

Mezinárodní marketing



- Strategické trendy a příklady z praxe
- 4. vydání

Tato elektronická kniha byla zakoupena v internetovém knihkupectví **Grada.cz**

Jméno a příjmení kupujícího: **Knihovna MVŠO**

E-mail: **knihovna@mvso.cz**

Upozorňujeme, že elektronická kniha je dílem chráněným podle autorského zákona, a je určena jen pro osobní potřebu kupujícího. Kniha jako celek ani žádná její část nesmí být volně šířena na internetu, ani jinak dále zveřejňována. V případě dalšího šíření neoprávněně zasahujete do autorského práva s důsledky podle platného autorského zákona a trestního zákoníku.

Velmi si vážíme, že e-knihu dále nešíříte. Jen díky Vaším nákupům dostanou autoři, vydavatelé a knihkupci odměnu za svou práci. Děkujeme, že tak přispíváte k rozvoji literatury a vzniku dalších skvělých knih.

Máte-li jakékoli otázky ohledně použití e-knihy, neváhejte nás prosím kontaktovat na adrese eknihy@grada.cz



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 koncepce 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, nedostačujícím 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 provázána 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 (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, 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 obratu, 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 % obratu 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 obratu 35 %). Na druhém místě byl trh severoamerický s 25 %, ale nejvyššího růstu docíljuje společnost na tzv. nových trzích, které se na firemním obratu 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 konkureschopných 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

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.

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, teorie OLI autora J. H. Dunninga a tzv. teorie *born global*.

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. Manažeři 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 zhromadněním některých operací, zejména díky 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.“¹

¹ Zadražilová, D. In: Pražská, L. – Jindra, J.: *Obchodní podnikání*, Management Press, Praha 1997, s. 248.

V období globalizace světové ekonomiky se může stát čistě etnocentrický přístup k mezinárodnímu podnikání brzdou firemního rozvoje a neresppektování 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*).

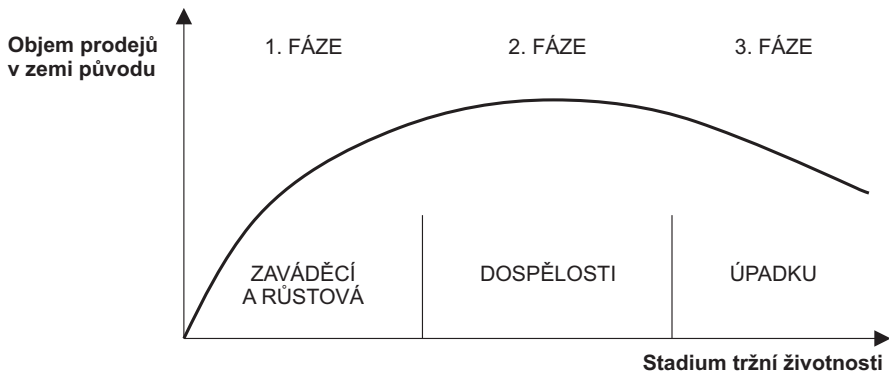
Pro řadu současných velkých globálně působících firem (*global companies*) je typická **geocentrická** orientace. Firmy podnikají celosvětově a aplikují koncepci globálního marketingu. „Tento typ společností se pokouší o globální přístup k řízení firmy. Znamená to, že neakcentuje jednostranně zájmy mateřské firmy ani zájmy místních dceřiných společností, ale usiluje o globální integraci a rozhodování z hlediska výhodnosti pro firmu jako celek. Geocentrická firma věnuje stejnou pozornost ziskovosti i přizpůsobení a akceptování firmy místním trhům. Strategické rozhodování by mělo být záležitostí společného jednání mateřské firmy a místních organizačních jednotek. Vytvořené zisky se redistribuují do těch míst, která znamenají pro firmu jako celek perspektivně větší příležitosti.“²

Model mezinárodního cyklu životnosti výrobku (*life cycle concept for international trade*) amerického ekonoma Raymonda Vernona navazuje na teorii komparativních výhod a vysvětluje proces internacionalizace na příkladu cyklu životnosti výrobku. Podle této teorie, která byla empiricky ověřena a vycházela z reálné situace amerických firem v padesátých a šedesátých letech, dochází v průběhu cyklu životnosti výrobků ke třem základním fázím internacionalizace.

V první fázi uvádí firma z vyspělé země na trh nový výrobek, který nemá na zahraničních trzích konkurenci, a proto ho firma úspěšně vyvážá, zejména na trhy rozvinutých zemí a posléze i na trhy zemí méně vyspělých. V další fázi se objeví konkurence, která začne vyrábět stejné či obdobné výrobky v méně vyspělých zemích, kde jsou mnohem nižší náklady. Pokud si chce firma z vyspělé země udržet na zahraničních trzích svůj podíl, nemůže již dále vyvážet, protože by její výrobky nebyly cenově konkurenceschopné. Ve

² Ibid, s. 249.

druhé fázi internacionalizace se proto firmy často rozhodují přenést výrobu do zahraničí, do zemí s nižšími výrobními náklady. V této fázi, ve fázi dospělosti výrobku, dochází k velkosériové výrobě, která má za následek snížení nákladů, a tudíž snížení cen. V závěrečné fázi, kdy poptávka po výrobku klesá a dochází i k poklesu cen, přestávají firmy z vyspělých zemí dané výrobky vyrábět a výrobky produkované v méně vyspělých zemích se na trhy vyspělých zemí dovážejí.



Hlavní důvod konkurenceschopnosti	Zcela nový výrobek	Distribuční politika Podpora prodeje Reklama	Nízká cena
Příčina internacionalizace	Technologická výhoda	Tuzemské firmy začínají vyrábět obdobné výrobky	Hledání cenově výhodných dodavatelů
Fáze internacionalizace	Vývoz	Přesun výroby do zahraničí	Dovoz z méně vyspělých zemí

Obr. 1.3 Mezinárodní cyklus životnosti výrobku

Zdroj: Vernon, R.: *International investment and international trade in the product cycle*. *Quarterly Journal of Economic*, vol. LXXX, No. 2/1966. In: Keegan, W. J. – De Leersnyder, J. M.: *Marketing sans frontières*. InterEditions 1994, s. 20.

Vernonova teorie se potvrdila v řadě odvětví, například v textilním průmyslu, kdy výroba probíhá převážně v rozvojových zemích a firmy z vyspělých zemí často vystupují v úloze reexportérů, ale i v technologicky náročných odvětvích, jakými jsou výroba komponentů k počítačům a v řadě případů i programátorské služby, kdy se programátorská centra přemísťují z vyspělých zemí například do Indie. Přesto však tato teorie neplatí absolutně, protože jinak by firmy z vyspělých zemí musely na trh uvádět stále nové a nové výrobky a ztrácely by kvůli nízkým nákladům v rozvojových zemích konkurenceschopnost. Nicméně právě proces liberalizace mezinárodního podnikatelského prostředí umožňuje celosvětově působícím firmám optimalizovat zdroje a využívat výhod globalizace, v některých případech na úkor méně vyspělých zemí.

Model internacionalizace uppsalské školy (*The Uppsala internationalisation model*) vznikl v sedmdesátých letech a vychází z behavioristických teorií. Jeho hlavními autory jsou švédští ekonomové J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul a J. E. Vahlne. Podle jejich názoru je rozvoj mezinárodních firemních aktivit podmíněn rostoucími zkušenostmi z mezinárodního podnikání. Model vychází z reality švédských výrobních firem sedmdesátých let. Podle stupně zapojení do mezinárodního podnikání je možné rozčlenit obvyklý proces internacionalizace do čtyř postupných fází: v první fázi vyvážejí firmy pouze sporadicky, ve druhé fázi vstupují na zahraniční trhy formou vývozních obchodních metod, ve třetí fázi investují do podpory exportu a zřizují obchodní afilace v zahraničí a ve čtvrté fázi investují na zahraničním trhu do výrobních aktivit.

Stupeň zapojení do mezinárodních aktivit je podle autorů dán dvěma faktory – zdroji, které má firma k dispozici a které je ochotna do rozvoje mezinárodních aktivit vložit, a mírou angažovanosti na zahraničních trzích. Úspěšná internacionalizace je podmíněna vědomostmi a zkušenostmi. Jedná se jak o obecné, a tudíž do zahraničí přenositelné manažerské know-how, tak o know-how specifické, které se bezprostředně týká podmínek na daném zahraničním trhu a které je možné získat díky přímému působení na tomto trhu. Z toho vyplývá, že čím lépe firma cílový trh pozná, tím vyšší může být míra její angažovanosti na zvoleném zahraničním trhu. Podle uppsalské teorie proto vstupují firmy na zahraniční trhy postupně. Nejprve přicházejí na trhy kulturně blízké (autoři pracují s pojmem psychologická vzdálenost – *psychic distance*) a postupně také rozvíjejí různé formy mezinárodního podnikání.

Na konci osmdesátých let byl model uppsalské školy dále rozpracován autory J. S. Welchem a R. Loustarinenem. Tito autoři hovoří o šesti dimenzích (faktorech) internacionalizace. Mezinárodní firemní rozvoj je podle nich ovlivňován předmětem mezinárodního podnikání (výrobky, služby, nehmotné statky), volbou formy vstupu na zahraniční trh (obchodní metody, licence, franchising, kapitálové vstupy), volbou cílového trhu (politické a sociálně-kulturní prostředí, geografická vzdálenost), formou firemní organizační struktury (vývozní oddělení, mezinárodní divize) a lidskými zdroji (mezinárodní zkušenosti, znalosti z oboru mezinárodního podnikání, vzdělávání zaměstnanců). Jejich koncepce více odpovídá současné realitě globálního podnikatelského prostředí než původní model uppsalské školy, který není možné aplikovat například na velké transnacionální firmy či na odvětví služeb a který nemohl předpokládat nový fenomén konce 20. století – prudký rozvoj informačních technologií, jež umožňují překonávat faktor psychologické vzdálenosti.

Teorie OLI (*ownership, location, internalization*) autora J. H. Dunninga z konce osmdesátých let minulého století se snaží vysvětlit proces internacionalizace firemních aktivit na základě jiných faktorů než teorie předcházející, které vycházely převážně z časové posloupnosti. Podle teorie OLI je proces internacionalizace podporován třemi základními faktory. Prvním jsou specifické výhody, které jsou vlastní danému podniku (*ownership*). Může se jednat například o průmyslové vlastnictví (patenty, ochranné známky, průmyslové vzory), o velikost firmy a její postavení na trhu (firma s rozhodujícím podílem na trhu), o inovační kapacity, kvalifikaci zaměstnanců, významné kapitálové zdroje atp. Další výhodou může být umístění mezinárodních podnikatelských aktivit (*location*). Pokud si firma správně vybere cílový zahraniční trh, na kterém je například k dispozici dobrá infrastruktura a dostatek kvalifikované pracovní síly, jde o trh se stabilním podnikatelským prostředím, trh kulturně blízký, trh, na kterém nejsou aplikovány vůči firmě obchodně-politické překážky atd., pak může probíhat internacionalizace firemních aktivit rychle a efektivně. Třetí výhodou může být způsob řízení, tj. vnitřní faktory (*internalization advantage*). Jedná se například o zkušenosti mateřské firmy s mezinárodním podniká-

ním, efektivní organizační strukturu a dobrou koordinaci mezi mateřskou společností a dceřinými firmami v zahraničí, o vypracovaný systém kontroly řízení, kontroly jakosti, nízké transakční náklady a další faktory.

Pokud firma zváží své možnosti na základě výše uvedených faktorů, může se například rozhodnout pro vhodnou formu vstupu na vybraný zahraniční trh.

Tab. 1.1 Forma vstupu na vybraný zahraniční trh

Forma vstupu na zahraniční trh	O	L	I
Kapitálový vstup na zahraniční trh	+	+	+
Vývoz	+	-	+
Poskytnutí licence	+	-	-

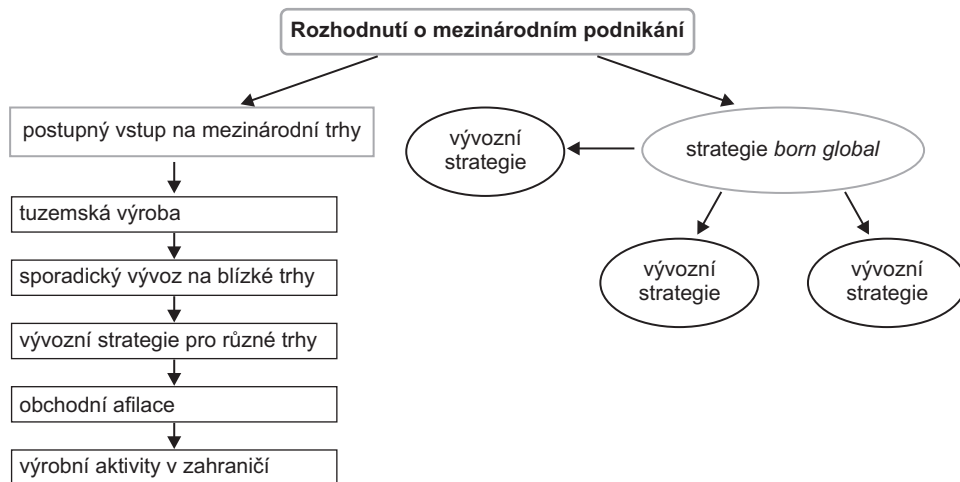
Zdroj: Dunning, J. H.: *Explaining International Production*. Unwin Hyman, 1988. In: Lemaire, J. P.: *Stratégies d'internationalisation*. Dunod 2003, s. 100.

Kapitálový vstup je vhodný, pokud jsou splněny všechny tři předpoklady. Vývozní aktivity by mohl podnik upřednostnit v případě, že zvolený cílový trh není dostatečně rozvinutý, stabilní anebo zde existují bariéry pro zahraniční investory. Licenci je vhodné poskytnout do zahraničí v případě, že na cílovém trhu existují určité překážky a zároveň podnik nedisponuje vhodným organizačním zázemím pro rozvoj mezinárodních podnikatelských aktivit.

Ve svých pozdějších pracích (např. Dunning, 2006) pracuje autor s konceptem NDP (*new paradigm of development*), jež ovlivňuje rozvoj mezinárodních podnikatelských aktivit transnacionálních korporací v období globalizace. Kapitálově nenáročné vstupy mohou být v některých případech podle autora výhodnější než kapitálové vstupy, zejména pokud jde o rozvíjející se země s velkými sociálně-kulturními odlišnostmi či nestabilním podnikatelským prostředím, v případě vstupu na nové trhy s problematickou infrastrukturou anebo v případě, že je outsourcing ekonomicky výhodnější než podnikání formou přímých investic.

Pojem *born global* použil jako první v roce 1993 Michael Rennie ve studii společnosti McKenzie, jež se zabývala novými trendy v procesu internacionalizace australských firem. Zatímco podle tradičních teorií, např. uppsalské školy, vstupují podniky na trhy postupně, s rostoucími zkušenostmi, podniky typu *born global* jsou zakládány s cílem rychlého rozvoje podnikání na světovém trhu.

Jde převážně o malé a střední podniky, které hledají konkurenční výhody v relativně úzce zaměřených segmentech v zahraničí a využívají strategii diferenciací. Velmi často mají omezené vlastní zdroje financování, podnikají v oblasti vyspělých technologií a jsou řízeny manažery s mezinárodní zkušeností, kteří se nebojí podnikatelského rizika.



Obr. 1.4 Strategie postupné internacionalizace a strategie born global

Příklad GoodData – úspěšná česká společnost typu born global

Zpracování a analýzy velkého objemu dat (*big data*) jsou v současné době jedním z nosných témat moderního managementu. Společnost GoodData založil jeden z neúspěšnějších českých podnikatelů Roman Staněk společně se dvěma kolegy v roce 2007. V současné době žije a pracuje v Silicon Valley a uvažuje o vstupu své firmy na americkou burzu. Již dvakrát se mu podařilo vybudovat úspěšný start-up a prodat jej zahraničním investorům. V roce 1997 byl spoluzakladatelem softwarové společnosti NetBeans, kterou již v roce 1999 odkoupil Sun Microsystems (dnes spadá pod Oracle) za 10 milionů dolarů. Jeho další firma Systinet, kterou již řídil z Bostonu, vyvinula raný cloud, jež umožňoval propojit vnitřní a externí systémy. Integrované systémy byly úplnou novinkou a v roce 2005 proto odkoupila Systinet společnost Mercury za 105 milionů dolarů. Třetím a největším projektem R. Staňka je společnost GoodData. Firma vyvíjí aplikace, jež umožňují shromažďovat, analyzovat a vizualizovat data z mnoha interních a externích zdrojů. Jedná se tedy o moderní nástroje na podporu rozhodovacích procesů ve firmě. Zhruba 150 zaměstnanců pracuje v Praze a 130 zaměstnanců obchodního a marketingového oddělení v San Francisku. „Naším cílem je sbírat data ze všech procesů – prodejních, marketingových, výrobních, dodavatelských atd. – a lidem ukazovat hlavní metriky a v nich hledat, co se děje ve firmě a jaké jsou širší trendy. Umíme např. prodejní firmě poměrně přesně říci, kolik zboží prodá v příštím čtvrtletí. V marketingu řekneme, jaké jsou náklady na jednu kampaň a jestli by měli dávat více, nebo méně. Výrobě řekneme, jestli mají kvalitu a jakou ji mají mít, a logistice, kolik stojí doprava. Je to nástroj, který se dá použít pro každou část firmy. I proto máme zákazníky po celém světě, celkem 130 000 uživatelů,“ uvedl R. Staněk pro časopis *Forbes*³. Mezinárodní podnikání společnosti popisuje následovně: „V Česku jsme začali, ale z obchodního hlediska pro nás Evropa znamená Anglii, Skandinávii a Benelux. Teď se hlavně zaměřujeme na USA, rozjíždíme se v Latinské Americe, máme docela dobré výsledky v Austrálii, díváme se na Japonsko.“ Společnosti GoodData se daří každoročně zdvojnásobit tržby a od investorů již získala na rozvoj 75,5 milionů dolarů.

³ Forbes: Rozhovor – Roman Staněk, červenec 2014.

KAPITOLA 2

Mezinárodní prostředí a jeho vliv na mezinárodní podnikání

Před vstupem do mezinárodního prostředí musí firmy provést řadu analýz, které budou základem pro rozhodování o strategii mezinárodního marketingu, a dále musí vyhodnotit rizika, která s mezinárodním podnikáním bezprostředně souvisejí. Základním nástrojem analýzy mezinárodního makroprostředí je tzv. PEST analýza, tj. analýza politického a právního prostředí, ekonomického prostředí, sociálně-kulturního prostředí a prostředí technologického.

2.1 Politické a právní prostředí

Politické a právní prostředí jsou základními faktory, které rozhodují o tom, zda se firma rozhodne vstoupit na daný zahraniční trh a jakou formu vstupu zvolí. Stabilní prostředí motivuje zahraniční investory i vývozce a má pozitivní vliv na začleňování zemí do procesu internacionalizace. Nestabilní prostředí uvádí naopak země do ekonomické izolace. V rámci analýzy politického a právního prostředí jsou obvykle zkoumány následující faktory: politický systém, politická stabilita, členství dané země v regionálních integračních seskupeních a její politické vazby na další státy, vztah k zahraničním firmám, korupční prostředí a snaha vládní garnitury s tímto jevem bojovat, význam zájmových skupin (podnikatelské a profesní svazy, sdružení na ochranu spotřebitelů atd.), které mohou ovlivňovat politická rozhodování (tzv. lobbying), postavení odborů ve společnosti, právní úpravu podnikání zahraničních subjektů (všeobecné podmínky pro zahraniční podnikatelské subjekty, možnost kontroly vlastnictví, možnost nákupu nemovitostí a pozemků, devizově-právní aspekty podnikání zahraničních subjektů, možnost repatriace zisku do zahraničí, řešení sporů při podnikání se zahraničím, podmínky pro zaměstnávání cizinců atp.).

2.2 Ekonomické prostředí

V rámci ekonomického prostředí by měly být analyzovány například hospodářská politika vlády, zejména její zahraničněobchodní politika, kurzová politika, politika ve vztahu k zahraničním investorům a základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj.

Zahraněobchodní politika je soubor aktivit státu, kterými cílevědomě působí na zahraniční obchod své země, a to zejména cestou obchodněpolitických nástrojů uplatňovaných ve vztazích k vlastním podnikatelským subjektům a ve vztazích k třetím zemím. Míra působení obchodněpolitických nástrojů ovlivňuje obchodní politiku, která může být převážně protekcionistická či převážně liberální.

Zahraněobchodní politika méně vyspělých zemí má často protekcionistický charakter, protože většina rozvojových zemí se snaží chránit domácí trh před zahraniční konkurencí, zatímco vyspělé země obvykle prosazují k obchodní politice liberálnější přístup. Nástroje používané pro realizaci obchodní politiky lze dělit do několika skupin, přičemž základní je dělení na nástroje smluvní, autonomní a proexportní.

Používání smluvních nástrojů obchodní politiky je dáno mezinárodními smlouvami (dvoustrannými, vícestrannými či mnohostrannými), které stát zavazují k realizaci určitého obchodního systému, a to včetně opatření, která stát může přijmout v případě potřeby ochrany domácího trhu či sankcí vyplývajících z nedodržování dohodnutého obchodního systému. Autonomní nástroje obchodní politiky jsou v kompetenci jednotlivých zemí a vyplývají z jejich hospodářské politiky. Možnosti uplatňování autonomních nástrojů jsou však v dnešní době značně omezeny, protože rozhodující část obchodní výměny se

realizuje prostřednictvím smluvních nástrojů obchodní politiky. Například Česká republika realizuje více než 95 % své obchodní výměny prostřednictvím smluvních nástrojů obchodní politiky.

Smluvní i autonomní nástroje obchodní politiky posléze v praxi nabývají konkrétní podoby buď tarifních, či netarifních nástrojů obchodní politiky.

Za **tarifní nástroje**⁴ obchodní politiky jsou považována cla, což jsou dávky vybírané při přechodu zboží přes hranice daného celního území. Cla je možné dělit do tří skupin:

- **podle účelu:** cla fiskální (představují příjem do státního rozpočtu), ochranná (ochrana domácí produkce), prohibitivní (extrémně vysoká, jejichž účelem je znemožnit dovoz), skleníková (ochrana konkrétního odvětví, např. rozvíjejícího se nebo restrukturalizovaného), odvetná (představují opatření vůči druhé zemi), negociační (vytvářejí vyjednávací pozici), diferenční (jsou používána pro zvýhodnění dopravy), kontingentní (jedná se o nižší cla než aplikovatelná, jsou platná po určitou dobu), preferenční (používají je integrační seskupení, tzv. *generalized system of preferences* – GSP);
- **podle pohybu zboží:** cla dovozní (nejpoužívanější), vývozní (používají se v praxi minimálně) a tranzitní (v řadě zemí byla nahrazena např. dálničními poplatky);
- **podle způsobu výběru:** cla valorická (jsou stanoveny jako % z celní hodnoty zboží a jsou nejpožívanější), specifická (jsou stanoveny jako pevná částka za fyzickou jednotku), diferencovaná, smíšená (diferencované valorické clo je vyměřováno z celní hodnoty zboží s ohledem na situaci na domácím trhu, diferencované specifické clo je vyměřováno z jednotky zboží s odstupňováním podle jeho ceny).

Netarifní nástroje obchodní politiky nabývají v současném mezinárodním obchodu různých forem. Jedná se například o dovozní přírážku (částka stanovená jako procento z celní hodnoty zboží), dovozní depozitum (částka složená bezúročně ve stanovené výši a na stanovenou dobu, po jejímž uplynutí je vrácena), množství omezení (kvóta, po jejímž vyčerpání je dovoz dané komodity zakázán), minimální cenu (spodní hranice ceny dováženého výrobku), vyrovnávací clo (dávka vybíraná z dovozu subvencovaných výrobků) a antidumpingové clo (dávka vybíraná z dovozu dumpingových výrobků). Nejčastěji používanými netarifními nástroji jsou v současné době tzv. technické překážky obchodu. Jsou jimi např. povinné certifikáty, administrativní povoloovací řízení, změny výrobních postupů, které musí podnik zajistit, aby vyhověl požadavkům místních orgánů, apod.

Proexportní nástroje obchodní politiky slouží k podpoře domácího exportu. Při rozhodování firem o zapojení do mezinárodních aktivit mohou hrát, zejména u malých a středních podniků, významnou úlohu. Proexportní nástroje mají nejčastěji podobu zvýhodněného financování exportu, pojišťování rizik souvisejících s mezinárodním podnikáním a poskytování informací pro vývozce. V České republice mohou pro tyto účely podniky využít služeb České exportní banky, společnosti EGAP (Exportní garanční a pojišťovací společnost) a České agentury na podporu obchodu CzechTrade.

Kurzová politika ovlivňuje do značné míry všechny mezinárodní podnikatelské aktivity. Může být založena buď na systému pevných kurzů, anebo na systému pohyblivých kurzů (tzv. floating). Mezinárodní měnový fond rozlišuje pět základních kategorií kurzových systémů. Tři z nich jsou systémy pevných měnových kurzů (systém vázaný na jednu měnu, systém vázaný k měnovému koši a systém založený na omezené pohyblivosti kurzů) a dva

⁴ Lukáš, Z.: Obchodní politika. In: Machková, H. – Sato, A. – Zamykalová, M.: *Mezinárodní obchod a marketing*, Grada Publishing 2002, s. 160.

systemy kurzů pohyblivých (systém založený na volné pohyblivosti kurzů – čistý floating – a systém založený na řízené pohyblivosti kurzů – řízený floating). Kurzové riziko vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Nestabilita měnových kurzů zvyšuje nespolehlivost cenových kalkulací (pro podnikatele je důležité vědět, jakou úhradu za vyvezené zboží získá v domácí měně nebo jak vysokou částku bude muset v domácí měně zaplatit za dovážené zboží a služby) a zvyšuje náklady spojené s nutností zajištění proti kurzovému riziku. Významnější kurzové změny ovlivňují konkurenceschopnost vývozců. V případě příliš silné tuzemské měny mají vývozců problém s uplatněním výrobků na zahraničních trzích, protože jejich výrobky přestávají být cenově konkurenceschopné. Tuzemské výrobní podniky mohou mít i problémy na domácím trhu, protože silná tuzemská měna zlevňuje dovozy a dovážené zboží může být levnější než tuzemská produkce. Devalvace měny může naopak být určitou formou proexportní politiky.

Politika vlády vůči zahraničním investorům. Mezinárodní kapitálové toky se staly jedním z nejvýraznějších projevů globalizace světové ekonomiky. Tyto toky probíhají zejména formou zahraničních investic a úvěrů a jsou objemově mnohem významnější než tradiční mezinárodní obchod. Pro mezinárodní podnikání jsou podstatné zejména přímé zahraniční investice, jejichž prostřednictvím firmy realizují své dlouhodobé strategické záměry. Vztah k zahraničním investorům je silně ovlivňován hospodářskou vyspělostí země. Vyspělé země se obvykle snaží podporovat příliv zahraničních investic nejen formou vytváření stabilního hospodářského prostředí, ale zejména tím, že poskytují investorům tzv. investiční pobídky. Nabízené investiční podmínky jsou často jedním z významných faktorů, které ovlivňují rozhodování firmy o umístění konkrétní investice. Investiční pobídky mohou mít například formu slevy na dani z příjmu právnických osob, dotací na nově vytvořená pracovní místa a rekvalifikace, nulových dovozních sazeb na dovoz technologií ze zahraničí nebo poskytnutí investičně připraveného území za symbolickou cenu. Rozvojové země se naopak často brání tomu, aby firmy z vyspělých zemí kontrolovaly tuzemské firmy, a omezují či zakazují vstup zahraničního kapitálu do země.

K nejčastěji analyzovaným **makroekonomickým ukazatelům** patří vývoj HDP na obyvatele, míra inflace, míra nezaměstnanosti, tempo růstu HDP, reálné směnné relace, vývoj investic, vývoj platební bilance atp. Dále jsou do makroekonomické analýzy často zahrnovány i analýzy základních demografických ukazatelů (počet obyvatel, průměrná délka života, natalita a její vývoj, profesní a vzdělanostní struktura) a analýza ukazatelů životní úrovně a spotřeby.

Analýzy politického a ekonomického prostředí jsou obvykle snadno dostupné. Provádějí je jak veřejné instituce (obchodní oddělení velvyslanectví, agentury na podporu exportu, agentury na podporu přílivu zahraničních investic), tak soukromé instituce (např. banky a pojišťovny či specializované ratingové agentury).

Příklad Hodnocení ekonomické konkurenceschopnosti zemí

Mezinárodní konkurenceschopnost zemí ovlivňuje celá řada faktorů. Podle Světového ekonomického fóra (World Economic Forum) je možné členit země podle stadií jejich ekonomického vývoje do tří základních skupin.

Ve výchozí fázi (*factor-driven stage*) je konkurenceschopnost založena na levné pracovní síle a na využívání přírodních zdrojů. Podniky se snaží konkurovat zejména nízkými cenami a prodávají jednoduché výrobky. Nízká produktivita se odráží v nízkých mzdách. Pro udržení konkurenceschopnosti je třeba klást důraz zejména na makroekonomickou stabilitu, fungující veřejné i soukromé instituce, infrastrukturu a systém zdravotní péče a vzdělávání.

V dalším stadiu ekonomického vývoje je hlavním zdrojem konkurenční výhody efektivnost (*efficiency-driven stage*). Podmínkou přechodu do vyšší fáze je zvýšení efektivity výrobních procesů a zvýšení kvality vyráběné produkce. Konkurenceschopnost podporují zejména investice do vysokého školství a programů celoživotního vzdělávání, efektivně fungující tržní prostředí a přístup k vyspělým technologiím.

Nejvyšší fáze je založena na inovacích (*innovation-driven stage*), tedy na schopnosti vyvíjet nové výrobky a služby odlišné od výrobků konkurenčních a na schopnosti využívat sofistikované výrobní procesy (moderní technologie). Pouze inovace jsou schopny zajistit vysoký životní standard v nejvyspělejších zemích.

Tab. 2.1 Zařazení vybraných zemí do skupin podle stadií ekonomického rozvoje

Stadium 1 (<i>factor-driven stage</i>)	Přechodná fáze	Stadium 2 (<i>efficiency-driven stage</i>)	Přechodná fáze	Stadium 3 (<i>innovation-driven stage</i>)
Etiopie	Alžírsko	Albánie	Estonsko	EU – 15
Ghana	Arménie	Bulharsko	Maďarsko	Česká republika
Indie	Ázerbájdžán	Černá hora	Litva	Kypr
Kyrgyzstán	Moldávie	Čína	Lotyšsko	Malta
Nikaragua	Maroko	Rumunsko	Polsko	Slovensko
Pákistán	Saúdská Arábie	Srbsko	Rusko	Švýcarsko
Vietnam	Venezuela	Ukrajina	Slovensko	USA

Zdroj: *The Global Competitiveness Report 2013–2014*, s. 27.

Česká republika byla naposledy řazena do přechodné fáze v období 2006–2007. V celkovém hodnocení se v letech 2013–2014 umístila na 46. místě.

2.3 Sociální a kulturní prostředí

Sociální a kulturní prostředí jsou významnými faktory, které často rozhodují o úspěchu či neúspěchu mezinárodní marketingové strategie. **Kulturu můžeme definovat jako identitu lidí, která vytváří vzor vztahů a chování ve společnosti.** „Jednotlivci jsou silně nakloněni přijímat to, co jim jejich kultura říká, a věřit tomu, a bez ohledu na objektivní platnost blokují nebo ignorují vše, co je v rozporu s jejich kulturní pravdou nebo v konfliktu s jejich vírou. Z toho vyplývá i určitá předpojatost vůči změnám. Kulturní vlivy mají dynamickou povahu, ale mění se relativně pomalu, v souladu s tím, jak se mění sama společnost.“⁵

Některé kulturní vlivy se projevují v chování spotřebitelů. Kultuře se učíme (jednotlivce ovlivňují např. rodina, přátelé, vzdělávací a církevní instituce, pracovní kolektiv, média, příslušnost k určité sociální třídě a k etnické skupině), kultura se přenáší z generace na generaci, kultura je sdílená (některé normy, hodnoty, poznatky a chování jsou společné celé skupině lidí), kultura je diferencovaná (jednotlivé kultury se od sebe více či méně liší, kulturní rozdíly nebo naopak kulturní spřízněnost nemusí být vymezeny geograficky ani

⁵ Zamykalová, M.: Kulturní faktory v mezinárodním marketingu. In: Machková, H. – Sato, A. – Zamykalová, M.: *Mezinárodní obchod a marketing*. Grada Publishing 2002, s. 74.

dány občanstvím určitého státu) a kultura je adaptabilní (podléhá změnám v čase a působení vnitřních a vnějších vlivů).

Kulturní odlišnosti se projevují mnoha formami. Nejviditelnějším prvkem je jazyk, který umožňuje dorozumívání, vymezuje způsob vnímání a myšlení a do značné míry odráží charakter a hodnoty dané kultury. Znalost cizího jazyka podstatným způsobem usnadňuje pochopení kulturních odlišností a přímou komunikaci, která je důležitá pro úspěch mezinárodního podnikání. V současné době jsme, zejména v západní Evropě, svědky snahy o zachování kulturní identity národnostních menšin a snahy o renesanci jejich jazyka (katalánština, bretonština), která má přímý dopad i na marketingové aktivity a projevuje se například upřednostňováním značek zdůrazňujících kulturní identitu.

Dalším významným projevem kulturních odlišností je neverbální komunikace. Projevy neverbální komunikace mohou být v některých kulturách výrazné (jižní Itálie), v jiných naopak spíše zastřené či skrývané (Velká Británie). Často jsou nedorozumění mezi zahraničními podnikateli způsobena mylnou interpretací neverbálních signálů.

Vyjádřením kulturních odlišností je dále například oblékání, stravovací návyky anebo vztah k osobní hygieně. Významnou funkci může hrát i estetické cítění, které se projevuje třeba v designu, ve stylech, vzhledu, využívaných symbolech či emocích, ve vnímání ideálu krásy, a dále symboly, rituály a mýty.

Kultura bezprostředně ovlivňuje míru otevřenosti společnosti a její sklon k individualismu či kolektivismu, hierarchii potřeb, hodnoty uznávané společností, instituce, které ovlivňují rámec spotřebního chování, společenské konvence, životní návyky a zvyklosti i některé osobnostní faktory chování spotřebitelů.

Podle **míry otevřenosti společnosti** můžeme členit země na ty s otevřenou kulturou a na země s kulturou uzavřenou, ve kterých se společnost uzavírá a soustřeďuje se zejména sama na sebe.

Ve společnostech s otevřenou (explicitní) kulturou, ke kterým se řadí převážně USA, Austrálie a řada západoevropských zemí, se setkáváme se snahou o jasné vyjadřování názorů a postojů, o maximální kodifikaci informací. V otevřené společnosti převažuje sklon k individualismu (za nejvyšší hodnoty jsou považovány svoboda, rozvoj osobnosti jednotlivce, osobní iniciativa a osobní úspěch) a k racionálnímu až pragmatickému uvažování. Lidé kladou často otázky a neostýchají se zeptat i na zdánlivé samozřejmosti. Často se jedná o společnosti etnicky různorodé, které přijímají cizince ochotně respektovat daná pravidla bez větších problémů. Proto je obvykle poměrně snadné se – z hlediska sociálně-kulturních odlišností – v otevřené společnosti zapojit i do oblasti podnikání. Protipólem otevřené společnosti je společnost uzavřená, která je typická pro asijské a africké země. V těchto společnostech historicky přetrvává rigidní hodnotový systém, ve kterém je chování jedince do značné míry ovlivňováno hodnotami uznávanými v silně hierarchizované společnosti. Jedinec je povinen přizpůsobit se pevnému řádu, a to jak v rodinném životě (v zemích s uzavřenou kulturou přetrvává vliv tradičních rolí muže, ženy, syna, dcery, princip seniority atp.), tak v životě profesním, ve kterém hraje obvykle velkou úlohu vliv zájmových skupin. Jedná se o kulturu kolektivistickou, v níž jsou zájmy skupiny nadřazeny zájmům individuálním. Vyjadřování je nejasné, lidé často hovoří v náznacích či metaforách a předpokládají, že jim cizinci musí porozumět. Začlenění se do společnosti je pro cizince obvykle velmi obtížné.



Obr. 2.1 Míra otevřenosti společnosti

Hierarchie potřeb. Podle tradičního pojmání hierarchie potřeb, které vychází z Maslowovy teorie (tzv. Maslowova pyramida potřeb), jsou napřed uspokojovány potřeby fyziologické (hlad, žízeň), dále potřeby bezpečí (pocit jistoty, ochrany), sociální potřeby (potřeba lásky, sounáležitosti), potřeba uznání (pocit sebejistoty, uznání ostatními, společenský status) a potřeba seberealizace (rozvoj vlastní osobnosti). V některých kulturách však tato hierarchická struktura nemusí platit a například potřeba společenského uznání může převážit nad potřebou osobního bezpečí.

Hodnotová orientace. Hodnoty jsou skutečnosti materiální nebo nemateriální povahy, které považuje dané společenství za důležité a o jejichž dosažení usiluje. Hodnoty usnadňují orientaci v okolním světě, protože strukturují a hierarchizují sociální skutečnost. Například stanovují, co je dobré a co je špatné, co je přirozené, krásné, přiměřené, racionální, nepřístupné atd. Různé kultury se odlišují pojetím chápání základních hodnot. „Jako příklad tzv. západních hodnot lze uvést osobní svobodu, rovnost, přístup k základním lidským právům. Příkladem jiných hodnot je povinnost dávat almužnu chudým (islám), plnění zděděných povinností (hinduismus) či principy konfucianismu, jehož základem je idea, že lidé mají žít v harmonii jeden s druhým a s přírodou.“⁶ Na úrovni hodnot se tedy formuje jádro kultury a hodnoty tvoří základní osnovu lidského chování v dané společnosti. Společenské hodnoty a jejich hierarchie podléhají významným proměnám a některé proměny mají charakter obecných civilizačních trendů.

Základem interkulturního marketingu je zohledňování specifík jednotlivých kultur, které můžeme porovnávat na úrovni obecných tendencí v chování jejich příslušníků. Základní tendence v chování příslušníků kultury se nazývají dimenze kultury. **Dimenze kultury** byly popsány sociologem Geertem Hofstedem, který vychází z předpokladu, že národní kulturu charakterizuje pět základních dimenzí: vztah k autoritám (*power distance*), vztah k nejistotám (*uncertainty avoidance*), míra individualismu (*individualism/collectivism*), tzv. koncepce maskulinity či feminity (*masculinity/feminity*) a vnímání časové perspektivy (*long-term orientation*).

Podle vztahu k autoritám můžeme rozlišovat kultury, kde je tradičně silný vztah k autoritám, a kultury bez výrazného vztahu k autoritám. V kulturách, které uznávají autority, je společnost značně hierarchizována (např. Japonsko, Turecko) a hierarchizovány jsou i další

⁶ Šroněk, I.: *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha, Grada Publishing 2000, s. 13.

společenské vazby (velká autorita rodičů a učitelů). Kultury, pro které není silný vztah k autoritám příznačný, se vyznačují více rovnostářským přístupem (Dánsko, Švédsko). Je pro ně charakteristická liberální výchova a děti se zde osamostatňují mnohem dříve než v kulturách, kde rozhodují o budoucnosti dítěte rodiče. Z marketingového pohledu zde mají děti a mládež velký vliv při výběru zboží, a jsou proto významnou cílovou skupinou.

Vztah k nejistotě je v některých zemích vyjadřován očekáváním přesně stanovených pravidel a předpisů a neochotou k riskování. V těchto zemích je například velmi oblíbené dlouhodobé plánování, které určuje směřování firmy a dává vlastním zaměstnancům perspektivu určitého řádu, a direktivní styl řízení. V zemích, kde panuje menší obava z nejistoty a lidé jsou ochotni více riskovat, lze více spoléhat na mobilitu zaměstnanců a na jejich iniciativu, a proto je zde možné používat méně direktivní metody řízení. Ochota více riskovat se projevuje i ve spotřebním chování. V zemích s opatrnějším přístupem se například prodávají více nová auta, protože spotřebitelé nemají důvěru k ojetým vozům. V zemích, kde je vztah k nejistotě nižší, jsou spotřebitelé otevřenější, rádi nakupují nové výrobky a jsou ochotni zkoušet i nové značky.

Pro některé kultury je typická vysoká míra individualismu (USA, Austrálie, Velká Británie), tj. značná nezávislost na společnosti, samostatnost v rozhodování a pocit zodpovědnosti za vlastní činy. Lidé rádi vyjadřují své názory a je pro ně důležitý osobní úspěch. V práci se snaží podávat maximální výkon a měřítkem úspěchu jsou často peníze. Pro jiné kultury (Japonsko, Čína, Indie) je charakteristický spíše kolektivismus, který se projevuje například snahou o přijímání konsenzuálních řešení, vysokou loajalitou k firmě (celoživotní zaměstnání) a důrazem na harmonické vztahy.

Maskulinní společnost (např. Japonsko, Itálie a Maďarsko) upřednostňuje mužské hodnoty – úspěch, výkonnost, soutěživost, kladný vztah k penězům. Ve společnosti, kde převládá „feminita“, jsou uznávány hodnoty jako například kvalita života, dobré osobní vztahy, péče o slabší, ochrana životního prostředí, solidarita a skromnost. Tato koncepce je příznačná pro skandinávské země či Nizozemsko. Spotřební chování v maskulinně orientované společnosti klade důraz na vnější projevy, na určitou okázalost. Oblíbená jsou zde velká auta a značkové výrobky, které podtrhují osobnost spotřebitele a poukazují na jeho společenský status. V zemích, kde jsou preferovány ženské hodnoty, se dobře prodávají výrobky šetrné k životnímu prostředí a výrobky s dlouhou dobou životnosti.

Časová perspektiva vypovídá o tom, zda je upřednostňována krátkodobá či dlouhodobá orientace. Například v zemích s dlouhodobou orientací je oblíbené spoření, plánování a spotřebitelé mají sklon k racionálnějšímu nákupnímu chování.

Sociologickým výzkumům se ve vyspělých zemích přikládá velký význam, protože umožňují sledovat a analyzovat vývoj společnosti a změny chování, postojů i myšlenkových stereotypů populace. Jejich výstupy jsou velmi důležitým podkladem zejména pro klíčová strategická marketingová rozhodování.

Instituce. Kulturní hodnoty jsou přenášeny společenskými institutami, které ovlivňují společenské konvence i rámec spotřebního chování. Jejich vyjádřením jsou například zákony, rodinné vazby, vzdělávací systém či náboženské instituce. Význam náboženství a jeho vliv na chování, postoje a vztahy ve společnosti se v jednotlivých kulturách značně různí. Jednotlivá náboženství se liší i svým postojem k materiálním hodnotám a bohatství, a tedy i k vlastnictví a užití zboží a služeb. V některých kulturních oblastech a zemích je význam náboženství spíše okrajový, jinde ovlivňuje základní kulturní hodnoty, vytváří zákony a sankce za jejich nedodržování. Náboženství může působit na mezinárodní podnikání i nepřímo. Náboženské zvyklosti a tabu ovlivňují v nábožensky silně orientovaných zemích například spotřební chování (zákaz požívání alkoholických nápojů, zákaz konzumu-

mace některých druhů masa či požadavek na speciální úpravu potravin), nákupní chování, výrobovou politiku (náboženské instituce mohou bránit zavádění nových výrobků nebo technologií na trh), distribuční politiku (omezení prodeje po dobu náboženských svátků a dnů volna), komunikační politiku (zákaz vystupování žen na veřejnosti) atd. Obecně však platí, že s výjimkou rozvojových zemí nemá náboženství na mezinárodní podnikání dominantní vliv.

2.4 Technologické prostředí

Technologické prostředí ovlivňuje stále více marketingové strategie všech mezinárodně podnikajících firem a přispělo ke skutečné globalizaci mezinárodního podnikání. Technologické prostředí poskytuje údaje o technické vyspělosti země a o možnosti využívání jejího vědecko-výzkumného potenciálu. Pro analýzy technologického prostředí se používají různé ukazatele. Mezi základní souhrnné ukazatele při mezinárodních srovnáních jsou ukazatel hrubých domácích výdajů na výzkum a vývoj GERD (*Gross Domestic Expenditure on R&D*) a ukazatel BERD (*Business Enterprise Expenditure on R&D*), který vyjadřuje celkové výdaje na vlastní výzkum a vývoj v podnikatelském sektoru. Dalšími ukazateli pak mohou být výše výdajů na výzkum a vývoj v jednotlivých odvětvích, počet mezinárodních patentů, počet vědeckých pracovníků, vybavenost výpočetní technikou, počet uživatelů internetu atp.

Tab. 2.2 Výdaje na výzkum a vývoj ve vybraných zemích v letech 2000, 2005 a 2012 (mil. dolarů)

	2000	2005	2012
Česká republika	2 079	2 665	4 711
Čína	30 405	71 063	213 119
Finsko	4 733	5 601	6 073
Japonsko	110 017	128 695	133 979
Jižní Korea	20 213	30 618	60 993
Maďarsko	1 124	1 616	2 192
Německo	61 579	64 229	83 233
Polsko	2 912	2 982	6 349
Rakousko	4 920	6 803	8 689
Slovensko	444	440	945
USA	302 754	328 128	397 341

Zdroj: OECD, *Factbook 2014*.

Investice do výzkumu a vývoje ovlivňují podstatným způsobem konkurenceschopnost zemí. Největší objemy prostředků investují do této oblasti převážně velké vyspělé země. V roce 2012 byly největšími investory USA, Čína, Japonsko a Německo. Je třeba upozornit na opravdu rychlý nárůst čínských (v roce 2012 sedminásobný oproti roku 2000) a jihokorejských (trojnásobný růst) investic do oblasti vědy a výzkumu. Pro srovnání, v roce 2012 investovaly země EU do vědy a výzkumu 1,97 % HDP a Čína investovala 1,98 % HDP

(poprvé v historii více než země EU) a Jižní Korea více než 3 % svého HDP. Investice se zhodnocují i ve formě mezinárodních patentů. Například v roce 2011 registrovaly jihokorejské společnosti téměř 4 % (1 709) a Čína 2,1 % (958) z celkového počtu 43 590 tzv. triadických patentů⁷. Patentů českého původu bylo pouhých 19.

Rozvoj komunikačních technologií a informační systémy, které umožňují rychlé zpracování velkého množství dat a jejich okamžitý přenos do zahraničí bez vysokých nákladů, posílily možnost strategického plánování mezinárodních aktivit a do značné míry přispěly k tomu, že firmy dnes do zahraničí nepřenášejí pouze výrobní aktivity, ale že dochází i k internacionalizaci služeb. Firmy například outsourcují účetní služby, zakládají v zahraničí centra na vývoj softwaru, call centra (poskytování poradenských služeb prostřednictvím telefonu), opravárenská centra, logistická centra, realizují výzkum a vývoj na zakázku pro zahraniční zadavatele atp. Tento trend podpořil rychlý rozvoj cloudových služeb a aplikací. Rozvoj moderních technologií usnadňuje lepší alokaci zdrojů a umožňuje podnikat prakticky kdekoli na světě. Přispívá i ke globalizaci podnikatelského prostředí, protože moderní technologie jsou koncipovány pro mezinárodní trhy a vytvářejí jednotné, celosvětově používané systémy a standardy. Transfer technologií do zemí méně vyspělých často posiluje jejich konkurenceschopnost, a vede tudíž k růstu mezinárodní konkurence.

Informační technologie jsou dnes běžně používanými marketingovými nástroji. Umožňují využívání systémů, které zefektivňují vztahy mezi dodavateli a odběrateli, zákaznické databáze jsou používány v rámci vztahového marketingu a koncepce CRM, každodenní využití informačních technologií nacházíme v oblasti mezinárodní logistiky a distribuce. Moderní technologie usnadňují realizaci mezinárodního výzkumu trhů, a podniky tak mohou lépe reagovat na měnící se poptávku, vyhledávat informace o podmínkách zahraničních dodavatelů, umožňují celosvětovou komunikaci se spotřebiteli atp.

Elektronické obchodování (*e-commerce*, *e-business*) zahrnuje veškeré obchodní operace prováděné pomocí internetové počítačové sítě. Patří sem jak obchody uskutečněné přímo na internetu (např. nákup zboží prezentovaného na firemních webových stránkách, nákup softwarových produktů jejich stažením ze sítě, platby za přístup k informacím, finanční převody apod.), tak obchody, které vzniknou na základě pouhé komunikace přes internet. Elektronické obchodování se značně rozšířilo nejen v oblasti prodeje spotřebního zboží při prodeji konečným spotřebitelům (*business-to-consumer* – B2C), ale také v oblasti mezifiremního obchodování (*business-to-business* – B2B). Pojem „obchodování C2C“ (*consumer-to-consumer*) znamená obchodování soukromých osob a pojem „C2B“ (*consumer-to-business*) je vyjádřením skutečnosti, že díky internetu dnes mohou zákazníci sami aktivně vyhledávat firemní nabídky, iniciovat nákupy a v některých případech i aktivně ovlivňovat nákupní podmínky.

Příklad Využívání moderních technologií v evropských podnicích

Téměř tři čtvrtiny podniků z osmadvaceti členských států EU s více než deseti zaměstnanci měly v roce 2013 vlastní webové stránky a stále více firmy využívají také sociální média.

V ekonomicky nejméně vyspělých zemích EU, tj. Bulharsku a Rumunsku má vlastní webové stránky méně než polovina firem. Naopak nejvíce jsou moderní technologie využívány ve skandinávských zemích.

⁷ Triadický patent (*triadic patent*) je zaregistrován třemi nejvýznamnějšími patentovými úřady – European Patent Office, Japan Patent Office a US Patent and Trademark Office.

Tab. 2.3 Používání webových stránek a sociálních sítí k podnikání ve vybraných zemích EU v roce 2013 (%)

	Webové stránky	Používání nejméně jednoho typu sociálního média	Sociální sítě	Multimediální obsah – sdílení webových stránek	Blogy nebo diskusní fóra	Sdílená multimédia
EU 28	73	30	28	11	10	6
Bulharsko	47	31	30	9	5	4
ČR	80	16	15	6	3	2
Dánsko	92	40	36	14	8	5
Finsko	94	37	34	14	8	6
Maďarsko	61	26	22	10	2	6
Německo	84	33	29	13	7	11
Polsko	66	19	16	8	3	4
Rakousko	86	39	35	14	7	10
Rumunsko	42	19	17	6	3	2
Slovensko	80	26	21	11	4	6

Zdroj: Eurostat newsrelease, 16. 12. 2013.

2.5 Rizika mezinárodního podnikání a možnosti jejich omezení

Podniky, které se rozhodnou zapojit se do mezinárodního podnikání, si musí být vědomy nejen příležitostí, které jim vstup na nové trhy nabízí, ale i rizik, se kterými je mezinárodní podnikání spojeno. Krize, která zasáhla světovou ekonomiku v roce 2008, ukázala, jak obtížné je předvídat rizika v dnešním globalizovaném světě. Při podnikání na mezinárodních trzích jistě nelze rizika zcela vyloučit, ale je možné je v některých případech omezit, vyhnout se jim, přenést je na jiný subjekt, popř. je rozdělit mezi různé subjekty. Nepodstupování rizik by znamenalo vzdát se možnosti využívat nových podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích. Vždy je však třeba možná rizika analyzovat a vyhodnotit, která z nich je podnik schopen nést a v jakém rozsahu. Mezinárodní podnikání ovlivňuje rizikovost nejen negativně, ale také v pozitivním směru. Podnikání v různých zemích snižuje do určité míry závislost firmy na podmínkách jednotlivých trhů a na jejich konjunkturách výkyvech. „Potenciální vývoj podmínek však může při podstupování některých typů rizik vést i k tomu, že faktické výsledky budou příznivější oproti očekávaným. Týká se to zejména těch rizik, která souvisejí s vývojem tržní situace, například rizika pohybu cen, kurzů měn, úroků apod. Hodnotově vyjádřeno, riziko představuje možnost vzniku ztráty v důsledku nepředvídaných výdajů, nedosažení očekávaných výnosů, eventuálně v důsledku zkázy hodnot, ale na druhé straně s sebou přináší i možnost dosažení vyšších výnosů nebo nižších nákladů ve srovnání s původním předpokladem.“⁸

⁸ Černošláková, E.: Rizika mezinárodního obchodu. In: *Mezinárodní obchod a marketing*, Grada Publishing 2002, s. 187.

„V průběhu posledních desetiletí se zostřila rizikovitost podnikatelských aktivit zvláště v souvislosti s dynamikou ekonomického vývoje, vědeckých objevů, s rychlostí technických inovací, s proměnlivostí hodnotových kategorií, s politickými přeměnami, se změnami vlastnických struktur i s propojením trhů v podmínkách globalizace. Konkrétně se tato dynamika změn projevuje v rychlém zastarávání výrobků, v riziku pohybu cen, úroků, riziku kurzovém, riziku neplacení, transferu či v rizicích politických. Zvýšení prvků nejistoty se stalo pro mnohé podnikatelské subjekty impulzem, aby změnily přístup k rizikům. Tento posun lze charakterizovat jako odklon od tradiční, pasivně pojímané rizikové politiky podniků (založené převážně na pojišťování rizik) k aktivnímu zvládnutí rizikovitosti výběrem vhodných alternativ při rozhodování o strategických otázkách rozvoje podniku.“⁹

Rizika mezinárodního podnikání je možné rozdělit do několika skupin. Jedná se zejména o rizika teritoriální, kurzová, tržní, rizika zahraničních obchodních partnerů, rizika spojená s mezinárodní přepravou zboží a rizika odpovědnostní.

