stalo i členství České republiky v Evropské unii.

Podniky mohou mít pro snahu o rozvoj mezinárodních aktivit různou motivaci. K nejčastějším důvodům patří zejména hledání nových tržních příležitostí, snaha o dosahování vyšších ekonomických efektů díky vyšším objemům výroby a prodeje, snaha o výhodné dovozy, outsourcing, 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 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 synergického efektu.

Ve strategickém řízení došlo v posledních desetiletích k určitému posunu. Významným fenoménem období sedmdesátých a osmdesátých let minulého století byl důraz na snižování nákladů a zvyšování kvality. Výrazem těchto snah byla například koncepce systému řízení kvality (*total quality management*), ve které byly mimo jiné dodavatelské firmy chápány jako zdroj nákladů, které je nutné minimalizovat (projevem byl tlak na snižování cen) a zákazníci byli chápáni jako zdroj příjmů, který je třeba maximalizovat zejména formou získávání dalších, stále nových klientů. Zdroje konkurenční výhody byly hledány na úrovni jednotlivých firem, které samostatně soutěžily o tržní podíly. Internacionalizace narážela na řadu bariér (např. nemožnost investovat v socialistických zemích i v řadě rozvojových zemí, bariéry v oblasti vývozu zboží i služeb, nesměnitelnost většiny měn) a týkala se převážně výrobních podniků z vyspělých zemí. Tehdejší pojetí mezinárodního marketingu se orientovalo spíše na krátkodobé cíle, zejména na ziskovost. Snaha o maximalizaci firemního zisku však někdy vedla ke krátkozrakému neetickému či problematickému chování firem v zahraničí (znečišťování životního prostředí, zneužívání práce dětí v rozvojových zemích, upírání nároku na sociální zabezpečení atp.), které poškozovalo image zahraničních firem v očích veřejnosti a často vůči nim vyvolávalo nepřátelské postoje.

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 specifika 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 BRIC – Brazílie, Indie, Ruska a Číny), 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. zákazníky, zaměstnance, firemní management, akcionáře 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. 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 (*strategic business units* – SBU), popř. dceřiných společností.

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 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 globálních marketingových 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), který je součástí podnikatelské koncepce CRM (*customer relationship management*). 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 (dodavatelské firmy, banky, veřejná správa, média, neziskové organizace i vlastní zaměstnanci). Zatímco tradičním cílem marketingových strategií bylo získání 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 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. 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. Budování pozitivní mezinárodní image se stalo jedním ze základních úkolů mezinárodního marketingu.

PŘÍKLAD Sociální marketing

Cílem iniciativy Fair Trade je spravedlivý způsob obchodu s drobnými pěstiteli z rozvojových zemí. Nákupem výrobků označených ochrannou známkou Fair Trade podporují spotřebitelé vědomě rozvoj podnikatelských aktivit založených na dodržování pracovního práva a ochrany životního prostředí v rozvojových zemích. Do projektu jsou zapojeny menší obchody i velké obchodní řetězce v rámci strategie CSR.

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 podpora sociálně slabých. 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 charitativ-

ních projektů. Obdobným příkladem mohou být aktivity značky RED, kterou v roce 2006 uvedl na trh irský zpěvák Bono. Cílem společnosti je získávání finančních prostředků na boj proti nemoci AIDS v Africe. Firma RED nic nevyrábí, 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 – www.jointed.com, www.newmansown.com

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 mezinárodní marketingové řízení neboli 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 (kaskádovitý) přístup 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 nepřilíh 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. Často se tyto podniky zaměřují pouze na jeden trh (v případě českých podniků se jedná převážně o trh německý). Jednostranná závislost je však riskantní, protože v případě hospodářského poklesu na exportním trhu dochází k ohrožení existence firmy.

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 je založena na třech předpokladech:

- na světovém trhu dochází k homogenizaci potřeb a chování spotřebitelů;
- spotřebitelé upřednostňují průměrně kvalitní výrobky za přijatelné ceny;
- velkosériová výroba a uplatnění výrobků na světovém trhu (standardizovaný mezinárodní marketing) 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 používají velké transnacionální firmy, 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.

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 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 výrobků počítá s jejich uplatněním na světovém trhu a vyvíjí mezinárodní výrobky (např. automobily, které se dají snadno kompletovat podle potřeb cílového trhu). Moderní trend tedy spočívá v maximální snaze o využívání standardizovaných postupů, které jsou adaptovány na místní podmínky. Zřejmě nejlepší charakteristikou interkulturního pojetí marketingu je slogan „Think global, act local“, někteří autoři dokonce pracují s termínem *glokalizace*.