Teritoriální rizika souvisejí zejména s politickou a ekonomickou nestabilitou jednotlivých zemí, ale mohou být také důsledkem přírodních katastrof, embarga, bojkotu zboží apod.

Mezi hlavní druhy teritoriálních rizik patří:

- platební potíže vyvolané politickými událostmi (války, občanské nepokoje, revoluce, stávky atp.);
- riziko transferu (uvalení moratoria na převod deviz do zahraničí, které je způsobeno ekonomickými potížemi cílové země);
- administrativní zásahy státu (odebrání dovozní licence, zavedení antidumpingových cel, předpisy omezující možnost podnikání);
- opatření ve třetích zemích, která znemožňují transfer deviz;
- přírodní katastrofy (zemětřesení, povodně atd.).

Pravděpodobnost teritoriálních rizik se dá, vzhledem k jejich charakteru, předem jen obtížně předvídat. Jejich důsledkem mohou být například nedobytné pohledávky, anulování uzavřených kontraktů, popř. nemožnost disponovat majetkem nebo zbožím v dané zemi. Tato rizika se dotýkají jak mezinárodního obchodu, tak i všech dalších forem mezinárodního podnikání (nejvýrazněji se projevují u mezinárodních úvěrových vztahů a přímých zahraničních investic). Teritoriální rizika působí často dlouhodobě a většinou vedou k nenaplnění strategických podnikatelských záměrů na daném trhu.

Nejúčinnějším preventivním opatřením proti teritoriálním rizikům je získávání informací o jednotlivých zemích. Podnikatelské subjekty se mohou chránit před negativními dopady teritoriálních rizik řadou preventivních i zajišťovacích opatření. K preventivním krokům patří zejména respektování rizikovitosti teritoria při rozhodování o volbě cílového trhu, o volbě formy vstupu na zahraniční trhy a o teritoriální diverzifikaci obchodních, úvěrových a investičních aktivit firmy.

„S ohledem na teritoriální rizika bývají některé podnikatelské funkce přenášeny na subjekty, které mají více profesních předpokladů pro převzetí rizika. Tak například některé úvěry v mezinárodním obchodě mohou být poskytovány bankami (např. tzv. *buyer's credit*) nebo mezinárodními finančními institucemi, dodavatelský úvěr může být financován při využití forfaitingu (odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek před datem

⁹ Ibid, s. 188.

splatnosti). Podle možnosti lze při volbě platebních podmínek využívat různé zajišťovací instrumenty nebo výměnné a vázané operace typu kompenzace nebo buy-backu.¹⁰ Při realizaci větších projektů dochází často k rozestření rizika mezi různé podnikatelské subjekty formou vytváření strategických aliancí, konsorcií, společných podniků apod.

Výsledkem toho, že na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let utrpěla řada velkých, zejména amerických firem ztráty, jejichž příčinou byla teritoriální rizika, byl vznik zcela nového oboru – hodnocení politického a ekonomického rizika. V současné době se na hodnocení rizika jednotlivých zemí specializují různé agentury (např. Coface, Fitch, Moody's, Standard & Poor's), pojišťovny a banky. Země jsou členěny do různých kategorií a na základě jejich zařazení pak například banky přiřadí konkrétní podmínky, za kterých jsou ochotny poskytovat služby, pojišťovny od těchto hodnocení odvíjejí výši pojistných sazeb, ovlivňuje to příliv zahraničních investic, dobře hodnocená země má výhodu při vydávání dluhopisů, protože platí menší rizikovou marži, může získat úvěry v zahraničí za výhodnějších podmínek atp.

■ Příklad Hodnocení politického a ekonomického rizika

Metodologie společnosti Coface člení země do sedmi kategorií: A1, A2, A3, A4, B, C, D. Ty, které jsou zařazeny do skupiny A, jsou pokládány za země s přijatelným politickým a ekonomickým rizikem pro mezinárodní podnikání, u zemí zařazených do skupin B, C a D hrozí značná rizika.

Tab. 2.4 Rizika ve vybraných zemích podle metodologie COFACE a příklady vybraných zemí (červenec 2014)

	Charakteristika rizika	Země
A1	Velmi stabilní politická a ekonomická situace a vynikající podnikatelské prostředí, jež příznivě ovlivňuje platební morálku a bonitu podniků. Pravděpodobnost výskytu problémů je velmi malá.	Lucembursko, Německo, Norsko, Švédsko, Švýcarsko, Kanada, USA
A2	Příznivá politická a ekonomická situace, avšak podnikatelské prostředí vykazuje určité nedostatky. Pravděpodobnost výskytu problémů je poměrně nízká.	Dánsko, Finsko, Velká Británie, Austrálie
A3	Platební morálka a bonita podniků by mohla být ovlivněna změnami ekonomického a politického prostředí, které je stále spíše příznivé, avšak není zcela stabilní. Podnikatelské prostředí sice vykazuje nedostatky, ale rizikovitost podnikání je na přijatelné úrovni.	Francie, Island, Nizozemsko, Polsko, Slovensko
A4	V ekonomickém a politickém vývoji v zemi by mohlo dojít ke změnám. Určitá nestabilita podnikatelského prostředí může ovlivnit platební morálku i bonitu dlužníků, avšak riziko platební neschopnosti je stále přijatelné.	ČR, Litva, Turecko, Indie, Thajsko
B	Ekonomika a finanční sektor jsou nestabilní a spolu s problematickým podnikatelským prostředím mohou mít vliv na platební neschopnost podniků. Riziko je značné.	Bulharsko, Itálie, Lotyšsko, Rumunsko, Španělsko, Rusko
C	Ekonomické, politické i podnikatelské prostředí je velmi nestabilní a může silně zhoršit platební morálku i bonitu. Riziko platební neschopnosti je vysoké.	Albánie, Arménie, Řecko, Vietnam
D	Vysoce rizikové ekonomické a politické prostředí, velmi vysoké riziko platební neschopnosti v zemi.	Bělorusko, Bosna a Hercegovina, Ukrajina, Írán

Zdroj: Webové stránky COFACE (červenec 2014).

¹⁰ Ibid, s. 188.

V souvislosti s potvrzeným ekonomickým oživením aktualizovala v červenci 2014 společnost Coface hodnocení u několika evropských států i u několika rozvíjejících se ekonomik. Jako příklad uvádíme následující hodnocení **převzaté z webových stránek Coface v češtině:**

„**Německu a Rakousku** trval návrat do rizikové kategorie A1, po bok Spojených států amerických, Japonska a Švýcarska, celých pět let. Německo zaznamenalo pozoruhodně vyrovnaný růst (po 0,5 % v roce 2013 dosáhne podle odhadů v roce 2014 hodnoty 2 %) a potvrdilo tak svou úlohu motoru Evropy: historicky nevýrazná spotřeba se zvýšila a opět byly zahájeny investice. Důvěra ekonomických aktérů je tedy vysoká, přičemž k danému vývoji rovněž přispívá pokles počtu insolvencí (v průběhu jednoho roku o 8 %) i objemu nákladů s nimi spojených (o 30 %). V Rakousku těží firmy z nízkých nákladů na úvěry i z oživení v Německu, v Americe a ve východní Evropě, a disponují tak dostatečnou hotovostí. V roce 2013 sice v insolvenční skončila společnost Alpine Bau, počet úpadků firem v zemi ovšem již několik měsíců klesá.“

Dle Coface měl vývoj geopolitické situace v Rusku a na Ukrajině, které se v roce 2014 dostaly do vážného konfliktu kvůli Krymu, nejvýraznější dopad na Lotyšsko. „U **Lotyšska**, které u svého hodnocení B přišlo o pozitivní výhled, se negativně projevuje jeho závislost na dodávkách plynu z Ruska. Geopolitické napětí v souvislosti s Ukrajinou pravděpodobně ovlivní důvěru východoevropských zemí, a vysoká závislost daného státu na ruském plynu tak vysvětluje, proč jsme Lotyšsku odňali pozitivní výhled.“

Významnou možnost omezení teritoriálních rizik představuje pojištění, které bývá ve většině států poskytováno pouze se státní podporou, protože pro soukromé subjekty by byl tento typ pojištění příliš riskantní. Státy se snaží podporovat vstupy tuzemských firem na trhy méně vyspělých zemí, na kterých je možnost se snáze prosadit než ve vyspělých zemích, ale je zde podstatně větší riziko. V České republice poskytuje pojištění proti teritoriálním a politickým rizikům podle zákona č. 58/1995 Sb., o pojišťování a financování vývozu, se státní podporou EGAP (Exportní a garanční pojišťovací společnost). Nabídka EGAP umožňuje pokrýt úvěrová rizika spojená s vývozem zboží a služeb, financováním výroby pro vývoz a vystavováním záruk za vývozce i rizika spojená s investicemi v zahraničí. Jednou ze základních podmínek pro možnost využití pojišťovacích služeb se státní podporou je minimálně 50% podíl výrobků a služeb českého původu na celkové hodnotě vývozu. Pro určení českého původu je rozhodující, že vývozcem, který dodávky zahraničnímu kupujícímu fakturuje, je firma registrovaná v ČR nebo její zahraniční dceřiná společnost. Rovněž subdodávky, které vývozce nakupuje od jiných českých výrobních firem, jsou považovány za dodávky českého původu. Požadavek českého původu zboží a služeb je splněn i v případě subdodávek, které vývozce, případně jeho český subdodavatel, sice nakupuje v zahraničí, ale dále je ve výrobě pro vývoz zhodnocuje. Pro stanovení požadovaného podílu jsou tak jako zboží a služby zahraničního původu považovány pouze takové subdodávky, které vývozce nakupuje v zahraničí a kupujícímu je pouze předprodává.

Příklad Produkty nabízené Exportní garanční a pojišťovací společností (EGAP)

- B – Pojištění krátkodobého vývozního dodavatelského úvěru
- Bf – Pojištění bankou financovaného krátkodobého vývozního dodavatelského úvěru
- C – Pojištění střednědobého a dlouhodobého vývozního dodavatelského úvěru
- Cf – Pojištění bankou financovaného střednědobého a dlouhodobého vývozního dodavatelského úvěru

- D – Pojištění vývozního odběratelského úvěru
- E – Pojištění potvrzeného akreditivu
- F – Pojištění úvěru na předexportní financování
- I – Pojištění investic českých právnických osob v zahraničí
- If – Pojištění úvěru na financování investic českých právnických osob v zahraničí
- P – Pojištění prospekce zahraničních trhů
- V – Pojištění proti riziku nemožnosti plnění smlouvy o vývozu
- Z – Pojištění bankovních záruk vystavených v souvislosti se získáním nebo plněním smlouvou o vývozu

Zdroj: EGAP.

Kurzová rizika jsou jedna z nejvýraznějších rizik mezinárodního podnikání. Vyplývají, jak již bylo konstatováno, z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Předvídaní měnového vývoje je obtížné, protože vývoj kurzu není ovlivňován pouze ekonomickými faktory, je podmínován i faktory neekonomickými. K nejčastěji používaným nástrojům na omezení kurzového rizika patří vhodná měnová struktura pohledávek a závazků, volba měny, využívání zajišťovacích nástrojů a prodej pohledávek.

Firmy s diverzifikovanými mezinárodními aktivitami mají značné možnosti omezení kurzového rizika. „Rozložením obchodů na různé trhy a různé měny, kombinací dovozních a vývozních operací, udržováním hotovosti ve vhodném měnovém složení v závislosti na vlastních obchodních aktivitách mohou firmy dosáhnout přirozeného měnového zajištění bez dodatečných nákladů. Navíc mohou dosáhnout úspor za snížení počtu devizových konverzí. Tento způsob zajištění kurzového rizika však klade značné nároky na finanční řízení firmy.“¹¹

Volba měny patří mezi tzv. smluvní prostředky omezení kurzového rizika. Obecně lze konstatovat, že pro prodávajícího je výhodné vyjádřit cenu v měně, jejíž kurz má vzestupnou tendenci, zatímco kupující se snaží stanovit cenu v měně slabé. Možnosti volby měny závisejí na teritoriu obchodu, na obchodních zvyklostech i na ekonomické síle a konkurenčním postavení firem, které kontrakt uzavírají.

Řada podniků spoléhá při omezování kurzového rizika na zajišťovací nástroje. Jde většinou o termínové nákupy nebo termínové prodeje zahraničních měn, jež umožňují stanovit podmínky, za nichž bude určitá zahraniční měna v budoucnu prodána či koupena. Jejich hlavním účelem je možnost stanovení ceny předem, tj. možnost zvýšení spolehlivosti cenových kalkulací. K nejčastěji používaným zajišťovacím nástrojům patří pevné termínované nástroje (forwardy, futures a swapy) a opce, tj. právo nakoupit či prodat měnu k předem stanovenému datu za předem stanovený kurz.

Omezení kurzového rizika prodejem pohledávky umožňuje firmě získat likvidní prostředky a tím příznivě ovlivnit finanční toky. Nejpoužívanějšími formami prodeje pohledávek jsou v současné době factoring a forfaiting.

Tržní rizika vyplývají ze změny tržní situace, která bývá vyvolána různými příčinami, například hospodářským poklesem v určité zemi či zóně, poklesem poptávky po určitém zboží, změnou spotřebitelských preferencí, vstupem silné konkurence na zahraniční trh, změnami v postavení rozhodujících dodavatelů nebo odběratelů, v jejich marketingové strategii, v technologii, sezonními výkyvy atp. Tržní rizika mohou vést ke změně cen, ke změnám ve výši nákladů, ke ztrátě podílu na zahraničním trhu, k neprodejnosti výrobků, k zablokování distribučních cest a k řadě dalších nepříznivých dopadů. Efektivní ochranou

¹¹ Ibid., s. 195.

před tržním rizikem je realizace strategického marketingového řízení, tj. systematicky prováděný výzkum zahraničních trhů, včasné zavádění inovací, optimalizace zásob, racionalizace nákupu u subdodavatelů, schopnost pružně reagovat na potřeby cílových trhů, posilování vztahů s klíčovými zákazníky a optimální využívání mezinárodního marketingového mixu.

Rizika zahraničních obchodních partnerů (komerční rizika) jsou rizika vyplývající z nesplnění závazku obchodním partnerem nebo společníkem v případě společného podnikání či jiné formy mezinárodní hospodářské spolupráce. V mezinárodních obchodních operacích dochází nejčastěji k následujícím problémům: neodůvodněné odstoupení obchodního partnera od smlouvy, nesplnění či vadné plnění kontraktu dodavatelem, neodůvodněné nepřevzetí zboží odběratelem a platební nevěle či neschopnost dlužníka. Nejjistějšími nástroji na omezení komerčních rizik jsou výběr seriózních obchodních partnerů na základě prověřených informací, řádné smluvně-právní zajištění podnikatelských vztahů, volba vhodných platebních podmínek a zajišťovacích nástrojů a využívání dostupných možností pojištění. Informace o bonitě a platební morálce obchodních partnerů lze získávat z řady zdrojů. Kromě těch veřejně dostupných lze využít i placené služby agentury CzechTrade, která poskytuje například informace o právní formě zahraniční společnosti, datu založení, výpisy z obchodního rejstříku, informace o výši základního kapitálu, hlavních akcionářích, představenstvu, dozorčí radě, všeobecné údaje o činnosti, počtu zaměstnanců, obratu, platební disciplíně, kreditu, základní účetní informace o firmě (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, finanční ukazatele) a indexu bonity. Obdobné služby poskytuje celá řada dalších firem, ať už se jedná o ratingové společnosti, které jsou schopny poskytnout komplexní hloubkové analýzy, či informační agentury, dodávající tzv. kreditní informace (informace o úvěruschopnosti, bonitě a platební morálce možných obchodních partnerů). Účinnou obranou proti komerčním rizikům je pojištění. Pojištění proti krátkodobým komerčním rizikům nezaplacení v důsledku platební neschopnosti či platební nevěle zahraničního kupujícího poskytuje např. KUPEG úvěrová pojišťovna, spolulastněná EGAP a belgickou úvěrovou pojišťovnou Ducreire – Delcredere.

Přepavní rizika souvisejí s přepravou zboží na zahraniční trhy. Během dopravy může dojít k poškození či celkové ztrátě zboží. Následky pocítí subjekt, který v daném okamžiku nesl riziko mezinárodní přepravy (prodávající, kupující, dopravce nebo speditér). Přepavní riziko je možné omezit pojištěním, volbou dodací podmínky a volbou spolehlivého dopravce.

Rizika odpovědnostní zahrnují širokou škálu rizik. Z hlediska mezinárodního marketingu je významné zejména riziko odpovědnosti za výrobek. Pokud totiž výrobek spotřebiteli způsobí újmu na zdraví či majetku, je spotřebitel oprávněn požadovat náhradu škody od výrobce nebo jiné zodpovědné osoby, např. distributora. Možností omezení je samozřejmě kontrola kvality, ale také pojištění.

KAPITOLA **3**

Mezinárodní marketingový výzkum

Mezinárodní marketingový výzkum je jedním ze základních nástrojů mezinárodního managementu. **Výzkum trhu je systematicky organizovaný sběr a vyhodnocování informací, jehož výstupem je uspořádaný soubor informací získaných na základě určité metodiky.** Cílem mezinárodního výzkumu trhu je připravit podklady pro strategické i operativní rozhodování, která budou napomáhat mezinárodnímu rozvoji podniku a omezovat rizika chybných rozhodnutí. Úkolem výzkumu je sběr a třídění informací, jejich analýza a správná interpretace. Mezinárodní marketingový výzkum je významný zejména pro plánovací a kontrolní funkce řízení.

Mezinárodní marketingový výzkum se nejčastěji zaměřuje do čtyř oblastí: na výzkum mezinárodního podnikatelského prostředí, působení a strategii konkurence, stanovení potenciálu cílových zahraničních trhů a účinnost marketingové strategie:

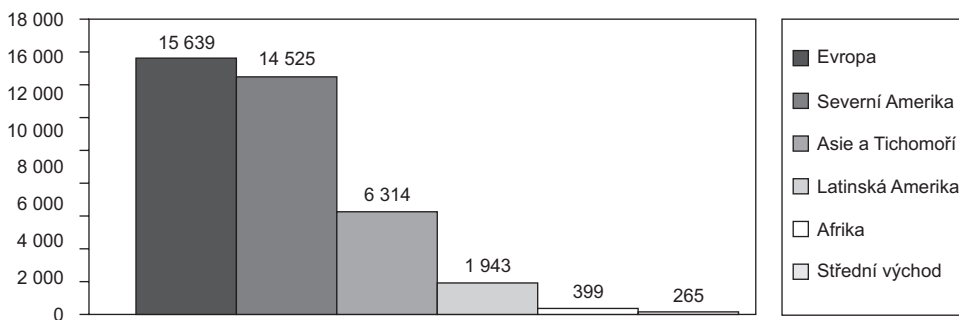
- **Výzkum mezinárodního prostředí.** Mezinárodní podnikatelské aktivity jsou ovlivňovány působením ekonomických, politických, legislativních, sociálně-kulturních, demografických a technologických faktorů. Rozhodování o volbě mezinárodní marketingové strategie musí být podložena dobrou znalostí mezinárodního podnikatelského prostředí i znalostí rizik, se kterými je mezinárodní podnikání spojeno. Výzkum mezinárodního prostředí ovlivňuje zejména strategická rozhodnutí o tom, zda bude vůbec možné na cílové trhy vstoupit a jakou formu vstupu bude nejhodnější zvolit (například v případě příliš velkých rizik nezvolí firma kapitálovou formu vstupu, ale poskytne zahraničnímu partnerovi licenci, v případě vysokých dovozních cel na určitou komoditu může zvolit výrobu či montáž přímo na místě apod.), či zda by byla rizika vstupu příliš vysoká, a proto se firma rozhodne na daný trh vůbec nevstupovat.
- **Výzkum konkurence.** Cílem výzkumu konkurence je získání informací o postavení rozhodující tuzemské i zahraniční konkurence na cílovém trhu, o postavení jednotlivých značek, o strategii konkurenčních firem – o jejich positioningu, segmentační strategii, jejich výrobové, cenové a distribuční politice, o komunikačním mixu, který konkurence používá, atp. Analýzy, získané díky výzkumu konkurence, jsou často podkladem pro tzv. benchmarking. Benchmarking je často užívaná manažerská metoda, jejímž smyslem je poměrování vlastních výkonů s výkony konkurence. Cílem benchmarkingu je převzít od konkurence pozitivní zkušenosti, odhalit silné a slabé stránky firmy a přijmout taková opatření, která by posílila konkurenceschopnost firmy.
- **Potenciál cílových trhů.** Jedním z nejčastějších výzkumných úkolů je stanovení potenciálu cílových trhů a následný odhad velikosti prodejů. Tyto údaje jsou důležité zejména proto, že umožňují stanovit podniku marketingové cíle a odhadnout jeho očekávaný podíl na trhu.
- **Účinnost marketingové strategie.** Výzkumné studie se často zaměřují na testování připravované marketingové strategie, prověřování její účinnosti, analýzy vhodnosti zvoleného marketingového mixu a vyhodnocení efektivnosti vynaložených prostředků. Jedná se například o výzkumy spotřebních zvyklostí a postojů spotřebitelů, o testování konceptu nových produktů, obalů, vhodnosti připravovaných reklamních strategií, o výzkumy image značek, výrobový výzkum, srovnávací cenové analýzy, rozbory distribučních cest, o vyhodnocení reklamních kampaní a akcí na podporu prodejů, spokojenosti zákazníků atp.

Odvětví výzkumu trhu (*market research industry*) se stalo nedílnou součástí světové ekonomiky a probíhají v něm stejné globalizační procesy jako v jiných odvětvích. Jedná se zejména o dominantní postavení mezinárodně působících síťových výzkumných agentur,

internacionalizaci a koncentraci, která probíhá formou fúzí a akvizic. Největšími výzkumnými agenturami jsou The Nielsen Company (USA), Kantar Group (Velká Británie), GfK Group (Německo) a Ipsos SA (Francie). Tyto čtyři skupiny mají na světovém trhu podíl cca 35 %.

Mezinárodní výzkumné agentury poskytují služby velkým mezinárodním firmám celosvětově. V případě nově otevřených trhů jsou spolu s konzultantskými firmami často prvními subjekty, které zde otvírají své zahraniční pobočky. K jejich obvyklým klientům patří zejména výrobci spotřebního zboží a poskytovatelé služeb.

Nejvíce prostředků je na marketingový výzkum trhu vynakládáno v USA, v zemích západní Evropy (zejména Velká Británie, Německo, Francie), Japonsku a Číně, tj. v zemích, kde je největší konkurence a firmy při koncipování marketingových strategií musí vycházet z detailních znalostí o spotřebitelích a spotřebních a nákupních trendech.



Obr. 3.1 Výdaje na výzkum trhu v roce 2013 (mil. dolarů)

Zdroj: Global Market Research 2013, ESOMAR.

Velký nárůst investic do oblasti výzkumu trhu je možné v posledních letech zaznamenat nejen v Číně, ale i v dalších rozvíjejících se ekonomikách, kam směřují své aktivity globálně působící firmy, např. v Brazílii, Ruské federaci a Indii.

3.1 Metody mezinárodního marketingového výzkumu

Mezinárodní marketingový výzkum čerpá obvykle informace z více zdrojů a probíhá ve dvou fázích. První etapa se zaměřuje na sběr snadno dostupných základních informací. Jedná se o tzv. **výzkum od stolu** (*desk research*), který je založen na shromažďování a analýze sekundárních informací. Sekundární informace je možné čerpat jednak z interních zdrojů marketingového informačního systému (vývoj prodeje podle zákazníků, značek, obrát, zprávy od prodejců, reklamace, zákaznické databáze) a jednak ze zdrojů externích (informační databáze, statistiky, odborná literatura, informace poskytované specializovanými agenturami typu CzechTrade, obchodními a průmyslovými komorami atp.). Velmi užitečné a snadno dostupné jsou elektronické informační zdroje a informace na internetu.

Druhá etapa, tzv. **terénní (primární) výzkum** (*field research*), spočívá v realizaci výzkumu v konkrétních podmínkách sledované země a používá se v případě, že sekundární data neposkytují dostatečné podklady pro rozhodování. Terénní výzkum je obvykle značně nákladný, protože pracuje s primárními informacemi, tj. informacemi, které nejsou ve-

řejně dostupné a jsou získávány účelově pro potřeby řešení daného výzkumného záměru. Vzhledem k náročnosti výzkumných metod je obvyklé využívat služeb mezinárodních či tuzemských výzkumných agentur.

Výzkumné agentury pracují s kvantitativními i kvalitativními metodami marketingového výzkumu a nabízejí řadu produktů, které jsou uzpůsobeny podle potřeb zadavatelů. Výzkumné agentury se zaměřují jak na kontinuální výzkum, tak na různé druhy jednorázových neboli *ad hoc* výzkumů.

3.1.1 Kontinuální výzkum a jednorázové (*ad hoc*) výzkumy

Kontinuální výzkum probíhá průběžně. Výsledky tzv. syndikovaného výzkumu, tj. zaměřeného na obecnější téma, které může být zajímavé pro více subjektů, si může zakoupit jakákoli firma či instituce. Náklady syndikovaného výzkumu jsou rozloženy mezi více zákazníků, a proto jsou výsledky tohoto typu kontinuálního výzkumu cenově přístupnější než tzv. trackingové studie, které jsou na zakázku průběžně zpracovávány pro jednotlivé zadavatele. Další výhodou kontinuálních výzkumů je možnost sledování tržních trendů u jednotlivých komodit a značek. Podnik tak získává nejen informace o vývoji prodeje vlastních výrobků, ale také údaje o konkurenčních produktech. Kontinuální výzkumy umožňují sledovat a měřit účinnost reklamních kampaní a dalších nástrojů komunikačního mixu, vývoj podílů na trhu jednotlivých výrobků/značek a služeb, úspěšnost uvádění nových výrobků na trh, efektivnost využívání distribučních cest, vliv cenové politiky na odbyt atp. Velké mezinárodní výzkumné agentury nabízejí obvykle tři základní druhy kontinuálních výzkumů: panely prodejen, spotřebitelské panely a omnibusové výzkumy. Panelový výzkum slouží ke sledování dané veličiny v čase. Dotazování se provádí opakovaně v pravidelných intervalech se stejnými respondenty tvořícími tzv. panel. Podstatou omnibusových výzkumů je dotazování na více témat od více zadavatelů.

Panely prodejen (*retail audit, retailer panels*) jsou reprezentativním vzorkem maloobchodní sítě dané země. Informace jsou pravidelně získávány z existující prodejní sítě, tj. od hypermarketů, supermarketů, specializovaných prodejen, samoobsluh, pultových prodejen, diskontních prodejen a prodejen typu cash & carry. Pracovník výzkumné agentury navštíví obvykle každý druhý měsíc jednotlivé obchody a zaznamená objemy prodaného zboží, vystavené zboží a ceny všech značek v dané kategorii zboží. Velkou výhodou pro zpracování a přesnost informací je možnost využívání čárových kódů a QR kódů. Údaje získané z panelu prodejen umožňují sledovat velikost trhu a jeho trendy, podíl jednotlivých značek a výrobků podle typu prodejen, podle regionů a podle velikosti a druhu prodávajícího balení. Dále prodejní panely umožňují měřit účinnost akcí na podporu prodeje (věrnostní karty, slevy, prémie atp.), účinnost reklamních kampaní a umožňují sledovat cenovou politiku obchodních mezičlánků i konkurence. Informace získané z panelů prodejen jsou velmi důležité nejen pro oddělení marketingu, ale i pro další oddělení, zejména pro logistiku. Panel prodejen je typickou kvantitativní metodou, která pracuje výlučně s číselnými statistickými údaji, a proto nevysvětluje chování spotřebitelů.

Spotřebitelské panely, panely domácností (*consumer panels, consumer scan*) představují reprezentativní výběr spotřebitelů dané země. Vybrané domácnosti zaznamenávají všechny nákupy do nákupního deníku v týdenních intervalech v papírové či elektronické podobě. Účastníci panelu jsou výzkumnou agenturou zaškoleni a pro zvýšení objektivity získávaných údajů je složení panelu pravidelně obnovováno. Vypovídací schopnost a minimalizace chyb jsou zajištěny velikostí vzorku, který se obvykle pohybuje v roz-

mezi 2 000 až 6 000 domácností, podle velikosti trhu sledované země. Spotřebitelské panely poskytují některé informace, které jsou obdobou informací získaných z panelů prodejen. Jedná se například o velikost trhu a jeho trendy, podíly jednotlivých značek a výrobků na celkových objemech prodeje podle typů prodejen, velikosti balení, regionů, informace o cenové hladině v jednotlivých typech prodejen a jednotlivých regionech, údaje o tzv. penetraci (kolik domácností si koupilo daný produkt alespoň jednou za dané období) a o dopadech některých marketingových aktivit na výši objemu prodeje. Výhodou spotřebitelských panelů je možnost získání informací o profilu spotřebitelů a o spotřebitelském chování. Panely spotřebitelů poskytují informace demografického, geografického i socioekonomického charakteru, a jsou proto vhodným nástrojem pro segmentaci a positioning. Spotřebitelské panely dále umožňují sledovat vývoj poptávky, věrnost značek (*brand loyalty*), přechody mezi různými značkami (*brand switching*), četnost nákupů a do určité míry vypovídají i o životním stylu dané země.

Omnibusové výzkumy (*omnibus research*) jsou vícetematická šetření, která probíhají nejčastěji formou osobního, telefonického nebo internetového dotazování. Omnibusové šetření zahrnuje obvykle široké spektrum témat. Zájemci o účast v tomto typu výzkumu mohou zadat několik vlastních otázek, které jim umožní získat informace například o povědomí o značce, o ceně či o frekvenci nákupu. Hlavní výhodou omnibusových výzkumů je nižší cena, protože náklady jsou rozloženy na více zadavatelů. Výzkum musí být dostatečně reprezentativní (velikost vzorku se pohybuje mezi 1 000 až 2 000 domácností). Omnibusový výzkum je značně operativní, protože otázky je možné zařadit pružně, s relativně malým časovým předstihem. Dotazování probíhá nejčastěji formou osobního rozhovoru anebo telefonicky za použití náhodného nebo kvótního výběru. Pro každý výzkum musí být využit nový reprezentativní vzorek. Problémem omnibusového výzkumu může být pravděpodobnost výskytu větší výběrové chyby než v panelu domácností a také případné ovlivňování tazatele v průběhu rozhovoru. Výzkumné agentury proto musí přísně dbát na kvalitu a důslednou kontrolu tazatelské sítě. Výhodou tohoto typu výzkumu je naopak možnost oslovit přesně definované cílové skupiny, například rodiny s malými dětmi, vlastníky automobilů určité kategorie atp.

Jednorázové (*ad hoc*) výzkumy mohou být buď vícetematické, anebo monotematické podle zadání jednotlivých firem. Předmětem výzkumů je nejčastěji testování nových výrobků před uvedením na trh, chuťové testy, testy názvů, balení, image, cenové testy, testování reklamy (testování konceptů reklamy nebo tzv. trackingové studie, které opakovaně vyhodnocují účinnost již realizovaných reklamních kampaní) a dále výzkumy, které se zaměřují na zjišťování postojů spotřebitelů a způsobů používání výrobků (*usage and attitude test*), a výzkumy spokojenosti zákazníků. Velmi často se *ad hoc* výzkumy realizují v oblasti průmyslového marketingu (B2B). Při realizaci jednorázových výzkumů jsou využívány jak metody kvantitativního výzkumu, které probíhají formou dotazování, tak metody kvalitativní, které jsou prováděny formou osobních rozhovorů řízených odborníky.

3.1.2 Kvantitativní metody výzkumu

Kvantitativní metody výzkumu (*quantitative research methods*) se provádějí na vzorku, který reprezentuje zvolenou cílovou skupinu. Výsledky lze následně extrapolovat na celou cílovou skupinu. Kvantitativní výzkumy používají metodu dotazování a lze je provádět formou osobních rozhovorů, anketárním šetřením, telefonickým dotazováním a dotazováním přes internet. Cílem výzkumu je zjistit, jak velká část cílové skupiny vykazuje určité

konkrétní znaky (má určitý názor, vlastnosti, zvyky, majetek atp.). Podle odhadů převažují celosvětově metody kvantitativního výzkumu (80 % použitých výzkumných metod připadá na kvantitativní výzkum, 20 % na výzkum kvalitativní).

Osobní rozhovory (*face to face – F2F*) jsou vedeny školenými tazateli a mohou probíhat v domácnostech, na pracovištích a veřejných místech (na ulici, v obchodních domech, v prodejnách atp.). Osobní rozhovory jsou vhodné pro objasňování složitějších marketingových problémů. Při osobních rozhovorech je možné využívat buď rozhovory standardizované (tazatel klade respondentovi přesně formulované otázky podle pořadí stanoveného v dotazníku), nebo nestandardizované (tazatel klade otázky volně podle vlastního uvážení a jeho cílem je získat předem stanovené informace), popřípadě rozhovory polostandardizované (tazatel zčásti klade otázky ve stanoveném základním znění a částečně klade otázky volně).

Při osobních rozhovorech je možné zvolit i tzv. **metodu CAPI** (*computer assisted personal interviews*). Při použití této metody jsou odpovědi zaznamenávány do speciálně vytvořené aplikace počítače, který je k dispozici přímo v místě dotazování. Výhodou je možnost obrazové i zvukové prezentace formou interaktivní obrazovky počítače (*touch screen*), která dotazovaným usnadňuje orientaci. Odpovědi do dotazníku vyplňuje často přímo v počítači sám dotazovaný.

Výhodou osobních rozhovorů je možnost kladení složitějších otázek a možnost využití vizuálních pomůcek, které usnadňují pochopení otázek (obrázky, vzorky, tištěné texty). Šetření může proběhnout rychle a v případě potřeby je možné je pružně přizpůsobit podle charakteristiky respondentů nebo podle předcházejících odpovědí. Nevýhodou jsou vysoké náklady spojené s dotazováním, nemožnost použití této metody v některých zemích a neochota některých respondentů k poskytování informací.

Telefonické dotazování (*telephone interviews*) je ve vyspělých zemích často používanou metodou výzkumu trhu. Hlavními výhodami telefonického dotazování jsou pružnost a operativnost, k nevýhodám patří zejména neochota některých respondentů odpovídat neznámým osobám, omezený časový prostor pro dotazování a nemožnost pozorování reakcí respondentů. Výzkumné agentury se snaží racionalizovat průběh telefonického dotazování a využívají při vedení rozhovorů moderních technologií. Často si zřizují vlastní telefonní studia vybavená počítači, která jim umožňují používat například **metodu CATI** (*computer assisted telephone interviews*), kdy jsou telefonické odpovědi tazateli zaznamenávány přímo do speciálně vytvořené počítačové aplikace, která umožňuje rychlé a kvalitní zpracování získaných informací. **CAMI** (*computer assisted mobile interviews*) je dotazování respondentů pomocí mobilních telefonů.

Dotazování na internetu (*online research*). Dotazování po síti je dnes nejrychleji rostoucí metodou výzkumu mezinárodních trhů. Řada výzkumných agentur nabízí dotazování na internetových stránkách a elektronické formy dotazování, například u spotřebitelských panelů (*mail panel*). Při použití metody **CAWI** (*computer assisted web interviews*) je na serveru agentury umístěn samovypňovací dotazník na zadané téma a respondenti jsou k vyplnění zváni prostřednictvím elektronické pošty. Využití specializovaného softwaru umožňuje postupné odpovědi na otázky. Respondent nemůže otázku přeskočit a software umožňuje reagovat na odpověď výběrem další otázky, která vyplyne z odpovědi. Jinou formou může být rozesílání dotazníků elektronickou poštou (*mail survey*) anebo umístění dotazníku na webové stránce zadavatele výzkumu. Výhodami internetového dotazování jsou vysoká rychlost zpracování informací, možnost realizace mezinárodních výzkumů, oslovení některých jinak obtížně dosažitelných cílových skupin (např. manažerů), nižší náklady a dále fakt, že dotazník může obsahovat i obrazové a zvukové prvky. Nevýhodou

je závislost na vybavení potenciálních respondentů výpočetní technikou, které zůstává v některých zemích stále na nízké úrovni.

K dalším specializovaným metodám kvantitativního výzkumu patří tzv. in-hall/local testy (respondenti jsou hromadně pozváni do jedné místnosti, kde jsou dotazováni například na návrhy obalů nebo na reklamu), in-home testy (používají se ke zjišťování názorů respondentů na výrobky, které si mohli doma vyzkoušet), dotazování na ulici (*street interviewing*), in-store testy (dotazování probíhá přímo v prodejnách s cílem zjištění okamžité reakce zákazníků), pozorování v prodejnách (*store check* – cílem je získání informací o dané komoditě přímo v prodejním místě; pozorování zvyšuje například přehled o prodávaném sortimentu, cenách, uspořádání zboží na regálech, prodaném množství za jednotku času a propagačních materiálech v prodejnách), mystery shopping (tazatel vystupuje inkognito a poptává nějaký výrobek či službu s cílem vyhodnotit úroveň poskytovaných služeb), mystery call (telefonická obdoba mystery shoppingu).

Anketární šetření (*mail survey*) neboli písemné dotazování je velmi často používanou výzkumnou metodou. Největším problémem písemného dotazování je obvykle nízká návratnost dotazníků, která často nepřekročí hranici 25 %. V některých případech je možné respondenty motivovat k odpovědi například formou výherního slosování došlých odpovědí anebo malými dárkovými předměty. Výhodami písemného dotazování jsou poměrně nízké náklady a možnost oslovit přesně definované cílové skupiny v různých zemích. Dotazování se mohou na vyplňování dotazníků v klidu soustředit, formou dotazníkového šetření je možné se ptát i na otázky intimnějšího charakteru, které není vhodné klást při osobních rozhovorech, a formou písemného dotazování je možné získat odpovědi i od respondentů, které je obtížné zastihnout v pracovní době. Další výhodou je to, že respondenti nemohou být ovlivňováni tazateli.

3.1.3 Kvalitativní metody výzkumu

Kvalitativní metody výzkumu (*qualitative research methods*) umožňují získat informace, které vysvětlují příčiny chování spotřebitelů. Nejčastěji používanými metodami jsou hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory a projektivní techniky.

Hloubkový rozhovor (*in-depth interview*). Cílem hloubkových rozhovorů je rozpoznat příčiny názorů, postojů a chování respondentů. Hloubkové rozhovory by měly být vedeny psychologicky. Formulace otázek i jejich pořadí pak záleží na jejich úvaze. Psychologové nepracují s dotazníkem, ale vycházejí z osnovy rozhovoru, která byla připravena podle zadání zadavatele. Úlohou tazatele je vytvořit atmosféru, která motivuje respondenta k otevřené, podrobné diskusi o předmětu zájmu výzkumu. Hloubkový rozhovor umožňuje pochopit často iracionální příčiny chování spotřebitelů.

Skupinový rozhovor (*focus group discussion*) je nejpoužívanější kvalitativní metodou výzkumu trhu. Skupinový rozhovor je možné charakterizovat jako moderátorem řízený rozhovor malé skupiny vybraných osob na zadané téma. Výhodou skupinových rozhovorů je možnost výměny názorů v uvolněné atmosféře. Skupinové rozhovory umožňují získat širší spektrum názorů než hloubkové rozhovory, a jsou proto vhodné například pro tzv. pretesty, tj. testování nových výrobků, popř. repositioning stávajících výrobků a značek, a pro ověřování konceptů reklamy. Rozhovory v malých skupinách (*mini-groups*) se používají u „choulostivých“ komodit či témat, o kterých dotazování neradi hovoří příliš otevřeně. Skupinové rozhovory probíhají často ve speciálních studiích, která jsou vybavena

nahrávací technikou a technikou pro dálkový přenos obrazu a zvuku, která umožňuje zadavateli sledovat průběh diskuse kdekoli na světě.

Testování produktů může být realizováno formou metody CLT (*central location test*). Jde o metodu, při které respondenti testují např. různé příchutě výrobků anebo vzhled obalů v předem připraveném studiu.

Online kvalitativní výzkumy mají řadu forem. Jedná se o skupinové rozhovory na internetu (*web groups online*), které jsou realizovány ve virtuálním diskusním studiu a jsou, stejně jako klasické skupinové rozhovory, moderovány kvalifikovaným moderátorem. Internetové diskuse umožňují online chat mezi účastníky, sdílení obrázků (např. návrhů reklamy), videa (spoty), prohlížení vybraných internetových stránek atd. **Internetová fóra** jsou dlouhodobé skupinové diskuse, u kterých moderátor pouze určuje hlavní téma a respondenti reagují na příspěvky ostatních účastníků diskuse. Tato metoda umožňuje zjistit názory a postoje ke značkám a vyhodnotit zkušenosti spotřebitelů s produkty a službami. Rozšířenými službami jsou také **monitoring blogů**, hodnocení **webových stránek** (*web usability test*) a **analýzy dat ze sociálních sítí**.

Projektivní techniky (*experimental research*) jsou určeny k nepřímému získávání informací o názorech a pocitech respondentů. Jsou používány v případech, kdy respondenti nejsou ochotni či schopni odpovídat na přímo položené otázky. Jedná se například o testy slovních asociací, testy dokončování vět, testy interpretace obrázků, testy dokončování příběhů a o techniku hraní rolí. Použití těchto technik je poměrně jednoduché, ale vyžaduje pečlivou odbornou přípravu, která musí zajistit dostatečnou vypovídací schopnost informací.

Využití kvalitativních metod marketingového výzkumu je omezeno jednak malým počtem respondentů, a tudíž nižší reprezentativností, a dále problémy spojenými s objektivní prezentací získaných informací, které jsou do značné míry ovlivněny sociálně-kulturními faktory. Proto informace získané formou kvalitativního výzkumu slouží často jako podklad pro následující výzkum kvantitativní.

Volba druhu mezinárodního marketingového výzkumu záleží na cíli výzkumu, na typu požadovaných informací, na rychlosti, s jakou jsou výsledky výzkumu požadovány, na dostupnosti požadovaných údajů a v neposlední řadě i na finančních možnostech zadavatele. Velkou úlohu hrají i sociálně-kulturní odlišnosti v jednotlivých zemích. Například telefonické dotazování je oblíbenou výzkumnou metodou v zemích s otevřenou kulturou, tj. v USA, ve skandinávských zemích a v Austrálii, metoda osobních rozhovorů je využívána v zemích Latinské Ameriky, v Asii i ve většině evropských zemí včetně České republiky.

Příklad Společnost Socialbakers – výzkum sociálních sítí

Česká společnost Socialbakers se od roku 2008 specializuje na monitoring hlavních sociálních sítí (Facebook, Twitter, YouTube, Google+, LinkedIn, VKontakte). Analýzy získaných dat umožňují měřit efektivnost marketingových kampaní na sociálních sítích. Kromě veřejně dostupných informací o webových stránkách, značkách, médiích atp. nabízí následující výzkumy:

- analýzu aktivit konkurence na sociálních sítích (*competitive analysis*);
- odvětvové a regionální analýzy (*industry & regional benchmarking*);
- hodnocení způsobu komunikace s fanoušky (*social customer care*);
- vizualizaci prezentací a zpráv (*visual reporting*);
- monitoring a optimalizaci sociálních sítí (*engagement & content optimization*);
- monitoring a analýzy návštěvníků a fanoušků (*fan & follower insights*);

- poradenství při využívání Facebooku a Googlu (*Facebook & Google integration*);
- aplikace pro mobilní zařízení (*mobile app support*).



Obr. 3.2 Nejnavštěvovanější stránky značek na Facebooku v ČR (12. srpen 2014)

Zdroj: www.socialbakers.com.

Společnost má dnes zákazníky v pětasedmdesáti zemích celého světa, pobočky v deseti zemích a patří k nejlepším firmám v oboru nových médií na světě.

3.2 Průběh a řízení mezinárodního marketingového výzkumu

Výsledky mezinárodního výzkumu vstupují do firemního marketingového informačního systému, jehož hlavní funkcí je propojovat a zpracovávat data pořízená výzkumem s dalšími informačními zdroji nutnými pro řízení firmy. **Marketingový informační systém můžeme charakterizovat jako soubor činností, při kterých zaměstnanci provádějí sběr, třídění, analýzu, vyhodnocování a distribuci potřebných, včasných a přesných informací o marketingovém okolí firmy.**

Mezinárodní marketingový informační systém má tři hlavní součásti:

- systém vnitropodnikových dat (obsahuje interní databáze, účetní informace, informace z výroby, logistiky, oddělení lidských zdrojů, oddělení nákupu a prodeje). Z hlediska

mezinárodního marketingu jsou důležité zejména informace o vývoji prodeje v jednotlivých zemích, prodejů podle značek, segmentů, zákazníků, prodejních kanálů, informace o cenách a promočních akcích, o výdajích na komunikaci atp.;

- marketingový zpravodajský systém (jeho úkolem je průběžně sledovat a vyhodnocovat informace o konkurenci a o vývoji podnikatelského prostředí);
- marketingový výzkum (shromažďuje výsledky konkrétních výzkumných studií).

Všechny tři systémy jsou pro rozvoj marketingové strategie firmy stejně důležité a všechny by měly být neustále optimalizovány z hlediska potřeby, dostupnosti a nákladů.

Organizace a řízení mezinárodního marketingového výzkumu záleží obvykle na velikosti firmy a na jejich zkušenostech s mezinárodním podnikáním. V malých podnicích obvykle neexistují oddělení výzkumu trhu a výzkumná činnost závisí do značné míry na iniciativě manažerů, do jejichž kompetence spadají mezinárodní podnikatelské aktivity. Malé firmy využívají nejčastěji metody sekundárního výzkumu, popř. služby státem podporovaných informačních center a agentur. Velké firmy si často specializovaný útvar výzkumu trhu zřizují; podléhá většinou marketingovému řediteli.

Mezinárodní marketingový výzkum probíhá obvykle ve dvou fázích. První, přípravná fáze je velmi důležitá a záleží na ní do značné míry kvalita finálního výstupu. V této fázi je třeba zejména určit, jaký problém má být zkoumán, specifikovat, jaké informace budou pro provedení analýzy potřebné, identifikovat možné informační zdroje, stanovit výzkumnou metodu a vypracovat plán mezinárodního výzkumu trhu. Druhá fáze je realizační, při které dochází ke sběru informací podle zvolené metodologie, k jejich zpracování a analýze a přípravě výzkumné zprávy a její prezentaci. Vzhledem ke složitosti problematiky je obvykle, zejména u rozsáhlých anebo dlouhodobých výzkumů, realizace výzkumu zadávána výzkumné agentuře.

Výběru výzkumné agentury je třeba věnovat náležitou pozornost. Určitým vodítkem může být její členství v profesním sdružení a reference, které je vhodné si vyžádat. Výběr agentury může být prováděn formou výběrového řízení. Oslovené agentury by měly dostat podrobné písemné zadání a potřebné informace pro zpracování nabídky. Podle SIMAR¹² by součástí požadavků na zpracování nabídky měl být mj. návrh metodiky, velikosti výběrového souboru a návrh výběrových postupů, dále pak návrh rozsahu výzkumu, konkrétního časového harmonogramu, specifikace nákladů a definice formy výstupů. Velmi důležitá je rovněž otázka kontroly dodržování výzkumných standardů.

Efektivnost výzkumu je do značné míry závislá na přesném zadání ze strany zadavatele výzkumu. V **zadání** (*research brief*) by měl být zadavatel schopen přesně definovat cíle i očekávané výstupy a předat výzkumné agentuře veškeré potřebné informace a podklady, které umožní přizpůsobit mezinárodní marketingový výzkum specifikům jednotlivých cílových skupin a zajistí kvalitní vypovídací schopnost získaných informací. Zadání by mělo obsahovat: základní informace, které má firma k dispozici o vývoji daného trhu a o stávající situaci na trhu, důvody, proč se firma rozhodla daný výzkum zadat (jaké problémy by měl výzkum napomoci řešit), cíle výzkumu, očekávané výsledky výzkumu, definování cílové skupiny, místo dotazování, časový harmonogram a rozpočet. Zadání musí klient s výzkumnou agenturou odsouhlasit a na jeho základě je pak podepsána smlouva.

¹² Sdružení agentur výzkumu trhu a veřejného mínění působících v ČR. SIMAR vychází ze zásad mezinárodního sdružení ESOMAR.

3.3 Informační zdroje pro české vývozce

České podniky mohou v současné době využívat celou řadu spolehlivých elektronických informačních zdrojů, které je možno získat s poměrně nízkými náklady, eventuálně zdarma. Podniky mohou využívat jak zdroje informací, které poskytují české instituce, tak informace z mezinárodních zdrojů, které jsou například dostupné na webových stránkách mezinárodních institucí a organizací. V následujícím textu jsou uvedeny pouze vybrané základní informační zdroje.

Velké množství užitečných informací je také možné najít na portálu Evropské unie (<http://europa.eu>). Specifické informace o Jednotném vnitřním trhu jsou poskytovány Generálním ředitelstvím Evropské komise Vnitřní trh (http://europa.eu.int/comm/internal_market) a pro podnikatele jsou určeny stránky Vaše Evropa (http://ec.europa.eu/youreurope/business/index_cs.htm). Na těchto stránkách jsou dostupné praktické informace pro firmy, které chtějí vstoupit na trh některé z členských zemí. Informace jsou členěny do osmi základních skupin: rozjezd a expanze, DPH a cla, působení v zahraničí, zaměstnanci, požadavky na výrobky, financování, veřejné zakázky a životní prostředí.

The screenshot shows the 'Vaše Evropa' website with the following content:

Vaše Evropa, vaše příležitost
Průvodce podnikáním v Evropě

Zvolit zemi (Map of Europe)

Viz také
[Žít v Evropě a přesun do ní](#)

<p>Rozjezd a expanze</p> <ul style="list-style-type: none"> Zahájení podnikání Evropská společnost – právní forma Práva duševního vlastnictví Roční účetní závěrka Fúze podniku se zahraničními společnostmi 	<p>DPH a cla</p> <ul style="list-style-type: none"> DPH – základní pravidla DPH v mezinárodním kontextu Ovězte si DIČ pro účely DPH (systém VIES) Vrácení DPH Spotřební daně Vykazování dovozu a vývozu 	<p>Působení v zahraničí</p> <ul style="list-style-type: none"> Poskytování služeb v zahraničí Prodej na dálku Pravidla hospodářské soutěže Úroky z prodlení Dovoz a vývoz zboží Nepříměšené smluvní podmínky Spotřebitelská záruka Vadné výrobky 	<p>Zaměstnanci</p> <ul style="list-style-type: none"> Podmínky zaměstnávání Sociální zabezpečení Vysílání pracovníků do zahraničí Rovné zacházení Propuštění zaměstnanců Zdraví a bezpečnost
<p>Požadavky na výrobky</p> <ul style="list-style-type: none"> Označení CE Klasifikace, označování a balení Chemické látky (REACH) Vzájemné uznávání 	<p>Financování</p> <ul style="list-style-type: none"> Finanční prostředky EU Jak zajistit finance Výměnné pobyty pro začínající podnikatele 	<p>Veřejné zakázky</p> <ul style="list-style-type: none"> Pravidla a postupy Nástroje & databáze Hlášení nesrovnalostí 	<p>Životní prostředí</p> <ul style="list-style-type: none"> Certifikace EMAS Energetické štítky Ekodesign Ekoznačka EU

Propagační materiály Kontakt Zašlete stránky

Obr. 3.3 Informace na portálu Evropské komise Vaše Evropa

Pomocí portálu Market Access Database (<http://mkacddb.eu.int>) se EU snaží podporovat vstup evropských firem na mimoevropské trhy. Tento zdroj umožňuje získat informace

o vstupních podmínkách na trhy nečlenských zemí EU, dostupná je databáze celních sazeb, průvodce dovozními formalitami, statistiky, je zde možné využít registr stížností v případě, že se firma domnívá, že jí bylo bráněno ve vstupu na zahraniční trh, seznámit se s metodickými pokyny Evropské komise, které vedou k odstraňování bariér při vstupu na mezinárodní trhy, atp. Tento portál je přístupný pouze uživatelům z členských a kandidátských zemí EU.

The screenshot shows the 'Market Access Database' (MADB) website. At the top, there is the European Commission logo and the text 'TRADE Market Access Database'. Below this, a navigation bar indicates 'European Commission > Trade > Market Access database'. The main heading is 'Exporting from the EU - what you need to know'. The page is divided into several sections:

- Home**: Includes 'What's new?', 'Export from EU' (with sub-sections: Tariffs, Procedures and Formalities, Statistics, Trade Barriers, SPS: Sanitary and Phytosanitary Issues, Rules of Origin, Services for SME), 'Import into the EU' (EU Tariffs, Other Resources), and the 'madb' logo.
- Exporting from the EU - what you need to know**:
 - The Market Access Database (MADB) gives information to companies exporting from the EU about import conditions in third country markets:**
 - Tariffs**: Duties & taxes on imports of products into specific countries.
 - Procedures and Formalities**: Procedures & documents required for customs clearance in the partner country.
 - Statistics**: Trade flows in goods between EU and non-EU countries.
 - Trade barriers**: Main barriers affecting your exports.
 - SPS: Sanitary and Phytosanitary Issues**: Food safety/animal health/plant health measures.
 - Rules of Origin**: Preferential agreements & rules of origin.
 - Services for SME**: Services for SME.
- Latest updates**:
 - 12-VIII-2014** Yemen: Amendments as regards Yemen's accession to the World Trade Organization (WTO), customs...
 - 12-VIII-2014** New Zealand: Agricultural compounds and veterinary medicines, firearms...
 - 12-VIII-2014** Jordan: Nomenclature changes. Changes of tariff rates, amendments to the internal taxation.
- News**:
 - Brazil - Medical devices will be authorized faster.
 - New Resolution provides for simpler and faster import of medical devices in Brazil and...
 - 24 VII 2014: Certification requirements related to imports of organic products into South Korea.
 - Korea granted additional 6 month derogation from the requirements of the Korean Organic...
 - 14 II 2014: Current exports from Bulgaria, Romania and Croatia to Algeria.
 - 31 I 2014
- Market Access**: A graphic showing a box labeled 'EXPORT' with a globe and a shield icon.
- Links**: Country information - trading partner stats.

Obr. 3.4 Portál Market Access Database

Významnými informačními zdroji jsou orgány státní správy. Základní zahraničněpolitické a teritoriální informace, včetně informací o proexportní politice rezortu, lze získat na ministerstvu zahraničních věcí (www.mzv.cz). **Ministerstvo zahraničních věcí** například řídí Česká centra v zahraničí (www.czechcentres.cz) a zastupitelské úřady. Obchodně-ekonomické úseky zastupitelských úřadů se zabývají shromažďováním informací o zahraničních teritoriích a o ekonomických, legislativních i politických podmínkách uplatnění českého vývozu na příslušných trzích. Shromažďují také konkrétní poptávky po českém vývozu a evidují možnosti navázání spolupráce mezi českými a zahraničními subjekty. Informace jsou poskytovány buď přímo, nebo prostřednictvím institucí na podporu exportu. Informace lze získat také na samostatných a honorárních konzulátech ČR. **Ministerstvo průmyslu a obchodu** (www.mpo.cz), zejména teritoriální odbory divize zahraničního

obchodu, poskytuje ekonomické informace především velkým a významným vývozcům. MPO řídí nejen agenturu CzechTrade, ale i agenturu CzechInvest, která podporuje příliv zahraničních investic do ČR, a do její kompetence spadá i celková podpora podnikání (www.czechinvest.cz) a Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (www.unmz.cz), který poskytuje informace o technické harmonizaci a normalizaci, posuzování shody atp. Do gesce **Ministerstva financí** spadají Celní správa, Ředitelství cel a celní úřady (www.cs.mfcr.cz). Užitečné informace poskytují **Český statistický úřad** (www.czso.cz), **Česká národní banka** (www.cnb.cz) i celá řada dalších institucí.

Informační portál **Businessinfo** (www.businessinfo.cz) je koncipován jako integrovaný informační systém pro podnikání a export. Podniky zde mohou bezplatně získat informace z oblasti zahraničního obchodu, financí a daní, legislativy, informace o podpoře podnikání a dotacích pro podnikatelské subjekty, informace o EU a některé analýzy a studie. Partneři projektu jsou kromě ministerstva průmyslu a obchodu i další ministerstva a jejich agentury, nestátní podnikatelské instituce, hospodářské komory a podnikatelské svazy.

Kvalitní zdroje informací nabízí česká agentura na podporu obchodu **CzechTrade**, která působí při Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR. Českým firmám poskytuje cenově dostupné služby, například praktickou pomoc při vyhledávání obchodních kontaktů, ověření bonity zahraničních firem, zpracování průzkumu trhu, prověření zájmu o nabízený výrobek, prezentaci nabídky zákazníkům v zahraničí, identifikaci technických překážek vstupu na trh, organizování úvodních obchodních jednání v zahraničí atd. Nedílnou součástí činnosti síť více než čtyřiceti zahraničních kanceláří je sběr informací o obchodních příležitostech a poptávkách na daném zahraničním trhu. Tyto informace získávají zaměstnanci CzechTrade přímo v terénu, na oficiálních místech (obchodně-ekonomické úseky velvyslanectví ČR, generální konzuláty) a v případě veřejných soutěží (tendrů) i z pramenů, jako jsou Světová banka, OSN a různé evropské instituce. Tyto informace jsou zdarma publikovány na internetu (www.czechtrade.cz). Placené informační služby zahraničních kanceláří CzechTrade mohou podle zadání a potřeb klienta zahrnovat například zpracování základních charakteristik trhu (vývoj poptávky, trendy, struktura dovozu), určení tržních segmentů a produktů, analýzy vlivu zahraničního prostředí (legislativa, daně, omezení zahraničního obchodu), poskytnutí základních informací o konkurenci (konkurenční skupiny, síla značek, koncentrace, přístup k distribučním cestám), základní cenový průzkum pro cílový trh, monitoring veletrhů a výstav, zjištění technických překážek, návrh a možnosti překonání bariér vstupu na trh, doporučení pro přípravu vstupu, oponenturu návrhu klienta pro vstup na zahraniční trh atp.

Hospodářská komora (www.hkcr.cz) poskytuje v rámci informační podpory vývozcům exportní poradenství, informace o celních sazbách a nutné certifikaci, legislativě a propagaci ve vybraných teritoriích. Ověřuje bonitu firem, vede databázi poptávek a nabídek zahraničních partnerů, nabízí využití kontaktního systému Evropské unie a kontaktního systému Mezinárodní obchodní komory. Organizuje také obchodní a podnikatelské mise do zahraničí. Své služby poskytuje prostřednictvím regionální sítě hospodářských komor.

V ČR působí některé významné **profesní svazy** a další obdobné instituce, které mimo jiné služby poskytují informace a poradenskou činnost. Jedná se například o Svaz průmyslu a dopravy ČR (www.spcr.cz), Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR (www.socr.cz), Svaz spedice a logistiky ČR (www.sslczech.cz), Agrární informační systém (www.agris.cz) a řadu dalších.

Banky obvykle nabízejí zahraniční nabídkovou a poptávkovou službu, v jejímž rámci mohou vyhledávat a zprostředkovávat obchodní kontakty pro klienty. Nejvýznamnějšími

údaji, které banky poskytují, jsou bankovní informace o vybraných zákaznících, a zejména o jejich platební schopnosti.

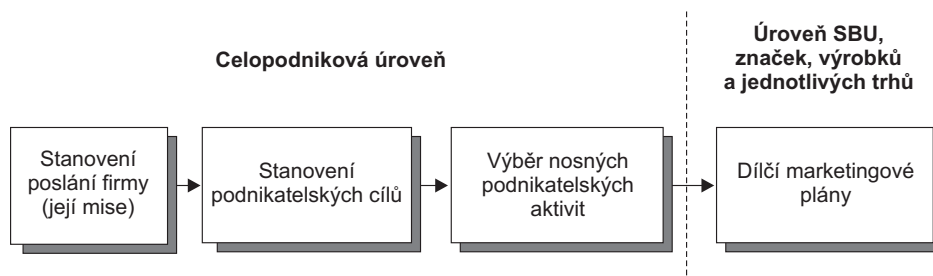
Podniky mohou využívat řadu databází, které poskytují informace o zahraničních firmách. Například celosvětový systém komerčních informací **KOMPASS** (www.kompass.cz) poskytuje informace o firmách, výrobcích a obchodních a servisních službách z více než sedmdesáti zemí. **Databázová centra** poskytují širokou nabídku informačních služeb v různých cenových relacích. Hlavními výhodami databázových center jsou zejména koncentrace velkého množství tematicky uspořádaných informací v jednom místě, rychlého vyhledávání informací, využívání různých rešeršních kritérií, aktuálnost informací, zpracování výstupů podle potřeb objednatele, snadná archivace informací atp. Placené informační zdroje a služby databázových center je obvykle možné si předem vyzkoušet (např. požádat o předvedení ukázkových informačních výstupů nebo o časově omezené zkušební heslo), a tak zjistit, zda nabízené informace odpovídají firemním informačním potřebám. Specializované firmy nabízejí obvykle možnost různých forem předplatného. Pro podniky, které pracují s informacemi systematicky, je výhodné zvolit paušální platby za možnost neomezeného čerpání informací kterýmkoli zaměstnancem firmy (*all-you-can-eat*), pro podniky, které potřebují získat vybrané informace pro potřeby realizace určitého projektu, je výhodnější hradit pouze skutečně získané informace, popř. minimální poplatek za časově omezené předplatné (*pay-as-you-go*). Někteří poskytovatelé informačních služeb nevyžadují žádné předplatné a umožňují nákup pouze vybraných částí studií (např. určitou tabulku, graf či jednu z kapitol). Nevýhodou této formy získávání informací je příliš široká nabídka na trhu, která znesnadňuje orientaci.

Strategické
plánování
a růstové strategie
v mezinárodním
marketingu

Úspěch mezinárodního podnikání záleží do značné míry na přístupu podniku ke strategickému plánování, které umožňuje koncipovat a realizovat dlouhodobou strategii mezinárodního růstu. Cílem strategického marketingového plánování je stanovení koncepce mezinárodního podnikání ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Strategický plán musí směřovat mezinárodní aktivity firmy do geografických zón s růstovým potenciálem, vyčíslit investice, které budou spojeny se vstupem na nové trhy, harmonizovat výrobní a obchodní aktivity v jednotlivých zemích a zajistit jejich soulad s očekávaným vývojem poptávky na mezinárodních trzích a v neposlední řadě stanovit marketingové cíle a náklady, které budou spojeny s jejich dosažením. Plánování probíhá obvykle na třech úrovních. Dlouhodobé a střednědobé plánování je realizováno na celofiremní úrovni a na úrovni jednotlivých podnikatelských jednotek (aktivit), operativní plánování je nejčastěji realizováno na úrovni jednotlivých značek.

4.1 Strategické plánování na firemní úrovni

Hlavním úkolem strategického plánu na celofiremní úrovni je zajistit soulad mezi dlouhodobými firemními cíli a zdroji, které má podnik k dispozici, a podnikatelskými příležitostmi na mezinárodních trzích. V rámci strategického plánování je třeba rozhodnout o tom, které mezinárodní aktivity bude firma rozvíjet a na které trhy vstoupí, popř. které mezinárodní aktivity omezí. Strategické plánování má dále za úkol co nejpřesněji stanovit náklady spojené s rozvojem mezinárodních podnikatelských aktivit a odhadnout návratnost vložených investic. V neposlední řadě je pak strategický plán východiskem pro vypracování dílčích marketingových plánů pro jednotlivé aktivity a produkty či značky.



Obr. 4.1 Fáze strategického plánování

Zdroj: Armstrong, G. – Kotler, P.: *Marketing, An Introduction*. 6th ed. Pearson Education 2000, s. 45.

4.1.1 Stanovení poslání a cílů

Podnik, který se rozhodne vyvíjet mezinárodní aktivity, má obvykle již vymezeno své původní poslání neboli podnikatelskou vizi (*vision, mission*). Poslání by mělo vycházet z jasně stanovených cílů, vyjadřovat firemní hodnoty i kulturu a zvýraznit hlavní konkurenční výhodu dané firmy. V současné době prochází řada společností dynamickým vývojem a reakcí na změny ve strategii by měla být i nově formulovaná firemní vize. Například firma Danone poté, co odprodala divizi sušenek a oplatek a investovala do akvizice výrobce

dětské a zdravotní výživy, přeformulovala své poslání tak, aby lépe odpovídalo strategické orientaci na zdraví prospěšné výrobky. Původní poslání „Danone pomáhá lidem na celém světě růst, lépe žít a užívat si díky výrobkům, které jsou chutné a zdravé a dodávají energii po celý den“ se přeměnilo na „Dávat prostřednictvím výživy zdraví co nejvíce lidem“.

K obvyklým strategickým cílům mezinárodního podnikání patří vstup na nové trhy a segmenty, vedoucí postavení v cílovém segmentu na světovém trhu, účast ve strategické alianci, rozvoj vybraných podnikatelských aktivit atp. Společnosti by měly při koncipování svých strategických marketingových cílů vycházet z tzv. pravidla SMART (*specific, measurable, agreed, realistic, trackable*), tj. strategické cíle by měly být stanoveny tak, aby byly dostatečně specifické, realistické a pro společnost dosažitelné, měly by s nimi souhlasit všechny zainteresované strany a musí být měřitelné a sledovatelné v čase.

4.1.2 Výběr nosných aktivit

Velmi důležitým rozhodnutím je rozhodnutí o výběru nosných aktivit, které si firma přeje na zahraničních trzích rozvíjet. Praktickým nástrojem pro vyhodnocení nosných podnikatelských aktivit jsou tzv. portfolio analýzy. Jejich cílem je zmapovat postavení jednotlivých aktivit, popř. značek/výrobků či výrobních řad, v rámci podnikatelského portfolia dané firmy. Výsledek analýzy slouží jako podklad pro rozhodování o tom, které aktivity jsou považovány za neperspektivní, popř. nejsou v souladu s nově koncipovaným posláním firmy, a proto od nich firma odstoupí, a které aktivity naopak pokládá za perspektivní a je ochotna investovat do jejich rozvoje.

V odborné literatuře je popsána řada modelů, které se zabývají analýzou výrobního či podnikatelského portfolia. Pro potřeby mezinárodního marketingu jsou nejčastěji využívány dva modely: model BCG a model GE.

Koncepce Bostonské konzultační skupiny (*Boston Consulting Group's Growth-Share Matrix* – BCG) je využívána ve strategickém marketingu a je založena na myšlence důležitosti vztahu tempa růstu trhu a relativního podílu firmy na trhu. Na rozdíl od obvyklého ukazatele celkového podílu firmy na trhu vyjadřuje relativní podíl na trhu poměr podílu analyzované firmy k tržnímu podílu největšího konkurenta. Tento podíl vypovídá o konkurenceschopnosti analyzované firmy v daném segmentu. Tempa růstu trhu jsou znázorněna na vertikální ose s tím, že za vysoké tempo je pokládán růst vyšší než 10 %. Horizontální osa vyjadřuje logaritmickou stupnici relativního tržního podílu (středová hodnota je rovna jedné).

Jednotlivé podnikatelské aktivity jsou znázorněny maticí o čtyřech kvadrantech, které jsou výslednicí vztahu ročního nárůstu trhu k relativnímu podílu výrobku na trhu. Každý kvadrant je znázorněn určitým symbolem a pro každý kvadrant je možné doporučit vhodnou marketingovou strategii:

- **Hvězdy.** Jsou to úspěšné podnikatelské aktivity (značky, výrobky) se silným růstem, které mají vysoký podíl na trhu. Pro udržení „hvězdné“ vedoucí pozice na trhu vyžadují značné finanční zdroje. Náročnost hvězd na investice se snižuje, pokud se stanou dojnými krávy. Obvyklou marketingovou strategií je investovat do rozvoje těchto perspektivních podnikatelských aktivit a umožnit jim získat vyšší podíl na trhu, popř. udržet si podíl stávající.
- **Otazníky** (dilemata). Jde o podnikatelské aktivity, které se nacházejí v kvadrantu se silným ročním nárůstem, ale mají zatím nízký podíl na trhu. Mají dobrý růstový po-

tenciál a mohou se stát hvězdami, pokud se firmě podaří zvýšit jejich podíl na trhu. Vyžadují proto značné investice. Strategii je buď intenzifikace investic do jejich rozvoje, anebo opuštění trhu, protože pokud se nestanou hvězdami a neuspějí, hrozí, že budou pro podnik břemenem.

- **Dojné krávy.** Tyto podnikatelské aktivity mají relativně silný podíl na trhu se slabým ročním nárůstem. Přinášejí zisk bez nároku na velké investice. Vložené prostředky jsou vysoce návratné a pomáhají podniku financovat jiné aktivity. Podnik se snaží udržet svůj podíl na trhu co nejdéle. U výrobků, které se blíží do závěrečné fáze dospělosti v rámci svého životního cyklu a které začínají zastarávat, se podniky snaží získat ještě nějaký krátkodobý efekt (např. formou prodeje licence zahraniční konkurenci), i když je zřejmé, že tím dojde ke snížení jejich podílu na trhu.
- **Břemena** (hladoví psi). Jsou to aktivity, které nevyužily svou příležitost nebo zastaraly. Mají nízký podíl na trhu s nízkým nárůstem. Představují pro podnik nepřijemnou zátěž, které je nejlépe se zbavit.



Obr. 4.2 Matice BCG

Zdroj: Kotler, P. – Dubois, B.: *Marketing Management* (10. vyd.), s. 101.

Během cyklu tržní životnosti procházejí podnikatelské aktivity, značky i jednotlivé výrobky různými kvadranty. Některé otazníky se přemění ve hvězdy, později v dojné krávy a na závěr se stanou pro podnik břemenem. Úspěšný cyklus tržní životnosti je tedy znázorněn posloupností 2–1–3, ale je zřejmé, že mnoho výrobků nikdy celým cyklem neprojde (některé výrobky mohou zazarátit, ale mají velmi krátký cyklus tržní životnosti a vzápětí se z trhu vytráří).

Hlavním přínosem koncepce BCG je její názornost a snadná aplikovatelnost v podnikové praxi. Nevýhodou může být značné zjednodušení závěrů (analýza vychází pouze ze dvou kritérií).

Model GE (*General Electric's multifactor portfolio matrix*) vytvořila konzultantská společnost McKinsey pro potřeby firmy General Electric. Model GE zohledňuje při analýze více faktorů než model BCG, vychází z atraktivnosti trhu a z konkurenčního postavení firmy na cílovém trhu. Atraktivnost trhu je dána řadou faktorů, například velikostí trhu, růstovým potenciálem zvoleného trhu, bariérami pro vstup, investiční náročností, ziskovostí, silou a četností tuzemské i zahraniční konkurence atp. Konkurenční postavení na

cílovém trhu vychází z podílu firmy na daném trhu (segmentu) a z obvyklých faktorů, které obecně ovlivňují konkurenceschopnost (kvalita a image výrobků, doprovodné služby, distribuční cesty, komunikační politika, finanční zdroje, nákladovost, kvalita managementu, kvalifikace zaměstnanců atp.). Na základě kombinace výše uvedených kritérií může každá firma znázornit postavení svých podnikatelských aktivit pomocí matice o devíti polích.

Atraktivnost trhu	vysoká	2. Udržet stávající pozici: <ul style="list-style-type: none"> Investovat s cílem ještě více posílit stávající postavení Koncentrovat úsilí pro udržení stávající pozice 	3. Investovat do firemního růstu: <ul style="list-style-type: none"> Zaútočit na postavení vedoucí firmy na trhu Investovat do silných stránek Vylepšit slabé stránky 	9. Investovat selektivně: <ul style="list-style-type: none"> Specializovat se na vlastní silné stránky Snaha odstranit slabiny Opustit aktivitu, pokud její růst není dlouhodobý
	průměrná	1. Investovat selektivně: <ul style="list-style-type: none"> Investovat do nejlepších segmentů Posílit faktory, které odlišují firmu od konkurence Zvýšit produktivitu 	8. Soustředit se na rentabilní aktivity: <ul style="list-style-type: none"> Zachování současných aktivit Soustředit se na rentabilní segmenty s nízkým rizikem 	6. Omezit růst, snaha ještě vytěžit možné maximum: <ul style="list-style-type: none"> Hledat možnosti růstu bez velkého rizika; pokud to není možné, snížit investice a racionalizovat operace
	nízká	7. Bránit stávající pozici: <ul style="list-style-type: none"> Snaha o okamžitou rentabilitu Bránit stávající pozici v nejlepších segmentech 	4. Soustředit se na rentabilní aktivity: <ul style="list-style-type: none"> Bránit stávající pozici v nejlepších segmentech Zvyšovat úroveň produktů Snížit investice 	5. Opustit aktivity: <ul style="list-style-type: none"> Prodat v co nejvýhodnějším okamžiku Snížit fixní náklady a investice
		silné	průměrné	slabé
		Konkurenční postavení		

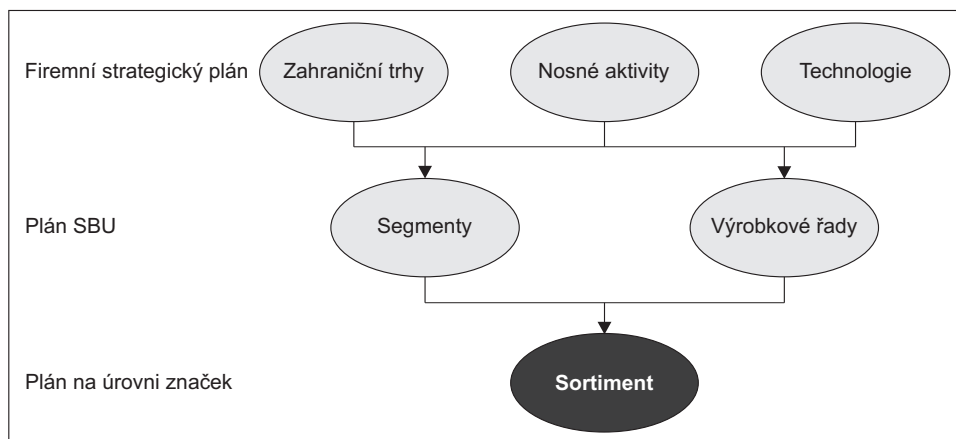
Obr. 4.3 Matice GE – strategie pro jednotlivé aktivity

Zdroj: Kotler, P. – Dubois, B.: *Marketing Management* (10. vyd.), s. 104.

Strategické rozhodování vychází z kombinace zvolených faktorů. Model GE člení matici do tří strategických pásem. Pole 1, 2 a 3 znázorňují perspektivní podnikatelské aktivity s dobrým potenciálem. Pole 7, 8 a 9, která jsou umístěna na diagonále, znázorňují aktivity, u kterých by bylo vhodné zachovat stávající stav. Naopak aktivity umístěné v polích 4, 5 a 6 nemají dobrý potenciál, nejsou perspektivní, a proto by měly být buď inovovány, anebo by od nich firma měla odstoupit. Efektivnost využití modelu GE v praxi závisí do značné míry na volbě vhodných kritérií, která určují atraktivnost odvětví a ovlivňují konkurenční postavení firmy na cílovém trhu.

4.2 Strategické plánování na úrovni jednotlivých podnikatelských aktivit a operativní marketingové plánování

Plánování mezinárodních podnikatelských aktivit probíhá většinou na více úrovních rozhodovacího procesu. Na celopodnikové úrovni (*corporate level*) jsou přijímána rozhodnutí o výběru cílových mezinárodních trhů a o formách vstupu na zahraniční trhy, o výběru nosných aktivit a technologií. Na úrovni podnikatelských jednotek (*business unit level*) se rozhoduje o cílových segmentech a výrobových řadách vhodných pro dané zahraniční trhy a na úrovni značek a produktů (*product line level*) se rozhoduje o sortimentní skladbě nabídky.



Obr. 4.4 Plánování na různých úrovních řízení

Zdroj: Mühlbacher, H. – Leih, H. – Dahringer, L.: *International Marketing. A global perspective*. Thomson Learning 2006, 3rd edition, s. 350.

Významnou součástí plánování je tzv. SWOT analýza, tj. analýza silných stránek (*strengths*), slabých stránek (*weaknesses*), příležitostí (*opportunities*) a hrozeb (*threats*). Silné a slabé stránky vyplynou z analýzy vnitřního prostředí. V oblasti marketingu je zejména vhodné analyzovat známost značky, image, podíl na trhu, vnímání kvality výrobků, četnost inovací, rozsah nabízených služeb, náklady na distribuci, efektivnost řízení distribučních cest, propracovanost systému řízení vztahů se zákazníky, cenovou konkurenceschopnost, efektivnost komunikačních aktivit atd. V oblasti financí mohou být analyzovány například kapitálová náročnost, možnosti financování, finanční stabilita firmy, disponibilní zdroje, rentabilita, v oblasti řízení výroby úroveň výrobního zařízení, úroveň technologií, produktivita a v oblasti řízení lidských zdrojů například kvalifikační a věková struktura, mobilita pracovních sil, fluktuace, úroveň managementu a další faktory. Hrozby a příležitosti pak vyplývají zejména z vnějšího prostředí, které se obvykle člení na tzv. analýzu makroprostředí (PEST analýzu – viz kapitola 2) a analýzu bezprostředního podnikového okolí, které je ovlivňováno vztahy s dodavateli, odběrateli a veřejností i aktivitami konkurence. SWOT analýza umožňuje stanovit hlavní konkurenční výhody a vyvarovat se možných chyb.

Dále je třeba stanovit cíle pro jednotlivé SBU. K hlavním cílům mezinárodního marketingu pro jednotlivé podnikatelské aktivity patří například vstup do nových segmentů, růst podílu na stávajících segmentech, zvýšení loajality zákazníků, zvýšení rentability, zvýšení spotřeby v dané zemi. Cíle musí být kvantifikovatelné, realistické a v souladu s celofiremním posláním. Pokud si firma přeje dosáhnout několika cílů, mělo by být ve strategickém marketingovém plánu uvedeno pořadí jednotlivých priorit. Strategický plán by měl být založen na konkurenční výhodě, která může spočívat, jak již bylo několikrát konstatováno, například v nízkých nákladech, a tudíž konkurenceschopných cenách (firma se zaměřuje na široce koncipované segmenty světového trhu), v diferenciaci (firma nabízí natolik odlišný výrobek či službu, že se jí podaří vytvořit výjimečné postavení, udržet si věrné zákazníky a zvyšovat tržní podíl) anebo v koncentraci na vybrané cílové segmenty (úzká specializace může umožnit získání konkurenční výhody například v oblasti image u luxusních výrobků).

Krátkodobé, obvykle roční mezinárodní marketingové plány jsou často připravovány na úrovni jednotlivých značek. Úkolem operativního plánování je stanovit opatření pro nejbližší časové období, obvykle pro příští rok, která jsou nutná pro uskutečnění strategických marketingových cílů. Operativní marketingové plány mají zpravidla následující strukturu:

- **Úvod.** Obvykle popisuje hlavní principy firemní strategie, firemní hodnoty a firemní cíle pro plánované období.
- **Marketingová analýza.** Jedná se o analýzu vnějšího prostředí, o analýzu bezprostředního podnikového okolí, tj. konkurence, vývoje poptávky, vývoje dodavatelských vztahů a distribučních cest a o analýzu silných a slabých stránek jednotlivých značek. V této části jsou rozebrány výsledky minulého období.
- **Stanovení konkrétních marketingových cílů na jednotlivých zahraničních trzích pro jednotlivé značky.** Marketingové cíle jsou nejčastěji určeny ve vztahu k docíleným objemům prodeje a jsou vyjádřeny buď hodnotově, nebo objemově, popř. formou stanovení podílu na trhu daného segmentu. Dále mohou být marketingové cíle stanoveny formou finančních ukazatelů (výše docíleného zisku, návratnost vložených investic atp.). Moderním trendem je stanovení marketingových cílů ve vztahu ke spotřebitelům (např. zvýšení loajality zákazníků či zvýšení spontánní známosti značky v cílové skupině). Všechny tyto cíle musí být realistické, v souladu s hlavními firemními cíli, musí být kvantifikovány, stanoveny srozumitelně a seřazeny podle priorit.
- **Realizační plán.** Jedná se zejména o stanovení marketingového mixu a rozpis úkolů pro jednotlivá oddělení v rámci přesně stanoveného časového harmonogramu.
- **Stanovení rozpočtu,** tj. výše předpokládaných příjmů a marketingových výdajů za plánované období.

4.3 Růstové strategie v mezinárodním prostředí

Snaha o rozvoj podnikatelských aktivit, o ekonomický růst, je základní motivací všech firem, které se rozhodnou vstoupit na zahraniční trhy. V praxi je možné vytipovat tři základní formy růstových strategií – strategii intenzivního růstu, externí (integrační) růstovou strategii a diverzifikační strategii.

Základním cílem **strategie intenzivního růstu** je zvýšení objemu prodeje ve stávajících segmentech díky aktivnímu marketingovému úsilí. Podnik se koncentruje na rozvoj stávajících aktivit a ještě více se specializuje na určitou oblast podnikání. K posílení pozice

na cílovém segmentu se snaží například získat nové zákazníky, přimět stávající zákazníky k častějším nákupům a k většímu množství nakupovaných výrobků, přesvědčit nerozhodnuté zákazníky ke koupi nebo získat zákazníky konkurenčních firem. Při této strategii jsou využívány klasické marketingové nástroje: zvýšení kvality nabízených výrobků a služeb, rozšíření nabídky, nástroje cenové politiky, efektivnější distribuční politika, akce na podporu prodeje, repositioning značky atp. V mezinárodním marketingu má intenzivní růstová strategie nejčastěji formu uvedení výrobků na další zahraniční trhy. Firma se také může rozhodnout oslovit další cílovou skupinu (např. dětská vlasová kosmetika je nabízena i ženám s jemnými vlasy). Velmi často je růst docilován díky obměně sortimentu a snaze o neustálé inovace. Výhodou této strategie je možnost získat na základě dobré znalosti trhu na cílovém segmentu významné postavení. Koncentrace na vybrané podnikatelské aktivity umožňuje získat konkurenční výhodu díky specializaci umožňující rozvoj silných stránek, úspore nákladů z rozsahu, posílení image, posílení vyjednávací pozice vůči obchodním partnerům atp.

Externí růstové strategie mohou mít dva základní cíle. Jedná se buď o zvýšení rentability mezinárodního podnikání díky lepší kontrole vybraných mezičlánků průmyslového či distribučního řetězce, které jsou pro podnik strategicky významné, anebo o pohlčení konkurenční firmy, nejčastěji formou fúze či akvizice.

Často se v rámci tzv. vertikální růstové strategie podniky snaží lépe kontrolovat své dodavatele a získání (akvizice) dodavatelské firmy jim umožní upevnit či rozšířit jejich podíl na trhu, omezit rizika nekvalitních či opožděných dodávek, zlepšit možnost zásobování strategickými surovinami atp. Kontrola distribučních mezičlánků často zvyšuje prodej a umožňuje podnikům lépe uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Pro oblast spotřebního zboží jsou často využívány například podnikové prodejny, franchising nebo smlouvy o výhradním prodeji. Se snahou o kontrolu distribučních mezičlánků se setkáváme i u průmyslových výrobků (např. koncesionářská síť výrobců nákladních automobilů).

Hlavním cílem mezinárodních fúzí a akvizic (horizontální růstové strategie) je zvýšení podílu na světovém trhu. K hlavním výhodám patří úspory z rozsahu, možnost vyšší ziskovosti firmy díky rozšíření podnikatelských aktivit a získání známých značek, rozšíření distribučních cest, možnost snížení rizik (rozložení podnikatelských rizik mezi více zemí, snížení rizik souvisejících s mezinárodní logistikou) a posílení vyjednávací pozice vůči obchodním partnerům a případně i státním institucím. K základním nevýhodám této strategie patří zejména vysoká kapitálová náročnost, nižší flexibilita, riziko přílišné geografické roztržitosti, obtížná koordinace podnikatelských aktivit a možnost ztráty identity podnikové kultury.

Cílem **diverzifikační růstové strategie** může být rozšíření stávajících aktivit, snaha o rozložení podnikatelských rizik, popř. se formou diverzifikace snaží firmy překonat sezonní výkyvy. Rozšíření stávajících aktivit může probíhat formou zahájení zcela nových podnikatelských aktivit (obvykle akvizice firmy z jiného oboru podnikání), v rozšíření výrokové škály či uvedení nových druhů výrobků na trh pod stávající značkou.

Snaha o přílišné rozšíření podnikatelských aktivit je kapitálově velmi náročná a může vést k závažným ekonomickým problémům, pokud nemá podnik dostatek vlastního kapitálu a zároveň příliš široce koncipuje své podnikatelské záměry. Dalším problémem přílišné diverzifikace je obtížnost strategického i operativního řízení odlišných podnikatelských aktivit.

Správně pojatá diverzifikační strategie umožňuje rozložit podnikatelská rizika. V této souvislosti je vhodná zejména geografická diverzifikace, která umožňuje vyrovnávat hospodářský pokles v jedné geografické zóně příjmy z podnikatelské činnosti, probíha-

jící v zemích, jež nebyly zasaženy hospodářskou recesí. Rozložení podnikatelských rizik umožňuje i zaměření podnikatelských aktivit na různé segmenty a omezuje závislost na omezeném počtu zákazníků.

■ Příklad Růstové strategie společnosti Danone

Společnost Danone vznikla v roce 1972 fúzí skupiny B. S. N. (původně sklářské firmy, jež v roce 1970 **diverzifikovala** své aktivity a začala podnikat v potravinářství prostřednictvím akvizice největšího zákazníka, odběratele skleněných lahví, společnosti Evian, výrobce minerálních vod i dalších odběratelů, např. pivovarů Kronenbourg) a společnosti Gervais-Danone. V roce 1979 se společnost rozhodla odprodat své podnikatelské aktivity v oblasti sklářství a zaměřit se na rozvoj podnikání výhradně v potravinářském průmyslu.

Osmdesátá léta byla ve znamení **externí růstové strategie**. B. S. N. postupně získala firmy Amora (hořčice, kečupy, majonézy), Maille (konzervářské výrobky), Vandamme, sýry La Pie qui chante, Liebig, Viadox, Materne, výrobce šampaňského Pommery et Lanson, firmu Dannon (největšího amerického výrobce jogurtů), Générale Biscuit (třetího největšího světového výrobce sušenek a oplatek, který měl v portfoliu značku LU), italského výrobce těstovin Angelo Ghigi atd. S trochou nadsázky se dá konstatovat, že B. S. N. skupovala všechny potravinářské firmy, které byly na trhu k dispozici.

Skutečný **mezinárodní rozvoj** začala firma B. S. N. realizovat v devadesátých letech, kdy se rozhodla masivně investovat na nově otevřených trzích zemí střední a východní Evropy, v Asii a Latinské Americe. V roce 1994 došlo ke změně názvu společnosti i loga a firma začala podnikat pod svou nejznámější značkou Danone.

V roce 1996 nastala změna strategie a přechod od externí růstové strategie ke **strategii intenzivního růstu**. Firma Danone se rozhodla získat vedoucí postavení na trhu ve třech nosných segmentech – v oblasti čerstvých mléčných výrobků, minerálních vod a sušenek a oplatek. Po rozhodnutí o odprodeji ostatních, často velice ziskových aktivit získala firma Danone na realizaci svého strategického cíle potřebné finanční zdroje.

V roce 2007 odprodala divizi sušenek a oplatek americké firmě Kraft Foods. Prodej divize sušenek a oplatek byl motivován snahou posílit postavení značky Danone jako synonyma zdravé výživy a umožnil Danone získat finanční zdroje na realizaci strategické akvizice vedoucí firmy na trhu dětské výživy a speciálních potravinářských výrobků pro nemocné a seniory (tzv. Medical Nutrition) holandské společnosti Royal Numico.

Strategie společnosti Danone je dnes založena na internacionalizaci (přítomnost na trzích sto čtyřiceti zemí světa) a důrazu na zdravou výživu. Tato strategie je obsažena v poslání společnosti „Dávat prostřednictvím výživy zdraví co nejvíce lidem“ (*Bringing health through food to as many people as possible*). S více než miliardou spotřebitelů a obratem 21,3 mld. eur v roce 2013 je Danone vedoucí firmou na světovém trhu mléčných výrobků a druhou největší firmou v segmentu balených vod a dětské výživy. V segmentu zdravotní výživy je vedoucí firmou na trhu evropském. Danone důsledně rozvíjí strategii interkulturního marketingu a často pracuje s tuzemskými značkami. Pro americké trhy například používá anglickou verzi firemního názvu Dannon.

Mezinárodní růst a ziskovost skupiny Danone zajišťují zejména ty značky, které se odlišují od běžné nabídky na trhu a mají propracovaný marketing s jasnou výhodou pro spotřebitele. Například Activia podporuje trávení, Actimel zvyšuje obranyschopnost lidského organismu, Vitalinea pomáhá udržet štíhlou postavu a Danonino – Petit Gervais je jogurt s bohatým obsahem vitamínů a positioningem zaměřeným na zdravý růst dětí. I když se tyto výrobky prodávají za vysoké ceny, mají mnohem lepší potenciál než levnější výrobky, které jsou snadno napodobitelné konkurencí.

Tab. 4.1 Výsledky změny strategie společnosti Danone

	1996	2013
Podíl aktivit na obratu	mléčné výrobky – 26 % balené vody – 10 % sušenky a oplatky – 20 % sýry – 9 % polotovary – 9 % pivo – 8 % skleněné lahve – 7 % omáčky – 5 % těstoviny – 3 % dětská výživa – 3 %	mléčné výrobky – 56 % dětská výživa – 20 % balené vody – 18 % zdravotní výživa – 6 %
Prodeje podle trhů	Evropa – 81,6 % CEI – NORAM ¹³ – 13,4 % ALMA ¹⁴ – 5 %	Evropa – 39 % CEI – NORAM – 22 % ALMA – 39 %

Zdroj: www.danone.com.

Tab. 4.2 Nejúspěšnější země a značky v roce 2013

	Top 3 země	Top 3 značky
Mléčné výrobky	1. Rusko 2. Brazílie 3. USA	1. Prostokvashino 2. Oikos 3. Light & Fit
Balené vody	1. Čína 2. Indonésie 3. Argentina	1. Mizone 2. Aqua 3. Bonafont
Dětská výživa	1. Nizozemsko 2. Německo 3. Velká Británie	1. Aptamil 2. Nutrilon 3. Bebelac
Zdravotní výživa	1. Čína 2. Velká Británie 3. Turecko	1. Nutrison 2. Neocate 3. Nutrini

Zdroj: Danone – rapport économique et social 2013, www.danone.com.



Rusko – Prostokvashino



USA – Oikos



Čína – Mizone

Zdroj: Danone – rapport économique et social 2013, www.danone.com.

¹³ SNS (země bývalého SSSR) a Severní Amerika bez Mexika.

¹⁴ Asie, Latinská Amerika, Střední východ, Afrika.

KAPITOLA **5**

Formy vstupu firem na mezinárodní trhy

Rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trhy a bude na nich podnikat, je klíčovým strategickým rozhodnutím. Podnik si může zvolit řadu forem vstupu na zahraniční trhy. Výběr konkrétní strategie ovlivňují zejména následující faktory: investiční náročnost, zdroje, které má podnik k dispozici, potenciál cílového trhu, možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit, rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu a celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí. Formy vstupů podniků na zahraniční trhy je možné členit do tří velkých skupin na (1) vývozní operace (*export modes*), (2) formy nenáročné na kapitálové investice (*non-equity, contractual modes*) a (3) kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy (*investment modes*). Mezinárodně působící firmy často využívají kombinaci více forem podle situace na zahraničním trhu.

5.1 Vývozní operace

Vývozní operace jsou tradiční a na první pohled nejjednodušší formou vstupu firem na zahraniční trhy. Často je vývoz chápán jako forma vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje žádné investice. Pokud však chce podnik na zahraničním trhu uspět a získat na něm významnější podíl, musí investovat značné zdroje do mezinárodního marketingu. Podnik musí financovat výzkum zahraničního trhu a přizpůsobit podmínkám zahraničního trhu marketingovou strategii. Podle podmínek zahraničních trhů je třeba adaptovat výrobkovou politiku, zajistit nezbytné doprovodné služby a financovat náklady s nimi spojené, vybudovat distribuční cesty, stanovit vhodnou cenovou strategii a v neposlední řadě vložit značné prostředky do komunikační politiky.

Exportní aktivity jsou náročné a výzkumy ukazují, že jsou záležitostí relativně malého počtu na vývoz specializovaných podniků. „V naprosté většině zemí realizuje 10 % firem více než 80 % vývozu, a pokud bychom do statistik započítali i zahraniční dceřiné společnosti, bude tento podíl ještě vyšší. 1 % francouzských vývozních firem, tj. 1 000 podniků, realizuje 70 % francouzského vývozu zboží.“¹⁵ Stejná situace je i v České republice, kde mají ale mimořádně vysoký podíl na vývozu (cca 70 %) dceřiné společnosti velkých mezinárodních koncernů a podíl tradičních českých vývozců je podstatně nižší.

Tab. 5.1 Největší vývozci ČR za rok 2013

Pořadí	Firma (země sídla mateřské společnosti)	Export 2013 (tis. Kč)	Export 2012 (tis. Kč)
1.	ŠKODA AUTO, a. s. (Německo)	245 517 000	240 722 000
2.	RWE Supply & Trading CZ, a. s. (Německo)	138 838 157	135 318 237
3.	FOXCONN CZ, s. r. o. (Tchaj-wan)	96 601 157	104 646 862
4.	AGROFERT, a. s. (Česká republika)	85 565 834	67 262 460
5.	Energetický a průmyslový holding, a. s. (Česká republika)	52 970 000	18 208 000
6.	UNIPETROL, a. s. (Polsko)	36 641 308	31 081 222



¹⁵ BUIGUES, P.-A., LACOSTE, D.: *Stratégies d'internationalisation des entreprises. Menaces et opportunités*, s. 65.

Pořadí	Firma (země sídla mateřské společnosti)	Export 2013 (tis. Kč)	Export 2012 (tis. Kč)
7.	TPCA – Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s. r. o. (Japonsko a Francie)	29 773 575	34 157 703
8.	MORAVIA STEEL, a. s. (Česká republika)	27 398 313	27 774 706
9.	ArcelorMittal Ostrava, a. s. (Indie)	23 883 604	24 318 657
10.	Panasonic AVC Networks Czech, s. r. o. (Japonsko)	22 390 926	28 834 951

Zdroj: Czech Top 100.

Podniky mohou při vývozu využít různé obchodní metody, jejichž volba záleží na řadě faktorů, zejména pak na obchodněpolitických podmínkách, charakteru výrobků a služeb, výběru obchodního partnera a efektivnosti realizace zahraničněobchodních operací, tj. na poměru vynaložených nákladů a rizik k docilovaným cenám. Obchodní metody jsou realizovány na základě smluvních vztahů s následujícími obchodními partnery: prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, komisionáři a dalšími subjekty.

5.1.1 Prostřednické vztahy

V mezinárodním obchodě se můžeme setkat s celou řadou prostředníků (*independent intermediaries – export management company, export house, trading company...*), tj. subjektů, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a podnikají na vlastní riziko. Prostředníci prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům a jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzv. cenová marže. Použití služeb prostředníka může být výhodné pro malé a střední podniky, pro které je vývoz či dovoz okrajovou záležitostí a zřízení vlastního specializovaného oddělení by bylo příliš nákladné, popř. pro podniky, které se záměrně specializují na výrobu a přenechávají obchodní činnost specializovaným obchodním firmám. Výhodou použití prostřednických firem jsou nižší náklady oběhu a eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu a dále možnost vývozu na trhy, které by bylo příliš nákladné zpracovávat přímo. Hlavní nevýhodou může být ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem, a tudíž i kontroly nad mezinárodní marketingovou strategií.

5.1.2 Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce

V některých případech může podnik vstoupit na zahraniční trh díky uzavření smlouvy o výhradním prodeji (*distributorship contract, sole importer – distributor*). Smlouvou o výhradním prodeji se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli, tj. výhradnímu dovozci. Ve smlouvě musí být vyhrazena oblast a druh zboží a smlouva musí mít písemnou formu. Jde o rámcovou smlouvu, která upravuje výlučné postavení smluvních partnerů. Jednotlivé dodávky se pak realizují na základě samostatných kupních smluv.

Výhodou použití služeb výhradního distributora může být rychlý vstup na zahraniční trhy díky možnosti prodeje zboží v již vybudovaných distribučních cestách. Dále pak může výrobce proniknout i na vzdálené trhy, eventuálně na trhy, na kterých nepředpokládá příliš vysoký obrat, avšak chce na nich být přítomen za poměrně nízkých nákladů a rizika. Často smlouva o výhradním prodeji slouží jako určitý test potenciálu zahraničního trhu. Pokud

se potvrdí, že zahraniční trh je dostatečně zajímavý a zákazníci mají o danou komoditu zájem, rozvíjejí firmy po ukončení smlouvy o výhradním prodeji jiné podnikatelské aktivity. Často si následně zřizují vlastní dceřiné společnosti (obchodní afilace), jejichž úkolem je kontrolovat prodej na cílových zahraničních trzích, anebo se rozhodnou v dané zemi investovat do výrobních aktivit. Smlouvu o výhradním prodeji užívají jako první krok zejména proto, že jim zaručuje dostatečnou možnost kontroly nad distribucí. Některé formy výhradního prodeje se mohou dostat do rozporu se zákonodárstvím některých zemí, zejména s antimonopolními zákony ve vyspělých zemích (zakázána je např. snaha diktovat ceny nebo snaha omezit prodej dané komodity cizincům). Proto jsou vztahy výhradní povahy pečlivě sledovány a při jejich porušení mohou být firmy trestány značnými pokutami. Nevýhodou je, stejně jako u prostředníka, ztráta bezprostředního kontaktu s trhem a možnost zablokování vstupu na zahraniční trh, pokud výhradní distributor nesplní očekávání, není schopen zajistit širokou distribuci zboží a očekávané objemy prodeje. Výhradní prodejce je totiž jediný subjekt, který má právo zboží na daný trh dovážet. Proto se často ve smlouvách o výhradním prodeji objevuje doložka, v níž se výhradní prodejce zavazuje k minimálnímu nákupu, tj. k odběru alespoň minimálního množství zboží, které zajistí dostatečný obrát na daném trhu. Dodavatel obvykle může na daném trhu provádět výzkum trhu a realizovat vlastní komunikační politiku.

Pro oblast výhradní distribuce spotřebního zboží a těsné spolupráce v oblasti marketingu se často v odborné marketingové literatuře používá pojem „piggyback“. Znamená spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které obvykle velká a známá firma dává za úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty. Výhodou pro malé firmy je možnost využití jména a zkušeností velké firmy, která poskytuje svému partnerovi řadu marketingových a logistických služeb, relativně nízké náklady a rychlý vstup na zahraniční trhy. Výhodou pro velkou firmu je možnost nabízet zákazníkům kompletní sortiment a úplata, kterou získává od svých obchodních partnerů. Pro velké firmy může být piggyback nevýhodný v případě, že malé firmy nejsou schopny řádně a včas dodávat požadované množství zboží, protože by mohlo dojít k poškození jejich image (velké firmy zastřešují operace vlastním jménem). Pro malé firmy může být nevýhodou tlak silnějších partnerů na nízké ceny, nevýhodné platební podmínky a velké nároky na kvalitu dodávek a logistiku.

V některých případech používají piggyback jako formu mezifirmní spolupráce i velké firmy. Jejich hlavním motivem je úspora nákladů, například formou společného využívání a financování prodejní sítě a společného poskytování služeb na zahraničním trhu. Formou piggybacku je i případ, kdy si firmy ze stejného oboru podnikání navzájem poskytují distribuční služby. Firmy si prakticky vyměňují výrobky, vstupují na zahraniční trh pod svou značkou, zachovávají si kontrolu nad cenami a mohou realizovat vlastní marketingovou strategii. Podstatnou úsporu nákladů jim umožní vstup na zahraniční trh prostřednictvím zavedené distribuce partnera na jeho domácím trhu. Musí se jednat o distribuci značek, které si přímo nekonkurují, ale mají obdobný způsob distribuce.

Příklad Využití piggybacku společnostmi Kofola a Danone

Český trh minerálních vod dosud nemá pro zahraniční prémiové značky dostatečný potenciál. Důvody jsou hlavně nižší kupní síla a velmi silná konkurence tuzemských značek, zejména značky Mattoni. Prodej balených vod v obchodní síti navíc již několik let klesá. Podle údajů agentury Nielsen se prodané množství v období březen 2013 až duben 2014 snížilo o 2 %. Hodnota prodaného zboží klesla ve stejném období ještě výrazněji, téměř o 6 %. Za celé uvedené období se o necelých 5 %

snížilo také prodané množství prémiových minerálek. Zatímco cena za litr celé kategorie balených vod dosahovala v průměru 7,50 Kč, u minerálek světových značek přesahoval průměr 45 Kč za litr. Mezinárodně známé prémiové značky jako např. Evian ale musí být na českém trhu přítomny, protože mají strategii celosvětového pokrytí segmentu luxusních vod. Protože nechtějí investovat do marketingu a distribuce na trhu s nízkým potenciálem velké prostředky, uzavírají distribuční smlouvy s českými společnostmi, které mají dobře vybudovanou prodejní síť a mohou jejich výrobky vhodně doplnit svůj sortiment.

Společnost Kofola se stala v únoru 2014 výhradním dovozcem značek Evian a Badoit společnosti Danone. V devadesátých letech zajišťovala distribuci značky Evian karlovarská Becherovka, jejímž vlastníkem je francouzská firma Pernod Ricard, a později český velkoobchod W. S. Drinks. „Pernod se soustřeďoval pouze na určitý prodejní kanál, s dalším partnerem spolupráce také moc nefungovala, ale naštěstí jsme našli Kofolu. Jsme si vzájemně prospěšní a to je základ dobrého vztahu,“ říká Elio Pacheco, generální ředitel Evian Volvic Export, v rozhovoru pro časopis *Forbes*¹⁶. „Kofole na oplátku za její služby umožníme nakouknout do prémiového segmentu. Co si budeme povídat, její limonáda umí být téměř vším, jen ne luxusním pitím.“ Pro Kofolu je cílem spolupráce s Danone možnost širší nabídky pro prémiové restaurace a posílení přítomnosti v segmentu balených vod v impulzních kanálech (např. čerpací stanice) a na maloobchodním trhu. „Evian a Badoit naše portfolio vhodně doplňují. Do roku 2015 chceme prodeje obou značek zdvojnásobit a utržit za ně 40 milionů korun. Máme reálnou ambici stát se vedoucím dodavatelem v segmentu prémiových vod,“ uvádí v časopise *Forbes* J. Musilová za Kofolu.

5.1.3 Obchodní zastoupení

V oblasti mezinárodního obchodu se setkáváme s celou řadou subjektů působících na zastupitelské bázi (*commercial agency*). Vybudování kvalitní zastupitelské sítě v zahraničí je velmi obtížné, ale právě kvalita této sítě často rozhoduje o úspěchu podniku na zahraničních trzích. Smlouvou o obchodním zastoupení se zástupce zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávání a uzavírání obchody jménem zastoupeného a na jeho účet.

Před uzavřením smlouvy je nutné pečlivě zvážit výběr obchodního zástupce, vymezit obsah jeho působnosti a informovat se na jeho vztahy ke konkurenčním firmám. Nevyplyvá-li ze smlouvy něco jiného, jde obvykle o nevýhradní zastoupení a zastoupený může používat služeb jiných zástupců, stejně jako obchodní zástupce může zastupovat i jiné osoby nebo uzavírat obchody, jež jsou předmětem zastoupení, na vlastní účet nebo na účet jiné osoby. Nárok na odměnu – provizi – je obvykle vázán na realizaci zprostředkované smlouvy. Zástupci by měli soustavně zprostředkovávat obchody ve vymezené oblasti a dosahovat určitého minimálního obrátu za stanovené období. Je nutné, aby při svém působení respektovali podmínky stanovené zastoupeným a řídili se jeho pokyny. Zástupci také plní důležitou funkci informační.

Zvláštním typem smlouvy o obchodním zastoupení je **výhradní obchodní zastoupení**. Pokud bylo sjednáno výhradní zastoupení, pak je zastoupený povinen na stanoveném území pro určený okruh obchodů nepoužívat jiného obchodního zástupce a obchodní zástupce není oprávněn v tomto rozsahu zastupovat jiné osoby nebo uzavírat obchody na vlastní účet či na účet jiné osoby. Zastoupený je oprávněn uzavírat obchody bez součin-

¹⁶ *Forbes*: Forbes life – Evian, červenec 2014, s. 116.

nosti výhradního zástupce, ale musí si uvědomit, že ve většině zemí je povinen, pokud smlouva nestanoví něco jiného, platit z těchto obchodů výhradnímu zástupci provizi tak, jako kdyby tyto obchody byly uzavřeny s jeho součinností. V mezinárodním obchodě se pro tento typ provize používá termín „uznávací provize“. Má se za to, že nárok na ni vznikl zástupci díky soustavnému zpracovávání trhu. Smlouva o výhradním zastoupení vytváří úzkou vazbu mezi zástupcem a zastoupeným a zástupci ji požadují zejména v těch oborech, kde je zastupování spojeno s investicemi, například do servisní sítě, anebo je-li zástupce k dané firmě vázán většinou svých aktivit a je na ní existenčně závislý. Pro zastoupeného může smlouva o výhradním zastoupení znamenat určité riziko v případě, že zástupce nemá na trhu dostatečně silné postavení, nemá kapacitu pro soustavné zpracovávání vymezené oblasti nebo zároveň zastupuje konkurenční firmy.

5.1.4 Komisionářské vztahy

Komisionářskou smlouvou se komisionář (*trade commissioner*) zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost, a komitent se zavazuje zaplatit mu úplat. Komisionářská smlouva se liší od smlouvy o zprostředkování tím, že komisionář se zavazuje přímo k uzavření určité konkrétní smlouvy, zatímco zprostředkovatel se zavazuje zprostředkovat příležitost k uzavření smlouvy. Komisionář uzavírá smlouvy vlastním jménem, ale na účet komitenta. Výhodou použití služeb komisionáře je možnost kontroly nad cenami (komisionář prodává zboží za ceny stanovené komitentem), možnost využití goodwillu komisionáře a jeho obchodních kontaktů a distribučních cest. Nevýhodou může být přílišná samostatnost komisionáře a neuplatnění firemní image na zahraničním trhu.

5.1.5 Přímý vývoz

Čisté přímé obchodní metody (*direct export*) se obvykle používají v průmyslovém marketingu při vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou velmi komplikované a je s nimi spojena nutnost poskytovat celou řadu odborných služeb, u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná. Použití přímé obchodní metody vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky a obvykle pozitivně působí na stabilizaci obchodních vztahů. Výhodou je možnost kontroly nad realizací vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích. U přímé obchodní metody by měl vývozce také docilovat vyšších cen, protože sám zabezpečuje celou realizaci, a nese tudíž veškeré náklady i rizika mezinárodního obchodu.