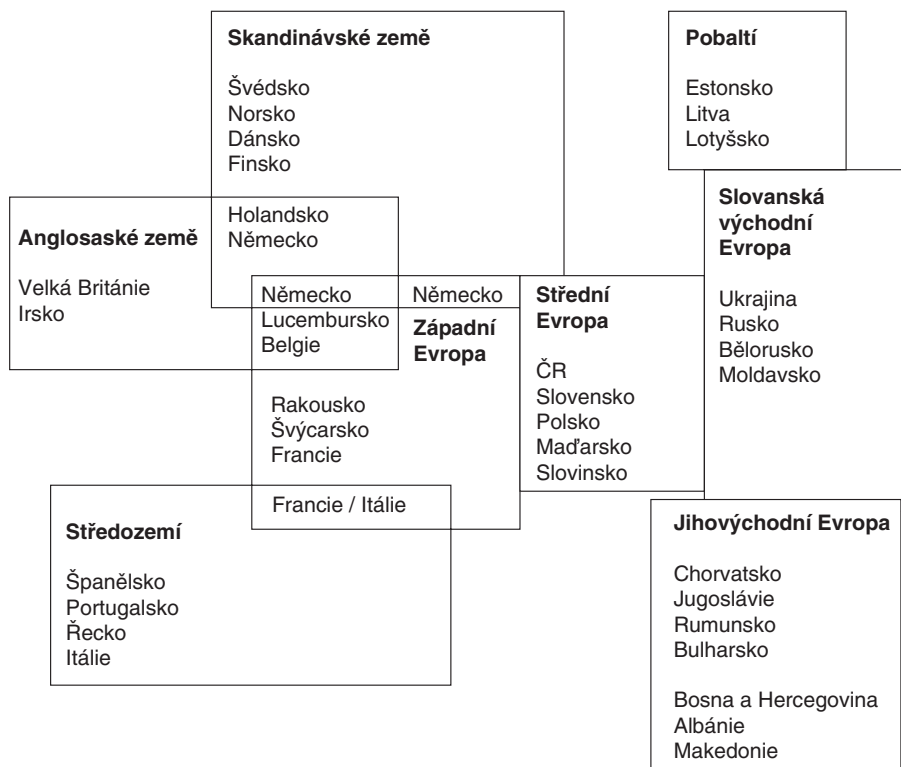
Firma, která využívá interkulturní marketing, zohledňuje sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů a zaměřuje se na relativně nenákladné adaptace v následujících oblastech:

- výrobová 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 (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. Tato koncepce je založena na předpokladu, že je možné identifikovat určité geografické zóny s obdobným sociálně-kulturním zázemím, které umožňují využívat jednotný marketingový přístup pro více zemí.

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



Obr. 1.2 Sociálně-kulturní zóny v Evropě

Pramen: Upraveno podle Usunier, J. C.: *Commerce entre cultures*. PUF 1992, s. 203.

Evropské země tvoří podle výše uvedených kritérií například následující sociálně-kulturní zóny: skandinávské země, anglosaské země, západní Evropa, Středozeří, střední Evropa, pobaltské země, slovanské země východní Evropy, jihovýchodní Evropa.

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 například 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 oblibě tlumené odstíny, zóna Středozemí 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. Velmi často využívaly tuto strategii západní firmy, které v devadesátých letech vstupovaly na nově otevřené trhy zemí střední a východní Evropy. Firmy dnes často řídí celou zónu střední Evropy (ČR, Slovensko, Maďarsko, Polsko) z jedné ze zemí a používají zde jednotnou marketingovou strategii (stejný sortiment, značky, vícejazyčné obaly, obdobné ceny, způsob distribuce, komunikace atp.).

Další často využívanou koncepcí je **koncepce příbuzných sociálních vrstev**, která nepřistupuje k homogenním segmentům z geografického hlediska, ale využívá se kritéria sdílení hodnot. Koncepce vychází z předpokladu, že příslušníci určité sociální vrstvy mají stejné postoje, stejný vkus, stejné myšlení a stejné 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.

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 (vyzývatel) 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, musejí 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 příliš 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 a pro firmu L'Oréal byl rok 2007 již dvacátým třetím rokem nepřetržitého, více než 10% nárůstu zisku. Strategická vize firmy je založena na důrazu na inovace a kvalitu, na koncentraci na nosné aktivity, internacionalizaci, omezený počet globálních značek, interní růst, aktivní participaci zaměstnanců na plnění strategických úkolů, na etickém podnikání a trvale udržitelném rozvoji.