5.1.6 Sdružení malých vývozců (exportní aliance)

Malé a střední podniky nemají často dostatečné zdroje ani zkušenosti s mezinárodním podnikáním, ale přesto mají zájem vyvážet. Proto pro ně může být výhodné založit vývozní sdružení (*export alliance*) a vyvážet společně. Obvykle se jedná o sdružení vývozců ze stejného oboru podnikání, jejichž nabídka se může vhodně doplňovat (nábytkářský průmysl, textilní průmysl, strojírenské výrobky). Právní forma závisí na zvyklostech a právním řádu země původu, ale ekonomická motivace a výhody jsou obecně platné. Sdružení vývozců

obvykle přebírá funkci vývozního oddělení (provádí výzkum zahraničních trhů, zpracovává nabídky, vyřizuje objednávky, zajišťuje mezinárodní logistiku, sleduje výběrová řízení) a zastupuje své členy v zahraničí (vyhledává vhodné místní zástupce, řídí zastupitelskou síť, zprostředkovává účast na zahraničních výstavách a veletrzích, zajišťuje komunikaci se zahraničními trhy).

Hlavními výhodami, které vyplývají z účasti ve sdružení exportních firem, jsou úspora nákladů, možnost omezení exportních rizik, lepší vyjednávací pozice, a tudíž možnost docílení výhodnějších cen, využívání image sdružení atp. Nevýhodou může být nevyváženost vztahů v rámci sdružení, a tedy možnost nerovnoprávného zacházení s méně významnými členy a ztráta určité míry samostatnosti. Velmi často se exportní aktivity malého podniku natolik rozrostou, že se podnik rozhodne zřídit si vlastní exportní oddělení a účast ve sdružení se stane impulzem pro rozvoj samostatných mezinárodních podnikatelských aktivit. V České republice je, stejně jako v dalších vyspělých zemích, podpora exportních aliancí součástí proexportní politiky.

■ Příklad Vývozní aktivity společnosti Budějovický Budvar

Budějovický Budvar je tradičním výrobcem a vývozcem piva. Při vývozu používá řadu obchodních metod. Na trhy více než 65 zemí celého světa vyváží polovinu své produkce. Mezi největší exportní trhy patří Německo, Velká Británie, Slovensko a Rakousko. K podpoře vývozu na strategické trhy využívá dceřiné společnosti. V roce 2004 založil v Německu 100% dceřinou společnost Budweiser Budvar Importgesellschaft mbH se sídlem v Erfurtu, ve Velké Británii je vlastníkem společnosti Budweiser Budvar U. K. Ltd. se sídlem v Londýně a v roce 2012 začala na slovenském trhu, který byl dříve řízen z české centrály, působit v Bratislavě společnost Budweiser Budvar SK, s. r. o. Pro rakouský trh, na němž má značka největší podíl mezi importovanými pivy, využívá dlouhodobě služeb výhradního dovozce, společnosti Kolarik & Leeb.

Na některých trzích spolupracuje Budějovický Budvar v oblasti distribuce formou piggybacku s dánskou pivovarnickou skupinou Carlsberg. Dceřiná společnost Carlsbergu House of Beer zajišťuje distribuci budějovického světlého a tmavého ležáku v Dánsku, Finsku, Švédsku, Bulharsku, Chorvatsku, Srbsku a v Bosně a Hercegovině. Od června 2007 je naopak Budějovický Budvar výhradním dovozcem světlého prémiového ležáku Carlsberg do České republiky a od roku 2012 i prémiové značky cideru Somersby.



Obř. 5.1 Nabídka pro americký trh, www.czechvar.cz

V roce 2002 se Budějovickému Budvaru podařilo po dvašedesáti letech znovu vstoupit na trh USA a Kanady, kam však z důvodu známkoprávních sporů s americkou společností Anheuser-Busch (dnes ABInBev) vyvází svůj originální prémiový ležák pod značkou Czechvar.

„Téměř po celém století neshod v některých částech světa o práva pro označení jejich piva jménem Budweiser vytvořili Anheuser-Busch a český pivovar Budějovický Budvar historickou alianci, ve které se Anheuser-Busch stane importérem piva značky Czechvar Premium Czech Lager v USA. Smlouva umožňuje prémiovému ležáku značky Czechvar, který se dnes prodává ve třiceti amerických státech, přístup k odborným marketingovým a obchodním znalostem a zkušenostem společnosti Anheuser-Busch a přístup do její rozsáhlé distribuční sítě v USA. Smlouva přináší společnosti Anheuser-Busch další evropskou importovanou značku jako součást jejího agresivního vstupu do segmentu prémiového piva (high-end).“¹⁷ Optimistické předpoklady o možné spolupráci se však nenaplnily. „Náš partner bohužel zásadním způsobem neplnil obchodní cíle, kterých měl podle smlouvy dosahovat,“ říká ing. Vlasta Kociánová, prodejní manažerka Budějovického Budvaru pro Severní Ameriku. V roce 2011 splnil ABI prodejní cíl, k němuž se zavázal ve smlouvě, pouze ze třiceti procent. „Nesplněním objemu prodeje došlo k závažnému porušení smlouvy, které nás v lednu 2012 vedlo k rozhodnutí o ukončení spolupráce s ABI,“ dodává Vlasta Kociánová. Novým importérem se stane společnost United States Beverage. Je to společnost zaměřená na import a marketing superprémiových a tzv. *craft beer* značek do USA se sídlem ve Stamfordu ve státě Connecticut.“¹⁸

5.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice (*non-equity modes of international production and development*) využívají firmy v případech, kdy se rozhodnou, že nebudou v zahraničí investovat, ale přesto chtějí v rámci rozvoje mezinárodních podnikatelských aktivit zvýraznit přítomnost svých výrobků či služeb na cílovém trhu jiným způsobem než vývozními operacemi nebo investicemi. Nejužívanějšími formami vstupu na zahraniční trh tohoto typu jsou licence, franchising, smlouvy o řízení, outsourcing a mezinárodní výrobní kooperace. Hlavními důvody vzrůstajícího podílu kapitálově nenáročných forem mezinárodního podnikání jsou snahy o úspory nákladů a obavy z rizik spojených s investicemi v zemích s nestabilním podnikatelským a politickým prostředím.

5.2.1 Licenční obchody

Licence (*licencing*) jsou jednou z často používaných forem vstupů na zahraniční trhy. „Termín licence označuje povolení, svolení k činnosti, která je jinak zakázána (z lat. *licere*, svolovat). V oblasti práv k nehmotným statkům se pojem licence využívá k vyjádření svolení k užití nehmotného statku jinou osobou, například při výrobě podle vynálezu chráněného patentem. Licenci uděluje ten, kdo má k využití nehmotného statku absolutní právo, například majitel patentu. Jeho právo mu umožňuje, aby zabránil komukoliv jinému ve využívání tohoto nehmotného statku, a to i žalobou u soudu, popř. aby požadoval

¹⁷ Tisková zpráva, Budějovický Budvar, 8. 1. 2007.

¹⁸ Tisková zpráva, Budějovický Budvar, 4. 7. 2012.

náhradu škody, vydání bezdůvodného obohacení nebo přiměřenou satisfakci. Majitel se však může rozhodnout, že umožní využití nehmotného statku určité osobě, že jí k tomu poskytne svolení, tj. licenci.¹⁹

Při udělování licencí k využití předmětů průmyslového vlastnictví rozlišujeme licenci k využívání patentů (udělují se na vynálezy, které splňují zákonné požadavky: jsou světově nové, tj. nejsou součástí dosavadního stavu techniky, jsou výsledkem vynálezecké činnosti a jsou průmyslově využitelné), průmyslových vzorů (vnější úprava výrobku), užitných vzorů (technické řešení výrobku) a ochranných označení (právo k využití ochranné známky či obchodního jména firmy) anebo licenci k využívání know-how (tzv. nepravá licence). V těchto případech lze udělovat výlučné nebo nevýlučné licence. K označení původu zboží²⁰ nelze licenci poskytnout.

Tab. 5.2 Doba platnosti ochrany vybraných předmětů průmyslového vlastnictví

Forma průmyslového vlastnictví	Doba platnosti
Vynálezy – patenty	20 let od podání přihlášky
Průmyslové vzory	5 let od podání přihlášky + 4 × 5 let prodloužení
Užitné vzory	4 roky od podání přihlášky + 2 × 3 roky prodloužení
Ochranné známky	10 let od podání přihlášky + možnost neomezeného prodloužení vždy o 10 let
Označení původu	Časově neomezena od podání přihlášky

Prodej práv k využívání průmyslového vlastnictví zvažuje firma zejména v následujících případech:

- firma nemá možnost zavést výrobu, při které by využívala své vynálezy nebo jiné významné vědecko-technické poznatky, a tím vzniká možnost jejich technologického nebo technického znehodnocení, popř. má možnost zavést výrobu, avšak pouze v omezeném rozsahu;
- lze zavést výrobu, ale oddělení výzkumu a vývoje již dokončuje nové progresivní řešení;
- obchodněpolitické, devizové, celní a jiné bariéry neumožňují přímý vývoz do určitých teritorií a prodej práv k průmyslovému vlastnictví tak umožňuje na tyto trhy proniknout (např. řada vlád zejména v rozvojových zemích dává přednost licenční výrobě před přímým dovozem ve snaze zachovat nebo zvýšit zaměstnanost);
- cílový trh je politicky a/nebo ekonomicky nestabilní;
- zahraniční trh je malý, nemá dostatečný tržní potenciál, a proto firmy upřednostňují licenční operace před přímými investicemi;
- prodej práv k průmyslovému vlastnictví je spojen s výhodným kooperačním či jiným vývozem zboží, například s vývozem komponentů a zařízení;
- prodej průmyslových práv je spojen s reciproční komerční výhodou, například s dovozem licenčních výrobků vyrobených v zahraničí výměnou za jinou technologii;

¹⁹ Malý, J.: *Obchod nehmotnými statky. Patenty, vynálezy, know-how, ochranné známky*. C. H. Beck 2002, s. 73.

²⁰ Zeměpisný název země, oblasti nebo místa, který se stal obecně známým jako údaj o tom, odkud pochází výrobek, jehož jakost nebo znaky jsou dány výlučně nebo podstatně zeměpisným prostředím, včetně činitelů přírodních nebo lidských.

- dochází k porušení práv firmy jako majitele průmyslového vlastnictví a licenční smlouva představuje řešení případného konfliktu, který by mohl skončit až soudním sporem.

Důvody, které firmu naopak vedou k nákupu práv k zahraničním nehmotným statkům, mohou být následující:

- podnik nemá prostředky k rozvíjení vlastního výzkumu a vývoje;
- zahraniční patentová ochrana je natolik dokonalá, že nelze dosáhnout vlastního originálního řešení;
- firma hodlá rozšířit vývoz výrobků, jejichž části jsou v některých zemích chráněny patenty zahraničních firem.

Velké firmy s významnou pozicí na trhu jsou obvykle ochotny licence smluvním partnerům poskytovat pouze v případě dokonalé mezinárodní patentové ochrany. Pro mnohé firmy, které vyrábějí spotřební zboží, se licence stávají významným zdrojem příjmů. Marže u některých komodit jsou v současné době kvůli konkurenci levných asijských výrobků tak nízké, že může být výhodnější zúčtovat investice do výzkumu a vývoje formou prodeje licencí než výrobou a následným prodejem hotových výrobků. Často jsou licence součástí tzv. nehmotného vkladu při společném podnikání.

Poměrně rozšířenou formou spolupráce je vzájemné poskytování licencí mezi významnými světovými firmami. Firmy na jedné straně výsledky svého výzkumu a vývoje pečlivě utajují a v některých případech ani nepožadují patentovou ochranu, protože se bojí úniku informací, a na straně druhé jsou ochotny si tato práva či znalosti vyměňovat, aby předešly ztrátám vyvolaným duplicitním výzkumem.

Hrozbu pro evropské a americké výrobce představuje licenční politika velkých asijských zemí. Tamní podniky si na domácím trhu nechávají patentovat vlastní technologická řešení a vytvářejí tak povinné standardy pro ostatní firmy, které chtějí prodávat na těchto trzích své výrobky. Například Čína zavedla svůj vlastní standard pro bezdrátové připojení, který na čínském trhu musí respektovat všichni výrobci a dovozci počítačů. Pokud firmy z ostatních zemí nechtějí být vyřazeny z podnikání na čínském trhu, musí tuto technologii nakoupit.

Příklad Licenční politika společnosti Philips

Nizozemská firma Philips podniká ve více než sto zemích světa. V roce 2013 dosáhla obratu 23,3 mld. eur. Philips se zaměřuje na oblast zdravotní péče (např. na systémy lékařského zobrazování a monitorování pacientů), osvětlovací techniky a na spotřební výrobky související s moderním životním stylem a pohodlím spotřebitelů (např. televize, domácí kina, výrobky pro domácnost, mobilní telefony, holicí strojky atp.). Již z formulace poslání společnosti „Zlepšujeme kvalitu lidského života prostřednictvím včasného zavádění významných technologických inovací“ je zřejmá její orientace na moderní technologie a oblast výzkumu a vývoje. Firma investuje do výzkumu a vývoje zhruba 1 % obratu, tj. necelé 2 mld. eur ročně. „Již dávno nejsme klasickým výrobním podnikem. Prodáváme především licence celému odvětví,“ říká Gottfried Dutiné, šéf divize zábavní elektroniky Philips.²¹ V osmi výzkumných centrech v Evropě, Severní Americe a Asii zaměstnává společnost 1 700 odborníků padesáti různých národností. Philips je vedoucí firmou na trhu v počtu přihlášených patentů. Za svou staletou historii si společnost nechala patentovat 130 000 vynálezů. Mezi nejziskovější patřily patenty na CD a DVD, které ročně vynášely na licenčních poplatcích přibližně

²¹ Prodej licencí vynáší firmám víc než výroba. *Hospodářské noviny*, 18. 3. 2004.

1,5 miliardy eur. Firma má podle údajů ve výroční zprávě za rok 2013 registrováno 13 200 patentů, 2 680 ochranných známek a 3 930 průmyslových a užitných vzorů. Například jen v roce 2013 si společnost Philips nechala zaregistrovat 1 500 patentů.

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Phillips.

5.2.2 Franchising

Franchising je smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér (poskytovatel franšizy) opravňuje a zavazuje jednotlivé franšizanty (nabyvatele) užívat obchodní jméno a/nebo ochrannou známku a právo užívat předmět podnikání své společnosti, tj. poskytuje své know-how včetně systému řízení, zabezpečování služeb a poskytování prodejní a technické pomoci, a nabyvatel (franšizant) se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat komerční politiku poskytovatele.

Franšiza se v současné době uplatňuje v nejrůznějších oblastech podnikání, zejména v maloobchodě, hotelnictví, v oblasti rychlého občerstvení, v provozování benzinových čerpadel atp. Obvykle se tedy jedná o podnikatelské aktivity spojené s obchodním podnikáním. Méně často se v praxi setkáváme s tzv. průmyslovým franchisingem. V rámci průmyslového franchisingu je s udělením franšizy spojeno i právo vyrábět; obvykle se jedná o výrobu technologicky méně náročných výrobků (např. potravinářské výrobky, oděvy, obuv).

Franchising je komplexní a trvalý vztah, při němž se původní koncepce podnikání často dále rozvíjí. Zdroje tohoto rozvoje zajišťují jak poskytovatel franšizy, tak i její nabyvatelé. U franchisingu dochází ke sdružování zdrojů, při němž nabyvatel franšizy poskytuje zdroje finanční, materiální (provozovnu) a lidské (pracovní sílu). Jde svým způsobem o řízení podniku z centra na jedné straně a vkládání vlastní obchodní zkušenosti na straně druhé. V oblasti organizace se vytváří jednoduchá struktura s jasně definovanými kompetencemi. Personální oblast je zajímavá i tím, že nabyvatel franšizy je vlastně samostatný podnikatel, který má svou právní subjektivitu a buduje si vlastní podnik. Franchising je tudíž kombinací tržní síly zavedeného know-how velké firmy s iniciativou soukromého vlastníka s nutnou odpovědností za dosažené výsledky hospodaření. Poskytovatel franšizy určuje podnikatelskou strategii, zabezpečuje školení a další vzdělávání zaměstnanců, poskytuje pomoc například v oblasti právních služeb, ve vedení účetnictví či v logistice. Spolupráce často zasahuje i do oblasti zásobování, technického vybavení provozovny a případné pomoci při zajištění nezbytného úvěru nebo jiných forem financování pro nabyvatele franšizy.

K prudkému rozvoji franchisingu dochází zejména proto, že je výhodnou formou spolupráce pro velké i malé firmy. Velkým firmám umožňuje rychlou internacionalizaci bez přílišné náročnosti na kapitálové zdroje a snížení rizik, spojených s kapitálovými vstupy na zahraniční trhy, pro malé firmy je velkým přínosem účasti ve franchisingových řetězcích možnost omezení podnikatelských rizik. Míra bankrotů je u malých firem, které si zvolily tuto formu podnikání, obecně podstatně nižší než u malých soukromých podnikatelů. Rovněž návratnost vložených investic bývá v rámci franchisingu rychlejší díky efektům z optimalizace nákladů a rychlejšího obratu zásob. K nižším nákladům přispívá i vybudovaný systém zásobování. Franšizér buď dodává veškeré výrobky do své sítě sám, anebo doporučuje nabyvatelům franšizy smluvní dodavatele, u kterých mohou nakupovat určité výrobky. V každém případě se jedná o centralizované nákupy, které umožňují dosahovat výhod ze silné kontraktační pozice franšizéra. Nabyvatel franšizy tedy obvykle

získává výrobky za výhodné ceny, s minimální časovou ztrátou, protože nemusí vést složitá jednání s četnými dodavateli. Výhodou je i nízká administrativní náročnost a fakt, že je v některých případech možné vrátit výrobky mateřské společnosti, která je může redistribuovat do jiných prodejen.

Příklad Franchising firmy McDonald's v České republice

Společnost McDonald's začala v USA podnikat v roce 1955 a její jediná restaurace tehdy měla roční obrát 200 000 dolarů. Zakladatelem firmy byl syn českého emigranta ze Stupna u Plzně Raymond Kroc. V současné době podniká McDonald's ve více než sto zemích světa, pod značkou McDonald's působí 35 000 restaurací a počet zákazníků je cca 70 milionů. Na český trh vstoupila firma McDonald's v roce 1992 a první franchisingovou restauraci otevřela v roce 1996. V roce 2013 otevřela svoji 89. restauraci v ČR. Celková vstupní investice na přímou franšizu je cca 19 mil. Kč, z toho 40 %, tj. více než 7,5 mil. Kč musí být vlastní nezatížený kapitál zájemce.



Raymond Albert Kroc
(*5. 10. 1902)
zakladatel společnosti
McDonald's™



**První Krocova restaurace
McDonald's™**
v Des Plaines, Illinois, USA (1955)

Obr. 5.2 Podnikatelské začátky společnosti McDonald's, www.mcdonalds.cz

Firma McDonald's patří k největším a nejznámějším franchisingovým řetězcům – 80 % jejich restaurací je řízeno franšizanty. Princip spolupráce s franchisingovou sítí je následující: firma McDonald's vybere lokalitu pro umístění provozovny, financuje její výstavbu a stane se jejím vlastníkem. Franšizant, kterým může být pouze fyzická osoba, jež se osobně věnuje řízení restaurace a absolvuje dlouhodobé školení (9–14 měsíců), si koupí zařízení restaurace a franšizu na dvacet let (jednorázový poplatek je ekvivalentem 45 000 dolarů) a složí jednorázovou kauci. Dále je nabyvatel franšizy povinen hradit měsíční poplatky za prostory, franšizový poplatek za využívání obchodní značky, služby a zlepšování restauračního servisu a odvádět příspěvek na marketing. Poplatky jsou stanoveny procentem z tržeb restaurace. Franšiza je provozována podle McDonald's QSC&V standardů: *quality* – kvalita, *service* – služby, *cleanliness* – čistota, *value* – hodnota.

Pro zachování jednotného systému je franšizant povinen používat stanovené recepty a technické normy pro přípravu jídel, metody řízení, provádění inventury, vedení účetnictví a marketingu, dodržovat manuál pro využívání obchodní a servisní značky, koncept designu restaurace, reklamní označení a umístění vybavení.

Zdroj: www.mcdonalds.cz.

5.2.3 Smlouvy o řízení

Smlouvy o řízení (*management contracts*) představují zvláštní smluvní typ, který poměrně často používají firmy z vyspělých zemí se specifickým manažerským know-how. Předmětem smlouvy je poskytnutí řídicích znalostí a řídicích kádrů (manažerů) na smluvním základě. Může se jednat o řízení výrobního závodu, řízení v oblasti služeb nebo poradenské služby. U tohoto smluvního typu je možno nalézt obdobné rysy jako u franchisingu. Jedná se o přenos osvědčené koncepce řízení do zahraničí. Odměnou může být určité procento z docíleného obrátu, podíl na zisku nebo možnost získání části akcií společnosti za předem stanovených podmínek. Manažerské know-how je potom zpravidla považováno za nehmotný vklad do podnikání. Smlouvy o řízení se využívají například v oblasti hotelového managementu, při řízení podniků v rozvojových zemích a rozvíjejících se ekonomikách, při dodávkách investičních celků na klíč atd.

5.2.4 Outsourcing v oblasti výroby a služeb

Outsourcing je využíván v řadě odvětví. Jedná se o přenos určité aktivity na externí subjekty formou smluvního zajištění vybraných operací. Externalizace (*externalization*) pak firmě umožní soustředit se na své hlavní silné stránky (*core business*), jež generují mnohem vyšší přidanou hodnotu než například výrobní operace. Kromě specializace jsou dalšími výhodami outsourcingu zejména nízké náklady, flexibilita, tj. možnost měnit dodavatele i možnost pružné reakce na výkyvy poptávky či sezónní výkyvy, a podstatně nižší míra teritoriálních i dalších rizik. Pro určitá odvětví je outsourcing tak charakteristický, že jej transnacionální korporace využívají častěji než přímé zahraniční investice. Tato odvětví můžeme členit do dvou velkých skupin, a to na tzv. high-tech odvětví, tj. technologicky náročná odvětví, a low-tech odvětví, tj. odvětví náročná zejména na levnou a nepřiliš kvalifikovanou pracovní sílu. Do první skupiny patří např. elektrotechnický průmysl, subdodávky pro automobilový průmysl, farmaceutický průmysl a oblast IT služeb. Do skupiny druhé řadíme zejména textilní a oděvní průmysl, výrobu sportovních potřeb nebo výrobu hraček.

Obě skupiny se liší i podnikovou strukturou. V technologicky nenáročných odvětvích působí velké množství malých a středních podniků. Pro technologicky náročná odvětví je naopak charakteristická koncentrace. Výrobu na zakázku realizuje relativně malý počet velkých firem, které postupně také získávají charakter transnacionálních společností. Příkladem může být elektrotechnický průmysl, kde deset největších firem realizuje dvě třetiny zakázek a vyrábí pro velké značky, např. Apple, Dell, Hewlett-Packard nebo Philips. Jedná se zejména o firmy asijské, které dnes samy zakládají dceřiné společnosti i v dalších světových regionech, včetně střední a východní Evropy (např. tchajwanská společnost Foxconn v ČR).

Tab. 5.3 Outsourcingové aktivity v roce 2010 (vybraná odvětví)

	Obrat (mld. dolarů)	Přidaná hodnota (mld. dolarů)	Počet zaměstnanců celkem	Počet zaměstnanců v rozvíjejících se ekonomikách
High-tech odvětví				
Elektrotechnický průmysl	230–240	20–25	1,4–1,7 mil.	1,3–1,5 mil.
Automobilový průmysl (subdodávky)	220–220	60–70	1,1–1,4 mil.	0,3–0,4 mil.
Farmaceutický průmysl	20–30	5–10	0,1–0,2 mil.	0,05–0,1 mil.
Low-tech odvětví				
Textilní průmysl	200–205	40–45	6,5–7,0 mil.	6,0–6,5 mil.
Sportovní potřeby	50–55	10–15	1,7–2,0 mil.	1,6–1,8 mil.
Hračky	10–15	2–3	0,4–0,5 mil.	0,4–0,5 mil.
Outsourcing služeb				
IT + BPO služby	90–100	50–60	3,0–3,5 mil.	2,0–2,5 mil.

Zdroj: UNCTAD, WIR 2011, s. 133.

Příklad Strategie outsourcingu společnosti Nike

Americká společnost Nike se od svého založení v roce 1968 specializuje na podnikání v oblasti značkového sportovního zboží. Nemá a nikdy neměla žádné výrobní aktivity, veškerá výroba je outsourcována. Hlavními vlastními podnikatelskými aktivitami jsou výzkum a vývoj, design, celosvětový marketing a prodej. Nike spolupracuje s přibližně osmi sty smluvními partnery ve dvaceti osmi zemích světa. Výroba probíhá v zemích, kde jsou nízké náklady. V roce 2013 byly největšími smluvními partnery při výrobě sportovní obuvi továrny ve Vietnamu (42 %), Číně (30 %) a Indonésii (26 %), další výroba, především přímo pro místní trhy, probíhala v Argentině, Brazílii, Indii a Mexiku. Oděvy byly šity nejvíce v Číně, Vietnamu, Thajsku, Indonésii, Srí Lance, Pákistánu, Malajsii, Turecku, Mexiku a v Kambodži. Dodavatelé jsou pravidelně kontrolováni a musí splňovat podmínky etického kodexu. Nike využívá systém dohledatelnosti původu výrobků (*traceability*).

Zdroj: Výroční zpráva Nike 2013.

5.2.5 Výrobní kooperace

Mezinárodní výrobní kooperace je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by došlo k jejich kapitálovému propojení, nebo dokonce sloučení. Finální výrobek je pak kompletován buď jedním, nebo oběma výrobci. Spolupráce může probíhat na různých úrovních a kromě čistě výrobní kooperace může být zaměřena i do oblasti výzkumu a vývoje, do oblasti odbytu a může existovat i ve službách. Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci je tzv. nepojmenovanou smlouvou. Obsah a forma smlouvy záleží na ujednání mezi partnery.

Smluvní partneri mohou při mezinárodní výrobní kooperaci využívat rozdílu v nákladovosti jednotlivých komponentů nebo finálních výrobků, v dostupnosti výrobních zdrojů, zdrojů financování, v disponibilitě výzkumně-vývojových kapacit, a tudíž mohou dosáhnout snížení celkových nákladů, které jim umožní realizovat výrobky na světovém trhu za konkurenceschopné ceny. Důležitým motivem může být i zvýšení kvality a užité hodnoty finálního výrobku.

Výrobní kooperace může být také využívána jako forma podpory tuzemského průmyslu při tzv. offsetech. Offsety podmiňují realizaci dovozních kontraktů o relativně vysoké hodnotě poskytnutím určitých podnikatelských příležitostí pro kupujícího nebo pro různé firmy z dovozní země. Zakládají obvykle rozsáhlé mezinárodní kooperace v průmyslu a jejich realizace bývá dlouhodobá.

5.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy jsou nejvyšším stupněm internacionalizace firemních aktivit a vzhledem k investiční náročnosti jsou charakteristické zejména pro velké firmy. Nejčastěji mají formu přímých anebo portfoliových investic. **Přímou zahraniční investici můžeme charakterizovat jako investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi.** Přímé zahraniční investice mohou mít formu kapitálových vkladů (hmotných a nehmotných investic) i formu vnitrofiremních půjček či reinvestovaného zisku. Portfoliové investice spočívají v nákupu akcií nebo jiných cenných papírů.

Zahraněční investice ovlivňují významně rozvoj světové ekonomiky. Zahraněční investoři přinášejí do země kapitál nutný pro modernizaci a restrukturalizaci podniků, progresivní technologie, technické i manažerské know-how, mohou umožnit vytváření nových pracovních příležitostí, usnadnit vstup výrobků na zahraniční trhy atp. Většina zemí se proto snaží podporovat příliv zahraničních investic a nabízí zahraničním investorům různé výhody formou investičních pobídek. Jedná se například o daňové úlevy, celní úlevy, finanční podpory formou dotací či grantů a podpory na místní úrovni, které mohou spočívat ve výhodném prodeji nebo v bezplatném poskytnutí pozemků a zajištění infrastruktury.

Většina přímých zahraničních investic směřuje z vyspělých zemí do vyspělých zemí a má formu investic na zelené louce, akvizic a fúzí, společného podnikání anebo strategických aliancí. Rozhodování o formě kapitálového vstupu na zahraniční trh ovlivňuje řada faktorů, které můžeme rozdělit do čtyř základních skupin na faktory marketingové, obchodněpolitické, nákladové a faktory, které souvisejí s příznivým investičním klimatem. Volbu může ovlivnit také specifikum daného odvětví nebo vyspělost či kulturní odlišnosti země, do které investice směřují. Například v sektorech s velkou koncentrací (telekomunikace, energetika) anebo v odvětvích s přebytkem kapacit budou převládat akvizice. Na trzích méně vyspělých zemí bez potřebného zázemí (obchodní síť, hotely, dostupné výrobní kapacity) a trzích výrazně kulturně odlišných mohou být upřednostněny investice na zelené louce.

Investice na zelené louce (*greenfield investment*) jsou nově založené a nově postavené podniky. Mohou mít oproti akvizicím pro hostitelskou zemi určité výhody. Obvykle přinášejí do země více kapitálu, více nových, moderních technologií, zvyšují konkurenci na trhu a jsou větším přínosem z hlediska tvorby pracovních míst. Proto jsou často podporovány formou investičních pobídek. Pro společnost, která se rozhodla pro investici na zelené louce, se jedná o rozšíření výrobních nebo prodejních kapacit v zahraničí. Jde o častou formu vstupu na trhy méně vyspělých zemí, kde nejsou příležitosti pro akvizice

tuzemských společností, a dále u vysoce technologicky náročných odvětví, kde může být výhodné vybudovat na zahraničním trhu nové špičkově vybavené pracoviště.

Akvizice a fúze jsou obvykle pokládány za méně přínosné pro tuzemskou ekonomiku než investice na zelené louce, protože nezvyšují výrobní kapacity a často ani zaměstnanost. Převážná většina vstupů na zahraniční trhy má formu akvizic a většinou se jedná o převzetí přátelská.

Akvizice (*takeover*) může být charakterizována jako převzetí fungujícího podniku nebo jeho části. Ve firemní praxi se můžeme setkat buď s tzv. přátelským převzetím, jehož cílem je posílení pozice firmy a využití synergického efektu, anebo s tzv. převzetím nepřátelským, jehož cílem může být likvidace konkurence.

Fúze (*merger*) může mít formu sloučení nebo splynutí. Sloučení znamená spojení obchodních společností, při kterém zaniká slučovaná společnost bez likvidace aktiv a pasiv, protože aktiva i pasiva přecházejí na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Splynutím se rozumí spojení obchodních společností, při kterém splyvající společnosti zanikají a vzniká nový právní subjekt.

V oblasti mezinárodního podnikání je možné identifikovat tři základní druhy akvizic a fúzí. V praxi se nejčastěji setkáváme s horizontálními formami, při kterých se spojují podniky ze stejného oboru podnikání. Jejich hlavním cílem jsou úspory z rozsahu a zvýšení podílu na světovém trhu. Vertikální formy mají za cíl posílení kontroly nad dodavateli či odběrateli. Obvyklým cílem konglomerátních forem, při kterých se spojují firmy z různých oborů, je diverzifikace firemních aktivit a rozložení podnikatelských rizik.

■ Příklad Fúze a akvizice českých firem v roce 2013

Poradenská společnost EY vydává každoročně Central and South Eastern Europe – M&A Barometr, ve kterém analyzuje vývoj fúzí a akvizic v jedenácti zemích (Bulharsko, ČR, Chorvatsko, Maďarsko, Polsko, Rumunsko, Řecko, Srbsko, Slovensko, Slovinsko a Turecko). **Český trh fúzí a akvizic dosáhl v roce 2013 nejlepšího výsledku za několik posledních let. Zatímco odhadovaná hodnota M&A trhu v regionu střední a jihovýchodní Evropy oproti roku 2012 klesla, v České republice vzrostl transakční trh v obou těchto kategoriích. V odhadované velikosti trhu obsadila Česká republika první místo v regionu** (zejména díky dvěma mimořádně velkým transakcím – prodeji Telefonica CR české skupině PPF a NET4GAS německo-kanadskému konsorciu) před Tureckem a Polskem. Neatraktivnějšími sektory z pohledu investorů byly v ČR v roce 2013 nemovitosti, služby a výroba. V počtu transakcí (celkem 233) se ČR umístila na čtvrtém místě za Tureckem, Bulharskem a Polskem. Podle studie investují **čeští investoři převážně v tuzemsku**, podíl akvizic realizovaných v zahraničí v roce 2013 byl 18 %. Šlo především o akvizice v sousedních zemích – na Slovensku (9) a v Německu (5). „Čeští investoři, a to platí i pro velké investiční firmy jako Penta, PPF nebo KKCG, se drží zemí v sousedství, případně zemí, kde už podnikají. Zvyšuje se odpor expandovat do vzdálenějších zemí jak geograficky, tak mentalitou a kulturou. Na zajímavé investice na Balkáně nebo v Turecku se dívají kriticky a málokdo se tam pouští,“ upozorňuje Petra Wendelová ze společnosti EY. Podle ní ještě před deseti lety čeští podnikatelé věřili, že domácí úspěch se dá přenést jinam. „Ale jsou z toho velmi špatné příběhy se smutným koncem, to se replikovat nedá. Akční rádius je v sousedství. I velcí podnikatelé s velkou průmyslovou zkušeností, kteří působí v nadnárodních oborech, investice v Saúdské Arábii nebo v Indii v jejich oboru odmítají,“ dodává.

Společné podnikání (*joint venture*) je spojení prostředků dvou nebo více subjektů do společného vlastnictví. Jedná se o formu podnikání, jejímž cílem je realizace společného podnikatelského záměru, podílení se na vytvořeném zisku, podstupování podnikatelských rizik a krytí případných ztrát. V mezinárodním prostředí se obvykle setkáváme s dvěma formami společného podnikání. Jde o tzv. smluvní společné podniky (*contractual joint ventures*) a společné podniky založené na kapitálových investicích (*equity joint ventures*). Smluvní společné podniky nemají *de facto* charakter společného podnikání. Podstatou je dohoda mezi ekonomicky a právně nezávislými partnery o spolupráci v určité oblasti bez kapitálových vkladů. Může se jednat o spolupráci při společném výzkumu a vývoji, o výrobní kooperaci, o zabezpečování společných služeb atd. Společné podniky v pravém slova smyslu jsou podniky založené na principu kapitálových vkladů. K charakteristickým rysům společného podniku obvykle patří:

- založení společného podniku v souladu s právním řádem země zřízení nebo země, ve které má podnik své sídlo; společné podniky jsou právníckými osobami, vystupují vlastním jménem a nesou za své jednání odpovědnost;
- dlouhodobost vzájemných vztahů;
- společné vlastnictví vložených prostředků, podílení se na nákladech týkajících se chodu podniku, podílení se na vytvořeném zisku, event. ztrátě;
- společné řízení podniku a možnost kontroly podle výše vkladu.

Výhody společného podnikání mohou spočívat ve využití kontaktů a znalosti trhu místního partnera, v možnosti rychlejšího vstupu na zahraniční trhy například oproti investicím na zelené louce a v omezení rizika. Nevýhodou jsou nejčastěji problémy spojené se společným řízením.

Kapitálová účast zahraničních firem může být minoritní, paritní, majoritní anebo podnik může být ve stoprocentním vlastnictví zahraniční firmy. V některých, zejména rozvojových zemích platí omezení výše vkladu zahraničního investora. Podniky z více zemí mohou podnikat i společně. Velmi často je cílem zahraničních investorů získání úplné kontroly nad firmou, a tudíž 100% vlastnictví dané firmy.

Strategické aliance začaly působit ve světové ekonomice počátkem osmdesátých let. Jejich podstata je obdobou společného podnikání, ale motivace jejich vzniku jsou odlišné. Nejde o spolupráci silné firmy s firmou slabší, popř. firmy z vyspělé země s firmou ze země méně vyspělé. U strategických aliancí jsou partnery velké, kapitálově silné firmy z vyspělých zemí. Původně byly strategické aliance vytvářeny zejména v odvětvích spojených s vědecko-technickým pokrokem, například v telekomunikacích, informatice, leteckém či automobilovém průmyslu. V současné době se s nimi setkáváme i v dalších odvětvích a strategické aliance zakládají i firmy vyrábějící rychloobrátkové zboží či obchodní řetězce. Strategické aliance mohou mít různou formu – mohou být obdobou smluvních společných podniků bez vzájemných kapitálových vazeb, ale v některých případech se může jednat v omezeném rozsahu daného projektu i o kapitálovou spoluúcast.

Strategické aliance začaly vytvářet jako první japonské automobilky. Důvodem jejich vzniku byly obchodněpolitické překážky ze strany USA. Japonské automobilky narážely při vývozu do USA na problém dovozních kvót. Proto hledaly strategické spojení s americkými firmami, které by jim umožnilo prodávat některé modely pod americkými značkami, na které se samozřejmě žádná omezení nevztahovala. Aliance tohoto typu vytvořily například Mitsubishi s Chryslerem, Mazda s Fordem a Toyota a Suzuki s firmou General Motors.

Cílem strategické aliance může dále být společný vývoj nebo výroba určitých komponentů, které jsou následně používány při kompletaci finálních výrobků obou partnerů. Nejedná se tedy o výrobu finálních produktů, ale o úsporu nákladů z rozsahu. Firmy, které společně financovaly výzkum a vývoj a využívají jeho společné výsledky, popř. firmy, které financují výrobu určitých komponentů, si na cílovém trhu obvykle znovu konkurují. Velké firmy vytvářejí také aliance v oblasti služeb (např. společné distribuční služby, společný nákup či společné poskytování služeb).

Příklad Strategická aliance TPCA

Strategické aliance jsou poměrně časté v kapitálově velmi náročném odvětví automobilového průmyslu. Pro českou ekonomiku mělo velký význam rozhodnutí francouzské společnosti PSA a japonské automobilky Toyota Motor Corporation o založení společného podniku TPCA (Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech) s paritní kapitálovou účastí. Konečný výběr České republiky pro investici na zelené louce ovlivnily zejména následující faktory: strategická poloha uprostřed Evropy, blízkost důležitých trhů, rozvinuté odvětví výroby automobilových dílů, napojení na hlavní dopravní tepny, průmyslová tradice a proinvestiční vládní politika. V České republice díky této investici významně posílilo i postavení subdodavatelských firem, protože 80 % dílů je vyrobeno v továrnách na území ČR.

Automobilky se rozhodly pro spolupráci při vývoji a výrobě nových vozů kvůli rostoucí konkurenci a poptávce po malých, levných automobilech na evropském trhu. Celková investice ve výši 1,5 mld. eur byla realizována v průběhu tří let (500 mil. eur na vývoj nového automobilu, 1 mld. eur na investice do výstavby závodu a do výrobního zařízení) a továrna vytvořila 3 200 pracovních míst. Výroba byla zahájena v únoru 2005 a výrobní kapacita je více než 300 000 aut ročně. V České republice se vyrábějí tři skoro stejné typy malých osobních automobilů, které se de facto liší pouze designem a značkou (Peugeot 107, Citroën C1 a Toyota Aygo). Mezifirmní spolupráce končí v okamžiku, kdy auta opouštějí továrnu. Prodej a marketing jsou zcela nezávislé a auta si na trhu vzájemně konkurují.



Toyota Aygo



Peugeot 107



Citroën C1

Obr. 5.3 Modely vyráběné v ČR společností TPCA, www.tpca.cz

Auta jsou cenově dostupná a hlavními cílovými trhy jsou Itálie, Francie, Velká Británie, Německo a Holandsko, tj. země, ve kterých je silná poptávka po autech s nižší spotřebou a nižšími emisemi. Malá auta často plní funkci druhého auta v rodině. Z kolínské automobilky je do zahraničí vyváženo 99 % produkce.

KAPITOLA 6

Segmentace mezinárodních trhů, výběr cílových trhů a positioning

Segmentace mezinárodních trhů, výběr cílového trhu a stanovení vhodného positioningu patří k nejvýznamnějším strategickým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Mezinárodní marketing umožňuje koncipovat nabídku pro cílové segmenty na světových trzích a realizovat tak úspory z rozsahu. Zvolený cílový trh musí být dostatečně velký, aby bylo pro podnik rentabilní na něj působit vybranými marketingovými nástroji. Na základě segmentace, která umožňuje určit strukturu a dynamiku mezinárodního trhu, stanovuje podnik vhodný positioning a marketingový mix pro cílový zahraniční trh.

6.1 Segmentace mezinárodních trhů

Segmentace vychází z poznání, že trh se skládá z různých spotřebitelů, kteří mají odlišné potřeby a přání, jiný hodnotový systém, kupní sílu i nákupní zvyklosti a preference. Podnik se tedy nemůže zaměřit na trh celosvětový, ale musí se zaměřit na ty podmnožiny trhu (segmenty), na kterých má největší naději uspět. **Segmentovat trh znamená rozčlenit trh na homogenní podmnožiny spotřebitelů (zákazníků), na které je možné působit vybranými marketingovými nástroji.**

Při volbě cílových segmentů je třeba vycházet z určitých pravidel. Segment musí být dostatečně velký, aby bylo efektivní na něj působit zvoleným marketingovým mixem, musí být dostatečně stejnorodý (homogenní), aby speciálně koncipovaná nabídka vyhovovala všem zákazníkům v daném segmentu, a musí být dostupný, tj. firma musí mít reálnou možnost daný segment oslovit a vypracovat pro něj nabídku za přiměřených nákladů. Jednotlivé segmenty se však od sebe musí dostatečně odlišovat svými tržními projevy (tzv. podmínka heterogenity). Dalším pravidlem je měřitelnost, tzn. možnost získat dostatek informací o velikosti segmentu, jeho kupní síle a chování, které umožní odhadnout efektivnost podnikání na daném segmentu.

Proces segmentace mezinárodních trhů probíhá obvykle ve třech etapách:

1. výběr vhodných kritérií pro segmentaci mezinárodního trhu a analýza jednotlivých segmentů;
2. výběr cílového trhu (*targeting*);
3. volba segmentační strategie.

6.1.1 Segmentační kritéria

V základním členění je možné trh rozdělit do tří velkých skupin, a to na trh spotřebních výrobků (trh jednotlivých spotřebitelů a domácností, které nakupují výrobky a služby pro osobní spotřebu), trh průmyslových výrobků (podniky a další instituce, které nakupují výrobky pro další výrobu či distribuci) a trh veřejného sektoru (veřejná správa a neziskový sektor). Každý z těchto trhů se chová odlišně, má odlišnou motivaci pro nákup a je třeba na něj působit výrazně odlišnými marketingovými nástroji.

V oblasti mezinárodního marketingu mohou firmy pracovat s rozmanitou škálou segmentačních kritérií, která jim umožní poznat charakteristiky zákazníků a projevy jejich spotřebního či nákupního chování. S jednotlivými segmentačními kritérii není možno pracovat odděleně, ale je nutné je vhodně kombinovat, aby byly získané informace skutečně komplexní a umožnily přesně zacílit nabídku na zvolený segment.

Segmentace trhu spotřebního zboží

Kritéria vhodná pro segmentaci trhu spotřebního zboží je možno členit do dvou velkých skupin, a to jednak podle charakteristik trhu (geografická, demografická, socioekonomická a psychografická kritéria) a jednak podle chování spotřebitelů (kritéria behaviorální).

Geografické, demografické a socioekonomické údaje jsou snadno dostupné a umožňují poměrně jednoduché členění spotřebitelů. V mezinárodním marketingu jsou přirozeně využívána **geografická kritéria**. Mezinárodní trhy je možné členit podle zemí, ekonomické a kulturní příbuznosti geografických zón, územněsprávního členění, velikosti měst, hustoty osídlení, klimatu atp. K **demografickým kritériím** patří například členění trhu podle pohlaví, věkových kategorií, velikosti rodiny a jejího životního cyklu či rodinného stavu. Stále více je využíváno kritérium etnické, které je spojováno s tzv. etnickým marketingem a je významné zejména v etnicky různorodých zemích. V některých regionech je třeba pracovat i s náboženským vyznáním. **Socioekonomická kritéria** umožňují určit především kupní sílu a strukturu výdajů. Patří k nim například profesní struktura, úroveň dosaženého vzdělání, výše příjmů, disponibilní příjmy domácností, struktura výdajů domácností atp. Tato tři kritéria bývají označována jako tradiční segmentační proměnné a umožňují poměrně přesně popsat cílovou skupinu zákazníků na zahraničním trhu. Stále více se ale ukazuje, že pro potřeby mezinárodního marketingu pouze popisná segmentační kritéria nestačí, protože i v rámci jednotlivých tradičních cílových skupin mohou být mezi zahraničními spotřebiteli velké odlišnosti. Proto se často využívají kritéria psychografická a behaviorální.

Psychografická kritéria jsou hůře měřitelná, ale v moderním pojetí mezinárodního marketingu hrají významnou úlohu, protože vysvětlují postoje zahraničních spotřebitelů, jejich hodnotový systém a životní styl. K psychografickým kritériím řadíme například příslušnost k určité sociální třídě (špičkoví manažeři, drobní živnostníci, státní zaměstnanci), osobnostní charakteristiky spotřebitelů (ambiciózní, introvertní, extrovertní osobnosti) či typologii životního stylu.

Metodologie životních stylů (*life styles*) využívá řada výzkumných a reklamních agentur i mezinárodních firem. Používají se jako podpůrný nástroj pro stanovení strategie pro jednotlivé země a pro potřeby analýz globálních segmentů.

Metodologie VALS (*values and life styles*) vysvětluje chování spotřebitelů podle jejich hodnotových systémů. V České republice ji používá například společnost STEM/MARK. České spotřebitele člení jednak podle zdrojů, které mají k dispozici (zdroje jsou pojímány v širokém slova smyslu – úroveň vzdělání, příjem, spotřební apetit, sebevědomí, zdraví atp.), a jednak podle osobních postojů, tj. podle toho, jak si přejí být společností vnímáni, do tří základních typů osobní psychologické orientace. První skupina je orientována převážně na zásady (principy), druhá na společenské postavení (společenský status) a třetí na aktivní přístup k životu (činnost). „Spotřebitelé s orientací na principy činí svá rozhodnutí v porovnání nabídky se svými hodnotami a principy. Ti, kteří jsou orientováni na status, se rozhodují podle toho, jak okolí, ke kterému patří či chtějí patřit, přijme jejich volbu (kupní rozhodnutí). Spotřebitelé, kteří jsou orientováni na aktivity, podřizují svůj výběr nárokům vykonávaných činností.“²²

Metodologie AIO (*activities, interests, opinions*) životního stylu se zaměřuje na výzkum pracovních a volnočasových aktivit spotřebitelů, na jejich hlavní zájmy a na názory. Tyto charakteristiky jsou pak doplňovány o kritéria sociodemografická.

²² Viz http://www.stemmark.cz/prod_lifestyle2000.htm (28. 3. 2009).

Tab. 6.1 Kritéria používaná při segmentaci podle životního stylu

Aktivity	Zájmy	Názory	Sociodemografický profil
<ul style="list-style-type: none"> • Práce • Koníčky • Společenský život • Způsob trávení dovolené • Členství v dobrovolných organizacích • Sportovní aktivity • Způsob nakupování 	<ul style="list-style-type: none"> • Rodina • Domácnost • Zaměstnání • Přátelé a známí • Zábava • Způsob stravování • Seberealizace • Sledované televizní stanice, oblíbené rozhlasové vysílání, noviny a časopisy 	<ul style="list-style-type: none"> • Sebereflexe • Politické názory • Sociální citění • Názory na ekonomiku • Názory na vzdělání • Názory na dění ve společnosti • Názory na výroby • Názory na budoucnost • Názory na kulturu 	<ul style="list-style-type: none"> • Věk • Vzdělání • Příjem • Zaměstnání • Rodinné zázemí • Způsob bydlení • Bydliště • Velikost města • Stav

Zdroj: Plummer, J. T. In: Lambin, J. J. – Chumpitaz, R.: *Marketing stratégique et opérationnel*. Dunod 2002, s. 162.

Výsledky analýz AIO je možné použít například pro vyhodnocení trendů a změn ve společnosti (přístup jednotlivých skupin k inovacím, vztah k ekologii, význam rodiny) a pro sledování změn spotřebních preferencí jednotlivých skupin.

Výsledky studií životních stylů jsou někdy zpochybňovány, protože využívaná metodologie je do značné míry založena na empirických datech a může vést ke zjednodušeným závěrům. Nicméně pro firmy, které působí na mezinárodních trzích, mohou být „lifestylové“ výzkumy užitečné pro pochopení hlavních hodnot a společenských postojů jednotlivých segmentů, mohou sloužit k porovnání chování jednotlivých skupin, k analýze spotřebních preferencí na úrovni značek, k výběru vhodných médií k oslovení vybraného segmentu i k porovnání odlišností mezi chováním spotřebitelů v jednotlivých zemích.

■ Příklad Životní styl české populace

První studie životního stylu české populace proběhla v roce 1995 a projekt je opakován ve dvou- až tříletých cyklech formou syndikované *ad hoc* studie. Provádí jej agentura TNS ve spolupráci se širokou skupinou klientů z různých odvětví. Cílem studie TNS AISA LifeStyle 2012 bylo pochopit, jak žijí Češi. Výzkum se zaměřil zejména na vztah k práci, trávení volného času, vztah k blízkým, média, vztah k penězům, otázky týkající se budoucnosti a pocitů štěstí. Studie byla realizována na vzorku 17 000 respondentů, kteří odpovídali na dva kvantitativní dotazníky, napsali krátké eseje o štěstí, optimismu či budoucnosti a každý vyplnil deníček zachycující jeden den v jejich životě.

Studie rozlišuje v rámci dospělé populace šest typů životního stylu: troulalé (6 %), starostlivé (26 %), zodpovědné (11 %), sebevědomé (8 %), družné (28 %) a bezstarostné (21 %). Tuto terminologii běžně používají i velké komunikační agentury jako Havas Worldwide Prague, Leo Burnett, McCann a Young & Rubicam.

Například pro nejvíce početnou skupinu „družných“ jsou typické následující názory:

- v práci je důležitý příjemný kolektiv, ale potřebují dost času pro rodinu;
- volný čas chtějí trávit s rodinou a přáteli, se kterými také sdílejí radosti i strasti;
- média pro ně znamenají kulisu a pohodu rodinných seriálů;
- peníze nechťejí moc utrácet, ale chtějí mít na společné aktivity s blízkými;

- budoucnost znamená držet pohromadě a spokojenost lidí okolo;
- štěstím je radost ze společných chvil.

Zdroj: Lifestyle 2012, TNS AISA.

Behaviorální kritéria vysvětlují chování spotřebitelů, jejich očekávání a preference a umožňují tak lépe přizpůsobit firemní nabídku potřebám a přáním cílové skupiny. Spotřebitele je možno členit podle nákupních a spotřebních příležitostí (*purchase and usage segmentation*), například podle toho, při jaké příležitosti výrobek nakupují či spotřebovávají, na jakém místě, v kterém časovém okamžiku (moment spotřeby), zda jej nakupují či spotřebovávají sami nebo ve společnosti dalších osob. Toto kritérium může napomoci nejen k poznání motivace pro nákup a spotřebu, ale i k identifikaci nových nebo v dané zemi dosud neobvyklých spotřebních příležitostí. Významné je členění podle výhod nebo užitků, které zákazníci od výrobků očekávají (*benefit segmentation*). Toto kritérium do značné míry ovlivňuje positioning značek (kvalita, praktičnost, příznivá cena, vyjádření společenského postavení atp.). Podle postoje spotřebitelů (*attitude segmentation*) vůči konkrétnímu výrobku/značce je možno členit spotřebitele na spotřebitele pozitivně naladěné, bez postoje, s nepřátelským postojem. Dále je možná segmentace trhu podle věrnosti značkám (*loyalty segmentation*) a podle způsobu a četnosti spotřeby (*regularity of usage segmentation*), kdy rozlišujeme skupiny pravidelných spotřebitelů, průměrných spotřebitelů a občasných uživatelů.

Při segmentaci mezinárodních trhů je třeba vycházet z multikriteriálních analýz, které umožňují poměrně přesně vyprofilovat cílovou skupinu. Geografická, demografická a socioekonomická kritéria jsou snadno zjistitelná formou sekundárního výzkumu a vypovídají zejména o základních charakteristikách spotřebitelů (vysvětlují, jaký je profil cílové skupiny, kdo je typickým zákazníkem), a poskytují tudíž základní podklady pro marketingová rozhodování. Hlubší analýzy, které umožňují identifikovat nejen racionální faktory, ale pracují i s faktory emocionálními, se snaží zaměřit na získání informací o motivaci spotřebitelů, vysvětlit, proč spotřebitelé jsou či by mohli být firemními zákazníky. Do této skupiny řadíme kritéria psychografická a behaviorální, která díky znalosti spotřebitelů umožňují lépe využívat nástroje tzv. relationship marketingu.

Segmentace trhu průmyslových výrobků

Průmyslový marketing je marketing výrobků a služeb určených podnikům a organizacím, jež je používají pro další výrobu. V souvislosti s globalizací dochází v oblasti průmyslového marketingu k významným změnám. Snaha o mezinárodní racionalizaci se projevuje velmi často využíváním outsourcingu a delokalizací výroby z vyspělých zemí do zemí, popř. geografických zón, kde jsou výhodné podmínky pro podnikání (např. levná a kvalifikovaná pracovní síla, méně přísné pracovní právní předpisy, ekologické normy atp.). Rozvoj internetu ovlivňuje zejména nákupní chování průmyslových podniků, které často vyhledávají partnery na celosvětovém trhu pomocí aukcí na internetu nebo na tzv. elektronických tržističích. Tyto moderní formy nákupu usnadňují rozhodování o výběru dodavatelů, protože umožňují objektivní porovnávání nabídek a zvyšují konkurenční boj.

Při segmentaci mezinárodního trhu průmyslových výrobků je třeba zohlednit následující skutečnosti:

- **Omezený počet zákazníků, hodnotově a objemově významné kontrakty.** Pro průmyslový marketing platí tzv. Parretovo pravidlo, které vysvětluje fakt, že firmy obvykle realizují převážnou část obrátu s několika velkými odběrateli. Průmyslové podniky jsou často závislé na velkých dodávkách, a proto se maximálně snaží posilovat loajalitu svých zákazníků. Pro velké odběratele jsou v rámci firemní organizační struktury vyčleněni tzv. key account manažeři, kteří se osobně starají o nejdůležitější zákazníky. Menší odběratelé jsou často zásobováni prostřednictvím distribučních mezičlánků.
- **Odvozená poptávka a nízká elasticita poptávky.** Průmyslové podniky jsou nedílnou součástí průmyslových řetězců. Poptávka po jejich výrobcích je proto často závislá na velikosti poptávky po konečných výrobcích (např. pokles bytové výstavby ovlivní poptávku po stavebních hmotách a řadě dalších produktů) a má nízkou cenovou elasticitu (snížení ceny stavebních hmot neznamená prudký růst výstavby).
- **Racionální nákupní chování.** Rozhodování o nákupu probíhá na základě racionálních úvah a není příliš ovlivnitelné obvyklými komunikačními nástroji. Proto například rozpočet na komunikaci ve velkých průmyslových podnicích není, v porovnání s výrobcí spotřebního zboží, příliš velký. U multinacionálních firem se racionalizace projevuje změnami organizačních struktur. Rozhodování o menších subdodávkách jsou obvykle realizována na úrovni dceřiných společností, ale o subdodávkách velkého rozsahu se rozhoduje centrálně, nejčastěji v nákupních centrálách, které vyhledávají nabídky na světovém trhu. Rozhodování o nákupu ovlivňuje řada faktorů: technické parametry, kvalita, cena, platební podmínky, dodací lhůty, důvěra v dodavatele, služby, image dodavatele, image země (např. u dodávek strojů a zařízení mají velmi dobrý image německé firmy, u dodávek pro jadernou energetiku francouzské firmy, u elektroniky japonské firmy atp.). O velkých dodávkách rozhoduje obvykle tým odborníků, složený ze zástupců oddělení nákupu/dovozu (jejich hlavním úkolem je vyjednávání konkrétních podmínek kupních smluv s jednotlivými dodavateli, výběr dodavatele a příprava kontraktu), zástupců výroby (budoucí uživatelé výrobku, kteří musí určit technické parametry pro dodávku), projektantů nebo konzultantů (jsou součástí týmu, doporučují věcné varianty řešení a definují podmínky výběrového řízení) a zástupců vedení firmy, kteří mají oprávnění jednat jménem firmy a uzavírat kupní smlouvy. Dodavatel si musí být vědom toho, že o nákupu se často nejedná v zemi jeho působení, a musí se dobře seznámit s organizační strukturou a se zvyklostmi potenciálních odběratelů.
- Komunikace se zákazníky probíhá často formou **osobní komunikace** prostřednictvím vlastních prodejců nebo obchodních zástupců. Prodejci musí být schopni nejen vést jednání v cizím jazyce a zohledňovat kulturní odlišnosti, ale zejména dokonale ovládat odbornou problematiku. Proto je třeba věnovat značnou pozornost výběru a složení týmu prodejců (*sales force*) a jejich pravidelnému proškolení.
- **Úzké vazby mezi dodavateli a odběrateli.** V průmyslovém marketingu jsou typické úzké vazby mezi dodavateli a odběrateli, a proto je velmi důležité využívat nové moderní koncepce marketingového řízení, zejména tzv. relationship marketing nebo one-to-one marketing.
- **Geografická koncentrace.** Pro průmyslová odvětví byla vždy charakteristická geografická koncentrace do určitých regionů (např. hutnictví v Porúří či na Ostravsku). V souvislosti s internacionalizací dochází ke specializaci v mnohem větších geografických zónách. Zatímco objem klasického mezinárodního obchodu klesá, objem přímých zahraničních investic neustále roste. Je obvyklé, že v zemích, kde byly realizovány velké investiční projekty, dochází k tzv. multiplikačnímu efektu, protože subdodavatelé následují své obchodní partnery a zakládají v těchto zemích/zónách vlastní dceřiné

společnosti anebo společné podniky (například díky investici VW do Škody Mladá Boleslav a investici francouzsko-japonské společnosti TPCA přišla do České republiky řada subdodavatelství firem a posílila tak postavení automobilového průmyslu, který se významnou měrou podílí na tvorbě HDP a na českém exportu do zahraničí).

Průmyslový trh je možné členit podle řady segmentačních kritérií. Snadno dostupné jsou informace, které se využívají pro segmentaci trhu podle geografických kritérií (velikost trhu, průmyslový potenciál jednotlivých regionů), podle odvětví nebo oboru podnikání (dodávky pro automobilový průmysl, pro textilní průmysl), podle velikosti firem (počet zaměstnanců, velikost obrátu) a podle právní formy (s. r. o., akciová společnost a podíl jednotlivých akcionářů, státní podnik). Tato kritéria umožňují určit základní profil zákazníků.

Průmyslový trh je dále možno segmentovat podle provozních charakteristik (vybavenost zařízení, úroveň stávající technologie, intenzita a rozsah spotřeby komponentů, finanční situace podniků atp.).

V mezinárodním marketingu je významná segmentace podle celosvětové nákupní strategie (organizační struktura nákupu a rozhodovací pravomoci, kritéria, která u zákazníků rozhodují o nákupu) a značný vliv mohou mít i behaviorální kritéria (loajalita ke stávajícím dodavatelům, postoj k zahraničním dodavatelům, postoj k rizikům, pružnost při rozhodování, přísná hierarchie, osobnostní charakteristiky nákupčích, motivační systémy atd.).

6.1.2 Výběr cílového trhu

Volbu cílového segmentu (*targeting*) ovlivňují zejména tři faktory: velikost segmentu, růstový potenciál a atraktivnost segmentu. Zvolený cílový trh musí být dostatečně velký, aby bylo pro podnik rentabilní na něj působit vybranými marketingovými nástroji. Podnikání v mezinárodním prostředí umožňuje firmám, jak již bylo konstatováno, koncentrovat úsilí na velké homogenní segmenty na světovém trhu a zvyšovat tak rentabilitu mezinárodního podnikání.

Mnohé firmy vstupují na zahraniční trhy i v případě, že cílový segment není zatím příliš velký, nicméně má, dle jejich názoru, dostatečný růstový potenciál. Vstup na zahraniční trh považují firmy za investici do budoucna.

Atraktivnost segmentu ovlivňují z dlouhodobého hlediska míra konkurence, hrozba příchodu nové konkurence, substituční výrobky, silná pozice kupujících či silná pozice dodavatelů.

I když se cílový segment jeví jako atraktivní, růstový a dostatečně velký, přesto musí firma ještě zvážit, zda cílový trh odpovídá jejím možnostem, kompetencím a image na zahraničním trhu.

Výběr cílového segmentu je v mezinárodním marketingu silně ovlivněn strategií, kterou firma při mezinárodním podnikání používá. V případě globálního marketingu se zaměřuje na široce koncipované identické segmenty ve všech zemích. V případě interkulturního marketingu může využít různá specifika segmentů pro účinnější zacílení nabídky.

Příklad Generace Y jako cílová skupina pro mezinárodní firmy

V roce 2013 realizovala společnost Telefónica ve spolupráci s *Financial Times* výzkum mezi věkovou generací 18–30 let, která je v marketingu označována jako „generace Y“, v terminologii výzkumu pak jako *Millennial Generation*, ve dvaceti sedmi zemích šesti regionů (Severní Amerika, Latinská

Amerika, západní Evropa, SVE – střední a východní Evropa, Asie, SV & Afrika – Střední východ a Afrika). Výzkum probíhal formou online dotazování a zúčastnilo se ho 12 171 respondentů. Byl zaměřen do tří oblastí: (1) vztah k technologiím, (2) názory na vývoj společnosti a (3) příležitosti pro mladou generaci. Výzkum ukázal, že mladá generace je poměrně homogenní skupinou a že s ní bude možné komunikovat obdobnými způsoby na všech trzích, zejména prostřednictvím nových médií. Například 76 % respondentů vlastnilo chytrý telefon, průměrně byli dotazováni online denně šest hodin, 80 % se domnívalo, že technologie pomáhají překonávat jazykové bariéry, a 90 %, že jim nové technologie umožňují získávat informace o dění ve společnosti.

Tab. 6.2 Vybrané výsledky výzkumu podle regionů

	Severní Amerika	Latinská Amerika	Západní Evropa	SVE	Asie	SV & Afrika
Chytrý telefon	71 %	68 %	79 %	60 %	83 %	72 %
Počet hodin online/den	7	7	5	6	6	6
Internet jako nejlepší zdroj informací	44 %	45 %	40 %	49 %	45 %	43 %
Internet jako nejlepší zdroj zábavy	56 %	69 %	49 %	82 %	67 %	61 %
Nejdůležitější společenská témata	1. ekonomická situace: 46 % 2. vzdělání: 12 %	1. sociální nerovnost: 19 % 2. vzdělání: 19 %	1. ekonomická situace: 34 % 2. sociální nerovnost: 15 %	1. ekonomická situace: 22 % 2. sociální nerovnost: 17 %	1. ekonomická situace: 24 % 2. sociální nerovnost: 24 %	1. terorismus 2. politická nestabilita
Budu moci podnikat ve své zemi	77 %	69 %	55 %	64 %	70 %	68 %

Více informací: <http://survey.telefonica.com/>.

6.1.3 Segmentační strategie

Základem každé segmentační strategie je rozhodnutí o počtu tržních segmentů, na které se firma hodlá zaměřit. Firmy si obvykle volí jednu ze tří základních strategií:

- **Jednotná segmentační strategie – nediferencovaný marketing** (*mass marketing*) vychází z předpokladu homogenních potřeb a přání spotřebitelů. Podnik se snaží prosadit na trhu jednu silnou značku (produkt) a maximalizovat její podíl na trhu. Strategie umožňuje realizovat úspory z rozsahu, ale často vede k cenovým válkám, protože všechny na trhu nabízené produkty mají obdobné užité vlastnosti, a firmy si proto mohou konkurovat pouze v cenové oblasti. Strategii nediferencovaného marketingu uplatňovaly například americké firmy v šedesátých letech. Předpokladem pro možnost využívání této strategie v současné době by bylo nabízet zcela standardizované výrobky, které by uspokojovaly široké potřeby. Výhodou jsou úspory typické pro standardizaci, tj. nižší výrobní a marketingové náklady. Nediferencovaný marketing se dnes používá vzácně, spíše u neznačkových výrobků.
- **Diferencovaná segmentační strategie** (*differentiated marketing, product variety marketing*) má za cíl odlišit firmu od konkurence nabídkou široké škály výrobků či služeb.

Různým segmentům jsou nabízeny různé modely a marketingový mix je adaptován pro každý segment. Produkty se odlišují například užitnými vlastnostmi, cenou, prodávají se ve vybraných obchodech, využívají vlastní komunikační mix. Tato strategie umožňuje firmě oslovit s rozličnými značkami různé segmenty a pokrýt tak kompletně nabídku cílového trhu. Diferencovaná segmentační strategie je velmi nákladná a v případě, že segment není dostatečně velký, může být pro podnik neefektivní. V některých případech (tzv. hypersegmentace) může být nabídka příliš pestrá, zákazník se přestane orientovat a raději zvolí jasnější konkurenční nabídku, často může docházet i k tzv. kanibalizaci neboli nežádoucímu nahrazení stávajícího výrobku výrobkem novým. Diferencovaná segmentační strategie může být účinná v oblasti mezinárodního podnikání, protože firmám umožňuje oslovit vybrané segmenty světového trhu.

- **Strategie koncentrace na vybraný segment** (*concentration strategy*). Podnik zaměří své marketingové úsilí na vybraný segment (mikrosegment, tržní výklenek – *market niche*). Obvykle se jedná o malý segment, který je nezajímavý pro velké konkurenční firmy a který je natolik specifický, že je možné ho vhodným marketingovým mixem účinně oslovit. Menší podnik tak může dosáhnout velkého podílu na trhu malého segmentu a získat díky specializaci konkurenční výhodu, protože dobře zná specifické potřeby svých zákazníků, a může si tak vybudovat i dobrý image. Nevýhodou této strategie je riziko přílišné specializace (například změna poptávky může vést k zániku firmy) a dále riziko vstupu silnější firmy ve vybraném segmentu.

■ Příklad Mezinárodní segmentační strategie v oblasti hotelových služeb

Společnost Accor je vedoucí firmou na evropském trhu hotelových služeb a patří i k největším společnostem na trhu světovém. Je zřejmě jedinou firmou v oboru, která pokrývá všechny segmenty trhu:

- ekonomické ubytování (*budget*) nabízejí hotely, které společnost sjednotila v roce 2011 pod mezinárodní značku Ibis (např. hotely Allseasons byly přejmenovány na Ibis Styles a hotely Etap na Ibis Budget) a pro ubytování v apartmánech používá značku Adagio access;
- kvalitní standard za vyšší cenu (*midscale*) nabízejí hotely Mercure, Novotel a Adagio aparthotel;
- nadstandardní služby jsou určeny zejména mezinárodní podnikové klientele a jsou poskytované sítí luxusních hotelů Sofitel (*luxury*) a Pullman a MGallery v prémiovém segmentu (*upscale*).



Obr. 6.1 Mezinárodní segmentační strategie společnosti Accor

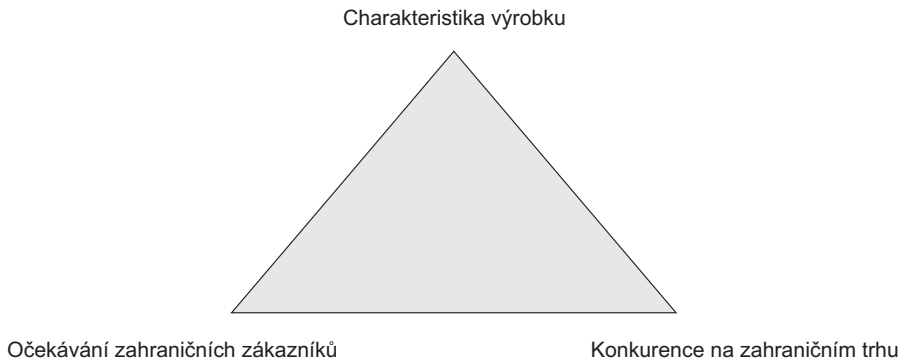
Zdroj: Accor in brief, červen 2014.

- Společnost se zaměřuje na dvě oblasti podnikání, a to na hotelový management a franchising a na developerskou činnost.

6.2 Positioning v mezinárodním prostředí

Positioning je zásadním rozhodnutím strategického významu – je vyjádřením postavení značky na mezinárodních trzích a umožňuje upravit nabídku podle očekávání spotřebitelů i s ohledem na sílu konkurence. **Mezinárodní positioning spočívá ve stanovení koncepce značky a její image s cílem zaujmout zvolenou pozici v myslích spotřebitelů a vymezit značku vůči hlavním konkurentům.** Základními úkoly positioningu jsou identifikace (positioning usnadňuje orientaci spotřebitele v široké nabídce na trhu) a diferenciaci (positioning umožňuje zdůraznit odlišnosti od konkurenčních nabídek).

Při stanovení mezinárodního positioningu je třeba zohlednit tři základní faktory: objektivní charakteristiky výrobku, očekávání zahraničních spotřebitelů a odlišnost od konkurence.



Obr. 6.2 Tři pilíře mezinárodního positioningu

Mezinárodní positioning musí být stanoven na základě velmi dobré znalosti cílové skupiny zákazníků na zahraničních trzích. Mezinárodní positioning by měl splňovat určité předpoklady, tj. zejména musí:

- být reálný (odpovídat kompetencím firmy, image značky);
- být snadno a jednoduše pochopitelný (vymezit hlavní užitek a hodnotu značky);
- být v souladu s očekáváním spotřebitelů na zahraničních trzích (velmi důležitý faktor v mezinárodním marketingu, který je spojen s vnímáním země původu zboží a se vztahem spotřebitelů k zahraničním značkám);
- zdůrazňovat hlavní konkurenční výhody značky (jaké nabízí výhody ve srovnání s výrobky konkurence);
- být věrohodný (podložený reálnými vlastnostmi výrobku).

V mezinárodním marketingu mohou firmy využívat jednotný globální positioning anebo přizpůsobovat positioning podle jednotlivých geografických zón, popř. specifik jednotli-

vých trhů. Výhodou **globálního positioningu** jsou úspory z rozsahu a možnost využívání globální marketingové strategie. Strategii tzv. high-tech positioningu je možné použít zejména u průmyslového marketingu technologicky náročných výrobků (obráběcí stroje, roboty nebo biotechnologie) a také u některých spotřebních výrobků (počítače, elektronika, automobily) či služeb (finanční, pojišťovací a logistické služby). Další vhodnou skupinou pro globální positioning jsou výrobky, které uspokojují stejnorodé potřeby a u kterých není vhodné zdůrazňovat sociálně-kulturní odlišnosti. Patří k nim některé potravinářské výrobky (italské těstoviny, japonské suši) nebo výrobky, u nichž je positioning záměrně postaven na všeobecně dobře vnímané image země původu a které reprezentují žádoucí životní styl (francouzské parfémy, italský design). Tento positioning je v odborné literatuře nazýván *high-touch positioning*.

Příklad Globální positioning značky Redken

Americká značka Redken vznikla v roce 1960 v Kalifornii. Jedná se o vlasovou kosmetiku pro profesionální kadeřníky. Název vznikl spojením jmen zakladatelů značky – herečky Pauly Kent a jejího kadeřníka Jheri Reddinga. V roce 1993 koupila značku Redken společnost L'Oréal. Globální positioning značky je založen na třech pilířích:

1. na vysoké kvalitě výrobků – argumentace je podporována výsledky výzkumu, využíváním moderních technologií a je vyjádřena sloganem „Beauty Through Science“;²³
2. na americkém původu – v komunikaci je zdůrazňováno sídlo firmy New York, 5th avenue;
3. na odlišnosti od konkurence – liší se tím, že se jedná o výběrovou značku, která je vzhledem k náročnosti na používání určena pouze špičkovým profesionálům a také kvůli častým inovacím vyžaduje neustálé vzdělávání v oboru. Kadeřníky je vnímána jako značka prestižní, která jim dává pocit výlučnosti a profesní hrdosti. Výjimečnost představuje hlavní konkurenční výhodu oproti široce používaným značkám, a kadeřníci proto zůstávají značce Redken dlouhodobě věrní.



Obr. 6.3 Francouzská a německá verze webových stránek, www.redken.fr, www.redken.de

Jiné firmy se zaměřují na **kombinaci mezinárodního positioningu s positioningem tuzemským** podle strategie, kterou pro jednotlivé aktivity používají. Obvykle se po akvizici značky rozhodují podle toho, jaké má daná značka postavení na tuzemském trhu a jak je vnímána místními spotřebiteli. Například Mondeléz International používá pro sušenky a oplatky globální positioning (Oreo, LU), mezinárodní positioning (regionální značka Barni pro Rusko, Ukrajinu a Polsko) i positioning tuzemské značky (Opavia v ČR).

²³ Krása prostřednictvím vědy.

Odlišný mezinárodní positioning podle specifík mezinárodní marketingové strategie: v některých zemích se může positioning odlišovat od positioningu v mateřské zemi (značka Heineken je na holandském trhu vnímána jako standardní a na českém nebo francouzském trhu jako prémiová), popř. firmy volí různé positioningy pro jednotlivé sociálně-kulturní zóny, a to zejména tehdy, pokud se v okamžiku vstupu na nový trh podaří firmě přesvědčit spotřebitele, že jim přináší kvalitní výrobky a služby, vyšší užitek či zvyšuje jejich podnikatelskou a osobní prestiž.

Positioning tuzemské firmy (tzv. strategie tuzemského pasu) je často využíván v průmyslovém marketingu, a to zejména z obchodněpolitických důvodů. V mnoha zemích jsou při výběrových řízeních skrytě či otevřeně upřednostňováni tuzemští dodavatelé, a proto je výhodné, například při akvizici tuzemské firmy anebo při společném podnikání, ponechat původní firemní název. Tuzemský positioning může být výhodný v zemích, kde spotřebitelé jednoznačně upřednostňují tuzemské výrobky (tzv. spotřebitelský šovinismus), anebo pokud se podnik zaměří na specifický segment, například na turisty.

■ Příklad Strategie využívání positioningu tuzemské značky

Pro mnohé firmy se stalo otevření trhů střední a východní Evropy počátkem devadesátých let impulzem pro rozvoj nových podnikatelských aktivit. Francouz Jacques Rouvroy a Polák Kryzstov Trylinski se v roce 1991 rozhodli společně podnikat a prodávat v zemích střední a východní Evropy luxusní vodku. Jejich strategie byla založena na dobré znalosti místního prostředí. Země střední a východní Evropy patří dlouhodobě k největším spotřebitelům vodky na světě a mají velmi kvalitní místní produkci. Na trhu byla široká nabídka vodky, ale vesměs byly místní značky špatně řízeny a neměly žádnou či velmi špatnou marketingovou strategii. Ze známých mezinárodních značek byla na trhu dostupná pouze finská vodka Finlandia. Ostatní producenty vodky odrazovaly od vývozu vysoká dovozní cla, spotřební daně na alkohol a nízká kupní síla obyvatel.



Polsko:
Sobieski



Slovensko:
Kriván



Rusko:
Tchaikovski



Bulharsko:
Simeon



Čína

Obr. 6.4 Příklady značek firmy Belvedere pro vybrané cílové trhy

Firma Belvedere, kterou oba podnikatelé založili v roce 1993 (pojmenovali ji podle polského královského paláce), přišla s podnikatelským záměrem na první pohled jednoduchým – plnit do speciálně vyrobených dekorativních lahví místně vyráběnou vodku. Firmě se podařilo najít dosud neobsazený segment dárkových předmětů. Strategie firmy byla založena **na tuzemském positioningu**. V každé

zemi, kde Belvedere působil, byl použit stejný koncept. Na obalu byla znázorněna tuzemská osobnost, kulturní památka anebo jiný kulturně významný symbol. Alkohol byl vyráběn v zemi podnikání a byl plněn přímo na místě do dekorativních lahví vyráběných převážně v západní Evropě. Díky této strategii neplatila firma vysoké náklady spojené s dovozem alkoholu do země a mohla realizovat poměrně vysoké ziskové marže, protože cenově se její vodka řadila k luxusním výrobkům. Kromě vodky stácela společnost Belvedere do lahví i jiné druhy alkoholu, například v Číně rýžový alkohol, v Mexiku tequilu a ve Švýcarsku kirsh.

Positioning by měl být stanoven na základě výzkumu trhu, a to zejména na základě výzkumu **strategie konkurence** (cíle konkurence na mezinárodním trhu, podnikatelský/business model, silné a slabé stránky, vývoj podílu konkurence na trhu, portfolio značek a jejich positioning, nabídka pro zákazníky, analýza marketingového mixu atp.) a očekávání zahraničních spotřebitelů. Podnik musí být schopen vymezit svou pozici vůči konkurenci a určit, v čem se od konkurence liší a jaké jsou jeho hlavní silné stránky. Obecně si firmy mohou zvolit, jak již bylo řečeno, jednu ze tří základních konkurenčních strategií: (1) zaměřit se na úzký segment a realizovat tzv. strategii tržních mezer, (2) zaujmout silnou pozici na cílovém segmentu světového trhu díky odlišnostem produktu anebo (3) zaujmout silnou pozici na cílovém segmentu světového trhu díky nízkým nákladům a konkurenceschopným cenám.

Při realizaci mezinárodní marketingové strategie jsou důležitým prvkem **očekávání zahraničních spotřebitelů** spojená se zemí původu (*made in, country of origin effect*). U některých komodit může být země původu jedním z rozhodujících kritérií při nákupu (švýcarské hodinky, italská móda). Problémem jsou často zažitá stereotypy, které ovlivňují rozhodování zákazníků a které je obtížné změnit. Některé podniky se proto snaží tajit zemi původu a uvádět na trh značky, které asociují jinou zemi. Například největší čínský výrobce a prodejce spotřební elektroniky používá německy znějící značku Haier, britský řetězec Dixons, který se specializuje na prodej elektroniky, používá vlastní distribuční značku Matsui a snaží se využít asociaci s japonskou elektronikou, protože japonskou elektroniku vnímají britští spotřebitelé jako kvalitní a používající nejmodernější technologie. V této souvislosti je trochu paradoxní, že japonská značka Sony vznikla v roce 1958 proto, aby nebyla spojována s negativní image japonských výrobků, které byly v té době vnímány jako levné a málo kvalitní...

I když jsou očekávání spojená se zemí původu do značné míry ovlivněna stereotypy, je možné je měnit. Řada zemí proto investuje prostředky do marketingových aktivit a snaží se podpořit pozitivní **vnímání značky země** (*country brand*). „Země si navzájem konkurují, a aby se země stala úspěšnou značkou, musí splňovat obdobné předpoklady jako jiné značky: musí být viditelná, vnímaná jako odlišná, důvěryhodná a atraktivní. Mezinárodní positioning země musí být založen na její jedinečnosti – identitě, tj. na jejích hodnotách, historii, kompetencích (konkurenčních výhodách) a výsledcích.“²⁴

■ Příklad Hodnocení značek zemí

Rostoucí význam značek zemí pro mezinárodní marketing vedl ke vzniku metodologie, jejímž autorem je Simon Anholt. Od roku 2008 se metodologie stala součástí výzkumu společnosti GfK a je označována jako Anholt-GfK Roper Nation Brand Index. Postavení země je hodnoceno podle šesti následujících kritérií:

²⁴ Kapferer, J. N.: *New Strategic Brand Management*. 4th ed., s. 124.

1. Vývozní aktivity (*exports*) – vliv image země původu na nákupní preference.
2. Politické prostředí (*governance*) – úroveň politické kultury dané země, vyspělost státní správy, míra korupce, oblast lidských práv a rovných příležitostí, aktivní účast na mezinárodním politickém dění atp.
3. Kulturní prostředí (*culture*) – kulturní dědictví i současné kulturní bohatství.
4. Sociální prostředí (*people*) – například přátelské vztahy k cizincům, mezilidské vztahy na profesní úrovni.
5. Cestovní ruch (*tourism*) – přírodní krásy země, památky, dynamika městského života, potenciál pro rozvoj cestovního ruchu.
6. Podnikatelské prostředí (*immigration and investment*) – schopnost země přilákat zahraniční investice a kvalifikovanou pracovní sílu, ekonomická vyspělost země, rovné podnikatelské příležitosti, životní úroveň a vývoj ekonomiky (růst, stagnace, pokles ekonomických aktivit).

Dotazování probíhá v celkem dvaceti vybraných zemích (přibližně tisíc respondentů v každé zemi) a hodnoceno je celkem padesát zemí. Nejúspěšnějšími značkami zemí se v roce 2013 staly USA, Německo, Velká Británie, Francie a Kanada.

Tab. 6.3 Nation Brand Index Rating – pořadí vybraných zemí

	2013
1	USA
2	Německo
3	Velká Británie
4	Francie
5	Kanada
6	Japonsko
7	Itálie
8	Švýcarsko
9	Rakousko
10	Švédsko

Zdroj: GfK Roper Public Affairs & Media, 2013, Anholt-GfK Roper Nation Brands Index.

V praxi je možné stanovit pro jednotlivé značky různé druhy positioningu. Nejčastěji se jedná o:

- **výrobní positioning**, který se zaměřuje na zdůraznění specifických vlastností výrobku (šampon Head and Shoulders, který odstraňuje lupy – „Krásné vlasy bez lupů“);
- **positioning podle způsobu užití / spotřební příležitosti** (sušenky BeBe Dobré ráno – „Energie na celé dopoledne“);
- **positioning zaměřený na mimořádnou kvalitu výrobku** (pivo Budvar – „To nejvýzračnější, co máme“);
- **positioning zaměřený na vybraný segment uživatelů** (holicí strojky Gillette – „Pro muže to nejlepší“);
- **positioning zaměřený na životní styl** (Bohemia sekt – „Život nás baví“).

U všech druhů positioningu je třeba identifikovat hlavní konkurenční výhodu, ověřit jeho reálnost v praxi a uzpůsobit podle dané volby marketingový mix. V mezinárodním prostředí je dále nutno respektovat sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů a mezinárodní image značky.

Pro znázornění positioningu analyzované značky se v praxi často používá tzv. **mapa vnímání** (*perceptual map*). Koncepce vnímání vychází z předpokladu, že pro spotřebitele je obtížné sledovat vývoj na trhu a orientovat se v nabídce, protože je přesycen informačními sděleními. Proto se firmy musí snažit odlišit od konkurence jednoznačnou nabídkou. Firmy si vytupují výraznou vlastnost produktu, která je zákazníky vnímána jako konkurenční výhoda, a podle ní se snaží zaujmout optimální pozici na trhu. Při koncipování mapy vnímání se používají různá kritéria. Jedná se například o vztahy mezi kvalitou a cenou, znalostí produktu a preferencemi značky, vybranou užitnou vlastností a úsporou. Pokud se marketingovému oddělení podaří správně určit pozici analyzované značky na trhu, může koncipovat vhodný marketingový mix a pružně reagovat na strategii konkurenčních značek.

Stanovený positioning není neměnný a podléhá vývoji. Pokud se změni situace na trhu anebo praxe prokáže, že positioning nebyl správně zvolen (firma se například zaměřila na příliš úzkou cílovou skupinu), je vhodné přistoupit k tzv. repositioningu. **Repositioning** znamená změnu marketingové strategie a je samozřejmě spojen s náklady. Pokud by marketingové oddělení nereagovalo na problém a nepřizpůsobilo vnímání značky novým trendům, mohly by být ztráty mnohem vyšší, popř. by značka zcela ztratila svou konkurenční schopnost.

■ Příklad Repositioning značky vína Beaujolais nouveau

Beaujolais nouveau je jedním z největších světových vinařských svátků a učebnicovým příkladem dobrého mezinárodního marketingu. Kraj Beaujolais se nachází nedaleko Lyonu v regionu Rhône-Alpes. Tradice svátku Beaujolais nouveau vznikla na počátku padesátých let a hlavním motivem jejího vzniku podle názoru některých odborníků byla snaha vinařů co nejdříve prodat nepříliš kvalitní mladé víno (technologie výroby spočívá v jednoduchém ošetření vína před lahfováním, a proto je jeho skladování nevhodné a víno by mělo být spotřebováno nejpozději do poloviny ledna). Podle zákona mohla být francouzská červená vína nalahvována nejdříve 15. prosince a prodávána v roce následujícím. Protože víno odrůdy Beaujolais postupem času na kvalitě příliš nezískávalo, usilovali vinaři o možnost prodeje vína ještě v roce sklizně. V roce 1954 mohli díky udělené výjimce začít prodávat mladé víno a realizovat tak promyšlený marketingový tah, tj. vytvořit zcela nový svátek mladého vína pro měsíc listopad. Díky tomuto nápadu vznikla speciální nákupní příležitost a vinařům z kraje Beaujolais se podařilo vybudovat nový segment trhu. Výsledkem marketingové inovace bylo zvýšení produkce vína Beaujolais nouveau z původních 15 000 hl na současných 450 000 hl (na výrobu mladého vína se spotřebuje až 70 % z celkové úrody hroznů v kraji Beaujolais). Více než polovina produkce se vyvážá do 156 zemí světa a prakticky na celém světě se dnes třetí čtvrtek v měsíci listopadu slaví příchod nového beaujolais.

V roce 2005 se francouzští vinaři rozhodli změnit image značky a oslovit novou cílovou skupinu. Dlouhá léta bylo Beaujolais nouveau prezentováno jako tradiční francouzské víno, které bylo celosvětově uváděno sloganem „Le Beaujolais nouveau est arrivé“²⁵. Cílovou skupinou byla střední a starší generace (např. ve Francii byly dvě třetiny spotřebitelů starší padesáti let). Změnu marketingové strategie (repositioning) iniciovalo sdružení vinařů Inter Beaujolais ve spolupráci s reklamní

²⁵ Přišlo nové beaujolais.

agenturou Hemisphère Droit. „Abychom přetvořili již příliš klasický obraz vína, změnili jsme tradiční francouzský slogan,“ říká Anne Massonová z Inter Beaujolais.²⁶ Cílem kampaně bylo oslovit mladé spotřebitele (cílová skupina 25–35 let) a podpořit mezinárodní rozvoj značky. Proto byl zvolen nový „mezinárodní“ slogan v angličtině „It's beaujolais nouveau time“ a kampaň byla provázena novými interaktivními internetovými stránkami. Rozpočet reklamní kampaně byl 1 mil. eur. Kampaň měla zvýraznit hlavní hodnoty značky. „Beaujolais je vínem na večírky, stejně jako šampaňské je vínem pro výjimečné příležitosti. Je to sice tradiční víno, ale mělo by být nositelem mezinárodně uznávaných hodnot – pospolitosti, radosti z oslav a přání sdílet milé chvíle s blízkými. Ve Francii jsou našimi hlavními spotřebiteli lidé starší padesáti let. Proto je pro nás velmi důležité získat mladé spotřebitele. Navíc je beaujolais lehké víno a je i cenově dostupné.“²⁷



Obr. 6.5 Tradiční prezentace



Obr. 6.6 Repositioning značky

²⁶ Francouzi letos prodávají nové beaujolais anglicky. *MF Dnes*, 18. 11. 2005.

²⁷ Michel Deflage, ředitel Inter Beaujolais. Rozhovor: <http://news.tf1.fr/news/economie/>.

KAPITOLA

7

Mezinárodní značková strategie

Značková politika je jednou z nejdůležitějších součástí mezinárodní marketingové strategie. Pro firmy, podnikající na mezinárodních trzích, je strategické řízení značky (*international brand management*) hlavním předpokladem úspěchu. Mezinárodní řízení značek je dlouhodobý proces, který vyžaduje značné finanční zdroje a velké zkušenosti. V období globalizace jsou akvizice mezinárodně známých značek jedním z častých cílů investorů. Dochází k propojování značek mezi kontinenty a mění se podniková kultura. Firmy řídí rozsáhlá portfolia značek s různými historickými kořeny v mnoha zemích, jež se obracejí na různé segmenty trhu. V mezinárodním marketingu se objevuje nová terminologie, která vysvětluje např. platformu značky (*brand platform*) jako východisko globální marketingové strategie (snaha o hledání srozumitelného vyjádření hodnot značek pro světové trhy) či architekturu značek (*brand architecture*), jež se snaží strukturovat řízení značkového portfolia a vymezit místo jednotlivých druhů značek ve značkové hierarchii, protože firmy mohou mít značky globální, regionální tuzemské, korporátní, zastřešující, dceřiné, značky výrobních kategorií a celou řadu dalších. Hodnota některých, zejména globálních značek je tak vysoká, že převyšuje hodnotu firemního hmotného majetku. I když jde o nehmotný majetek a nedílnou součást firemního kapitálu, je stanovení hodnoty značky (*brand equity, brand value*) velmi obtížné. V marketingovém pojetí je „hodnota značky dána loajalitou zákazníků, známostí značky, tím, do jaké míry je zosobněním kvality, a tím, jak silně s ní spotřebitelé výrobky ztotožňují. Dále hodnotu značky ovlivňuje například mezinárodní právní ochrana a pozice v rámci průmyslových a obchodních sítí.“²⁸

K základním funkcím značky patří identifikace výrobku, služby či firmy (umožňuje spotřebiteli orientaci a zjednodušuje volbu), diferenciací (umožňuje výrobcí či poskytovateli služeb odlišit se od konkurence), diverzifikace výrobků a služeb (umožňuje vytvoření jakostních a cenových úrovní značek). Značka může plnit i další funkce, například časové a věcné kontinuity (výrobky se obměňují a modernizují a jsou na trh uváděny pod různými jmény, avšak hlavní značka zůstává nositelem kontinuity), nositele hodnoty (značka může být nehmotným vkladem do společného podnikání, součástí licenčních obchodů, zvyšuje prodejní cenu firmy při fúzích a akvizicích), tradice a záruky kvality výrobku, tvůrce image spotřebitele, reprezentanta životního stylu i symbolu své doby; v neposlední řadě je značka významným marketingovým nástrojem, který umožňuje komunikaci se spotřebiteli, s obchodními partnery i se širokou veřejností. Spotřebitelé používáním určité značky zdůrazňují své postoje a společenskou příslušnost, nákupem výrobků určitých značek zároveň sami sebe zařazují do společenské hierarchie. Značka jim pomáhá cítit se do postavení, v jakém by chtěli být vnímáni svým okolím. Firmám, které podnikají v oblasti průmyslového marketingu (B2B), umožňují značky posílit tržní a konkurenční pozici v dodavatelsko-odběratelských řetězcích a zvyšují úspěšnost ve výběrových řízeních.

Mezi hlavní přínosy úspěšných značek tedy patří vyšší věrnost a důvěra zákazníků, menší zaměnitelnost s konkurenčními výrobky, omezení rizika poklesu poptávky, menší citlivost spotřebitelů na výši cen, pokud je značka vnímána jako symbol kvality, vyšší ziskovost, lepší vyjednávací pozice vůči obchodním mezičlánkům i dodavatelům, možnosti využívání silné pozice značky pro uvádění dalších výrobků na trh, úspora marketingových nákladů díky velmi dobré známosti značky atp.

²⁸ Armstrong, G. – Kotler, P.: *Marketing, An Introduction*. 6th ed., Pearson Education 2000, s. 289.

7.1 Trendy v oblasti mezinárodní značkové politiky

V současné době se v oblasti mezinárodní značkové politiky setkáváme s některými novými trendy, které jsou ovlivněny globalizací a jejími projevy, zejména pak internacionalizací, koncentrací a stále rostoucí konkurencí, ale i některými společenskými faktory, například důrazem na ekologii, společenskou zodpovědnost firem a podnikatelskou etiku.

Pro současný brand management jsou charakteristické zejména následující trendy:

- posilování úlohy firemních značek (*corporate brands*);
- budování globálních značek (*global brands*);
- rostoucí význam distribučních značek (*private labels*);
- trend k mezinárodnímu sjednocování značek (*brand unification*);
- mezifiremní spolupráce formou vzájemné podpory značek (*co-branding*).

Pro osmdesátá léta byla typická snaha o diferenciaci a firmy realizovaly svůj rozvoj hlavně díky strategii externího růstu, kdy se prostřednictvím fúzí a akvizic snažily podnikat v mnoha segmentech a získat tak co největší podíly na trhu. V oblasti značkové politiky byla důsledkem nutnost řízení širokého portfolia značek. Firmy se snažily oslovovat různorodé segmenty specifickými značkami, používaly různé značky v různých zemích pro stejné produkty a firemní značka, tj. název firmy, stála spíše v pozadí anebo nefigurovala na výrobcích vůbec. V souvislosti s liberalizací mezinárodního podnikání se v devadesátých letech zintenzivnily určité problémy na světovém trhu (ve zvýšené míře se začaly objevovat plagiáty známých značek anebo neznačkové výrobky, které jsou často nekvalitní a mnohdy i nebezpečné) a vznikala i nová rizika pro spotřebitele (např. nemoc šílených krav či geneticky upravované potraviny), a proto se řada firem od druhé poloviny devadesátých let rozhodla změnit strategii a záměrně **posilovat úlohu firemních značek**. Na obalech i výrobcích se často objevují dvě značky (*dual branding*), a to výrazná značka produktu podpořená značkou firemní. S duálními značkami se setkáváme i v oblasti korporátních značek v případě akvizic, kdy se společnost rozhodne pro interkulturní marketing a zachování tuzemské značky. To je častý případ například v bankovníctví (např. ROSBANK Société Générale Group, Česká spořitelna s logem Erste Group).

Spotřebitelé jsou často ochotni investovat do výrobků, které omezují rizika, neboli jsou ochotni platit za značkové výrobky vyšší ceny. Hlavní úlohou firemních značek je posílit důvěryhodnost firemních produktů a omezit riziko výběru pro spotřebitele i firemní zákazníky. Firemní značka by měla znamenat jistotu, vyjádřit firemní sílu a zázemí, být zárukou profesionality a podnikatelské etiky. Firemní značky podporují věrnost zákazníků, vytvářejí vztah důvěry a v neposlední řadě umožňují zajistit kontinuitu v době, kdy se prudce zkracuje tržní životnost výrobků a firmy jsou nuceny uvádět na trh stále další inovace či úplně nové výrobky. K rozvoji firemních značek přispívá i obchodování na internetu. Spotřebitelé si vybírají „virtuální“ výrobky a známá firemní značka jim poskytuje větší jistotu správného výběru. Firemní značky tak plní významnou úlohu garantů, posilují důvěru spotřebitelů a jejich odvahu zkoušet nové výrobky. Proto jsou na obalech i při všech komunikačních aktivitách systematicky uváděny spolu s názvy výrobků.

V oblasti průmyslového marketingu (B2B) jsou hlavními důvody pro posilování firemních značek koncentrace a centralizace nákupů na mezinárodní úrovni a využívání elektronických tržišť (*market places*) pro nakupování určitých komodit.

Globální značky jsou nejviditelnější součástí globální marketingové strategie. Použití globální značky má celou řadu výhod, především ekonomické úspory díky využívání jednotného marketingového konceptu, možnost posílení mezinárodní proslulosti značky a zvyšování důvěry a věrnosti spotřebitelů. Skutečně globální značky mají mimořádně vysokou tržní hodnotu.

Propracovanou metodologii pro určení hodnoty globálních značek nabízí americká společnost Interbrand Corporation. Pro zařazení do žebříčku musí být minimální hodnota značky 1 mld. dolarů, alespoň třetina obratu musí být realizována na zahraničních trzích, společnost musí podnikat přinejmenším na třech kontinentech včetně rozvíjejících se trhů, musí zveřejňovat své hospodářské výsledky a být dlouhodobě zisková. Metodologie je založena na kvalifikovaném odhadu budoucích tržeb a zisků. Interbrand hodnotí i podnikatelská rizika a zohledňuje například pozici na trhu (*market leadership*), stabilitu firmy a schopnost jejího dalšího mezinárodního rozvoje.

Tab. 7.1 Globální značky s nejvyšší hodnotou v roce 2013

Pořadí	Název značky	Země původu	Hodnota značky (mld. dolarů)
1	Apple	USA	98,316
2	Google	USA	93,291
3	Coca-Cola	USA	79,213
4	IBM	USA	78,808
5	Microsoft	USA	59,546
6	GE	USA	46,947
7	McDonald's	USA	41,992
8	Samsung	Jižní Korea	39,610
9	Intel	USA	37,257
10	Toyota	Japonsko	35,346

Zdroj: <http://www.interbrand.com/>.

Analýza zastoupení značek podle zemí původu jednoznačně prokazuje sílu amerických globálních značek. Mezi stem nejúspěšnějších značek byly uvedeny značky z 24 zemí, z nich bylo 56 značek amerických, 9 německých, 7 francouzských a 7 japonských. Z rozvíjejících se ekonomik se v Top 100 umístila pouze mexická značka Corona extra.

Tab. 7.2 Zastoupení značek podle zemí původu mezi TOP 100 v roce 2013

Země původu	Počet značek	Název (celkové pořadí) u prvních tří značek
USA	56	Apple (1), Google (2), Coca-Cola (3)
Německo	9	Mercedes-Benz (11), BMW (12), SAP (25)
Francie	7	Louis Vuitton (17), L'Oréal (42), Danone (52)
Japonsko	7	Toyota (10), Honda (21), Canon (30)

Zdroj: *ibid.*

Umístění prvních tří značek dobře charakterizuje specializaci zemí a potvrzuje jejich dobré jméno v určitých oborech podnikání (Německo a Japonsko jako země moderních technologií, Francie móda, kosmetika a potravinářství).

V oblasti mezinárodní distribuce probíhají rovněž procesy koncentrace a internacionalizace, které posilují postavení mezinárodních obchodních řetězců. Distribuční firmy využívají své ekonomické síly mimo jiné stále více k prosazování vlastních **distribučních značek**. Tento trend se projevuje jak u potravinářských, tak u nepotravinářských výrobků. Nejvíce jsou distribuční značky využívány na trzích vyspělých zemí.

Trend k mezinárodnímu sjednocování značek je možné zaznamenat v různých oblastech. Ke sjednocování značek přistupuje řada globálně působících firem, které vstoupily na zahraniční trhy a vytvořily pro ně zpočátku specifické značky anebo díky akvizicím a fúzí získaly příliš široké značkové portfolio. Například mobilní operátor Vodafone ponechal původní značku – v ČR Oskar, v Německu D2, v Itálii Omnitel atp. – zhruba rok po převzetí místního operátora v kombinaci s vlastní značkou, tj. využil pro sjednocení duální značku. Jakmile spotřebitelé přijali značku Vodafone, původní tuzemská značka zanikla.



Obr. 7.1 Duální značky Vodafone – proces sjednocování značek, www.vodafone.com

Řada firem v současné době redukuje značkové portfolio a vyřazuje své vlastní značky, které nepovažuje ze strategického hlediska za perspektivní. Tato strategie zjednodušuje mezinárodní řízení, snižuje náklady, posiluje synergické efekty a umožňuje budování silných globálních či regionálních značek.

Příklad Vývoj značkové strategie společnosti Unilever

Společnost Unilever, která řídila ještě na konci devadesátých let minulého století celkem 1 600 různých značek, snížila během deseti let počet značek na necelou čtvrtinu. Příkladem může být řízení značky mražených dezertů, které jsou v ČR známy pod značkou Algida. Značka Algida (určená původně pro italský trh) je dnes používána také jako regionální značka v zemích střední a východní Evropy (ČR, Slovensko, Maďarsko, Polsko, Slovinsko, Turecko).

Z historických důvodů má společnost Unilever v zemích, kde uskutečnila akvizice tuzemských výrobců zmrzliny, dosud různé názvy (Eskimo – Rakousko, Figo – Španělsko, Good Humor – USA, HB – Velká Británie, Holanda – Mexiko, Miko – Francie, Sweets – Austrálie).



Obr. 7.2 Značky mražených krémů společnosti Unilever, www.unilever.com

Poměrně novým fenoménem je značení výrobků známými značkami více výrobců, tzv. **co-branding**. V takových případech poskytne obvykle jedna firma smluvnímu partnerovi licenci na možnost využívání své značky. Hlavní výhodou co-brandingu je znásobení konkurenceschopnosti obou značek a nárůst jejich hodnoty. Často tuto formu spolupráce používají firmy, jejichž výrobky se vzájemně doplňují anebo se mohou spotřebovávat společně (prací prášek Ariel Color doporučuje firma Benetton, Calgon výrobci praček či myček na nádobí). Co-branding mohou používat nejen výrobci hotových výrobků, ale i firmy, které vyrábějí komponenty. Například výrobce mikročipů, firma Intel, spolupracuje s mnoha výrobci osobních počítačů formou co-brandingu. Kromě značky výrobce počítačů je na počítači i při všech komunikačních aktivitách uváděna i značka a slovní spojení „Intel inside“, tj. upozornění na skutečnost, že výrobce počítačů použil při výrobě komponenty od firmy Intel. Díky známosti čipů od firmy Intel, které jsou pro spotřebitele zárukou kvality, se podporuje nejen prodej finálních výrobků, ale zároveň se firmě Intel daří udržet si dominantní postavení na celosvětovém trhu mikročipů. Co-branding se využívá i v oblasti služeb (co-brandované platební karty, na kterých figurují tři partneři: značka platebního systému, např. MasterCard či Visa, banka, která kartu vydala, a další partner – obchodní řetězec, čerpací stanice, mobilní operátor atp.).

7.2 Mezinárodní strategické řízení značek

Mezinárodní strategické řízení značek je složitý, dlouhodobý a náročný proces. Značková politika vytváří image výrobků a image firemní a některé značky významně přispívají k posílení image země svého původu. Image je vytvářena souhrnem užitečných vlastností výrobku, doprovodných služeb k výrobku a komunikačními signály značky a je i odrazem způsobu jejich přijímání a chápání veřejností.

Většina firem působících na mezinárodním trhu delší dobu má ve svém **portfoliu řadu značek**. Podle specifik zahraničních trhů používají firmy většinou kombinaci značek globálních, regionálních a tuzemských. Šíře portfolia záleží na typu podniku (na organizační struktuře, stupni rozvoje mezinárodních aktivit, vlivu podnikové kultury na řízení, diverzitě mezinárodních podnikatelských aktivit), na specifikách výrobků a služeb, které na zahraničních trzích firma nabízí (na míře kulturní podmíněnosti výrobků), na specifikách cílového trhu, na strategii tuzemské a zahraniční konkurence na cílovém trhu atp.

■ Příklad Značkové portfolio společnosti Nestlé

Švýcarská společnost Nestlé je jedním z největších světových výrobců potravinářských výrobků. Nestlé vyrábí a prodává kávu, minerální vody a další nápoje, čokolády a cukrovinky, dětskou výživu, instantní polévky, hotová jídla, koření, potravu pro psy a kočky atd. a díky tomu řídí portfolio několika set značek různých úrovní.

Globálními značkami čokoládových výrobků společnosti Nestlé jsou například značky Nestlé, Kit Kat či Lion, regionálními značkami pro trh střední Evropy se staly původně české značky cukrovinek Bon Pari a Jojo a tuzemskými značkami pouze pro český a slovenský trh jsou značky Orion a Zora, pro maďarský trh Boci atp.

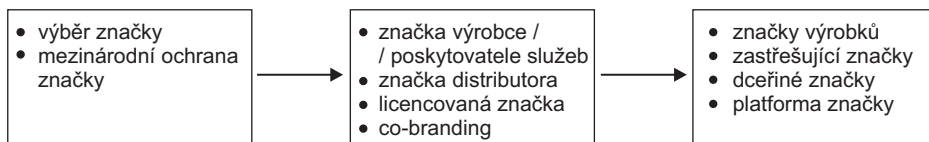


Obr. 7.3 Globální, regionální a tuzemské značky – příklad společnosti Nestlé, www.nestle.com

K **vytvoření nové značky** přistupují firmy v případech, kdy vstupují na nové trhy a snaží se adaptovat na místní podmínky, pokud vstupují na trh s novými podnikatelskými aktivitami anebo pokud mají dojem, že je jejich původní značka zastaralá nebo by mohla evokovat nevhodné souvislosti s minulostí.

Převzetí tradiční tuzemské značky je často využíváno při akvizicích firem, které mají silné postavení na tuzemském trhu. Investor využívá možnost profitovat ze známosti značky pro stabilizaci či posílení podílu na zahraničním trhu a spolu se značkou přebírá i loajální spotřebitele. Výhodou je možnost správně oslovit tuzemské spotřebitele, rychle vstoupit na cílový trh a překonat jak sociálně-kulturní, tak i další bariéry, například upřednostňování tuzemských výrobců. Strategii používání tuzemských značek využila na počátku devadesátých let řada zahraničních firem na trzích zemí střední a východní Evropy. Po určité době se je některé firmy snaží eliminovat a nahradit je svými globálními značkami (nahrazení aviváže Azurit značkou Lenor). Pokud jsou spotřebitelské preference příliš silné, nemusí být pokus o nahrazení tradiční značky mezinárodní značkou úspěšný (např. snaha nahradit Jar globální značkou Fairy Ultra). Jedná se ale spíše o výjimky, většinou sjednocení probíhá díky zkušenostem firem z mezinárodního marketingu bez větších problémů.

Strategická rozhodování o značkové politice probíhají obvykle v několika etapách. V první fázi je velmi důležité zvolit koncepci značky, značku správně vybrat a zajistit její ochranu. Dále je důležité rozhodnout o tom, zda podnik použije na zahraničním trhu vlastní značku či zda zvolí jinou možnost, a v závěrečné fázi je nutné určit vhodné portfolio značek pro cílový zahraniční trh.



Obr. 7.4 Strategická rozhodování o mezinárodní značkové politice

7.2.1 Stanovení koncepce značky

Stanovení koncepce značky určitého výrobku nebo služby vychází z analýzy marketingových cílů, které má značka plnit v mezinárodním konkurenčním prostředí. Při rozhodování o stanovení koncepce značky je třeba definovat identitu značky, její odlišnost a místo v hierarchii existujících značek firmy a značek obdobných výrobků již na trhu existujících, její časový horizont, teritoriální rozsah a určení, a vymezit vztah značky k výrobcí a ke spotřebiteli.