Výzkum, vývoj a technologické inovace. 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. Její komunikační aktivity velmi často obsahují odkaz na využívání nejmodernějších postupů. L'Oréal investuje do výzkumu a vývoje každoročně více než 3 % z obrátu, například v období 2005–2007 se jednalo o 1,6 mld. eur. Firma každoročně patentuje více než 500 vynálezů.

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, trvalé, šampony). Nově začala firma podnikat na perspektivním trhu přírodní kosmetiky díky akvizici britské značky The Body Shop.

Internationalizace. Firma podniká ve více než 130 zemích, které jsou rozčleněny do tří geografických zón. Nejvýznamnějším trhem zůstávají dlouhodobě trhy západní Evropy, které se v roce 2007 podílely na celkovém firemním obrátu více než 45 %. Na druhém místě byl trh severoamerický s 25,2 %,

ale nejvyššího mezinárodního růstu dociluje společnost na ostatních trzích, které se na firemním obratu podílely v roce 2007 necelými 30 %, ale například v roce 2004 se jednalo pouze o 22% podíl. Poptávka po kvalitní kosmetice roste zejména na trzích zemí střední a východní Evropy (+ 29,4 % v roce 2007) a v Číně. Geografická diverzifikace a zaměření firmy na čtyři základní podnikatelské aktivity umožňují lépe čelit konjunkturním výkyvům a kurzovým rizikům. L'Oréal již dávno není typicky francouzskou firmou. Ve firmě pracuje více než 63 000 zaměstnanců 112 různých národností. Hlavním akcionářem je, kromě dcery zakladatele společnosti paní Bettencourt a její rodiny, švýcarský koncern Nestlé s téměř 30% akciovým podílem.

Koncentrace na strategické značky. Stejně jako řada dalších globálně podnikajících firem má firma L'Oréal poměrně široké značkové portfolio a díky akvizicím se nejedná pouze o tradiční francouzské či evropské značky (např. L'Oréal Paris, Garnier, Cacharel, Lancôme, Vichy, Giorgio Armani), ale i značky americké (Redken, Matrix, Maybelline, SoftSheen, Carson, Kiehl's, Ralph Lauren, Helena Rubinstein) a asijské (např. japonská značka Shu Uemura), které jí umožňují pokrývat celosvětový trh a přizpůsobovat se specifickým potřebám různých etnik. „Téměř všechny naše značky se cílí na segmenty s vysokou přidanou hodnotou, kde se konkurence zaměřuje na inovace, kreativitu, silné značky, dobrý odhad budoucího vývoje na trhu a rychlou reakci. Výhodou je, že tyto značky jsou méně citlivé na cenovou konkurenci.“¹

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 42 továren, kde vyrábí 94 % svých výrobků; prakticky nevyužívá outsourcing. Díky této strategii plně kontroluje kvalitu výroby.

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.

Pramen: Zpracováno podle webových stránek firmy L'Oréal (leden 2009).

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 diferenciacie (*differentiation strategy*) spočívá v získání konkurenční výhody díky odlišnosti od konkurenčních nabídek. Je charakteristická pro úspěšné firmy z vyspělých zemí, které nabízejí 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 diferenciacie je vhodná zejména pro technologicky náročné výrobky, služby a značkové spotřební zboží.

¹ Lindsay Owen-Jones, *Výroční zpráva 2004*, s. 3.

Strategie úzké specializace (*concentration strategy*), popř. strategie tržních mezer, je někdy v odborné literatuře označována jako strategie koncentrace. Konkurenční výhoda spočívá v tom, že díky 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 odvětví (např. výroba specializované technologie pro jaderné elektrárny). V mezinárodním podnikání je koncentrační strategie vhodná i pro malé a střední podniky, které se zaměřují na menší segmenty trhu, jež nejsou pro velké firmy zajímavé.



Obr. 1.3 Konkurenční strategie na mezinárodních trzích

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

1.2 Hlavní teoretické přístupy k problematice internacionalizace

Problémem internacionalizace se zabývá celá řada teorií. K nejznámějším patří model EPRG Howarda Pelmuttera, teorie mezinárodního cyklu životnosti výrobku Raymonda Vernona, model uppsalské školy a tzv. teorie OLI autora J. H. Dunninga.

Rozhodování o internacionalizaci firemních aktivit záleží do značné míry na firemní kultuře, sdílených firemních hodnotách i na manažerském stylu. Howard Pelmutter, který je autorem **modelu EPRG** (*EPRG framework*), definoval hlavní manažerské styly – etnocentrický, polycentrický, regiocentrický a geocentrický. V mnoha dalších publikacích je koncepce Howarda Pelmuttera dále rozpracována.