Koncipování mezinárodní značky je velmi náročné zejména na grafické a slovní zpracování, protože je třeba zohlednit rizika, která vyplývají ze sociálně-kulturních odlišností mezinárodních trhů. Zejména ve slovním vyjádření je nutné pamatovat na snadnou výslovnost jména a užití písmen vyskytujících se v abecedě jazyků používaných na zájmových trzích. Je velmi obtížné vymyslet jméno výrobku, které by bylo použitelné na celém světě. Proto se často využívají buď překlady do místního jazyka (Mr. Clean, Monsieur Propre, Meister Proper, Mr. Proper), nebo dokonce různé názvy pro stejný výrobek (například Volkswagen využíval pro evropský, asijský a africký trh jména Golf a Passat, v USA byla prodávána auta typu Golf pod názvem Rabbit a Passat pod jménem Dasher, v Latinské Americe bylo pro Golf použito jméno Caribe). Je třeba také pečlivě prověřit, zda použité slovní zpracování nemá odlišný, nebo dokonce pejorativní význam v místním jazyce anebo zda význam slova není pro určitou kulturu nepřijatelný. Dále je nutno vyloučit takové zpracování značky, které by se dostalo do rozporu s již používanými nebo právně chráněnými značkami na daném zahraničním trhu.

Značka může být vyjádřena vizuálními symboly (hlavní výhodou v komunikaci se zahraničními trhy je, že tyto symboly nejsou vyjadřovány slovně, ale jsou zobrazovány), tj. logem, barevným zobrazením (zelená barva pro Fuji, žlutá pro Kodak) či symbolem (pneumatikový panáček Bibendum firmy Michelin), používaným sloganem (slogan může být buď přeložen do jazyka příslušné země: „L'Oréal – protože vy za to stojíte“, anebo je slogan tak známý a firma si je jistá svým mezinárodním positioningem, že ho ani nepřekládá: „Nokia – connecting people“), hudbou (hudební variace stejného tématu ve zvukových a obrazových reklamách, popěvky „jingles“, zejména v rozhlasové reklamě), využitím určitého představitele značky (kovboj firmy Marlboro, Mr. Proper firmy Procter & Gamble), využitím opinion leaderů/ambasadorů značek (fotbalista Petr Čech jako tvář České spořitelny), obalem (láhev Coca-Coly nebo Becherovky) atd.

Grafické ztvárnění značky většinou realizují specializované agentury. V zadání je třeba přesně stanovit positioning značky a hlavní hodnoty, které má značka vyjadřovat. Grafická designérská studia předloží několik návrhů, které je vhodné otestovat, nejčastěji některou z forem kvalitativního výzkumu. Testování nových značek probíhá obvykle tak, že účastníci hodnotí vybraná kritéria, např. zapamatovatelnost značky, její věrohodnost, estetičnost, symboliku, schopnost zaujmout.

Při ztvárnění značky v jejím grafickém, slovním nebo prostorovém vyjádření je vhodné vycházet z předpokladu zajištění její výlučnosti následnou registrací v rejstříku ochranných známek a z úvahy o teritoriálním rozsahu této registrace. Podle toho je pak třeba zvolit přihlášení do národního registru ochranných známek, do národních registrů dalších států či do mezinárodního registru.

Ochranná známka je duševním (v zúženém smyslu průmyslovým) vlastnictvím majitele známky a významnou součástí majetku firmy. Její zneužívání – padělání, neoprávněné užití, napodobování – je postizitelné v souladu s platnými právními normami. Značka přihlašovaná k registraci musí mít tzv. zápisnou způsobilost. Podle ustanovení o zápisné

způsobilosti se může stát ochrannou známkou pouze označení splňující podmínky rozlišovací způsobilosti (označení určené k rozlišení výrobků nebo služeb pocházejících od různých subjektů) a grafické znázornitelnosti (označení tvořené slovy, písmeny, číslicemi, kresbou, obrazem, barvou nebo tvarem výrobku či jeho obalu, popřípadě jejich kombinací).

Značku není možno jako ochrannou známku registrovat samu o sobě, vždy jen ve spojitosti s určitými výrobky nebo službami. V žádosti o registraci musí přihlašovatel prokázat, že značku pro své výrobky a služby skutečně používá. V rejstříku ochranných známek není možno registrovat značky, u kterých se vyskytují absolutní nebo relativní překážky v zápisné způsobilosti.

„Z hlediska absolutních překážek jsou ze zápisu vyloučeny značky nevýrazné a popisné, označení obvyklá v běžném jazyce nebo užívaná v dobré víře a v obchodních zvyklostech, označení tvořená výlučně tvarem výrobku, označení odporující veřejnému pořádku nebo dobrým mravům a označení, jejichž užívání by bylo v rozporu se závazky vyplývajícími pro ČR z mezinárodních smluv. Jedná se o označení a značky, které není možno graficky znázornit, např. zvuková, čichová, světelná nebo dotyková označení (výjimkou jsou USA, kde je možno registrovat zvuková označení). Dále jde o označení sloužící k určení druhu, jakosti, množství, účelu, hodnoty výrobku nebo služeb, samostatné údaje o době výroby výrobku, označení pochvalná a laudatorní (oslavná), úřední, zkušební, puncovní a záruční značky (např. „Boty“ pro obuv). Vyloučeny jsou také prosté zeměpisné údaje navozující místo původu zboží nebo služeb (např. „Made in“, „Bohemia“). Takové označení si pouze pro sebe nemůže přivlastnit žádný z přihlašovatelů a majitelů ochranných známek. Z hlediska mezinárodních závazků není možno zaregistrovat značky, které jsou tvořeny státními znaky, erby, vlajkami, symbolickými znaky, zkratkami a názvy států a mezinárodních organizací. Registrace není možno dosáhnout ani u značek, které jsou shledány jako klamavé. Takové značky jsou charakterizovány v Pařížské úmluvě na ochranu průmyslového vlastnictví. Za klamavá se pokládají označení, jejichž užití v obchodě je schopno klamat veřejnost, pokud jde o původ, způsob zhotovení, vlastnosti, vhodnost použití nebo množství zboží. Z hlediska relativních překážek (tj. překážek týkajících se práv konkrétních třetích osob) nejsou zásadně registrovány značky, které jsou shodné nebo jejichž dominantní prvky jsou shodné s dříve přihlášenou nebo zapsanou ochrannou známkou pro stejné nebo podobné výrobky nebo služby a mohly by vést k záměně s již registrovanými, event. dříve přihlášenými známkami. Registrovat není možno ani značku shodnou s ochrannou známkou, od jejíhož zániku neuplynuly dva roky, a to zejména z důvodu možného klamání spotřebitele. Nejdůležitějším předpokladem pro možnost registrace je vyloučení její zaměnitelnosti (shodnosti) s jinými značkami stejných výrobků nebo se všeobecně známými značkami. Při posuzování zaměnitelnosti se vychází z celkového dojmu značky na spotřebitele, event. z dojmu toho prvku značky, který má dominantní význam z hlediska rozlišovací způsobilosti značky a zdůrazňuje nebo určuje celkový charakter značky. Zaměnitelná může být také transkripce, výslovnost, význam označení, způsob výtvarného ztvárnění. Značky jsou většinou přihlašovány k registraci v černobílém i barevném provedení (barva sama o sobě však není registrovatelným označením). Prostorové značky jsou v praxi méně časté.“²⁹

²⁹ Štěrbová, L.: Značková politika firmy. In: Machková, H. a kol.: *Mezinárodní marketing*, VŠE Praha 1998.

7.2.2 Rozhodnutí o nositeli značky

Strategický význam má rozhodnutí o tom, který subjekt bude **nositelem značky**. Mohou jím být výrobní podniky a poskytovatelé služeb, distribuční mezičlánky anebo více subjektů (*co-branding*).

Výrobní podniky byly velmi dlouho jednoznačně hlavními nositeli značek. Hodnota značky pro výrobce či poskytovatele služeb spočívá ve třech základních aspektech:

- Zaručuje stálý prodej tím, že se vytvoří skupina zákazníků věrných značce, kteří představují „nejjistější“ trh. Proto se často hovoří o hlavním úkolu řízení značky jako o vytváření co největší skupiny věrných zákazníků.
- Snižuje riziko výkyvů, protože má svůj okruh věrných zákazníků, kteří kupují značku pravidelně.
- Přináší vyšší ceny, protože je zárukou vyšší kvality, veřejným slibem, za kterým stojí neanonymní výrobce.

V oblasti průmyslových výrobků jsou nositeli značky v převážné míře výrobní podniky a jako značka je často používáno firemní jméno. U spotřebního zboží záleží využívání značek výrobců do velké míry na cílovém segmentu. Firemní značky jednoznačně podporují prodej luxusních, módních a technologicky náročných výrobků, u kterých je známost značky hlavní přidanou hodnotou. Firmy, které vyrábějí zboží běžné spotřeby, jsou často nuceny používat jak vlastní značky, tak spolupracovat s distributory a prodávat výrobky pod jejich značkami.

Distribuční značky (maloobchodní značky) se nejvíce používají při prodeji potravin, ale můžeme se s nimi setkat i v nepotravinářských obchodech. Využívání vlastních obchodních značek je výhodné pro spotřebitele i obchodníka a do určité míry může být výhodné i pro dodavatele. Hlavní výhodou pro spotřebitele jsou nižší ceny za výrobky, jejichž kvalita je garantována značkou maloobchodu, zjednodušený výběr a praktičnost. Pro maloobchod a někdy také velkoobchod znamenají vlastní značky posílení image, rozšíření nabídky, posílení věrnosti zákazníků, snížení nákladů na reklamu, možnost rozhodování o vlastní cenové politice, možnost operativně vyhledávat a měnit výrobce a samozřejmě i docílovat vyšší marže. Obchod může zadat výrobu svých značkových výrobků různým firmám. Vzhledem k velkým objemům dodávek jsou obchodní řetězce pro dodavatelské firmy významnými zákazníky a výrobci musí dodržovat veškeré podmínky, které jim obchod stanovuje (kvalita, cena, dodávky až do skladu, rychlost dodávek atp.). Řada dodavatelů značkových výrobků je dnes ochotna spolupracovat s řetězci jak při dodávkách vlastních značkových výrobků, tak v oblasti výrobků prodávaných pod značkami obchodních řetězců. Zejména diskontní řetězce, které mají omezený sortiment, často upřednostňují spolupráci s dodavateli ochotnými k této dvojí spolupráci a dodavatelé pragmaticky využívají dodávky pod distribučními značkami jako nutnou podmínku pro podporu prodeje vlastních značkových výrobků. Pro dodavatelské firmy tak může prodej pod značkou distributora znamenat zvýšení objemu prodeje, úspory z rozsahu, nižší náklady na komunikaci a logistiku a v neposlední řadě i možnost vstupu na nové trhy.

Licencované značky znamenají pro řadu úspěšných firem velký zdroj příjmů a účinnou formu podpory známosti vlastní značky. Například Coca-Cola poskytuje více než 320 licencí na možnost používání své značky v desítkách zemích světa. Logo Coca-Coly se objevuje na zhruba 10 000 výrobcích (oblečení panenky Barbie, ubrusy, sklenice, slunečníky) a ročně se prodá téměř 50 milionů licencovaných výrobků na celém světě. Licence

nakupují i tak úspěšné firmy, jako je L'Oréal (např. značky Giorgio Armani a Harley Davidson pro pánské parfémy).

Hlavní výhodou **co-brandingu** je, jak již bylo řečeno, znásobení konkurenceschopnosti více značek a nárůst jejich hodnoty.

7.3 Strategické řízení mezinárodního portfolia značek

(Ing. Martin Machek)

Strategický brand management je nástrojem, který v současném vysoce konkurenčním prostředí často rozhoduje o úspěchu společností na mezinárodních trzích. Firmy obvykle řídí široké portfolio značek, značky jsou předmětem akvizic, a proto je třeba správně vymezit jejich postavení a začlenění do stávající značkové hierarchie. **Architekturou značek** (*brand architecture*) rozumíme způsob organizace, řízení a komercializace značek, které představují „vnější tvář“ strategie dané firmy. Architektura je jedním z klíčových prvků, které se podílejí na tvorbě hodnoty značky a obchodních výsledcích každé firmy. Značková architektura musí vycházet z důkladného porozumění trhu, konkurenčním strategiím a měla by co nejlépe podporovat obchodní a marketingové cíle společnosti.

Volba architektury závisí na celé řadě faktorů. „Velkou roli může hrát např. ocenění na burze, kdy investoři často preferují nákupy akcií společností, které vlastní silné korporátní a/nebo zastřešující značky (*umbrella brand*).“³⁰ Dále bude architekturu ovlivňovat charakteristika daného trhu, např. inovační cyklus, tj. rychlosti inovací v daném odvětví. Pokud je rytmus nezbytných inovací vysoký, potom je vhodnější jedna silná značka, která pod sebou sdružuje různé výrobky – tento přístup je typický např. pro Nokii, Sony Ericsson, Whirlpool. Na druhou stranu, čím více je trh segmentovaný, úzký, tím více je vhodné vybudovat portfolio značek, jež pokryjí potřeby různých segmentů. Dále záleží na zdrojích přidané hodnoty na daném trhu – pokud trh ocení faktory, jako je síla dané značky, jistota, goodwill, poté je vhodnější zvolit jako nosnou značku firemní (*corporate brand*). Pokud trh oceňuje spíše odlišnost, personalizaci, je vhodnější rozvinout portfolio více značek, které umožní spotřebitelům výběr mezi různými alternativami.

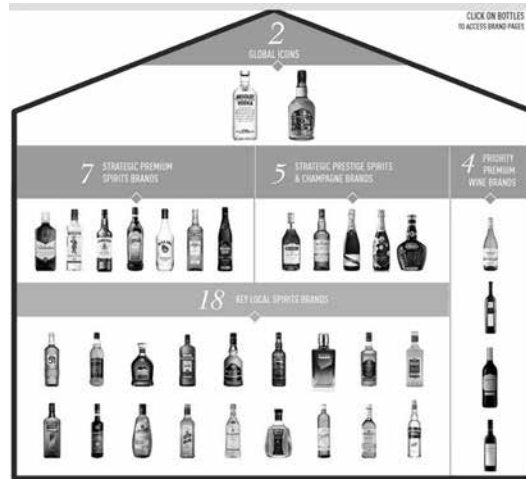
V praxi i odborné literatuře se obvykle setkáváme se dvěma základními strategiemi řízení značkového portfolia. Jedná se o strategii známou jako dům značek (*house of brands*) a tzv. strategii značkového domu (*branded house*).

Architektura „**domu značek**“ – *house of brands* je charakteristická velkým počtem nezávislých značek s vlastními marketingovými a značkovými strategiemi, zatímco korporátní značka zůstává spíše v pozadí. Typickým příkladem tohoto přístupu byly po řadu let americké společnosti, např. Procter&Gamble nebo Unilever. Jednalo se o tzv. *pure individual branding*. Jak již bylo řečeno, dnes se stále více setkáváme s tím, že korporátní značka hraje úlohu garanta, a proto i některé americké firmy mění strategii a uvádějí často na méně viditelném místě také značku korporátní (*individual branding with corporate endorsement*) a v komunikaci se např. v závěru reklamy na okamžik objeví firemní logo.

Některé firmy využívají tuto strategii pro oddělení finančních korporátních aktivit od aktivit komerčních. Korporátní značka je určena pro komunikaci s investory a jednotlivé značky se obracejí na různé segmenty trhu. Příkladem může být obchodní společnost Ahold, která provozuje obchodní řetězce v různých zemích pod různými značkami (v ČR Albert,

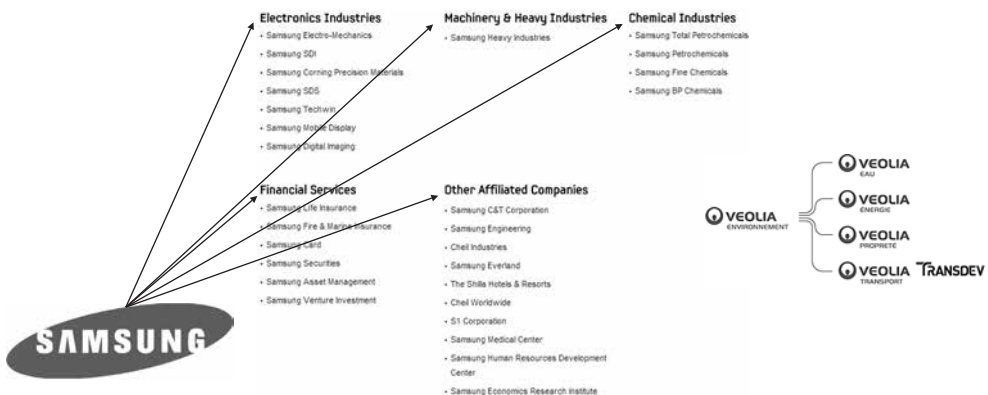
³⁰ Kapferer, J.-N.: *Strategic Market Management*, s. 436.

v Nizozemsku, Belgii a Německu používá značky Albert Heijn, etos, Gall & Gall, bol.com, v USA Stop & Shop, Giant, Martin's, Peapod).



Obr. 7.5 Příklady značkových strategií house of brand (P&G, Pernod Ricard)

U architektury „značkového domu“ – *branded house* platí, že společnost = značka. Veškeré produkty a služby poté tvoří podskupiny korporátní značky, marketingová a značková strategie se zaměřuje na budování silné firemní značky a veškerá rozhodování o značkové strategii jsou na úrovni centrály (*headquarters*). Tuto strategii využívají zejména asijské nebo jihokorejské společnosti.



Obr. 7.6 Příklady strategie branded house (Samsung, Veolia)

„Další možnou strategií tohoto typu je kombinace korporátní značky s dceřinými značkami (*sub-brands, daughter brands*). Korporátní značka stále funguje jako hlavní, viditelná značka. Dceřiné značky hlavní značku doplňují pro odlišení jednotlivých divizí (SBU), výrobních kategorií nebo firemních aktivit. Divize mají velký vliv na brand management a komunikaci.“³¹ Tuto strategii často využívají společnosti evropské.

Oba strategické přístupy k architektuře značky mají své výhody i nevýhody. Pro strategii „domu značek“ je charakteristická velká finanční a časová náročnost, protože vybudování každé nové značky i řízení širokého portfolia je velmi drahé. Naopak koncentrace veškerých zdrojů do jedné značky se na mnoha trzích může ukázat jako správné rozhodnutí. Na druhou stranu určité značky mají jen omezené kapacity pro rozšiřování na další segmenty. Mohlo by tedy dojít ke zmatení spotřebitelů, anebo by působení značky mohlo dokonce vyvolat negativní reakce spotřebitelů. V takovém případě je vhodnější vyvinout novou značku.

Vhodně navržená architektura značky by měla stanovit logickou hierarchii pro korporátní, zastřešující i dceřiné značky a spotřebitelé by měli být schopni porozumět příslibům (*brand promise*) a odlišnostem jednotlivých značek, snadno se v příslibech orientovat, a značky by měly plnit očekávání cílových skupin. Architektura by tak měla stanovit jasná pravidla a omezení pro všechny typy značek, omezit bariéry možného růstu prostřednictvím akvizic, vytvořit sadu kritérií pro případné rozšíření značek, tvorbu dalších úrovní značek i pro uvedení nových produktů.

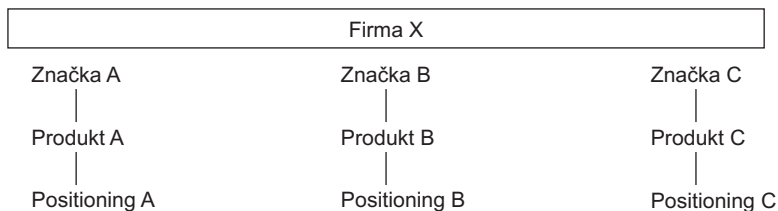
Klíčové je stanovit, kolik úrovní značek daná firma potřebuje. Je třeba zodpovědět otázku, zda bude firma vytvářet různé značky pro různé aktivity, kategorie, výrobní řady či přímo pro jednotlivé výrobky. Dále je třeba definovat vztah mezi jednotlivými úrovněmi značek a pochopit, kde dochází k tvorbě hodnoty pro spotřebitele. Důležitým prvkem je rovněž stanovení viditelnosti korporátní značky a určení role, kterou bude plnit.

7.3.1 Strategie samostatných značek výrobků (*multibranding*)

Strategie je typická především pro firmy působící na trhu rychloobrátkového zboží nebo některých služeb, kdy každý produkt má svůj název a specifický positioning. Dané firmy tak vytvářejí portfolio značek, které odpovídá výrobnímu portfoliu. Tento strategický přístup k architektuře vychází z velmi ofenzivního pojetí, kdy cílem je vzhledem k velkému počtu různých značek s odlišným positioningem obsadit co nejvíce segmentů. Protože u rychloobrátkového zboží se drtivá část prodeje odehrává v obchodních řetězcích, je jedním z cílů obsadit co největší plochu v regálech a vytěsnit tak konkurenci. Spotřebitelé pak mají zdánlivou volbu mezi různými značkami, které však patří stejné firmě, jež zůstává v pozadí (čokopiškoty Mondelez, prodávané pod značkami Figaro, Opavia a Milka). Tato architektura zároveň významně redukuje riziko, neboť spotřebitelé nevidí korporátní značku v pozadí a případný problém s jednou značkou neohrozí zbytek značkového portfolia. Díky tomu tato strategie umožňuje přijímat riziko, firma může na izolovaných značkách vstupovat na potenciálně profitabilní trhy a otestovat inovace předtím, než je použije i u svých klíčových značek.

Jako příklad pro oblast služeb můžeme uvést skupinu hotelových řetězců Accor (viz kapitola 6), která používá pro každý segment jinou značku s odlišným positioningem a příslibem značky (*brand promise*).

³¹ Franzen, G. Moriarty, S.: *The Science and Art of Branding*, s. 412.



Zdroj: Kapferer, *Les marques capital de l'entreprise*, s. 438.



Obr. 7.7 Strategie značky výrobků (multibranding), příklad Mondelez

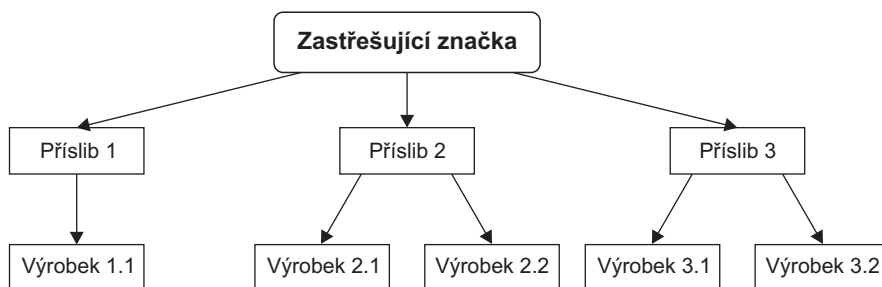
Nevýhodou tohoto strategického přístupu může být zejména absence synergického efektu, kdy se dobrá pověst jedné značky nepřenáší na další značky v portfoliu a dopady jsou tak zejména ekonomického rázu. Uvést novou značku je velmi nákladné. Pokaždé, když taková firma uvádí nový výrobek, uvádí zároveň i novou značku, což vyžaduje velmi vysoké investice do reklamy a budování povědomí. Tato strategie je vhodnější především pro růstové trhy, kde i nízký podíl na trhu může zajistit návratnost investice, zatímco na saturovaných trzích se tato strategie nemusí vyplácet. Zároveň jsou velmi omezené možnosti rozšíření úspěšné značky a přechod na jiné trhy. V podstatě jediným možným rozšířením je inovace produktů.

Jednou z možností, jak snížit výše zmíněné nedostatky, je strategie rozvoje **značkové řady** (*brand extention*), kdy značka určuje pole působnosti a sdružuje pod sebou více produktů, které spadají do dané kategorie. Příslib dané značky tak využívá celé spektrum různých výrobků. Při využití této strategie je třeba věnovat velkou pozornost vhodné koncepci sdružující značky. Výhodou této strategie je, že do určité míry předchází rozmělnění komunikace, neboť se komunikace soustředí na jednu značku, a tím buduje její kapitál. Pokud je značka vhodně koncipována – má jasné teritorium působnosti a identitu – je možné pod ní uvádět nové výrobky, což je ekonomicky méně náročné než uvádět další novou značku. Nevýhody mohou plynout z nejasného ukotvení v myslích spotřebitelů, pokud má značka příliš široké, nekonzistentní portfolio výrobků. Proto je často vhodné vložit mezistupeň v podobě výrobkové řady, která spotřebitelům usnadňuje orientaci v nabídce značky – výrobkové řady pomáhají strukturovat nabídku a organizovat výrobky, například v regálu distribučních řetězců. Příkladem mohou být u kosmetiky řady podle různého typu vlasů pod stejnou značkou – pro vlasy barvené, suché, mastné, melírované apod.

7.3.2 Strategie zastřešující značky (*umbrella brand*)

V Evropě a Asii mají tradici především různé formy zastřešujících značek. Při této architektuře podporuje jedna značka výrobky na celé řadě rozdílných trhů. Jednou z hlavních výhod zastřešujících značek je možnost dosahovat značných úspor z rozsahu a kapitalizovat hodnotu značky.

V praxi rozlišujeme dvě hlavní varianty, buď **flexibilní model**, který nabízí poměrně velkou volnost při řízení značky jednotlivým divizím a dceřiným společnostem v zahraničí a často používá jako zastřešující značku firemní název pro zdůraznění příslušnosti značky ke skupině (Samsung a jeho pět divizí), a více centralizovanou variantu, tzv. **masterbrand**. V případě masterbrandu jsou pro zastřešující značku stanovena pevně daná pravidla, zejména pak jednotná komunikační strategie. Typickým příkladem je značka Nivea koncernu Beiersdorf AG, která působí v řadě kategorií, ale její výrobky spotřebitelé zpravidla poznají na první pohled. Značka má jeden ústřední motiv (*love and care*), který je do určité míry komunikován na všech trzích. Tento přístup se vyznačuje značnou mírou centralizace řízení. Jiným příkladem může být skupina Volkswagen a její zastřešující značka Škoda (*simply clever*) a její modelové řady s různými přísliby pro různé segmenty (Citigo, Fabia, Roomster...).



Obr. 7.8 Strategie zastřešujících značek

Zdroj: Michel: *Au coeur de la marque, Les clés du management de la marque*, s. 114.

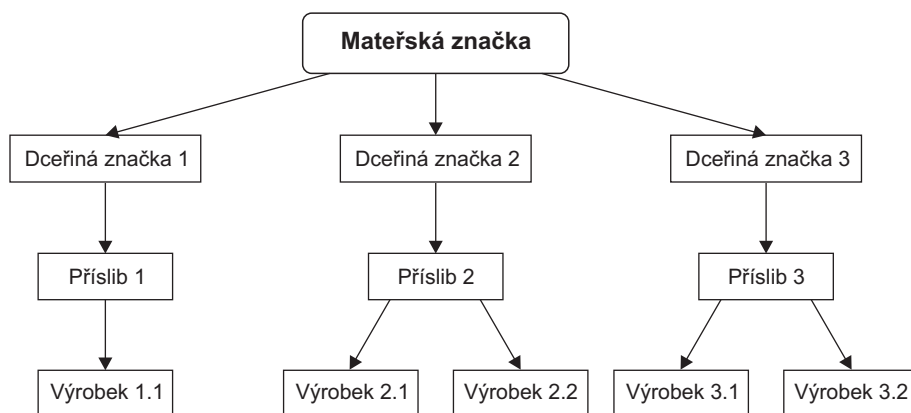
Vysokou známost zastřešující značky lze využít k průniku na nové trhy a segmenty. Vybudovat povědomí o značce je v dnešní době, kdy jsou spotřebitelé značně rezistentní vůči komunikaci, obtížné a finančně náročné. Možnost využívat jednotnou komunikaci tedy představuje nezanedbatelnou výhodu této strategie. Strategie zároveň umožňuje rozvinout diverzifikované portfolio pod jednou značkou.

Architektura zastřešující značky je však vhodná jen pro určité situace. Především jen silné značky s jasně definovaným posláním a identitou mohou pokrýt výrobky na odlišných trzích, aniž by došlo k rozmělnění komunikace a ztrátě smyslu značky, kdy by se z ní mohl stát pouhý název bez hlubší odezvy ze strany spotřebitelů. Pokud má značka jasně definovanou identitu a poslání (vizi), může je přenést do komunikace jednotlivých výrobků a díky sdíleným společným hodnotám se jasně vymezit vůči konkurenci a vytvořit hodnotu pro spotřebitele.

7.3.3 Strategie dceřiných značek (*sub-brands, daughter brands*)

Tato specifická značková architektura se vyznačuje dvěma úrovněmi hierarchie značek a je charakteristická pro marketing prémiových značek. Tzv. mateřská značka má silné postavení a vytváří sdružující hlubší význam a identitu. Dceřiné značky, které obvykle spadají pod samostatné divize, mají větší samostatnost a mohou do určité míry přizpů-

sobit svou komunikační strategii pro oslovení specifického segmentu, na němž operují. Jedná se tedy o dvou- či víceúrovňovou strukturu, kde mateřská značka vytváří společnou vizi (hodnoty, které v přeneseném slova smyslu rodinu spojují), kterou následně sdílejí všechny dceřiné značky napříč zeměmi, kde působí. Řízení je podobně jako u zastřešující značky typu masterbrand značně centralizované a značka má pouze omezené možnosti pro rozšiřování, jež plynou z nutnosti respektovat vizi mateřské značky.



Obr. 7.9 Značková architektura dceřiných značek

Zdroj: Kapferer (2007), s. 453.

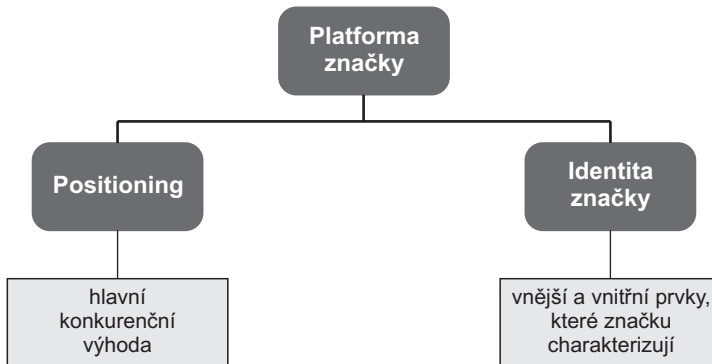
7.3.4 Platforma značky

U všech typů značkové architektury, které jsou vyvíjeny pro globální trhy a vyžadují silnou koordinaci, je třeba věnovat značnou pozornost vývoji tzv. platformy značky. Platforma značky je nástrojem, který pomáhá manažerům, reklamním agenturám a firemním partnerům pochopit jedinečnost značky, její hodnoty a stimulovat jejich kreativitu. Vznik tohoto nového nástroje v oblasti brand managementu je důsledkem globalizace a snahy o hledání srozumitelného vyjádření hodnot pro světové trhy.

Jedná se o určitou analogii v oblasti výroby, kde například v automobilovém průmyslu jsou kvůli úspoře nákladů využívány jednotné platformy pro různé modely aut (např. první octavia byla postavena na platformě PQ34, kterou využíval golf čtvrté generace, ale také Audi A3, Audi TT nebo Seat Toledo). Platforma definuje identitu značky a positioning a určuje klíčové prvky, které následně musí být integrovány do jednotlivých složek marketingového mixu, díky čemuž dochází k budování jasné a srozumitelné pozice značky na světovém trhu.

Platforma značky se skládá z **positioningu**, který určuje hlavní konkurenční výhodu (na jejím základě je pak stanoven konkrétní způsob komunikace pro daný cílový trh), a z **identity značky**. Identita značky stanoví prvky, jež definují podstatu značky neboli hlavní hmotné a nehmotné charakteristiky, které vycházejí z firemních hodnot, historie a know-how. Identita značky je určena vnějšími a vnitřními faktory. K vnějším prvkům, které jsou viditelné a charakterizují značky navenek, řadíme základní charakteristiky výrobku, jež jsou obvykle zmiňovány v komunikaci (jedinečná chuť značky Pilsner Urquell),

vztahové prvky (přátelství) a image typického spotřebitele (znalec dobrého piva). K vnitřním prvkům, tedy hodnotám, které vytvářejí „vnitřní svět značky“, patří osobnost značky (jakými lidskými vlastnostmi bychom mohli značku charakterizovat – úspěšní a sebevědomí lidé), kulturní prvky (kořeny značky – prazdroj všech piv, jediný originál) a vnímání sebe sama (dopřejí si kvalitu). Zatímco positioning se může na různých trzích lišit, identita značky musí být jednotná, konzistentní, dlouhodobá a reálná.



Obr. 7.10 Platforma značky

Vhodně stanovená platforma značky pak slouží mimo jiné k hodnocení souladu inovací a značky, k optimalizaci výrobního portfolia, k posouzení nutnosti míry adaptace pro různé zahraniční trhy, ke stanovení vhodné míry diverzifikace výrobního portfolia pod danou značkou a k posouzení vhodnosti komunikačních kampaní a vizuálního vyjádření značky.

KAPITOLA 8

Mezinárodní výrobní politika

Výrobová politika je prvním „P“ mezinárodního marketingového mixu, z něhož vycházejí další marketingové nástroje, používané podniky na mezinárodních trzích. Z marketingového hlediska jsou výrobkem všechny hmotné i nehmotné statky, které mohou být nabízeny na trhu a které uspokojují potřeby a přání spotřebitelů. Úspěšnost výrobku na mezinárodních trzích je podmíněna souhrnem jeho užitných vlastností, nabízenými službami a tím, jak je zahraničními spotřebiteli vnímán. Aby výrobek na trhu uspěl, musí se odlišit od ostatních výrobků, které na trhu nabízí konkurence.

8.1 Míra adaptace mezinárodní výrobové politiky

Při rozhodování o mezinárodní výrobové politice je třeba zvážit, zda je možné realizovat výrobek na zahraničních trzích beze změny, či zda je nutné upravit jej podle požadavků zahraničních trhů. Při rozhodování o míře adaptace je třeba brát v úvahu zejména následující faktory:

- výrobek a jeho základní charakteristiky;
- potřeby, které výrobek uspokojuje;
- zákonodárství v zemi vývozu (předpisy a normy);
- zahraniční trh, jeho velikost a kupní sílu obyvatel;
- sociálně-kulturní odlišnosti;
- nákupní a spotřební zvyklosti, spotřebitelské preference;
- velikost podniku a jeho ekonomické možnosti;
- náklady na adaptaci.

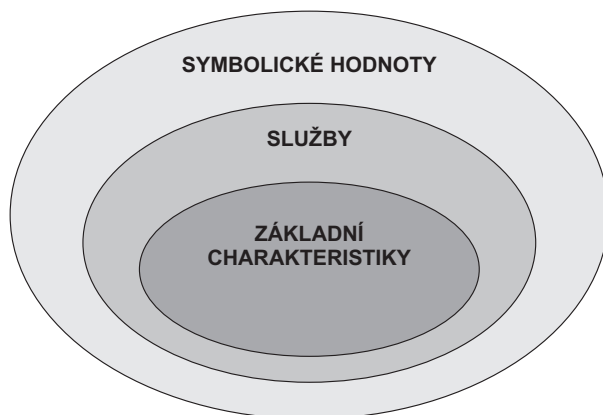
Nejméně nákladným a nejsnazším řešením by byla výroba zcela standardizovaných výrobků a jejich realizace na zahraničních trzích bez jakýchkoli úprav. Úplná standardizace však obvykle není možná a podniky musí respektovat jak technické požadavky, tak marketingové odlišnosti zahraničních trhů.

8.1.1 Marketingové adaptace výrobků

U každého výrobku je možné rozlišit tři dimenze: (1) **základní charakteristiky výrobku, užitné vlastnosti** – fyzikální vlastnosti, chemické složení, výkon, rozměry, trvanlivost, chuť atp., (2) **služby související s výrobkem** – záruky, servis, poradenské služby, zajištění přepravy, zajištění financování, nabízené platební a dodací podmínky, pojištění apod. a (3) **symbolické hodnoty** – image značky a země původu, firemní image, módnost, styl atd.

Základní charakteristiky výrobku musí vždy odpovídat platné legislativě (technickým předpisům, hygienickým normám, ekologickým normám, předpisům na ochranu zdraví a bezpečnosti spotřebitelů atp.). Dále je třeba výrobky upravovat podle klimatických podmínek, podle používaného metrického systému (například rozdíly mezi kontinentálním a anglosaským metrickým systémem), podle somatotypů (menší vzrůst Asiatů, vysoké postavy Skandinávců), podle specifik bytového fondu (spotřební elektronika přizpůsobená malé výměře bytů v Japonsku, nábytek pro menší byty v panelových domech v zemích střední a východní Evropy), vybavenosti domácností a životní úrovni (řada domácností v rozvojových zemích není vybavena ledničkami, a proto jsou tam vyváženy sušené mléč-

né výrobky), podle spotřebitelských preferencí (je třeba upravovat chuť, vzhled) a podle spotřebitelských zvyklostí (tekuté jogurty pro čínský trh).



Obr. 8.1 Tři základní dimenze výrobku

Obvyklou adaptací je rozsah nabízených služeb. Komplexní služby jsou nedílnou součástí nabídky ve vyspělých zemích s vysokou kupní silou. V některých zemích je obvyklé, že řadu služeb nezajišťují přímo výrobci, ale distribuční mezičlánky. V zemích s nízkou kupní silou je například často třeba podpořit prodej nabídkou financování (dodavatelské úvěry, spotřebitelské úvěry, leasing, hypotéky). Tradiční služby si zde spotřebitelé naopak zajišťují převážně svépomocí (dopravu, montáž, drobné opravy). V zemích s nižší kupní silou je cyklus životnosti výrobku obvykle delší, protože spotřebitelé nemají dostatečné finanční zdroje na nákup nových výrobků, a proto je třeba zajišťovat servis a náhradní díly déle než ve vyspělých zemích atd.

Třetí dimenze má do značné míry symbolický rozměr a je ovlivněna vnímáním spotřebitelů a zákazníků. Tato dimenze je nejvíce kulturně podmíněna a je spojena s vnímáním země původu, se značkou a s hodnotami, které v myslích spotřebitelů představuje (např. značky Mercedes, BMW – výraz německé kvality a solidnosti, Louis Vuitton, Chanel – francouzská rafinovanost a luxus, Samsung – technologická vyspělost Jižní Koreje, Škoda – česká průmyslová tradice), s postojem spotřebitelů vůči zahraničním výrobkům, s možným upřednostňováním tuzemských značek, s hodnotovou orientací, s estetickým citěním atd.

Mezinárodní konkurence se dnes prioritně nezaměřuje na základní charakteristiky výrobku, protože funkční a technická spolehlivost jsou samozřejmostí, ale soustřeďuje se zejména do oblasti služeb a budování pozitivního vnímání symbolických hodnot, zejména image značek.

Zřejmě nejčastější marketingovou adaptací pro zahraniční trhy je změna balení. Obal plní dvě základní funkce, a to jednak funkci ochrannou (chrání výrobek před poškozením při mezinárodní dopravě, skladování, při prodeji samotném, při opakovaném používání výrobku) a jednak významnou funkci komunikační (jsou na něm uváděny důležité informace pro spotřebitele a zároveň plní komunikační funkci v čistě marketingovém pojetí, tj. podporuje prodej výrobků). Obaly ve vyspělých zemích podléhají velmi přísnému zákonodárství. Musí být zdravotně nezávadné a musí na nich být uváděna řada informací pro spotřebitele (datum výroby, datum spotřeby, složení výrobku, země, kde byl výrobek

vyroben, atd.). Na některých výrobcích, které by mohly ohrozit zdraví spotřebitelů (např. cigarety a alkohol), musí být na obalu varování o škodlivosti výrobku pro spotřebitele. Ve vyspělých zemích je obvykle kladen velký důraz na ekologii, a proto je často na obalech uváděna informace o možnosti recyklace odpadu.

Tab. 8.1 Porovnání základních výhod standardizace a adaptace mezinárodní výrobní politiky

	Výhody standardizace	Výhody adaptace
Základní charakteristiky	<ul style="list-style-type: none"> • úspory z rozsahu • úspory získané díky zkušenostem • výrobky jsou v souladu s mezinárodními standardy a předpisy • možnost rychlého vstupu na mezinárodní trhy • výrobky odpovídají standardům mezinárodních obchodních řetězců • snadnější šíření inovací 	<ul style="list-style-type: none"> • výrobky jsou ve shodě s tuzemskými technickými směrnici a normami • výrobky jsou přizpůsobeny místním spotřebním zvyklostem a preferencím • výrobky jsou uzpůsobeny vybavení a chodu domácností • respektování metrického systému, klimatických podmínek a dalších specifik • možnost snadného využití místní infrastruktury
Služby	<ul style="list-style-type: none"> • úspory z rozsahu • přenos know-how • využívání moderních technologií • vysoký standard • možnost standardní spolupráce s mezinárodními firmami (obchodními řetězci, bankami a finančními institucemi, síťovými agenturami) 	<ul style="list-style-type: none"> • úroveň odpovídá očekávání spotřebitelů • zohledňuje specifika místní distribuční sítě • možnost úspor díky menšímu rozsahu poskytovaných služeb a levnější pracovní síle v zemích s nižší kupní silou
Symbolické hodnoty	<ul style="list-style-type: none"> • jednotná image na světovém trhu • posílení mezinárodní známosti značky • možnost pozitivní asociace s vnímáním země původu • možnost oslovit homogenní segmenty světového trhu • marketingové úspory z rozsahu 	<ul style="list-style-type: none"> • positioning tuzemské značky (možnost zakrytí zahraničního původu) • odstranění problému s obtížnou výslovností cizího názvu a možných negativních asociací • možnost využití místních symbolů • při převzetí již existující tuzemské značky nižší náklady na budování známosti, možnost navázat na tradici oblíbené tuzemské značky • výrobek odpovídá vkusu a estetickému cítění spotřebitelů

Spotřební balení by mělo být výrazné (musí usnadňovat spotřebitelům výběr), pohodlné pro spotřebitele (například možnost obal snadno otevřít, snadno přenášet z obchodu domů), v souladu s celkovou marketingovou strategií (podle zvoleného positioningu musí vyjadřovat například kvalitu výrobku) a odrážet image značky. Obal musí dodržovat základní komunikační prvky výrobní řady z hlediska používaného písma, barevného provedení, designu a měl by zprostředkovávat komunikaci o užitečných/příslibech značky, které spotřebitel očekává (funkčnost výrobku, zdůraznění společenského postavení spotřebitele, emocionální ladění výrobku atp.). Při rozhodování o koncepci balení je třeba vycházet z toho, zda se jedná o výrobek nakupovaný impulzivně, či o výrobek, u něž převládá racionální kupní chování. U impulzivně nakupovaných výrobků je obal mimořádně důležitý, protože často rozhoduje o výběru výrobku. U spotřebního zboží jsou proto obaly před uvedením výrobku na trh často testovány. Cíli výzkumu balení jsou například posouzení viditelnosti navrhovaných variant balení mezi sebou a v porovnání s konkurenčními

výrobky, výběr optimálního tvaru, materiálu, barvy, obrázku a textu na balení, posouzení funkčnosti balení, možnosti jeho dalšího využití v domácnosti, srozumitelnosti návodu a výzkum preferencí velikosti balení.

Marketingové úpravy se mohou týkat velikosti balení, použitého obalového materiálu, barevnosti nebo slovního a obrazového ztvárnění obalu. Ve vyspělých zemích se obvykle používají velká spotřebitelská balení, která jsou přizpůsobena nákupnímu chování zákazníků (velké týdenní nákupy v supermarketech či hypermarketech). V zemích s nízkou kupní silou se mnohem více uplatňuje menší nebo i kusové balení. Stejně tak se v těchto zemích používá i levnější obalový materiál (např. prací prášky v plastových obalech místo v krabicích). Rozdíly v používaném obalovém materiálu mohou vyplývat i ze spotřebních zvyklostí (např. v USA se prodává převážně pivo v plechovkách, zatímco ve všech evropských zemích převládá prodej lahvového piva).

Barva obalu plní nejen estetickou funkci, ale velmi často je spojena s určitým výrobkem nebo firmou a je nedílnou součástí její image (Coca-Cola – červená, Pepsi-Cola – modrá). Co se týče slovního a obrazového ztvárnění obalu, je možno konstatovat, že například v rozvojových zemích je nutné využívat mnohem více grafického ztvárnění návodu na použití již na obalu než v zemích vyspělých. Hlavním důvodem je častý analfabetismus spotřebitelů.

V některých případech může inovativní obal podpořit podstatným způsobem úspěch výrobku na mezinárodním trhu (speciální lahvička pro mléčný nápoj Actimel umožňuje výrazně odlišit tento výrobek od ostatních nápojů).



Obr. 8.2 *Inovativní obal – příklad Actimel*

U řady výrobků může dokonce obal do určité míry zastínit obsah a být jedním z faktorů, které ovlivňují rozhodovací proces spotřebitelů (dekorativní láhve u alkoholu, dárkové balení bonboniér, flakony u parfémů).

Inovace obalů vyvolávají u spotřebitelů dojem, že i obsah výrobku byl modernizován. Jsou také nedílnou součástí repositioningu značek a častým nástrojem na podporu prodeje – umožňují personalizaci výrobků, možnost uvést na trh speciální edice, například v době vánočních svátků nebo při jiných nákupních příležitostech. Cílem inovace obalů může být i snaha o snížení nákladů a/nebo zvýšení společenské zodpovědnosti (obaly více šetrné k životnímu prostředí).

Příklad **Inovace obalů značky Nivea**

Vzhled kosmetických výrobků je pro spotřebitele velmi důležitý a může být faktorem, který rozhodne o výběru značky při nákupu zejména u výrobků, které jsou prodávány v běžné prodejní síti. Obaly proto sledují módní trendy a jsou často využívanou inovací. Například tělová mléka

Nivea měla v šedesátých letech tvar dózy ve stylu lávových lamp, v sedmdesátých a osmdesátých letech převládaly tvary obličejových kapek, v devadesátých letech měla balení vysoké a vertikální křivky. Poslední inovace z roku 2013 má jemné linie, jež „kombinují čistou geometrii s přirozenou formou a představují tak spojení mezi minulostí a budoucností“.



Obr. 8.3 Historický vývoj designu obalů

Estetický vzhled ale nebyl jediným důvodem pro inovaci, která znamená změnu balení u více než 1 600 výrobků, a je tedy obrovskou investicí, jež se musí i ekonomicky zhodnotit, mimo jiné i vzhledem k úspoře nákladů. „Nový design také odráží odpovědnost značky NIVEA vůči udržitelnému rozvoji, a to díky optimalizaci přepravy a menší spotřebě materiálů:

- Snížíme množství použitých palet o 12 600 za rok. Tak ušetříme 585 tun emisí CO₂ ročně.
- Snížili jsme ročně množství obalů o 15 % a ušetřili více než 350 tun plastu.
- U tří čtvrtin našich výrobků jsme snížili množství použitého polepového materiálu o 23 %.
- Používáme stoprocentně recyklovatelné materiály.“

Zdroj: www.nivea.cz.

8.1.2 Adaptace výrobků na technické požadavky

Podniky, které vstupují na zahraniční trhy, jsou povinny přizpůsobit své výrobky předpisům platným v zemi vývozu. Technické požadavky jsou často zneužívány, slouží jako nástroj na ochranu tuzemského trhu a tvoří tzv. technické překážky obchodu. Za technickou překážku obchodu může být považována každá povinnost uvalená, *de iure* nebo *de facto*, na exportéra nebo importéra, která ho nutí prokázat shodu jeho výrobku s technickou specifikací, lišící se od technické specifikace platné v zemi výroby, předtím, než je mu povoleno umístit výrobek na trh. Dodatečná překážka spočívá v povinnosti exportéra nebo importéra obrátit se na třetí osobu (nejčastěji instituci pověřenou státem), aby osvědčila shodu jeho výrobku s technickou specifikací, jejíž splnění je vyžadováno.

Technickými překážkami obchodu jsou například povinné certifikáty, administrativní povolení řízení či změny výrobních postupů, které musí podnik zajistit, aby vyhověl

požadavkům místních orgánů. Čeští vývozci se běžně setkávají s technickými překážkami prakticky ve všech zemích.

Po vstupu do EU se Česká republika zapojila do systému jednotného vnitřního trhu, kde je možné výrobky členit na výrobky prodávané volně a na výrobky, jež spadají do regulované oblasti. Jde o ty produkty, které by mohly způsobit spotřebiteli újmu na zdraví, ohrozit ho na životě či způsobit škody velkého rozsahu na majetku a životním prostředí.

Země EU budují dlouhodobě **harmonizovaný systém technických direktiv**. V roce 1985 byla přijata nová koncepce, tzv. nový přístup (*new approach*) k technické harmonizaci a normalizaci. Přijetím „nového přístupu k harmonizaci výrazně vzrostla úloha evropské normalizace jako efektivního nástroje evropské technické legislativy. Většina národních norem pro oblast průmyslových výrobků je v současné době nahrazena evropskými směrnici (direktivami), které jsou závazné pro všechny státy EU. Nový přístup byl založen na následujících zásadách:

- **evropské směrnice** upravují pouze základní požadavky na bezpečnost výrobků, které musí výrobce splnit, aby mohl být výrobek uveden do oběhu na teritoriu všech členských zemí EU;
- **evropské normy** jsou nezávazné, dobrovolné a uvádějí podrobné technické specifikace;
- **princip presumpce shody** vychází z předpokladu, že výrobky, které byly vyrobeny podle harmonizovaných evropských norem, jsou ve shodě s požadavky směrnice.

V roce 2010 vstoupil v platnost tzv. **nový legislativní rámec** (*new legislative framework*), jehož cílem bylo odstranění zbývajících překážek pro volný pohyb zboží. Je tvořen třemi právními dokumenty, které stanoví:

- rámce pro **uvádění výrobků na trh**, zejména tvorbu komunitárních předpisů v harmonizované sféře – definuje označení CE, vymezuje úlohu jednotlivých subjektů, stanovuje požadavky na postupy posuzování shody atd.;
- požadavky pro **akreditaci a dozor nad trhem** – cílem byla harmonizace systémů při udělování akreditací orgánům, které posuzují shodu (laboratoře, certifikační orgány, inspekční orgány...); **národní akreditační orgány** (v ČR Český institut pro akreditaci) tedy fungují dle jednotných pravidel a akreditují podle mezinárodně uznávaných norem; dozor nad trhem u nás vykonává **Česká obchodní inspekce**;
- **princip vzájemného uznávání** – pokud je výrobek v souladu s předpisy jedné členské země, nemůže mu být odepřen vstup na trhy dalších zemí.

Pro systém uplatňovaný v EU je charakteristická **odpovědnost výrobce**. Výrobce je zodpovědný za provedení postupů, které vedou k prohlášení o shodě výrobku s požadavky všech směrnic, jež se na výrobek vztahují. Tyto postupy zahrnují zejména: prohlášení o shodě, typové zkoušky, spolupráci s notifikovaným orgánem, vypracování a archivaci technické dokumentace a její poskytování kompetentním orgánům EU, umístování značení CE. Pokud výrobek spadá do regulované oblasti, musí odpovídat požadavkům příslušných směrnic a být označen značkou CE. Výrobek je označován CE buď výrobcem, nebo jeho zástupcem (mandatářem), který má sídlo v členské zemi EU.

Značení CE stvrzuje skutečnost, že výrobek prošel postupem posuzování shody a vyhovuje technickým předpisům evropských směrnic. Označením výrobku na sebe výrobce bere zodpovědnost za škody způsobené vadou výrobku. Značení CE tedy není ani označením původu (není zkratkou Evropských společenství, ale v překladu z francouzštiny znamená

evropskou shodu³²), ani označením jakosti či souladu s evropskými normami. Značení CE je určeno orgánům, které dozorují trh a v jejichž pravomoci je požadovat po výrobci, aby doložil, že splnil veškeré náležitosti nutné pro uvedení výrobku na trh. V pravomoci těchto orgánů je i udělování sankcí, a dokonce i možnost nechat stáhnout výrobek na náklady výrobce z trhu všech zemí EU. Označení CE musí být umístěno na výrobku nebo na štítku s údaji. Pokud to charakter výrobku neumožňuje, musí být umístěno na obalu, pokud ho výrobek má, a v průvodní dokumentaci, pokud ji příslušná směrnice předepisuje. Označení CE musí být viditelné, čitelné a nesmí být snadno odstranitelné. Doplněno by mělo být posledními dvěma čísly letopočtu, ve kterém byl výrobek označen.



Obr. 8.4 Značení CE

Shoda výrobku se směrnicemi je **požadována od prvního uvedení na trh**, tj. buď do distribuce, nebo do provozu. Kontrolní orgány mohou prověřovat shodu kdykoli. Výrobce musí být schopen předložit technickou dokumentaci, která prokazuje shodu výrobku s příslušnou směrnicí. Proto musí být všechny subjekty, které uvedly výrobek na trh EU, připraveny předložit průkaz o shodě v rozumné době, za kterou je podle uzancí považován jeden týden.

Pro postupy posuzování shody bylo vytvořeno osm modulů, které jsou označeny písmeny A až H. Každá směrnice uvádí, jaké moduly jsou pro daný výrobek regulované sféry relevantní, a poskytuje tak výrobci informace o tom, jak má při prokazování shody postupovat.

Obsah prohlášení o shodě záleží na typu výrobku a na tom, zda je výrobek vyráběn podle evropských norem (EN). Pokud výrobek není vyráběn podle EN, musí se výrobce obrátit na tzv. notifikovaný orgán, který je pověřen (notifikován) k ověřování shody v rámci legislativy EU. Notifikované orgány určují jednotlivé země a schvaluje je Evropská komise. Notifikovanými orgány jsou zkušebny nebo jiné certifikační instituce. Jimi vydané certifikáty pak platí na území všech členských zemí EU.

V oblasti mezinárodního podnikání se firmy často setkávají s požadavkem na certifikaci podle norem ISO. **Mezinárodní normy ISO** se v praxi uplatňují od roku 1987. Při jejich zpracování se vycházelo ze zkušeností firem, které dosahovaly vynikajících výsledků v oblasti jakosti výrobků. Tyto zkušenosti byly zevšeobecněny tak, aby je bylo možno použít pro podniky prakticky ze všech odvětví. Tato univerzálnost aplikovatelnosti je jejich výhodou i nevýhodou zároveň. Je proto třeba k nim přistupovat jako k souboru minimálních požadavků na skutečně funkční systém kvality.

Charakteristickými rysy norem ISO jsou důraz na pořádek a disciplínu ve všech činnostech souvisejících s jakostí, na zdokumentování veškerých postupů souvisejících s výrobkem a jeho jakostí, na záznamy (evidence, dokladovost) o tom, že uvedené postupy byly uskutečněny, a na prokazování zpětné vazby. Soubor norem ISO má být především návodem pro management jakosti a nástrojem omezení rizika v rámci podnikatelských vztahů. V žádném případě není používání norem ISO povinné. Jedná se spíše o marketingový nástroj, který zvyšuje důvěryhodnost firmy a její image, a tudíž přispívá k její vyšší konkurenceschopnosti na mezinárodních trzích.

³² Conformité européenne.

8.2 Členění výrobků a mezinárodní výrobový mix

Správné členění výrobků umožňuje stanovení odpovídající marketingové strategie. Z hlediska marketingu členíme výrobky do dvou velkých skupin. Jedná se o spotřební výrobky a o průmyslové výrobky (výrobní prostředky). U průmyslových výrobků hovoříme o tzv. rozumovém nakupování, při kterém jednoznačně převažují racionální hlediska (technické parametry, kvalita, servis, značka a cena). U spotřebních výrobků je rozhodování více ovlivňováno emocemi a často se jedná o tzv. impulzivní nákupy. Spotřební výrobky dále členíme například na rychloobrátkové zboží, zboží dlouhodobé spotřeby či speciální výrobky. Uvedená hlediska se uplatňují jak na trhu tuzemském, tak na trzích mezinárodních.

Tab. 8.2 Hlavní charakteristiky základních skupin spotřebních výrobků

	Rychloobrátkové zboží	Zboží dlouhodobé spotřeby	Speciální výrobky
Kupní chování spotřebitelů	Časté nákupy, impulzivně nakupované zboží. Spotřebitelé nejsou ochotni vynaložit pro nákup velké úsilí.	Méně časté nákupy. Spotřebitelé nákup plánují, porovnávají jednotlivé značky z hlediska cen, kvality a image. Pro nákup jsou ochotni vynaložit značné úsilí.	Spotřebitelé mají silné preference vůči značkám, jsou loajální, pro nákup jsou ochotni vyvinout mimořádné úsilí. Jsou málo citliví na ceny a málo porovnávají jednotlivé značky.
Cenová politika	Nízké ceny.	Vyšší ceny.	Vysoké ceny.
Distribuce	Široká (intenzivní) distribuce. Snadno dostupná obchodní síť.	Selektivní distribuce, výrobky jsou prodávány ve vybraných obchodech.	Exkluzivní distribuce. Výrobky jsou prodávány pouze v jednom či několika specializovaných obchodech ve vybraných lokalitách.
Komunikace	Masová reklama a silná podpora prodeje ze strany výrobce.	Reklama a osobní prodej, který zajišťují výrobci i obchodní mezičlánky.	Vybrané formy cílené komunikace, kterou zajišťují výrobci i obchodní mezičlánky.

V mezinárodním marketingu rozlišujeme výrobky často podle toho, pro jaký trh jsou zejména určeny, a to na výrobky pro tuzemský trh, na vývoz, výrobky multinacionální a globální.

Tzv. **tuzemské výrobky** mohou být určeny úzkým cílovým segmentům. Velmi dobrým artiklem jsou tuzemské výrobky a služby v zemích s rozvinutým turistickým ruchem, pokud se obracejí na cílovou skupinu zahraničních turistů (dárkové a upomínkové předměty, místní speciality, cizojazyčné kulturní události, specifické služby). V současné době se můžeme v některých, zejména vyspělých, zemích setkávat nejen s preferencemi tuzemských, ale i regionálních výrobků, které jsou označovány speciálními značkami, zdůrazňujícími regionální aspekty (například fakt, že výrobek byl vyroben v Bretani).

Tyto výrobky jsou sice určeny pro omezený segment, ale mohou být velmi úspěšné, protože se obracejí na přesně vymezenou cílovou skupinu spotřebitelů, pro niž je typická vysoká kupní síla.

Exportní výrobky. Jedná se jednak o výrobky, které podnik hodlá vyvázet pouze na vybrané trhy a musí je adaptovat podle požadavků zahraničních trhů nebo odběratelů (často se jedná o výrobu na zakázku), a jednak o výrobky, které jsou spotřebiteli vnímány jako kvalitnější, protože jsou určeny převážně pro vývoz na náročné trhy.

Výrobky, které jsou částečně upravovány podle specifik jednotlivých trhů, jsou často označovány jako tzv. **multinacionální výrobky**. Výrobová politika tohoto typu je

charakteristická pro firmy využívající koncepci interkulturního marketingu. Výrobky jsou v zásadě stejné, ale adaptují se například podle kupní síly obyvatel (velikost balení), estetických preferencí (barva balení), chuťových preferencí či zvoleného positioningu (positioning tuzemské firmy).

Výrobky určené pro světový trh, tzv. **globální výrobky**. Nejsou vázány na sociálně-kulturní odlišnosti (*culture-unbound products*) a vycházejí z uniformity potřeb světových trhů. Tento typ je koncipován pro nejširší segmenty spotřebitelů a jedná se o zcela standardizované výrobky. Jedinou úpravou u tohoto typu výrobků jsou často překlady na obalech a v návodech k použití.

Příklad Vývoz košer destilátů společnosti Rudolf Jelínek

Při výrobě košer (*kosher*) destilátů jsou použity suroviny a výrobní postupy, které jsou v souladu s předpisy židovské víry. Výroba probíhá za dozoru zástupce ortodoxní unie amerických rabínů. Destiláty jsou prémiovými výrobky i proto, že košer certifikát udělený americkou Ortodoxní unií potvrzuje nejvyšší kvalitu. Prodej košer výrobků společnosti Rudolf Jelínek v posledních letech neustále roste, a to především díky vývozu do USA, Izraele a na další trhy.



Obr. 8.5 Košer destiláty pro zahraniční trhy

V roce 2013 tvořil obrat v košer produktech více než 6 % z tržeb za vlastní výroby. „Vzhledem k celkovému růstu obratu se jedná o pozitivní tendenci. V letošním roce čekáme další zvýšení podílu košer produkce na tržbách, a to díky košer verzi novinky Bohemia Honey pro export a také díky růstu prodeje košer produktů jako prémiových destilátů na českém a slovenském trhu,“ říká obchodní a marketingový ředitel společnosti Rudolf Jelínek Miroslav Motyčka a dodává: „Růst přitom není extenzivní, tedy že bychom standardní výrobky měnili na košer a tím navýšili prodej košer destilátů, ale naopak, pracujeme s košer produkty jako se zásadní částí našeho portfolia pro prémiovou klientelu.“

Zdroj: MARKETING SALES MEDIA, 17. 6. 2014, webové stránky www.rjelinek.cz.

Mezinárodní marketingové strategie jsou obvykle koncipovány pro **mezinárodní výrobní mix**, jenž zahrnuje výrobní řady a jednotlivé výrobky a služby, které výrobce nebo prodejce nabízí zákazníkům na zahraničních trzích. Výrobní mix je také označován jako výrobní či prodejní sortiment a firmy málokdy prodávají na zahraničních trzích kompletní sortiment.

Při tvorbě mezinárodního výrobního mixu je přijímána řada rozhodnutí, která se týkají jeho šíře, délky, hloubky a konzistence a u jednotlivých výrobků dále jejich funkce, designu, stylu, barvy, služeb, záruk, obalu a značky. Šíře sortimentu je dána počtem výrobních řad, jeho délka celkovým počtem jednotlivých položek. Počet typů výrobku určité řady nazýváme hloubkou výrobní řady a hloubka výrobního sortimentu vyjadřuje, kolik variant výrobků je u každé řady nabízeno. Těsnost vazeb mezi výrobními řadami, jejich konečným použitím, výrobními požadavky, distribučními cestami a dalšími aspekty udává, jak je sortiment konzistentní. Firmy obvykle vytvářejí základní sortiment, který popřípadě doplňují o další položky, doplňky či služby a využívají tzv. modulové uspořádání nabídky. Zvláště na zahraničních trzích se nabízený sortiment, jak již bylo řečeno, může značně lišit podle požadavků, preferencí, spotřebního chování a kupní síly zákazníků.

Častými strategiemi jsou postupné **rozšiřování výrobní řady o nové produkty pod stávající značkou** (*line extension*) a **strategie víceznačkové politiky** (*multibranding*). Východou rozšíření výrobní řady o novou velikost balení, o další příchuť, o nové barevné provedení atd. jsou nižší náklady při uvedení nového výrobku na zahraniční trh, nevýhodou může být příliš široký sortiment, a tudíž špatná orientace spotřebitelů. Strategie víceznačkové politiky pro stejný druh výrobku umožňuje odlišit positioning značek a segmentaci trhu a zároveň se může odrazit i v ekonomických výsledcích podniku ovládnutím většího podílu trhu v dané kategorii výrobků. Tuto strategii využívají často výrobci rychloobrátkového zboží, například pivovary (Plzeňský Prazdroj skupiny SAMMiller má na českém trhu cca 47% podíl díky značkám, které pokrývají všechny segmenty trhu – prémiový Pilsner Urquell a Master, střední Gambrinus a Velkopopovický kozel, ekonomický Branik a Primus).

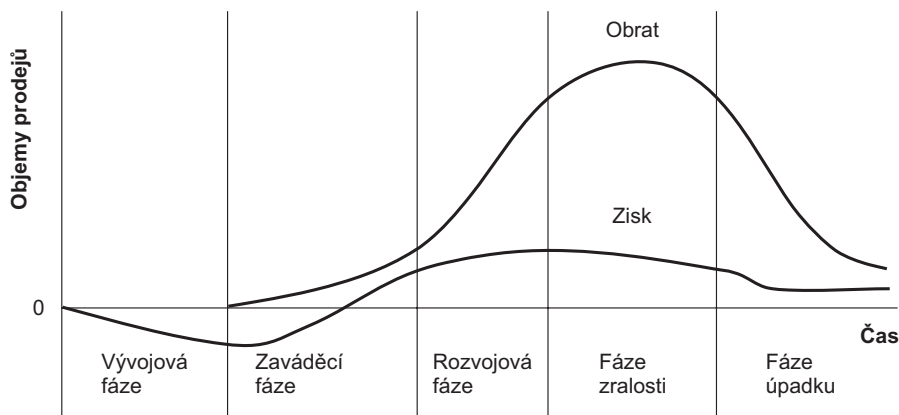
8.3 Fáze cyklu tržní životnosti výrobku

Každý výrobek prochází během své životnosti určitým vývojem. V každé fázi cyklu tržní životnosti výrobku je možné vytipovat problémy, kterým je nutné přizpůsobit marketingovou strategii. Teorie cyklu tržní životnosti výrobků je založena na čtyřech předpokladech:

- každý výrobek má omezenou dobu životnosti;
- objem prodejů se mění v závislosti na tom, v jaké fázi se výrobek nachází;
- objem zisku se mění v závislosti na tom, v jaké fázi se výrobek nachází;
- marketingovou strategii je nutno adaptovat na fázi, ve které se výrobek právě nachází.

Většina výrobků prochází na tuzemském i zahraničním trhu cyklem, který je možné znázornit křivkou ve tvaru ležatého S.

Obecně je možno konstatovat, že se cyklus tržní životnosti výrobků neustále zkracuje. Důvodem je vědecko-technický pokrok, stále větší náročnost spotřebitelů a rostoucí konkurence. Výrobky procházejí obvykle následujícími fázemi:



Obr. 8.6 Cyklus tržní životnosti výrobku

Vývojová fáze. Jde o úvodní fázi celého procesu. Pro konkurenceschopnost firmy na trhu je tato fáze zásadní. Firmy musí neustále přicházet na trh s inovacemi a obměňovat sortiment. Vývoj nových výrobků může trvat řadu let a je finančně značně náročný. Logicky je proto v této fázi výrobek ztrátový.

Zaváděcí fáze. Výrobek vstupuje na nový trh. V mezinárodním marketingu může být uvedení nového výrobku na trh (*launch of product*) buď globální (celosvětové), anebo postupné. Celosvětové uvedení nového výrobku na trh využívají pouze největší firmy (například výrobce softwaru firma Microsoft uvádí nové verze Windows vždy celosvětově; velké světové automobilky využívají celosvětovou strategii zejména proto, že tak vyvolají velký zájem a nedočkavost spotřebitelů a realizují při zavádění nových modelů na celosvětový trh velké zisky). Některé firmy zavádějí inovace regionálně, podle kupní síly spotřebitelů. Menší firmy pronikají na mezinárodní trhy často postupně. V oblasti cenové politiky si podnik obvykle volí jednu ze dvou základních cenových strategií. Může se jednat o vstup na mezinárodní trhy se záměrně vysokou cenou. Cílem firmy je získat maximální zisk na jednotku produkce. Tato strategie (*skimming price strategy*) se často používá buď u úplně nových technologických řešení, anebo u luxusních výrobků. Druhou strategií je široké pronikání na trh. Podnik využívá záměrně nízkých cen a jeho cílem je rychlé získání velkého podílu na trhu (*penetration price strategy*). V zaváděcí fázi je třeba vynaložit velké zdroje zejména na komunikaci a na proniknutí do zahraničních distribučních cest. Vzhledem k vysokým počátečním nákladům proto bývá výrobek obvykle ztrátový. V zaváděcí fázi je výhodou málo čtená či neexistující konkurence, avšak spotřebitelé obvykle přistupují k novým výrobkům s určitou nedůvěrou.

Rozvojová fáze. V rozvojové fázi objem prodeje obvykle rychle roste. Výrobek vstupuje ve známost a první spotřebitelé začínají realizovat opakované nákupy. Trh akceptuje zahraniční značku, ceny a distribuční cesty se stabilizují. Některé firmy se v této fázi rozhodnou pro přechod na strategii širokého pronikání na mezinárodní trhy a v takovém případě dochází ke snížení cen. Naopak firmy, které vstupovaly na trh se záměrně nízkými cenami, kterými odradily či zničily tuzemskou konkurenci, mohou ceny zvýšit. Výrobek získává na trhu značný podíl, ale začíná se objevovat konkurence. Komunikace se více než na známost výrobku začíná soustřeďovat na faktory, které přímo ovlivňují rozhodování spotřebitele. V této fázi dochází rovněž obvykle k prudkému nárůstu zisku.

Fáze zralosti. Výrobek je na zahraničním trhu dobře zaveden. V počátečním stadiu fáze dospělosti se objemy prodejů ještě mírně zvyšují, protože se objevují i spotřebitelé, kteří se pro nákup výrobku rozhodli s určitým zpožděním. Objem prodejů je zajišťován zejména opakovanými nákupy. V závěrečném stadiu začínají objemy prodejů klesat, protože někteří spotřebitelé přecházejí na nové výrobky nebo kupují výrobky konkurenční. Podnik by se v této fázi mohl dopustit dvou základních chyb. Mohl by předimenzovat výrobu a vyrábět neprodejně výrobky, nebo by naopak mohl výrobu příliš snížit, a způsobit tak nedostatek výrobků na trhu; tento volný prostor by okamžitě obsadila konkurence. Většinou se ve fázi dospělosti podnik snaží o určité marketingové inovace (rozšíření sortimentu, estetické vylepšení výrobku, inovace balení, zlepšení užitných vlastností), popř. o poskytnutí licence do zahraničí. V oblasti cenové politiky často dochází vzhledem k ostrému konkurenčnímu boji ke snížení cen. Ke stejné ostrému boji dochází i ve vztahu k distributorům. Ve snaze omezit konkurenci jsou významným distributorům nabízeny speciální podmínky (množstevní slevy, věrnostní rabaty, dodávky specialit atp.). V oblasti komunikační politiky se zvyšuje význam akcí na podporu prodeje a náklady na komunikaci obvykle již nerostou a využívá se zejména tzv. připomínková reklama.

Fáze úpadku. Výrobek se nachází v konečné fázi. Objem prodejů klesá, a pokud je výrobek uměle udržován na trhu, dochází ke ztrátám. I v případě, že se přestane vyrábět, je třeba zajistit po určitou dobu technický servis a dostatek náhradních dílů. V oblasti cenové politiky snižuje podnik ceny buď postupně, anebo jednorázově formou slev či sezonních výprodejů. Dochází k opouštění některých distribučních cest a firmy mají často snahu uplatnit výrobky na trzích málo rozvinutých zemí. Komunikace se zaměřuje na akce, které souvisejí se slevami, a jejím cílem je doprodej zásob.

Vývoj životního cyklu výrobků se může na mezinárodních trzích odlišovat a výrobek může být na různých trzích v různých fázích cyklu tržní životnosti. Zatímco například na trzích vyspělých zemí se cyklus tržní životnosti výrobku neustále zkracuje a výrobky často ani neprojdou všemi fázemi, na trzích rozvojových zemí, kde mají spotřebitelé nižší kupní sílu a nemohou často kupovat nové výrobky, může být cyklus tržní životnosti podstatně delší. Časový nesoulad má samozřejmě dopady na řízení mezinárodních podnikatelských aktivit, například na nutnost udržování skladů náhradních dílů v zahraničí a na inovační cykly.

Tab. 8.3 Životní cyklus výrobku – charakteristika jednotlivých fází, cíle, strategie

	Zaváděcí fáze	Růstová fáze	Fáze zralosti	Fáze úpadku
Objem prodejů	Nízký	Rychle rostoucí	Maximální	Klesající
Náklady (na jednoho zákazníka)	Vysoké	Průměrné	Nízké	Nízké
Ziskovost	Ztráta	Rostoucí	Vysoká	Klesající
Typ zákazníků	Novátoři	Spotřebitelé, kteří rychle přijímají inovace	Většina běžných spotřebitelů	Opozdilci
Konkurence	Malá	Rostoucí	Stabilní s tendencí k poklesu	Klesající
Marketingové cíle	Vývoj produktu a testování	Maximalizace podílu na trhu	Maximalizace zisku, udržení tržního podílu	Snížení výdajů, získání ještě možného maxima z dané značky
Výrobová politika	Nabídka základního produktu	Nabídka výrobové řady, služeb, záruk	Diverzifikace značek a modelů	Redukce nabídky
Cenová politika	Nákladové ceny	Zaváděcí ceny	Stejně nebo výhodnější ceny než konkurence	Snížení cen
Distribuční politika	Selektivní distribuce	Intenzivní distribuce	Maximalizace úsilí v oblasti distribuce	Vyřazení neefektivních prodejních míst
Reklama	Budování známosti výrobku zejména u spotřebitelů, kteří rychle přijímají novinky, a u distributorů	Budování obecné známosti a zájmu o výrobek	Odlišení značky od konkurence, zdůraznění hlavních přínosů	Minimalizace úsilí, snaha o udržení nejvěrnějších zákazníků
Podpora prodeje	Silná podpora s cílem přimět spotřebitele, aby výrobek vyzkoušeli	Snížení podpory je možné díky vysoké poptávce zákazníků	Zvýšená podpora s cílem získání zákazníků konkurenčních firem	Minimální

Zdroj: Kotler, P.: *Marketing management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. 11. vydání. Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ), 2003, kap. 10.

KAPITOLA 9

Mezinárodní cenová politika

Mezinárodní cenová politika je jediným nástrojem mezinárodního marketingového mixu, který vytváří příjmy a bezprostředně ovlivňuje ziskovost podnikání. V porovnání s ostatními nástroji mezinárodního marketingového mixu je pružný, protože změny v oblasti cenové politiky je možné realizovat poměrně rychle, podle aktuální situace na cílovém trhu. Další výhodou cenové politiky je to, že je méně než ostatní nástroje závislá na vnějším prostředí a podnik ji může snadno kontrolovat a používat jako strategický i operativní nástroj při realizaci mezinárodní marketingové strategie.

9.1 Faktory ovlivňující volbu mezinárodní cenové strategie

Mezinárodní cenovou strategii ovlivňuje řada vnějších i vnitřních faktorů. K hlavním vnějším faktorům patří podnikatelské prostředí a obchodněpolitické faktory, stabilita devizových kurzů, četnost a síla konkurence, poptávka a chování spotřebitelů.

Základní rámec pro tvorbu a uplatnění cenových strategií na zahraničních trzích vytváří **podnikatelské prostředí**. V této souvislosti je důležitá zejména fiskální politika státu. Vzhledem k významu daní pro hospodářskou politiku jednotlivých států nejsou například v členských zemích EU daňové systémy unifikovány. Daňová zátěž je faktorem, který ovlivňuje nejen výši cen, ale v širším kontextu i rozhodování o formě vstupu na zahraniční trhy. Státy se často snaží podporovat příliv přímých zahraničních investic formou snižování přímých daní, protože volnost pohybu kapitálu vede k rostoucí konkurenci mezi zeměmi.

Podle průzkumu Společnosti KPMG³³ jsou průměrné sazby daně z příjmu právnických osob (*corporate tax*) nejnižší v Evropě (průměrná sazba 20,6 %) a nejvyšší jsou v Severní Americe (33 %).

Tab. 9.1 Nejvyšší a nejnižší daně z příjmu právnických osob (2014)

Pořadí	Sazba (%)	Země s nejvyššími sazbami	Země s nejnižšími sazbami	Sazba (%)
1	55	Spojené arabské emiráty	Černá Hora	9
2	40	USA	Bulharsko, Gibraltar, Makedonie, Paraguay, Katar	10
3	35,64	Japonsko	Macao, Omán	12
4	35	Angola, Argentina, Malta, Súdán, Zambie	Kypr, Irsko, Lichtenštejnsko	12,5
5	34,5	Svatý Martin	Jordánsko	14
6	34	Brazílie, Pákistán, Venezuela	Albánie, Gruzie, Irák, Kuvajt, Lotyšsko, Libanon, Litva, Mauricius, Srbsko	15
7	33,99	Belgie, Indie	Rumunsko	16
8	33,33	Francie	Hongkong	16,5
9	33	Namibie	Singapur, Slovinsko, Tchaj-wan	17
10	32	Mosambik	Švýcarsko	17,92

Zdroj: KPMG International 2014.

³³ KPMG's Corporate and Indirect TaxRate Survey 2014.

Ze zemí OECD vykazují největší míru zdanění právnických osob USA a Japonsko. V členských zemích EU je nejvyšší korporátní daň ve Francii. Naopak nejnižší zdanění právnických osob v zemích EU je v Bulharsku, Irsku, Litvě, Lotyšsku, Rumunsku a ve Slovinsku.

Nižší sazby daně z příjmu právnických osob se pro vyrovnání poklesu těchto příjmů ve veřejných rozpočtech v celosvětovém měřítku stále více kompenzují nepřímými daněmi (*indirect tax*) ve formě daně ze zboží a služeb nebo daně z přidané hodnoty (DPH).

Tab. 9.2 Nejvyšší a nejnižší nepřímé daně (2014)

Pořadí	Sazba (%)	Země s nejvyššími sazbami	Země s nejnižšími sazbami	Sazba (%)
1	2	Maďarsko	Aruba	1,5
2	25,5	Island	Jersey, Nigérie, Svatý Martin, Tchaj-wan, Jemen	5
3	25	Chorvatsko, Dánsko, Norsko, Švédsko	Curaçao	6
4	24	Finsko, Rumunsko	Panama, Singapur, Thajsko	7
5	23	Řecko, Irsko, Polsko, Portugalsko	Japonsko, Lichtenštejnsko, Švýcarsko	8
6	22	Itálie, Slovinsko, Uruguay	Angola, Austrálie, Egypt, Indonésie, Kambodža, Libanon, Malajsie, Papua – Nová Guinea, Paraguay, Jižní Korea, Vietnam	10
7	21	Argentina, Belgie, ČR, Litva, Lotyšsko, Nizozemsko, Španělsko	Botswana, Ekvádor, Filipíny, Guatemala, Kazachstán, Srí Lanka, Venezuela	12
8	20	Albánie, Arménie, Bělorusko, Bulharsko, Estonsko, Francie, Maroko, Man, Rakousko, Srbsko, Slovensko, Ukrajina, Velká Británie	Vanuatu	12,5
9	19	Černá Hora, Chile, Kypr, Německo	Bolívie, Kostarika, Salvador	13
10	18	Dominikánská republika, Gruzie, Izrael, Makedonie, Malta, Peru, Rusko, Tanzanie, Tunisko, Turecko, Uganda	Jižní Afrika	14

Zdroj: KPMG International 2014.

Při dovozu je daň z přidané hodnoty obvykle vyměřována tzv. metodou valorickou (z lat. *ad valorem*), tedy procentuální sazbou z celní hodnoty zboží. Například při obchodování mezi dvěma plátcí DPH, kteří na území EU bydlí nebo tam je sídlo jejich firmy, platí DPH příjemce zboží. Proto jsou pro něj rozhodující podmínky a sazby platné v zemi, kde je tzv. nahlášen. Pokud zboží nakoupí neplátce DPH (firma nebo běžný spotřebitel) od plátce DPH, pak je daň uhrazena v zemi nákupu. Vzhledem k odlišné výši DPH využívají spotřebitelé v příhraničních oblastech často možnost nákupu zboží za výhodnější ceny.

Spotřební daň je aplikována zejména na položky z hlediska společnosti „zbytné“, jakými jsou například alkohol, cigarety a tabákové výrobky, luxusní zboží, ale i pohonné hmoty, maziva a topné oleje. Inkaso této daně představuje pro státní rozpočet významnou příjmovou položku a její výše často dosahuje několika desítek procent z kupní ceny, resp. z převodní hodnoty, a může být pro dovozce výrazným finančním břemenem. Spotřební daň je většinou vyměřována tzv. specifickou metodou, tedy sazbou aplikovanou na

jednotku množství (hmotnostní, objemovou). V některých státech je používána metoda kombinovaná. Daň se vypočte pomocí metody valorické i specifické a pro vyměření se použije sazba, která je pro stát výhodnější.

Vzhledem ke značné výši daňového zatížení se někteří dovozci snaží získat daňové zvýhodnění například pokusy o nesprávnou deklaraci původu zboží, podfakturaci kupní ceny, snahou o nesprávné sazební zařazení a dalšími metodami. Obdobné snahy jsou nelegální a patří k závažným deliktům, které jsou orgány státní správy všude na světě přísně postihovány.

I přes rostoucí liberalizaci mezinárodního podnikání jsou v řadě zemí používány různé nástroje, které omezují volnost cenové tvorby. V některých odvětvích je například aplikována cenová regulace, jejímž cílem je ochrana spotřebitelů nebo malých podniků. Státem regulované ceny mohou mít podobu maximálních cen (např. u nájemného, cen energií, léků), minimálních cen (tato omezení se obvykle týkají hlavně velkých obchodních řetězců, které nesmějí prodávat výrobky za nižší ceny, než za jaké samy zboží nakoupily), zákazu pohybu cen (nástroj na omezení růstu inflace), stanovení maximální míry zisku atp.

Dalšími nástroji, jež bezprostředně ovlivňují výši docilovaných cen, jsou **obchodně-politické nástroje**, které jsou používány jako opatření na ochranu tuzemských výrobců. Jedná se zejména o cla, dovozní přírážky, stanovení minimálních cen pro dovážené výrobky, antidumpingová opatření atp.

Na výši docilovaných cen a celkovou efektivnost mezinárodního podnikání mají bezprostřední vliv změny v oblasti **devizových kurzů**. Při vývozu a dovozu zboží a služeb je pro firmy důležitá výsledná výše úhrady za prodané či nakoupené zboží a služby vyjádřená v domácí měně. Pokud se kurz platební měny v období mezi uzavřením kontraktu a úhradou kupní ceny změní, mohou podniky utrpět kurzovou ztrátu, ale mohou také dosáhnout lepších výsledků, než původně předpokládaly. Posílení tuzemské měny zlevňuje dovozy a je výhodné pro dovozce, kteří mohou snižovat ceny dováženého zboží a lépe tak konkurovat tuzemským výrobcům, popř. ponechat ceny stejné a realizovat vyšší zisky. Oslabení tuzemské měny podporuje vývozy a umožňuje stanovení konkurenceschopných vývozních cen.

Zavedení společné evropské měny euro znamenalo pro většinu firem nutnost přizpůsobení cenových strategií. Do Evropské měnové unie je v současné době (rok 2014) zapojeno osmnáct členských zemí EU a v dalších šesti zemích mimo EU je euro oficiálním platidlem. Z původních patnácti zemí nepřijaly euro Velká Británie, Dánsko a Švédsko, všechny nové členské země jsou povinny po splnění maastrichtských kritérií euro zavést. Hlavními důvody pro zavedení eura byly snaha o posílení měnové stability, snížení nákladů spojených s převody zahraničních měn, posílení konkurenceschopnosti vůči ostatním mezinárodním měnám (cílem bylo zejména zvýšit objem fakturací oproti americkému dolaru a posílit úlohu eura v devizových rezervách centrálních bank) a v neposlední řadě i snaha o větší transparentnost cenových hladin. I když spotřebitelé mohou porovnávat cenové hladiny v eurech, přesto k výraznému sblížení cen v zemích EU zatím nedošlo. Nejvíce dochází k cenovým konvergencím u výrobků s vysokými maržemi, u kterých jsou kupující v případě značných cenových rozdílů ochotni cestovat za nákupy (jedná se převážně o nákupy v rámci rozumné dojezdové vzdálenosti a využívání výhodných cen letenek nízkonákladových leteckých společností).

Cenová strategie je do značné míry ovlivněna **konkurencí**. Firmy s vedoucím postavením na trhu mohou těžit ze svého postavení leadera i v oblasti cenové a často uplatňují vyšší ceny než firmy, které jim konkurují. Některé firmy používají cenovou strategii jako nástroj na omezení či vyřazení konkurence, a zejména ve fázi vstupu na nový zahraniční trh uplatňují záměrně nízké ceny tak dlouho, dokud nezískají na úkor tuzemské konkurence

velký podíl na trhu. V některých méně vyspělých zemích je možné uzavřít cenové dohody a koordinovat cenovou politiku s konkurenčními firmami. Cílem těchto tzv. kartelových dohod (nepísané úmluvy o určení a dodržování minimálních cen) je udržení vyšší cenové hladiny. Ve vyspělých zemích jsou kartelové dohody zakázány a jsou přísně postihovány institucemi na ochranu hospodářské soutěže. Důležitým faktorem, který podstatným způsobem ovlivnil možnost celosvětového porovnávání cen a přispěl k zostření konkurence v cenové oblasti, se stal internet. Na internetu je možné porovnávat nabídky velmi snadno prostřednictvím vyhledávačů. Řadě výrobců značkového zboží znásobil internet také problém tzv. paralelních dovozů (dovozů realizovaných mimo oficiální distribuční cesty).

Výše ceny je faktorem, který ovlivňuje do značné míry i **výši poptávky**. Cenová elasticita spotřebních výrobků záleží například na tom, zda jsou na trhu nabízeny substituční výrobky, zda se jedná o výrobky nezbytně nutné, o výrobky, které jsou vnímány jako vysoce kvalitní s výjimečnou hodnotou pro spotřebitele atp. Cenová elasticita průmyslových výrobků je vzhledem k charakteru průmyslových trhů obvykle nižší než cenová elasticita spotřebního zboží.

Cena je základní složkou komunikace mezi kupujícím a prodávajícím, je součástí ohodnocení výrobku spotřebitelem a je rovněž kulturně podmíněna. **Chování spotřebitelů**, jejich zvyklosti, postoje, motivace, sociální postavení a kupní síla, a především vnímání ceny a hodnoty zboží ovlivňují do značné míry firemní rozhodování, zda a do jaké míry přizpůsobit cenu na vybraných zahraničních trzích pro různé skupiny zákazníků. Spotřebitelé často vnímají cenu jako symbol kvality. Některé firmy mohou využívat výhody vyplývající z dobré pověsti země původu (tzv. *made in*) a mohou si dovolit stanovit pro vybrané zahraniční trhy vyšší ceny než pro trh tuzemský.

K hlavním **vnitřním faktorům**, které ovlivňují mezinárodní cenovou politiku, patří zejména zvolená mezinárodní marketingová strategie, cíle cenové politiky, náklady, způsob stanovení cen atp.

Příklad Pokuty za cenovou politiku v Číně

Čínský úřad pro hospodářskou soutěž, Národní komise pro rozvoj a reformy (NDRC), postihuje firmy, které stanovují vyšší minimální prodejní ceny pro výrobky a služby pro prodejce na čínském trhu. Stanovení minimálních cen je podle zákona z roku 2008 zakázáno. Předmětem vyšetřování se staly automobilky, zejména kvůli vysokým cenám náhradních dílů. Někteří mezinárodní výrobci jako Volkswagen, BMW a Daimler proto ceny náhradních dílů snížili. Úřady také poprvé potrestaly prodejce aut BMW za cenové dohody, jak firma potvrdila. Kvůli „monopolnímu chování“ hrozí stamilionové pokuty i Audi a americkému Chrysleru. Společnost Audi i její čínský partner FAW se již přiznali k určitým prohřeškům a jsou prý ochotni přijmout pokutu. Výrobci tvrdili, že ceny dovožených aut jsou v Číně vyšší než v USA kvůli cům a poplatkům. „Výrobci hnali ceny v Číně záměrně do výše,“ soudí naopak expert Čchuej Tung-šu z čínského sdružení výrobců osobních aut.

Zdroj: *Právo*, 18. srpna 2014, s. 16.

9.2 Mezinárodní cenová strategie

Při stanovení mezinárodní cenové strategie musí firma vycházet zejména z mezinárodní podnikatelské strategie. Může zvolit strategii relativně vysokých cen, aby svým výrobkům dodala image kvality a odlišila je od výrobků konkurence, nebo strategii nízkých cen s cílem získat rychle větší podíl na světovém trhu. Další důležité rozhodnutí se týká toho, zda bude firma v mezinárodním prostředí mít jednotnou cenovou strategii na všech trzích, či zda bude používat na různých trzích různé ceny.

Používání jednotných cen (cenová standardizace) je možné v případě jednotného globálního positioningu. Ceny jsou stanoveny na úrovni mateřské firmy a ve všech zemích jsou udržovány na stejné hladině. Strategie využívání globálních cen je v odborné literatuře označována jako etnocentrická tvorba cen. Ve výši prodejních cen vůči jednotlivým trhům musí být při využití strategie jednotných cen zohledněny náklady distribučních cest a další cenotvorné faktory, např. výše cel, daní atp.

Při používání **cenové diference** (polycentrická cenová tvorba) jsou rozhodování o cenách ponechána často v pravomoci dceřiných společností a ceny jsou uzpůsobovány podle podmínek jednotlivých zahraničních trhů anebo sociálně-kulturních zón (geocentrická tvorba cen). Tato strategie umožňuje firmě vytvářet cenu podle poptávky a disponibilních finančních zdrojů a pružně reagovat na změny podmínek na zahraničním trhu. Hlavní nevýhodou diferencovaných cen může být nejednotný image a problémy spojené s možností nákupu výrobků na trzích, kde jsou aplikovány nižší ceny (paralelní dovozy). Řada firem se proto snaží o využívání jednotné cenové strategie pro širěji koncipované geografické zóny.

Tab. 9.3 Faktory, které ovlivňují rozhodování o cenové standardizaci či cenové diferenciaci

Cenová diference	Cenová standardizace
Odlíšnosti ve spotřebním chování, odlíšnosti v kupní síle spotřebitelů	Tendence k homogenizaci potřeb
Rostoucí konkurence na světových trzích, snaha o odlišení se od konkurence	Nákupní centrály, elektronická tržiště a další formy centralizovaných nákupů
Odlíšná výše zahraničněobchodních nákladů	Snižování nákladů na mezinárodní logistiku
Různé míry inflace na zahraničních trzích	Rozvoj informačních technologií, snadná dostupnost informací
Nestabilita devizových kurzů	Zavedení eura ve většině zemí EU
Obchodněpolitické nástroje	Liberalizace světového obchodu, odstraňování obchodněpolitických překážek

Strategie cenového zužitkování (tzv. strategie sbírání smetany – *skimming price strategy*) je založena na uplatnění záměrně vysoké ceny v poměrně krátkém časovém období, nejčastěji při zavádění zcela nového výrobku či služby na světový trh. Firma získá díky novosti produktu na určitou dobu monopolní výhodu. S příchodem další konkurence pak firma obvykle přistupuje k postupnému snižování cen. Tato strategie je často využívána výrobci značkového a módního zboží.

Pokud si firma zvolí **strategii prémiové (prestižní) ceny** (*premium price strategy*), má obvykle zájem na dlouhodobém udržování vysoké cenové hladiny, kterou chce zachovat po dobu celého životního cyklu výrobku. Cílem této cenové strategie je podpořit pres-

tiž výrobku a hodnocení vysoké kvality ze strany spotřebitelů a vybudovat pro výrobek jedinečnou pozici na trhu. Strategie prémiových cen je používána u luxusních výrobků. Vysoká cena se stává impulzem pro nákup a spotřebitelé ji vnímají jako opodstatněnou, protože mají pocit určité výlučnosti z vlastnictví a užívání drahých výrobků. Snížení cen těchto výrobků by mohlo vyvolat pokles jejich prodeje, protože zákazníci by mohla odradit ztráta symbolu prestiže.

Strategie cenového pronikání na trh (*penetration price strategy*) je založena na používání nízkých cen. Cílem strategie je rychlé proniknutí na trh, dosažení velkého tržního podílu, rychlého obratu a s tím spojeného zvýšení objemu výroby a snížení jednotkových nákladů. Její účinnost závisí na dostatečné cenové elasticitě poptávky. Firma také musí mít potřebné výrobní a distribuční kapacity pro uspokojení očekávané vysoké poptávky. Problémem strategie nízkých cen se mohou stát odvetná opatření konkurence, která se cítí ohrožena (zejména cenové války). Dalším problémem pak může být poškození image výrobce, protože spotřebitelé obvykle spojují nízké ceny s nízkou kvalitou. Agresivnější formou strategie cenového pronikání je **strategie expanzionistických cen** (*expansion pricing strategy*). Tuto strategii mimořádně nízkých cen využívá na mezinárodních trzích řada firem, zejména z východoasijských zemí. Používání expanzionistických cen často vede k antidumpingovým řízením ze strany vyspělých zemí a může negativně ovlivnit nejen podnikatelské aktivity dané firmy v zahraničí, ale i obchodní vztahy mezi zeměmi.

Strategie využívání transferových cen (*transfer pricing*). Velké mezinárodní firmy mají často výrobní či jiné aktivity v mnoha zemích a využívají výhod rozdílných cen vstupů (surovin, pracovní síly, energie, finančních zdrojů) a daňové zátěže. Velká část obchodních operací se realizuje v rámci vnitrofiremního obchodu mezi mateřskou firmou a jejími dceřinými společnostmi a mezi jednotlivými dceřinými společnostmi navzájem. Náklady dceřiných společností jsou závislé na dohodnutých (subjektivně stanovených) cenách sjednaných s mateřskou nebo sesterskou firmou. Důvodem využívání těchto tzv. transferových cen je maximalizace zisků v rámci celé firmy a ochrana proti rizikům zahraničních trhů. Firma se snaží akumulovat vysoké zisky v zemích s nízkým daňovým zatížením a vytvářet uměle nízké zisky v zemích, které uplatňují vysoké daně. Obdobně si firmy počínají v případě vysokých nebo nízkých cel a v případě existence rozdílných devizových kurzů (např. pro vývoz a dovoz na jedné straně a pro transfer kapitálu a zisku na straně druhé).

9.2.1 Cenová politika v průběhu životního cyklu výrobku

V jednotlivých fázích životního cyklu výrobku využívají firmy obvykle různou cenovou politiku. Již při zavádění výrobku na trh by se měla cenová tvorba zaměřit na dlouhodobou ziskovost. Tradiční přístup však často klade důraz na rychlou návratnost vložených prostředků a okamžitou tvorbu zisku.

Při zavádění nového výrobku na světové trhy se nejčastěji uplatňují dvě cenové strategie: strategie cenového pronikání, která umožňuje rychle získat významný podíl na trhu, a strategie cenového zužitkování u nových výrobků, které zatím nemají konkurenci, avšak na trhu je po nich poptávka.

Ve fázi růstu (zejména v jejím úvodu) obvykle není důvod cenu snižovat, a jestliže roste objem prodeje, může firma využít výhody úspor z rozsahu. U výrobků dlouhodobé spotřeby vzniká často problém, protože spotřebitelé, kteří měli o výrobek zájem, jej zakoupili a opakovaný nákup bude realizován až za několik let. Firma se proto musí snažit oslovit

s nabídkou nové spotřebitele a měla by, pokud v úvodní fázi cyklu tržní životnosti výrobku uplatnila „strategii sbírání smetany“, postupně ceny snižovat.

Ve fázi zralosti musí cenová politika reagovat na rostoucí konkurenci. Konkurenční výhoda mizí, konkurenti uvádějí na trh obdobné i inovované produkty, někdy za nižší ceny. Firmy se snaží vyhnout výraznému snížení ceny a pro udržení rentability hledají cesty ke snížení nákladů, např. formou přesunu výroby do zemí s nižší úrovní mzdových nákladů. Snížení nákladů zvyšuje možnost pružnější reakce na konkurenční situaci na trhu, například umožňuje zvýšení investic do reklamy a do marketingových inovací (nové obaly, příchutě, další užité vlastnosti). Pro firmy, které se snaží o diferenciaci a nabízejí specifický výrobek, který odpovídá hodnotovým představám spotřebitelů, je charakteristické používání prémiových cen, jejichž snížení by nepřineslo pozitivní efekt. I tyto firmy se musí snažit snižovat v průběhu cyklu tržní životnosti náklady, protože v závěru fáze zralosti dojde nevyhnutně k značnému stupni nasycení poptávky a poklesu objemu prodeje.

V závěrečné fázi cyklu tržní životnosti výrobku se firmy snaží zejména o minimalizaci nákladů. K úspoře nákladů dochází zejména díky redukci distribuční sítě a minimálním výdajům na komunikaci. Většina firem používá v této fázi politiku nízkých cen a hlavními nástroji cenové politiky jsou slevy a výprodeje, jejichž cílem je doprodej zásob. V případě, že z trhu již odešla konkurence, je možné díky nízkým cenám získat další zákazníky.

Příklad Cenová strategie společnosti AVAST

Avast software je jednou z neúspěšnějších českých IT firem, více než pětadvacet let působí v oboru počítačové bezpečnosti. Chrání více než 200 milionů uživatelů mobilních zařízení a počítačů. Zaměřuje se zejména na spotřebitelský trh a malé a střední podniky. Společnost založila svůj růst na tzv. freemium modelu, kdy domácí uživatelé mohou získat základní verzi produktu zdarma. Příjmy pak plynou zejména z online prodeje aplikací s více funkcemi a od firemních zákazníků. Tržby na českém trhu v roce 2012 dosáhly 7 mil. Kč, příjmy ze zahraničí 2 mld. Kč, zisk před zdaněním byl 1,39 mld. Kč. Hlavními trhy jsou USA a Francie a silnou pozici má Avast také v Brazílii a Rusku. Pětinu příjmů tvoří podíl z reklamy ve spolupráci s Googlem. „Chceme, aby náš produkt byl populární kdekoli, nezávisle na tom, jestli nám tento trh poskytuje nějakou zpětnou vazbu ve formě peněz. Každý, kdo náš program nainstaluje, je pro nás investicí do budoucna. Jsou země, kde trvá dlouho, než se začnou prodávat placené verze Avastu. Například v Brazílii používali dlouho i ve firmách verzi zdarma určenou pro domácnost, což je vlastně nelegální. Věděli jsme o tom díky času, kdy dochází k pravidelným aktualizacím, bylo to většinou na začátku pracovní doby. Brazílie ale bohatne, velké i malé firmy jsou schopny si software koupit. A navíc jsme přizpůsobili platební metody, aby bylo možné platit v jejich měně lokálním instrumentem.“³⁴

9.3 Proces tvorby ceny

Proces cenové tvorby (*pricing*) ovlivňují zejména náklady, poptávka a konkurence. Podle toho, který faktor firma upřednostňuje, je možné rozlišit tři základní metodologické přístupy k cenové tvorbě. Jedná se o ceny nákladově orientované, poptávkově orientované a konkurenčně orientované.

³⁴ *Hospodářské noviny*: Rozhovor s E. Kučerou, 1. 8. 2013, s. 15.

Stanovení ceny přírůžkou (*cost-plus pricing*). Tato základní jednoduchá metoda spočívá v připočtení standardní ziskové přírůžky k nákladům na jednotku výroby. Výše přírůžky se může lišit podle druhu zboží. Zisková přírůžka (marže) bývá obvykle vyšší u luxusních výrobků, u sezonního a speciálního zboží, u zboží, které vyžaduje vysoké výdaje na manipulaci a skladování a u zboží s nízkou cenovou elasticitou. Tento způsob stanovení ceny často využívají obchodní mezičlánky. Hlavním problémem nákladově stanovených cen je fakt, že neberou v úvahu ostatní faktory (poptávku a konkurenci), a neumožňují proto pružnou reakci na situaci na trhu.

Stanovení ceny pomocí cílové rentability (*break-even pricing*) je další nákladově orientovanou metodou. Firma stanoví cenu tak, aby byla dosažena požadovaná návratnost investovaných prostředků ve stanoveném časovém horizontu. Metoda nebere v úvahu cenovou pružnost poptávky ani ceny konkurence a její úspěšnost závisí do značné míry na kvalifikovaném odhadu celkových nákladů a reálnosti odhadu očekávaného obrátu.

Stanovení ceny podle hodnoty vnímané spotřebiteli (*value-percieved pricing*). Jedná se o marketingový přístup k cenové tvorbě v pravém slova smyslu. Firma se snaží nabídnout výrobek nebo službu v požadované kvalitě přesně vymezenému segmentu zákazníků za cenu, která je stanovena podle toho, jak vnímají nabízenou hodnotu. Způsob vnímání hodnoty zákazníkem je možné ovlivnit například prostřednictvím komunikační politiky, prostřednictvím značky, balení, servisu, na základě znalostí psychologie spotřebitele apod. Základním východiskem je jasný positioning, který umožňuje využít výhod prémiových cen.

Cena jako přidaná hodnota pro zákazníka (*value-added pricing*). Některé firmy (např. výrobci počítačů, mobilních telefonů) využívají v současné době metodu, která spočívá ve stanovení relativně nízké ceny za kvalitní výrobky. Tato metoda vychází z předpokladu, že i nižší cena by měla pro spotřebitele znamenat nabídku vysoké hodnoty, která je výsledkem neustálé snahy o snižování nákladů při zachování jakosti. Nižší ceny se tak stávají dostatečným stimulem pro získání většího počtu zákazníků, kteří jsou přesvědčeni o nakupované hodnotě. Firma sice dosahuje nižšího zisku na jednotku produkce, ale díky vyšším objemům prodeje může být celkový zisk významný.

Následování ceny konkurence (*going-rate pricing*). Při stanovování cen se firma řídí cenami konkurence (zejména nejvýznamnějšího producenta) a nezohledňuje přímo své vlastní náklady ani poptávku.

Určení ceny pomocí cenových nabídek (*sealed-bid pricing*). Firma stanoví cenu tak, aby získala zakázku. Zohledňuje nabídky konkurence a méně bere ohled na své náklady a poptávku. Chce-li získat kontrakt, musí často nabídnout nejnižší cenu, avšak neměla by nabízet ceny dumpingové. Tato metoda se užívá v odvětvích, kde je velmi silná konkurence a kde je obvyklé získávat zakázky formou veřejných soutěží (např. ve stavebnictví). Metodu používají zejména firmy, které se často účastní veřejných soutěží a mají značné množství zakázek, zajišťujících firmě celkově dobrou průměrnou rentabilitu. Z dlouhodobého hlediska může vést k dosažení příznivých hospodářských výsledků. Hlavním problémem je obtížné odhadnutelná pravděpodobnost skutečného počtu a objemu získaných zakázek.

Příklad Stanovení cen podle hodnoty vnímané spotřebiteli – značka Diesel

Na trhu je možné nakoupit oblečení různých cenových úrovní. Například džínsy je dnes možno koupit v obchodních řetězcích za 300 Kč, ale značkové džínsy Diesel stojí i více než 30 000 Kč (1 120 eur). Hlavním důvodem pro tak velký cenový rozdíl není kvalita, ale vnímání hodnoty značkových výrobků spotřebiteli.

Značku Diesel vymyslel její italský manažer Renzo Rosso původně pro svého zaměstnavatele a jméno Diesel použil proto, že je stejně vyslovitelné téměř ve všech jazycích. V roce 1985, kdy byl roční obrat této značky necelé 3 mil. euro, se Renzo Rosso rozhodl značku odkoupit a podnikat samostatně. Koncepce značky je založena na originalitě, kreativitě a ležérním městským módním stylu. Je určena „nezávislým lidem, kteří jdou životem svou vlastní cestou a oblečení je pro ně vyjádřením osobnosti“. Džínsy jsou speciálně upravovány. Nejdříve jsou ručně prány, kartáčovány a nakonec získávají patinu v horké páře.³⁵ Původně byly všechny výrobky vyráběny výhradně v malých italských dílnách, v současné době je však kvůli vysokým nákladům převážná část výroby přesunuta do zahraničí.

Product Name	Price (EUR)
THAVAR 0831J	EUR 1.120,00
THAVAR 0833C	EUR 560,00
THAVAR 0833B	EUR 560,00
THAVAR 0830R	EUR 440,00
THAVAR 0834F	EUR 370,00

Obr. 9.1 Značka Diesel DENIM

Výrobkový sortiment je široký a některé modely jsou záměrně vyráběny v omezených sériích dvě stě kusů. Džínsy jsou chápány jako umělecké předměty, každý kus je očíslován a jeho cena se pohybuje mezi 125 až 1 120 eury.

Značka Diesel je reprezentantem určitého životního stylu. Proto je využívána i dalšími firmami, které si na její používání zakoupily licenci, např. hodinky a šperky (Fossil), brýle (Marcolin), parfémy (L'Oréal), kola (Pinarello) atp.

Zdroj: www.diesel.com.

Firmy obvykle nevyrábějí pouze jeden výrobek, ale jednu nebo více výrobkových řad s různými variantami výrobků. Pro **stanovení cen výrobkové řady** se často využívá dodržování cenové linie (*price lining*) pro danou výrobkovou řadu. Často je tato cenová politika využívána například obchodními domy při prodeji konfekce či obuvi a vychází z předpo-

³⁵ Diesel, l'italien qui a réinventé le jean, *Capital*, 135/2002.

kladu, že zákazníci spojují různé výrobkové řady s různými cenovými hladinami. Místo toho, aby v obchodě hledali jednotlivé výrobky na různých místech a porovnávali jejich ceny, vybírají si výrobky v přijatelné cenové relaci. Spotřebitelé spojují vyšší ceny s úrovní kvality, a proto je důležité vytvořit výrobkové řady tak, aby rozdíl v jakosti, vnímané zákazníkem, skutečně odpovídaly uznávaným rozdílům v cenách. Výhodou této cenové politiky je možnost oslovit různé segmenty s cenově adaptovanou nabídkou.

Při tvorbě **cen prodejního sortimentu** sleduje firma cíl maximalizovat zisk za celý výrobkový mix. Kromě cen výrobků hlavní výrobkové řady musí rozhodnout i o cenách zvláštních doplňků, příslušenství, komplementárních výrobků a služeb. Základní výrobek a doplňkové výrobky jsou obvykle považovány za jeden celek a dochází k vzájemné podpoře jejich prodeje (např. vybavení automobilu autorádiem a přehrávačem). Některé doplňkové výrobky mohou být určeny k přímé spotřebě, jiné tvoří příslušenství k základnímu výrobku. Firmy musí rozhodnout, které doplňky budou zahrnuty do ceny základního výrobku a které budou nabízeny samostatně, za doplatek. Tato rozhodnutí jsou často ovlivněna kupní silou cílového zahraničního trhu. V zemích s vysokou kupní silou jsou doplňky i služby nabízeny v základní, vyšší ceně výrobku, protože spotřebitelé jednoznačně upřednostňují pohodlný nákup v jednom prodejním místě, kvalitu a servis. V zemích s nižší kupní silou je naopak obvyklé nabízet pouze základní vybavení za nižší cenu s tím, že si spotřebitelé mohou doplňky přiohlednat a doplatit.

Některé výrobky jsou pro chod hlavních výrobků nezbytné. Jedná se o tzv. **vázané výrobky** (náhradní díly, tonery do tiskáren počítačů, kapsle do kávovarů atd.). Stanovení vysokých cen vázaných výrobků umožní výrobcům snížit ceny základního výrobku a konkurovat tak firmám, které příslušenství nenabízejí, anebo výrobcům, kteří upřednostňují strategii vyšších cen základních výrobků a přiměřených cen vázaných výrobků. Strategii nízkých cen základních výrobků a vysokých cen náhradních dílů používaly například japonské automobilky. V současné době většina z nich již strategii vysokých cen náhradních dílů nepoužívá, ale mnozí spotřebitelé se stále domnívají, že v případě nákupu japonského auta budou nuceni hradit drahý servis.