Etnocentrické firmy se zaměřují zejména na tuzemský trh a mezinárodní podnikatelské aktivity jsou pro ně důsledkem úspěchu na vlastním trhu. Po dosažení maximálního podílu na tuzemském trhu je snaha po dalším firemním rozvoji nutí k internacionalizaci. Firma obvykle vstupuje na trhy, které jsou kulturně blízké a na nichž není třeba příliš měnit firemní strategii. Mateřská firma (*headquarter*) má dominantní postavení a míra samostatnosti zahraničních dceřiných společností je značně omezena. Na klíčových pozicích v zahraničí pracují výhradně manažeři pocházející ze země původu. Jejich úkolem je zajistit transfer

know-how a firemní kultury. Dalším úkolem je důsledná kontrola místních zaměstnanců, od kterých je požadována přizpůsobivost zahraničnímu stylu řízení a chování. V mnoha případech dochází u etnocentrických firem k řadě problémů s adaptací na místní podmínky. Manažeri pověřeni řízením dceřiných společností mají omezené pravomoci a často mají jak oni sami, tak jejich rodiny potíže se začleněním do společnosti, protože do zahraničí přijíždějí nepřipraveni na kulturní odlišnosti.

Etnocentrický způsob řízení byl po řadu let používán zejména firmami ze zemí s velkým vnitřním trhem, například americkými, japonskými a francouzskými společnostmi. V současné době využívají etnocentrický způsob řízení spíše malé a střední podniky, které na zahraničních trzích realizují pouze malou část svého obrátu. Z pohledu mezinárodního marketingu využívají koncepci vývozního marketingu.

„Etnocentrická orientace je spojena s určitými výhodami i riziky. V oblasti obchodní politiky například usnadňuje vytváření jednotné image, mnohonásobné využití know-how a také možnost relativní úspory nákladů díky zhromadnění některých operací, zejména centrálnímu nákupu a skladování zboží a jednotnému logistickému a informačnímu konceptu. Rizika jsou spojena především s možným chybným odhadem trhu a chováním zákazníka. Firmě mohou časem unikat příležitosti, může se uzavřít příliš do sebe a svého způsobu obchodování. Trhy, na nichž není nutné přizpůsobování obchodní politiky, mohou být časem nasycené a udržení tržního podílu nesnadné. Repatriace zisků umožňuje etnocentrické firmě koncentraci zdrojů a jejich případné masivní nasazení. Na druhé straně je výrazné centrální rozhodování o investicích velmi náročné na relevantní informace a může vést k nedostatečnému využívání všech komparativních výhod.“²

V období globalizace světové ekonomiky se může stát čistě etnocentrický přístup k mezinárodnímu podnikání brzdou firemního rozvoje a nerespektování odlišností zahraničních trhů a snaha o násilné prosazování vlastního manažerského stylu v zahraničí může vést ke ztrátě konkurenceschopnosti firem.

Protipólem etnocentrických firem jsou **firmy polycentrické**, které se snaží co nejvíce přizpůsobit podmínkám zahraničních trhů ve všech směrech. Dceřiné společnosti působí jako samostatné podnikatelské jednotky v cílových zemích, mají velké rozhodovací pravomoci, realizují vlastní podnikatelskou strategii, včetně pravomocí v oblasti finančního řízení. Proto je u těchto firem vytvořený zisk obvykle plně reinvestován v zemi, kde dceřiná společnost podniká. V personální politice je upřednostňován tuzemský management, který je schopen lépe strategii přizpůsobit sociálním a kulturním odlišnostem trhu dané země. Marketingová strategie je zcela adaptována na podmínky cílového zahraničního trhu. Polycentrickou strategii využívají obvykle středně velké podniky, které působí na omezeném počtu zahraničních trhů. Určitým rizikem polycentricky orientovaných firem může být přílišná samostatnost dceřiných společností, ze které mohou plynout problémy spojené s nedostatečnou koordinací mezinárodních aktivit, a tudíž omezené možnosti využívání synergického efektu.

Regionální (**regiocentrická**) orientace znamená, že firmy zaměřují své mezinárodní podnikatelské aktivity do vybraných sociálně-kulturních zón, které jsou pojímány jako samostatné celky a jsou pro ně vypracovávány specifické strategie. Tento přístup odpovídá koncepci interkulturního marketingu a využívají jej například velké potravinářské firmy (Danone, Nestlé). Firmy, které adaptují mezinárodní podnikatelské strategie podle specifík jednotlivých regionů, jsou často označovány jako multinacionální společnosti (*multinational companies*).

² Zadražilová, D. In: Pražská, L. – Jindra, J.: *Obchodní podnikání*, Management Press, Praha 1997, s. 248.