V případě, že výrobce rozšíří sortiment o substituční výrobek, vzniká pro prodávajícího riziko, že dojde k tzv. kanibalizaci, tj. přesunu poptávky a prodeje od dosavadního k novému výrobku. Firmy přesto rozšiřují a inovují výrobkové řady, aby si udržely věrné zákazníky, kteří budou mít díky širšímu sortimentu možnost lepší volby, a také proto, aby získaly zákazníky nové a zvýšily svůj podíl na trhu. Při tvorbě cen substitučních výrobků by proto prodávající měli pečlivě analyzovat vzájemné souvislosti výrobkového portfolia.

9.4 Dodací podmínky v mezinárodním obchodě

Dodací podmínka ovlivňuje podstatným způsobem výši ceny v mezinárodním obchodě, protože určuje, jakou část nákladů oběhu spojených s dodávkou zboží hradí prodávající a jakou hradí kupující. Obecně platí, že čím delší je dodací podmínka, tj. čím větší část nákladů oběhu hradí prodávající, tím vyšší cenu může docílit. Dodací podmínka (dodací parita) určuje povinnosti prodávajícího a kupujícího, které souvisejí s dodávkou a převzetím zboží. Určuje zejména způsob, místo a okamžik předání zboží kupujícímu, přechodu výloh a rizik z prodávajícího na kupujícího a další povinnosti stran při zajišťování dopravy, obstarávání průvodních dokladů, kontroly, pojištění, celního odbavení apod.

V praxi mezinárodního obchodu má mimořádný význam soubor výkladových pravidel vydaný Mezinárodní obchodní komorou v Paříži – INCOTERMS (International Commer-

cial Terms). Poslední verze INCOTERMS byla vydána v roce 2010. INCOTERMS® 2010 obsahují jedenáct doložek řazených do dvou velkých skupin podle způsobu přepravy. Pro všechny druhy přepravy je možno použít sedm doložek, pro námořní a vnitrozemskou vodní přepravu jsou určeny čtyři doložky.

Povinnosti prodávajícího a kupujícího jsou v INCOTERMS® 2010 zrcadlově rozčleněny do deseti skupin (A1–A10 pro prodávajícího a B1–B10 pro kupujícího). Povinnosti mohou vykonávat buď přímo strany kupní smlouvy, tj. prodávající nebo kupující, anebo v některých případech, pokud je to uvedeno ve smlouvě nebo je to určeno příslušným právem, mohou být výkonem určených povinností pověřeny třetí osoby, například dopravci, speditéři či jiné subjekty jmenované prodávajícím či kupujícím pro stanovený účel.

Tab. 9.4 Povinnosti prodávajícího a kupujícího

A	Povinnosti prodávajícího / The seller's obligations	B	Povinnosti kupujícího / The buyers' obligations
A1	Všeobecné povinnosti prodávajícího / General obligations of the seller	B1	Všeobecné povinnosti kupujícího / General obligations of the buyer
A2	Licence, povolení, bezpečnostní opatření a další formality / Licences, authorizations, security clearances and other formalities	B2	Licence, povolení, bezpečnostní opatření a další formality / Licences, authorizations, security clearances and other formalities
A3	Přepravní smlouvy a pojištění / Contracts of carriage and insurance	B3	Přepravní smlouvy a pojištění / Contracts of carriage and insurance
A4	Dodání / Delivery	B4	Převzetí dodávky / Taking delivery
A5	Přechod rizik / Transfer of risks	B5	Přechod rizik / Transfer of risks
A6	Rozdělení nákladů / Allocation of costs	B6	Rozdělení nákladů / Allocation of costs
A7	Vyrozumění kupujícího / Notices to the buyer	B7	Vyrozumění prodávajícího / Notices to the seller
A8	Dokumenty prokazující dodání zboží / Delivery documents	B8	Důkaz o převzetí dodávky / Proof of delivery
A9	Kontrola – balení – značení / Checking – packaging – marking	B9	Kontrola zboží / Inspection of goods
A10	Informační podpora a s ní spojené náklady / Assistance with information and related costs	B10	Informační podpora a s ní spojené náklady / Assistance with information and related costs

Zdroj: ICC Publication No. 715E.

Kromě dodací parity EXW (ze závodu) je ve všech paritách věnována pozornost problematice **mezinárodní přepravy**, zejména pak dopravním dokumentům. Vzhledem k četným rizikům vyplývajícím z přepravy v mezinárodním obchodě je třeba věnovat náležitou pozornost otázce **pojištění**. Pojištění zahraničních přeprav je řešeno pouze u dvou dodacích parit, CIF a CIP. U ostatních parit není otázka pojištění řešena a záleží na dohodě stran kupní smlouvy, kdo a v jakém rozsahu zboží pojistí.

Výběr konkrétní doložky záleží na dohodě stran kupní smlouvy. V praxi je používání jednotlivých doložek ovlivňováno různými faktory, např. zvyklostmi, podmínkami, které nabízejí konkurenční firmy, zkušenostmi a možnostmi smluvních stran v oblasti mezinárodní logistiky, všeobecnými firemními podmínkami atp.

Podniky, které nemají vlastní vývozní oddělení a chybí jim zahraničňobchodní know-how, často upřednostňují tzv. krátké dodací parity, tj. doložky, u kterých má prodávající menší rozsah povinností. V současném výběru dodavatele často rozhoduje nejen kvalita

výrobku, ale také cena a rozsah nabízených služeb. Kupující obvykle porovnává nabídky zahraničních firem s tuzemskými firmami, a proto vývozci často nabízejí delší dodací parity, které v sobě zahrnují zahraničněobchodní náklady a umožňují lepší srovnatelnost cen.

Tab. 9.5 Doložky INCOTERMS® 2010 podle druhů přepravy

Doložky pro všechny druhy přepravy		
Doložka	Anglické označení	České označení
EXW	Ex Works (insert named place of delivery)	Ze závodu (uvedte místo dodání)
FCA	Free Carrier (insert named place of delivery)	Vyplaceně dopravci (uvedte místo dodání)
CPT	Carriage paid to (insert named place of destination)	Přeprava placena do (uvedte místo určení)
CIP	Carriage and Insurance Paid to (insert named place of destination)	Přeprava a pojištění placeny do (uvedte místo určení)
DAT	Delivered at Terminal (insert named terminal at port or place of destination)	S dodáním do terminálu (uvedte přístavní terminál nebo místo určení)
DAP	Delivered at Place (insert named place of destination)	S dodáním do určitého místa (uvedte místo určení)
DDP	Delivered Duty Paid (insert named place of destination)	S dodáním clo placeno (uvedte místo určení)
Doložky pro námořní a vnitrozemskou vodní přepravu		
Doložka	Anglické označení	České označení
FAS	Free Alongside Ship (insert named port of shipment)	Vyplaceně k boku lodi (uvedte přístav nalodění)
FOB	Free on Board (insert named port of shipment)	Vyplaceně loď (uvedte přístav nalodění)
CFR	Cost and Freight (insert named port of destination)	Náklady a přepravné (uvedte přístav určení)
CIF	Cost Insurance and Freight (insert named port of destination)	Náklady, pojištění a přepravné (uvedte přístav určení)

Zdroj: ibid.

9.5 Platební podmínky a vybrané metody financování mezinárodního podnikání

Nabízené platební podmínky mohou být jedním z faktorů, který ovlivní výběr dodavatele a do značné míry i rizikovost mezinárodních podnikatelských aktivit. Platební podmínka určuje zejména místo, dobu a způsob úhrady kupní ceny kupujícím.

Místo úhrady bývá nejčastěji stanoveno uvedením banky, u níž má být placeno, ale může být sjednáno i nepřímou, například určením místa, kde budou kupujícím předány dokumenty, určením banky, u které bude otevřen akreditiv, či domicilem na směnce.

Z hlediska doby úhrady kupní ceny rozeznáváme placení před dodáním zboží, placení při dodání zboží a placení po dodání zboží. Platba celé kupní ceny předem je výjimečná. Je maximálně výhodná pro dodavatele, protože odběratel financuje obchod a nese riziko pro případ, že by prodávající nesplnil svůj závazek řádně a včas. V praxi se více setkáváme s částečným placením předem formou tzv. akontace. Obvyklé je placení při dodání zboží,

například formou bankovních převodů nebo dokumentárních platebních podmínek. Placení po dodání zboží, tj. úvěrové platební podmínky, je v mezinárodním obchodě stále obvyklejší. Pro prodávajícího znamenají úvěrové platební podmínky často povinnost nést náklady spojené s financováním, znamenají prodloužení návratnosti vložených prostředků a zvýšení rizik spojených s platební neschopností či nevlí obchodního partnera.

Cena může být uhrazena různými způsoby, například v hotovosti (zcela výjimečný způsob úhrady mezi firemními partnery), formou bankovního převodu, směnkou, šekem, platební kartou či dokumentární formou placení, při které musí kupující učinit požadovaný platební úkon, například podepsat směnku, otevřít akreditiv anebo zaplatit, a získat tak potřebné dokumenty.

Volbu platební podmínky ovlivňují zejména následující faktory: druh zboží, teritorium obchodu, konjunkturní situace, volba obchodního partnera (postavení na trhu, finanční síla, obchodní spolehlivost, dlouhodobost obchodních vztahů) a finanční situace a strategie firemních partnerů.

Mezi nejčastěji používané platební podmínky v mezinárodním obchodě patří hladké platby, dokumentární akreditivy, dokumentární inkasa, dodávky na otevřený účet a různé druhy úvěrů.

Hlavní výhodou **hladkých plateb** (bankovních převodů) jsou nízké náklady. Banka provádí platby pouze na základě pokynů příkazce, bez dalších průvodních dokumentů. Banka nenesé žádné riziko, a proto si účtuje poměrně malé poplatky.

Dokumentární akreditiv představuje závazek banky poskytnout pověřenému (beneficientovi) určité plnění, pokud splní předepsané akreditivní podmínky. Banka otevírá akreditiv na pokyn příkazce (kupujícího), který stanovuje akreditivní podmínky (druh akreditivu, akreditivní částku, požadované dokumenty a lhůty k jejich předložení). Hlavní výhodou dokumentárních akreditivů pro prodávajícího je fakt, že závazek kupujícího zaplatit kupní cenu je posílen závazkem bankovním. Pro kupujícího znamená akreditiv možnost zajistit si vhodnou formulací akreditivních podmínek, že prodávající nedostane zaplacen, pokud včas a řádně nesplní podmínky kupní smlouvy. Hlavní nevýhodou dokumentárních akreditivů jsou vysoké náklady spojené s jejich použitím.

Dokumentární inkaso patří mezi poměrně často používané platební instrumenty. Proávajícímu zajišťuje, že dokumenty předložené v rámci inkasa (u dispozičních dokumentů také zboží) nebudou kupujícímu vydány, dokud nesplní inkasní podmínky. Dokumentární inkaso lze použít v těch případech, kdy z důvodů komerčních nebo finančních není vhodné použití dokumentárního akreditivu. Dokumentární inkaso se v komerční a bankovní praxi objevuje ve dvou podobách, a to jako dokumenty proti placení (D/P) a dokumenty proti akceptaci směnky (D/A). Platební podmínka D/P předpokládá vydání dokumentů beneficiantovi proti okamžitému zaplacení kupní ceny (dokumenty, případně zboží nebudou kupujícímu vydány, dokud nebude zaplacená kupní cena). Nevýhodou dokumentárního inkasa je, že na rozdíl od dokumentárního akreditivu musí prodávající počítat s eventuelitou nepřevzetí dokumentů, a tudíž zboží kupujícím, i když podmínky kupní smlouvy splnil řádně a inkasní dokumenty jsou předloženy bez závad. Pokud beneficiant dokumenty a zboží nepřevzme (například z důvodu platební neschopnosti), nese prodávající sám veškeré náklady a rizika spojená s dalším osudem zásilky. V případě platební podmínky D/A vydá banka doklady proti akceptaci cizí směnky prodávajícího, případně proti vystavení směnky vlastní. V zásadě se jedná o prodej zboží na dodavatelský úvěr zajištěný směnkou. K riziku z titulu nepřevzetí dokumentů nebo zboží přistupuje v tomto případě i riziko odmítnutí akceptace směnky a neproplacení směnečné částky ve lhůtě splatnosti.

Při **dodávkách na otevřený účet** (*open account*) jde prakticky o krátkodobý obchodní úvěr, který nebývá dále zajišťován ani úročen. Placení se uskutečňuje zpravidla hladkým platem podle data splatnosti faktury (například obchodní řetězce vyžadují splatnost faktur 60, 90 i více dní). Výhodou této platební podmínky jsou velmi nízké náklady.

Úvěry patří mezi nejčastěji používané vnější zdroje financování mezinárodní podnikatelské činnosti. Poskytování úvěrů je chápáno jako služba kupujícím a možnost zajištění financování často rozhoduje o výběru dodavatele. V praxi se setkáváme nejčastěji s dodavatelskými a bankovními úvěry.

Dodavatelský úvěr poskytuje vývozce zahraničnímu odběrateli. Poskytnutí dodavatelského úvěru vyplývá z platební podmínky kupní smlouvy, která stanoví délku odkladu placení pohledávky, její výši a formu jejího zajištění. Podmínky dodavatelského úvěru ovlivňuje mimo jiné vztah mezi prodávajícím a kupujícím. Pokud jsou úvěry poskytovány v rámci velkých firem (například mateřská společnost poskytne úvěr dceřině společnosti), pak mohou být podmínky výhodnější a stupeň zajištění pohledávky nižší. Poskytnutý dodavatelský úvěr může, ale nemusí být nutně úročen. Zejména u krátkodobých úvěrů bývá úrok často zakalkulován přímo do kupní ceny. Úvěr představuje pro dodavatele značná rizika. K jejich omezení může volit některý z následujících nástrojů: akreditivy s odloženou splatností, bankovní záruky, směnky, pojištění úvěrů, výhradu vlastnictví ke zboží až do úplného zaplacení kupní ceny a další způsoby, např. hypotéky.

Bankovní úvěr je na rozdíl od úvěru dodavatelského, který má obvykle zbožový charakter, záležitostí čistě peněžní a je vždy úročen. Výhodou bankovních úvěrů je oddělení úvěrového vztahu od vztahu komerčního. Banky pečlivě zvažují bonitu klienta, jeho podnikatelský záměr a způsob zajištění poskytnutého úvěru. Často používanou formou financování exportních aktivit jsou tzv. exportní odběratelské úvěry (úvěr kupujícímu – *buyer's credit*). Tento typ úvěrů poskytuje banka vývozce přímo vybranému zahraničnímu odběrateli na nákup zboží jejího klienta či na realizaci společných podnikatelských záměrů.

K **dalším metodám vnějšího financování** patří kontokorentní úvěr (umožňuje překlenutí krátkých platebních lhůt), eskont směnek (odkup směnek před lhůtou splatnosti), factoring (soubor finančních operací založených na postoupení pohledávek s odloženou splatností), forfaiting (střednědobá či dlouhodobá finanční operace založená na postoupení jednotlivé pohledávky s odloženou splatností, která vznikla z titulu uzavřené a realizované kupní smlouvy), leasing (nájem věci s právem jejího následného odkoupení) atd.

Spotřebitelské úvěry a hypotéky jsou půjčky fyzickým osobám na financování jejich nepodnikatelských potřeb, které poskytují komerční banky a specializované finanční společnosti. Slouží především k nákupu spotřebního zboží, k financování různých služeb (např. dovolená) a mohou také sloužit k financování nákupu či rekonstrukci nemovitosti. Podle výše a druhu úvěru požadují banky různé formy zajištění, jako je např. ručení fyzickou nebo právnickou osobou, zástavním právem k cenným papírům, movité věci nebo nemovitosti, uzavření životního pojištění atp. U některých finančních institucí lze získat úvěr bez zajištění.

Kromě spotřebitelských úvěrů nabízejí finanční instituce i další produkty, které podporují okamžitou spotřebu. Jedná se např. o úvěrové karty, kontokorentní úvěry, splátkový prodej či tzv. půjčky do domu. Finanční produkty jsou zatíženy nejen úroky, ale i celou řadou poplatků, a logicky tak zvyšují konečnou kupní cenu.

Nabídky cenových služeb jsou obvyklou formou podpory prodeje a často rozhodují o výběru dodavatele. Jde například o skonto, což je sleva z ceny, která motivuje kupujícího k rychlejší úhradě kupní ceny. Často jsou využívány rabaty množstevní, věrnostní (musí být splněna podmínka možnosti stejné výhody pro všechny kupující) anebo agregované,

tj. vázané na podmínku nákupu všech nebo převážné části výrobků. Agregované rabaty jsou ve vyspělých zemích zakázány, protože umožňují zneužití dominantního postavení firmy a jsou v rozporu se zákony na ochranu volné soutěže.

Příklad Pokuta pro společnost Intel

Rekordní pokutu ve výši 1,06 mld. eur za omezení konkurence musí na základě rozhodnutí soudu EU z roku 2014 zaplatit americký výrobce mikročipů Intel. Podle Evropské komise poškodil Intel svého konkurenta, společnost AMD, tím, že výrobcům počítačů (např. Dell, Lenovo, HP, NEC) nabízel v období let 2002–2007 slevy za to, když budou do svých počítačových sestav montovat výlučně procesory x86 jeho výroby. Slevy, které Intel nabízel, měly formu agregovaných rabatů, protože byly vázány na podmínku nákupu všech nebo převážné části procesorů značky Intel. Americká firma byla také obviněna z toho, že platila svým odběratelům za to, když odmítnou anebo zpozdí dodávky procesorů od konkurenční společnosti AMD, a honorovala německý řetězec elektrospotřebičů MediaMarkt za to, že bude prodávat výhradně počítače, které obsahují čipy značky Intel.

Zdroj: *Press release EU Commission 13. 5. 2009 a Les Echos 12. 6. 2014.*

KAPITOLA 10

Mezinárodní distribuční politika

Cílem mezinárodní distribuční politiky je přiblížit nabídku poptávce a zajistit plynulý pohyb zboží od tuzemského výrobce ke konečnému spotřebiteli na zahraničním trhu. Budování mezinárodních distribučních cest je velice nákladnou, komplikovanou a dlouhodobou záležitostí. Distribuční politika je nejméně pružným nástrojem marketingového mixu, změna strategie distribuční politiky se projeví až za poměrně dlouhou dobu, a navíc je obvykle značně nákladná a riskantní. Mezinárodní distribuční politika ovlivňuje podstatným způsobem všechny ostatní nástroje marketingového mixu. V oblasti mezinárodní výrobkové politiky předurčuje distribuční politika například provedení a kvalitu dodávaných výrobků, sortimentní skladbu, velikost balení, způsob balení a do značné míry i značkovou politiku. V oblasti cenové politiky je distribuční politika mimořádně důležitá proto, že budování zahraničních distribučních cest je spojeno se značnými investicemi a zahraničněobchodní náklady tvoří obvykle podstatnou část ceny. Dodavatelé jsou v současné době často nuceni podílet se na marketingových či logistických nákladech distribučních mezičlánků a tyto náklady se pak promítají do cen. Silná pozice mezinárodních distribučních mezičlánků ovlivňuje i volbu platebních podmínek a dalších smluvních náležitostí. Mezinárodní komunikační politiku ovlivňuje distribuční politika například tím, že podmiňuje volbu komunikační strategie a u některých komunikačních strategií záleží jejich úspěch do značné míry právě na dobré spolupráci s obchodními mezičlánky.

10.1 Vývojové trendy v mezinárodní distribuci

V oblasti mezinárodní distribuční politiky došlo v posledních desetiletích k mnoha změnám. V současné době, kdy nabídka zboží a služeb na světovém trhu znatelně převyšuje poptávku, tzn. v prostředí velmi intenzivní konkurence, musí jak dodavatelé, tak distribuční firmy přizpůsobovat svou strategii hlavním vývojovým trendům. Jedná se především o procesy internacionalizace, koncentrace, diverzifikace a tržní dominance a dále o navazování nových forem mezifirmní spolupráce či o rozvoj a využívání moderních informačních technologií.

10.1.1 Internacionalizace a koncentrace obchodních firem

Proces koncentrace a internacionalizace výroby vyvolal potřebu vytvořit adekvátní protíváhu i na straně distribuce. Zejména v procesu **internacionalizace**, který se řadí mezi hlavní nástroje firemního rozvoje a růstu, však došlo v oblasti distribuce k určitému zpoždění a internacionalizace distribučních firem začala prakticky až v devadesátých letech minulého století. Dynamičtějšímu rozvoji internacionalizace v oblasti distribuce bránily především obchodně-politické a právní překážky, obtížnost či nemožnost vstupu na trhy zemí střední a východní Evropy, Číny a řady méně vyspělých zemí, a příliš vysoké logistické, investiční a jiné náklady. Odstranění těchto překážek na přelomu osmdesátých a devadesátých let vedlo společně s rozvojem informačních technologií a rostoucím vlivem globalizace (sbližování spotřebního chování a nákupních zvyklostí v různých zemích) k nastartování procesu internacionalizace, který se stal příznačným zejména pro západoevropské obchodní řetězce. Pro většinu největších evropských řetězců jsou dnes mezinárodní trhy hlavním zdrojem tržeb. Americké retailingové firmy začaly podnikat globálně později zejména proto, že pro ně byl, a do značné míry stále zůstává, prioritou velký tuzemský trh a podnikání na americkém kontinentu.

Tab. 10.1 Největší retailingové společnosti podle obratu (2012)

Pořadí	Název společnosti	Země původu	Obrat v mil. dolarů	Počet zemí, ve kterých společnost podniká	Podíl zahraničí na obratu (%)
1	Wal-Mart Stores Inc.	USA	469 162	28	29,1
2	Tesco PLC	VB	101 269	13	33,5
3	Costco Wholesale Corporation	USA	99 137	9	27,6
4	Carrefour S. A.	Francie	98 757	31	54,0
5	The Kroger Co.	USA	96 751	1	0
6	Schwarz UT KG	Německo	87 236	26	57,7
7	Metro AG	Německo	85 832	32	61,6
8	The Home Depot	USA	74 754	5	11,2
9	Aldi Einkauf GmbH	Německo	73 035	17	59,2
10	Target Corporation	USA	71 960	1	0

Zdroj: Deloitte: *Global Powers of Retailing 2014*, s. 20.

Výrazným fenoménem posledních let je rychlý mezinárodní rozvoj diskontních řetězců (mezi prvních deset největších retailingových společností se prosadily tři německé firmy, Schwarz, který provozuje diskontní řetězec Lidl, a Aldi) a poměrně dynamický vstup ruských a čínských obchodních firem na mezinárodní trhy.

Dynamický proces internacionalizace neprobíhá jen u klasických obchodních řetězců, jež prodávají rychloobrátkové zboží, ale také u řetězců specializovaných. Například mezi 250 největšími retailingovými společnostmi se v roce 2012 umístilo 42 řetězců specializovaných na módní zboží (*fashion goods*). Tyto řetězce působily průměrně ve více než dvaadvaceti zemích, měly obrat 9 mld. dolarů a nejvyšší ziskové marže.³⁶ Největší obrat měl americký řetězec TJX Companies a na druhém místě se umístila španělská společnost Inditex (např. značky Zara, Massimo Dutti, Bershka), která podnikala na 88 zahraničních trzích, což bylo nejvíce ze všech sledovaných společností.

Koncentrace je jedním z nejvýznamnějších trendů v oblasti mezinárodní distribuce. Proces koncentrace vyplývá ze snahy distribučních řetězců posílit své postavení na trhu nejen vůči konkurenci, ale i vůči dodavatelům. Dalším důvodem je pak skutečnost, že koncentrace umožňuje firmám dosahovat značných úspor z rozsahu, a tím i vyšší efektivity prováděných aktivit.

Koncentrace probíhá na úrovni organizační (vytváření obchodních řetězců a strategických nákupních aliancí), prostorové (obchodní jednotky se soustřeďují do nákupních zón a nákupních center) i provozní (provozní koncentrace spočívá v rostoucím podílu na obratu, který má klesající počet velkých provozních jednotek).

Z hlediska míry koncentrace jednotlivých trhů jsou mezi zeměmi značné rozdíly. Nejvyšší stupeň koncentrace maloobchodního trhu v Evropě je ve skandinávských zemích, ve Švýcarsku a ve Francii. Naopak nejnižší stupeň koncentrace se vyskytuje v zemích jižní Evropy (Itálie, Španělsko). Ve střední a východní Evropě patří k zemím s nejvíce koncentrovaným trhem Slovinsko, Maďarsko, pobaltské státy a Česká republika. Například v roce 1994 byl podíl deseti největších obchodních firem v ČR pouhých 7 %, v roce

³⁶ Deloitte: *Global Powers of Retailing 2014*, s. 23

2003 přesáhl jejich podíl poprvé 50 % a v roce 2013 získalo deset největších firem na trhu rychloobrátkového zboží již 66% podíl. Na americkém kontinentu má zcela mimořádné postavení obchodní řetězec Wal-Mart, který již řadu let z pohledu tržeb patří k největším firmám na světě (na trhu USA má téměř 30% podíl). Celkově je však koncentrace amerického trhu v porovnání s Evropou nižší. Roztříštěná struktura maloobchodního trhu je příznačná pro asijské země.

Proces koncentrace může mít řadu projevů. K nejvýznamnějším formám koncentrace patří především procesy integrace a obchodní kooperace. **Integrované obchodní společnosti** lze charakterizovat jako velké obchodní firmy maloobchodního typu s velkým počtem provozních jednotek a centrálním řízením. Organizace tohoto typu vznikaly z malých firem postupným rozšiřováním vlastní činnosti, kapitálu či slučováním více firem. Představiteli integrovaných firem jsou obchodní řetězce, obchodní domy, spotřební družstva a zásilkové obchodní domy. Integrované obchodní společnosti se také vyznačují tím, že mimo maloobchodní síť rovněž disponují vlastními velkoobchodními sklady, výrobními závody či dopravní infrastrukturou. Pro vysoce integrované společnosti je dále typická centralizace v oblasti řízení, marketingu a řízení zásob, což je možné především díky rozvoji informačních technologií.

Druhou nejvýznamnější formou koncentrace je **obchodní kooperace**. Důvody, jež vedou firmy k obchodní kooperaci, vyplývají především ze snahy o získání výhod oproti konkurenci. Sdružování do větších celků firmám umožňuje racionalizovat řadu prováděných úkonů, především pak nákup (společný nákup za nízké ceny) a prodej (volba optimálního typu prodejní jednotky, rozšíření sortimentu, zvýšení atraktivnosti prodejního místa apod.).

V praxi se rozlišují dva základní typy obchodní kooperace, a to vertikální a horizontální. Vertikální kooperace je založena na principu dodavatel–odběratel (tj. sleduje logistický pohyb zboží stejného druhu), kdy mezi hlavní cíle patří především snaha o získání výhody při nákupu zboží a jistoty při jeho prodeji. Vertikální kooperace se vyskytuje v několika formách, přičemž nejčastěji se jedná o nákupní centrály, dobrovolné či franšízové řetězce apod.

Horizontální kooperace spočívá ve spolupráci firem na stejné úrovni logistického pohybu zboží v určitém místě, přičemž cílem této spolupráce je především snaha o zvýšení atraktivnosti prodejního místa, dále pak vyšší obrát a nižší náklady v jednotlivých prodejních jednotkách. Ukázkou horizontální kooperace jsou například obchodní ulice či společný provoz obchodních domů.

Nejvyšším stupněm spolupráce obchodních firem jsou tzv. **strategické nákupní aliance**. Začaly vznikat koncem osmdesátých let v západní Evropě. V rámci strategické nákupní aliance jsou sdruženy zejména retailingové firmy z různých zemí. Úkolem aliance je nejen společný postup vůči dodavatelským firmám (společný nákup velkých objemů zboží a snaha o stlačování cen na minimum), ale i koordinace marketingových aktivit a spolupráce při vstupu na další trhy.

Hlavními důvody pro koncentrační procesy jsou snaha o zvyšování konkurenceschopnosti a podílů na trhu. Obchodní řetězce snižují náklady zejména díky zvyšování velikosti prodejních ploch, standardizaci, která umožňuje snižovat fixní náklady (možnost celosvětového využívání propracovaného konceptu prodejen, stejný merchandising, systém placení, systém vyřizování objednávek, mezinárodní řízení skladování a zásob atp.) a také díky racionalizaci organizačních struktur a marketingových výdajů.

10.1.2 Snaha o dominantní postavení na mezinárodních trzích

Dalším významným trendem v oblasti mezinárodní distribuce je snaha o získání dominantního postavení na cílových trzích. Postupným vývojem došlo k přesunu rozhodujícího vlivu ze strany výrobců k distributorům. Důvodů, které zapříčinily tento stav, existuje mnoho. Mezi hlavní patří výše zmíněné procesy koncentrace na straně distribučních řetězců a internacionalizace. V současné době tak distribuční řetězce stále častěji určují, co se bude vyrábět a následně prodávat. Silná vyjednávací pozice vůči dodavatelským firmám jim umožňuje vyvíjet neustálý tlak na snižování cen, kvalitu dodávek, výhodné platební podmínky, systém dodávek „just in time“, spolufinancování provozu a komunikačních aktivit atp.

Tržní dominance se však neprojevuje pouze ve vztahu distributorů vůči dodavatelům. Lze ji rovněž chápat jako strategický koncept, kdy se jednotlivé distribuční společnosti orientují na trhy, na nichž dosahují dominantního postavení, tj. na kterých vlastní vysoký podíl na trhu. Společnosti se na ně orientují především proto, že zde mohou realizovat úspory z rozsahu a jejich vyjednávací pozice vůči místním dodavatelům je velmi silná. Naopak trhy, na nichž mají dané společnosti malý podíl, ať už z důvodu pozdního vstupu, či silné domácí konkurence, je pro řetězce výhodnější opustit, neboť náklady na provoz sítě prodejen jsou v takových zemích příliš vysoké.

10.1.3 Diverzifikační strategie distribučních mezičlánků

V oblasti distribuce se diverzifikace projevuje zejména využíváním různých způsobů prodeje a prodejních formátů (*multichannel retailing*). Jde zejména o:

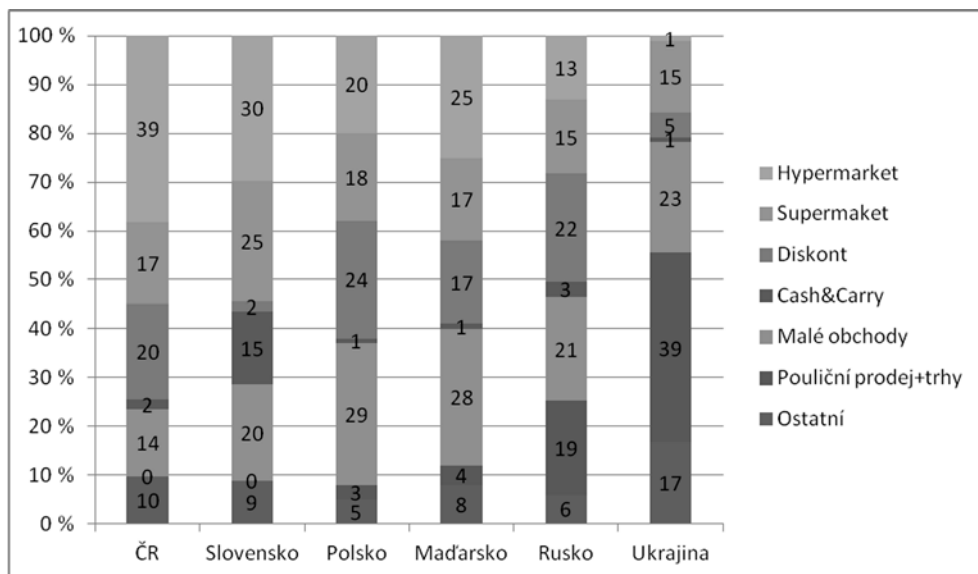
- Supermarket – prodejní plocha 400–2 000 m², 90 % sortimentu představuje zboží široké spotřeby. Obvyklá nabídka je v průměru 4 000 výrobků, z toho 3 500 potravinářských.
- Hypermarket – prodejní plocha se pohybuje okolo 10 000 m², průměrný počet nabízených výrobků okolo 30 000, z toho 7 000 potravinářských.
- Diskontní prodejny – mají omezený sortiment, člení se na tzv. hard discount (nabídka v průměru 600 položek, z toho 590 potravinářských) a soft discount (průměrná nabídka 1 500 položek, z toho 1 300 potravinářských). Prodejní plocha se obvykle pohybuje okolo 600 m².
- Cash & carry – samoobslužný velkoobchod, kde by měli nakupovat pouze podnikatelé.
- E-retailing – forma internetového obchodování typu B2C neboli přímý prodej zákazníkům.

Diverzifikace v oblasti nabízených formátů byla v posledních letech významnou růstovou strategií pro řadu velkých řetězců. Díky diverzifikovanému portfoliu prodejních formátů mohou řetězce při vstupu na mezinárodní trhy vybírat formy prodeje, které nejlépe odpovídají sociálně-kulturním odlišnostem i možnostem na místním trhu nemovitostí. V případě E-retailu zohledňují vybavení domácností počítači a mobilními zařízeními.

V ČR pokrývají moderní formy distribuce více než 75 % maloobchodního trhu. V roce 2013 působilo na českém trhu celkem 306 hypermarketů, 517 supermarketů a 577 diskontních prodejen. Nejčastějším nákupním místem byly prodejny Kaufland, Penny Market a Albert.³⁷ Protipólem je Ukrajina, kde na moderní formáty připadá pouze 22% podíl

³⁷ MF Dnes, Úřad chce přitvrdit vůči řetězcům, které zneužijí svou sílu, 30. 5. 2014, s. A9.

trhu. Mezi deseti největšími řetězci jsou pouze dva mezinárodní – hypermarkety provozuje francouzská společnost Auchan a Cash & Carry německá společnost Metro (v ČR působí pod značkou Makro).



Obr. 10.1 Prodejní formáty ve vybraných zemích střední a východní Evropy (2013)

Zdroj: GfK 2013, Retail and Future Markets.

Diverzifikace se také projevuje rozvojem vlastních distribučních značek (*private labels*). Distribuční značky se nejvíce používají při prodeji potravin, ale můžeme se s nimi setkat i v nepotravinářských řetězcích (např. řetězce Marks & Spencer, Zara, C&A). Privátní značky jsou jedním ze základních nástrojů retailingových firem na odlišení se od konkurence. Představují totiž neopakovatelný prvek nabídky jednotlivých prodejen na rozdíl od značek výrobců, jejichž nabídka je ve většině řetězců stejná. Zatímco ostatní aspekty firemní strategie mohou být převzaty konkurencí, distribuční značky představují prvek, který je specifický pro každou společnost a je obtížné ho napodobit. Například německý diskontní řetězec Aldi prodává více než 90 % výrobků pod vlastními značkami, které mají velký úspěch nejen v Německu, ale také v USA i dalších zemích.

Podle výsledků výzkumu společnosti AC Nielsen podíl privátních značek ve sledovaných dvaceti zemích stále stoupá. Nadpoloviční podíl mají distribuční značky ve Švýcarsku (53 %) a Španělsku (51 %), a více než 40% podíl celkem v pěti zemích – Velké Británii (45 %), Portugalsku (45 %), Německu (44 %), Belgii (41 %) a Rakousku (40 %).

Řetězce využívají různé úrovně značek, které se zaměřují na odlišné cílové segmenty. Ekonomické značky jsou zacíleny na spotřebitele, kteří upřednostňují levné výrobky. Standardní značky, jež často nesou název obchodu (Tesco, Spar) by měly zaručovat dobrou kvalitu za příznivou cenu. Nejvyšší kvalitu nabízejí prémiové či speciální značky (např. pro biopotraviny), které jsou určeny náročným spotřebitelům s vysokou kupní silou.



Obr. 10.2 Podíl distribučních značek ve vybraných zemích v roce 2013

Zdroj: PLMS International Private Label Yearbook 2013.



Obr. 10.3 Diverzifikace distribučních značek – příklad Tesco, www.tesco.com.

Obchodní řetězce nabízejí hlavně v hypermarketech i vlastní značky oděvů, sportovních potřeb, spotřební elektroniky a řady dalších nepotravinářských výrobků.

10.1.4 Rozvoj spolupráce obchodních a dodavatelských firem

Dalším současným trendem jsou nejrůznější formy spolupráce s dodavatelskými firmami. Zatímco u tradičního způsobu distribuce podnikají jednotlivé subjekty samostatně, v moderním distribučním systému dochází k různým formám spolupráce, jejichž hlavním cílem je zvýšení efektivity podnikání spolupracujících subjektů. Silné postavení distribučních mezičlánků vedlo i ke vzniku nových forem marketingu. Firmy si uvědomují, že kromě potřeb a přání konečných spotřebitelů musí v marketingových strategiích zohledňovat i potřeby svých obchodních partnerů. Cílem tzv. **trade marketingu** je rozvoj spolupráce s obchodními řetězci. Dodavatelé koncipují specifickou marketingovou strategii podle potřeb svých klíčových zákazníků, tj. jednotlivých obchodních řetězců. Velcí výrobci rychloobrátkového zboží mají obvykle samostatné oddělení trade marketingu, u některých firem jsou aktivity tohoto typu organizačně začleněny buď do oddělení marketingu, anebo do oddělení prodeje. Konkrétní náplň činnosti je často vyjadřována zkratkou DPSM. Trade marketing tedy zodpovídá zejména za čtyři oblasti: za distribuci (*distribution*), tj. za povinnost zajistit, aby výrobek byl dostupný v co možná největším počtu prodejních míst a zalistován, tedy veden v sortimentu obchodních řetězců; za stanovení cenové úrovně

(*pricing*) a koordinaci cenové politiky s obchodními partnery, zejména za dohled nad dodržováním odsouhlasených cenových hladin prodejních cen a podmínek pro mimořádné akce na podporu prodeje; za správné umístění výrobku v regálech maloobchodních prodejen (*shelving*) a za prezentaci zboží, umístění propagačních materiálů, doplňování zboží, čistotu a kulturu prodeje, doplnění zboží do regálů, realizaci promočních a letákových aktivit (*merchandising*).

Ve většině velkých firem je pro každého velkého obchodního partnera vyčleněn pro řízení spolupráce *key account* manažer, který zodpovídá za vztahy s daným obchodním partnerem a přizpůsobuje marketingové aktivity strategii obchodního partnera. Rozhodnutí, která se týkají např. výrobního portfolia, *merchandisingu*, podpory prodeje a dalších forem komunikačních aktivit, jsou připravována společně. Úzká spolupráce musí být založena na využívání moderních manažerských nástrojů, zejména systémů ECR a EDI.

ECR (*efficient consumer response*) je propracovaný dlouhodobý systém spolupráce velkých dodavatelských firem s obchodními řetězci, jehož hlavním cílem je snižování nákladů a zvyšování rentability. Díky velmi dobré znalosti potřeb a přání zákazníků se firmy snaží o efektivní řízení poptávky (*demand management*) a sortimentu (*category management*). Firmy společně koncipují prodejní sortiment a nabízejí takové zboží, tzv. kategorie, které se dobře prodává a u kterého jsou vysoké prodejní marže. Výhodou spolupráce s dodavateli je možnost využití jejich detailních znalostí o chování a preferencích koncových spotřebitelů. Řetězec informuje dodavatele předem, jak hodlá dlouhodobě strategicky pracovat s danou kategorií, například jaká hloubka sortimentu je plánována, jaké cenové úrovně by mělo být dosaženo, kam plánuje umístit danou kategorii ve svých prodejnách a kolik prostoru jí hodlá vymezit. Výrobní a obchodní firmy také koordinují akce na podporu prodeje a spolupracují na správném načasování při uvádění nových výrobků na trh. Ke snižování nákladů pak dochází zejména díky optimalizaci obchodní logistiky. Firmy se společně snaží minimalizovat zásoby a plynule doplňovat prodejní sortiment.

Řízení plynulých toků zboží usnadňuje systém EDI (*electronic data interchange*), tj. elektronická výměna dat, která umožňuje využívat automatizovaný systém vyřizování objednávek, fakturace a placení. Systém EDI usnadňuje i snahu o maximální standardizaci (např. informací, dokladů, transportního balení) a propojování logistických služeb (např. společné využívání služeb velkoskladů, tzv. distribučních center, více firmami). Využívání elektronické výměny dat nejen urychluje tok informací, ale snižuje také možnost vzniku administrativních chyb, protože data jsou do systému vkládána pouze jednou a pracují s nimi všichni účastníci dané transakce. Systém EDI je bezpečnější než používání výměny dat přes internet, ale je mnohem nákladnější a vyžaduje značné investice do vybavení a zaškolení personálu.

Řada nákupních rozhodnutí je přijímána přímo v prodejnách, a proto se obchodní řetězce i dodavatelé snaží koordinovat marketingové aktivity a společně ovlivňovat nákupní chování pomocí tzv. **shopper marketingu** (marketing cílený na kupující v prodejnách). Obchodní řetězce a dodavatelské firmy přirozeně nemají identické zájmy. Obchodní řetězec má zájem na tom, aby kupující (*shopper*) nakupoval v jeho síti prodejen co nejvíce a to, jakou značku si koupí, pro něj není prvořadé. Naopak dodavatel si přeje co nejvíce prodávat vlastní značkové výrobky a to, ve kterém obchodě zákazník nakupuje, je pro něj vedlejší. Tradiční marketingové přístupy se zaměřují na přímé spotřebitele. Řadu výrobků však nakupují například ženy pro děti, a proto je třeba poznat jejich hlavní motivaci a používat nástroje, které by je přesvědčily k nákupu dané značky (např. obaly a informační letáky, které zdůrazňují aspekt zdravé výživy). Situaci na straně nabídky navíc komplikují změny nákupního chování, zejména nízká loajalita a vysoká informovanost zákazníků

i skutečnost, že zákazníci mají možnost využívat hustou a diverzifikovanou prodejní síť a jsou stále méně ovlivnitelní tradičními komunikačními nástroji. Proto je koordinace marketingových aktivit, které ovlivňují kupní chování zákazníků žádoucím směrem, výhodná pro dodavatele i řetězce.

10.1.5 Informační technologie

V posledních letech dochází v oblasti distribuce k dynamickému rozvoji využívání moderních informačních technologií. Technologické inovace umožňují distribučním firmám zvýšit efektivitu a hospodárnost vykonávaných činností v řadě oblastí. Díky informačním technologiím lze v současné době získat řadu interních a externích informací, jichž může následně využít management firmy při tvorbě marketingové strategie, pro tvorbu analýzy efektivnosti, řízení zásob, komunikaci se spotřebiteli apod.

Mezi technologie, které umožňují sběr interních informací, je možno zařadit:

- **Čárové kódy EAN a QR kódy.**
- **Pokladny vybavené skenery,** které slouží zejména k rychlejšímu a preciznějšímu řízení nákupů a objednávek. Dále jsou tyto pokladny zdrojem dat pro nejrůznější analýzy, které určí například „top 10“, tzn. deset nejprodávanějších výrobků, vztah mezi venkovní teplotou a prodejem určitého artiklu (např. piva v letním období). Dále pak usnadňují provedení tzv. Parretovy analýzy 20 : 80, tzn. rozdělení prodávaných výrobků do skupin podle výnosnosti. Je známo, že nejprodávanější výrobky, které tvoří cca 20 % z celkového počtu výrobků, se podílejí na celkovém obratu až 80 %. Proto se distribuční společnosti snaží identifikovat tyto výrobky a podporovat jejich prodej. Jedním z účinných nástrojů podpory prodeje je již výše zmíněný category management. Používání moderních technologií usnadňuje řízení cen, neboť informace získané z pokladen vybavených skenery umožňují analyzovat vztah mezi průměrnou nabízenou a průměrnou poptávanou cenou, elasticitu poptávky v závislosti na ceně apod. Merchandisingové testy lze využít pro nalezení nejlepšího umístění výrobku v prodejně, zvýšení efektivnosti akcí na podporu prodeje atd.
- **Systém radiofrekvenční identifikace RFID** (*radio frequency identification technology*). Klíčovým prvkem tohoto systému je tzv. smart (inteligentní) čip. Jedná se o mikročip opatřený miniaturní anténou a numerickým kódem, který odpovídá číslům EAN na běžných čárových kódech. Tímto způsobem je zajištěn přenos základních informací o daném výrobku (např. cena či minimální trvanlivost) současně na všechny články obchodního řetězce (od výrobce až po prodejce). Čipy s větším dosahem radiové frekvence (1–2 metry), které jsou využívány v oblastech dopravy a skladování, jsou umístěny na přepravních paletách a balících kartonech. Čipy s menším dosahem radiové frekvence (20–50 cm) hrají významnou úlohu především v oblasti marketingu a jsou přilepeny přímo na obal výrobku. Čipy umístěné v nákupních vozících a síť přijímačů signálu z čipů, která je rozmístěna po prodejní ploše, umožňují analyzovat chování zákazníků. Na základě informací získaných z těchto čipů lze přesně určit stupeň atraktivnosti každého čtverečního metru prodejny. Porovnáním těchto informací s objemem prodeje firma získá například informace o stupni přitažlivosti výrobků pro zákazníky, kteří kolem nich procházejí. Intenzitu návštěvnosti určité části prodejní plochy je možné využít zejména v merchandisingu.

- **Věrnostní a platební karty** jsou užitečným nástrojem pro řízení vztahů se zákazníky. Velké obchodní řetězce získávají prostřednictvím těchto karet řadu informací, na jejichž základě mohou následně členit zákazníky do segmentů podle rentability či jiných kritérií. Držitelé věrnostních karet bývají často nejbonitnějšími zákazníky.
- **Navigace GPS** umožňuje odesílat zákazníkům na mobilní zařízení informace o promočních akcích a speciálních nabídkách a obchodníkům umožňuje získat informace o tom, jaká mobilní zařízení se vyskytují v prodejnách.
- **Satelitní informační sítě** zajišťují spojení mezi sídlem organizace a jednotlivými prodejny v reálném čase. To mimo jiné umožňuje efektivní řízení stavu zásob. Pokud kupříkladu jedna prodejna disponuje nadměrným množstvím určitého výrobku, který jde špatně na odbyt, a naopak v jiné prodejně stejného obchodního řetězce se daný výrobek prodává snadno, dojde k jeho expedici do druhé prodejny.

Vývoj technologií umožňuje společnostem zavádět do prodejen stále sofistikovanější systémy, které slouží jednak samotným prodejcům a jednak zákazníkům. Některé prodejny jsou tak vybaveny inteligentními nákupními vozíky, ve kterých je umístěna obrazovka umožňující zákazníkovi lepší orientaci v prodejně. Na obrazovce je zobrazen plán prodejny a aktuální poloha nákupního vozíku, zobrazují se na ní šipky, které navádějí zákazníka k regálu, kde se nachází hledaný výrobek.

Další perspektivní technologií jsou elektronické etikety, na kterých se zobrazuje cena za kilogram či litr daného výrobku, aktuální výše zásob na skladě, průměrné denní prodané množství apod., což prodejně umožňuje pružné řízení zásob a cen. Dalším možným způsobem využití těchto elektronických etiket je podpora prodeje, kdy etiketa světelnými signály přitahuje pozornost zákazníka.

Aplikace nových technologií může díky zvyšování úrovně poskytovaných služeb sloužit k posilování věrnosti zákazníků, snižování provozních a jiných nákladů a lepšímu vyhodnocení dat, získaných z terminálů jednotlivých prodejních jednotek.

Rozvoj informačních technologií umožňuje firmám pracovat s velkými databázemi a upravovat nabídku podle potřeb a přání cílových segmentů. Pro potřeby segmentace trhu jsou zpracovány multikriteriální, velice sofistikované analýzy. Tento koncept je využíván v rámci řízení vztahů se zákazníky CRM (*customer relationship management*). Řada obchodních firem získává důležité informace prostřednictvím věrnostních, platebních či úvěrových karet. Hlavním smyslem karet není pouze motivace zákazníků, kterým se při placení načítají body, a zákazníci tak získávají slevy či další výhody, hlavním smyslem je shromažďování informací o zákaznících, které umožňují přesně cílit nabídku, rozesílat informační letáky a katalogy, lépe řídit zásobování a například i přizpůsobit vzhled prodejen a prezentaci zboží sociálně-profesní struktuře spádové oblasti supermarketu či hypermarketu. Segmentace trhu založená na typologii spotřebitelů a multikriteriálních analýzách pak dále umožňuje dobře adaptovat komunikační politiku, realizovat cílené akce na podporu prodeje, zasílat cílené mailingy (poštou, e-mailem i prostřednictvím SMS zpráv) atp.

10.2 Faktory ovlivňující volbu mezinárodní distribuční politiky

Před rozhodnutím o způsobu distribuce je třeba zvážit řadu faktorů. Z hlediska mezinárodní distribuce se jedná zejména o analýzu nákupního a spotřebního chování, o povahu zboží, o analýzu zahraniční a tuzemské konkurence, o ekonomické aspekty a v neposlední řadě o analýzu odvětví na zvoleném trhu.

Nákupní a spotřební chování. Při rozhodování o volbě distribuční cesty musí firma analyzovat všechny dostupné údaje o nákupním a spotřebním chování na cílových trzích. Důležité jsou údaje o počtu možných zákazníků, o jejich kupní síle, o velikosti a struktuře výdajů, o četnosti nákupů, o spotřebitelských a nákupních preferencích, o geografickém rozmístění poptávky i o tom, jaké jsou nákupní a spotřební zvyklosti a kulturní odlišnosti v dané zemi.

Povaha zboží. V oblasti distribuce výrobních prostředků převažují zejména přímé distribuční cesty, především v případě dodávek surovin a materiálů, součástek a polotovarů, strojů a složitých zařízení vyrobených na zakázku, v rámci výrobní kooperace nebo při dodávkách strojů a zařízení, které vyžadují speciální servis a poradenství. Nepřímá distribuční cesta zahrnuje v případě prodeje průmyslových výrobků zpravidla jeden mezičlánek typu prostředníka, často průmyslový velkoobchod nebo firmu specializovanou na problematiku zahraničního obchodu. Výrobce může také využít služeb specializovaných obchodních zástupců nebo založit na zahraničním trhu obchodní afilaci. Použití dvou a více obchodních mezičlánků je pouze výjimečné. Nepřímá obchodní metoda se vyskytuje převážně u menších dodávek surovin a materiálů, dodávek standardizovaných a méně nákladných výrobků a u dodávek určených velkému počtu odběratelů, kteří jsou geograficky rozptýleni.

Pro většinu spotřebního zboží je naopak charakteristické využívání nepřímých obchodních metod. V oblasti distribuce spotřebního zboží se zpravidla setkáme s delší distribuční cestou, která zahrnuje maloobchod, velkoobchod a další obchodní mezičlánky (např. firmy specializované na vývoz a dovoz). Přímá distribuční cesta (přímý marketing) se využívá zejména u výrobků, které podléhají rychlé zkáze, u produktů, jež jsou nabízeny prostřednictvím internetového prodeje, a jako specifická doplňková metoda v rozvojových zemích, kde není možné obsloužit spotřebitele tradičními formami prodeje v kamenných obchodech.

Distribuční strategie. V oblasti distribuce je často využívána některá ze tří základních strategií – intenzivní distribuce, selektivní distribuce a výhradní distribuce.

Intenzivní distribuce znamená prodej prostřednictvím co největšího počtu vhodných prodejních míst v určité oblasti. Jedná se o širokou distribuci, která je vhodná pro běžné rychloobrátkové zboží. Zboží je díky intenzivní distribuci snadno dostupné a zvolená strategie umožňuje rychle získat vysoký podíl na trhu a realizovat vysoké objemy prodeje. Strategie intenzivní distribuce je značně nákladná a vyžaduje velmi dobrou spolupráci s obchodními řetězci.

Selektivní distribuce představuje prodej prostřednictvím omezeného počtu prodejních míst, kdy možnost prodávat výrobek nezískává každý prodejce, ale výrobce si vybírá ty, kteří splňují náročné kvantitativní požadavky (na velikost, objem, prodejní obrat) a kvalitativní požadavky (na kvalitu poskytovaných služeb, image). Tato strategie je používána především pro značkové výrobky a při prodeji zboží dlouhodobé spotřeby. Strategie selektivní distribuce umožňuje lépe kontrolovat distribuční mezičlánky, ovlivnit způsob prodeje,

prezentace zboží, způsob komunikace se zákazníky i výši cen. Nevýhodou selektivní distribuce jsou zpravidla vysoké náklady na komunikaci.

Výhradní (exkluzivní) distribuce je takový způsob distribuce, kdy zboží je prodáváno prostřednictvím velmi omezeného počtu prodejních míst (často i jednoho distributora), která získávají exkluzivitu obchodovat s výrobky ve vymezené oblasti. Výrobce obvykle požaduje, aby se distributor zavázal, že nebude prodávat konkurenční výrobky. Výhradní distribuce se často uskutečňuje například v rámci poskytnuté koncese nebo franšizy. Výhradní distribuce podporuje image výjimečnosti výrobku a umožňuje dosažení vyšších cen.

Konkurence. Vstup na zahraniční trhy bývá pro české podniky obtížný zejména proto, že nemají na rozdíl od konkurenčních firem z vyspělých zemí vybudovány dlouhodobé kontakty s distributory. Velké distribuční firmy jednoznačně upřednostňují spolupráci s velkými, globálně působícími firmami a menší podniky mají v tomto směru při vstupu na mezinárodní trhy velice obtížnou situaci.

Ekonomické možnosti. Významným faktorem, který ovlivňuje výběr zahraniční distribuční cesty, jsou ekonomické možnosti firmy. Kapitálově silné firmy, které mají k dispozici rozsáhlé zdroje, mají při volbě distribučních cest značnou výhodu. Jak již bylo konstatováno, pro současnou distribuci ve vyspělých i rozvíjejících se zemích je typická koncentrace a tržní dominance, kdy několik velkých distribučních firem obvykle pokrývá převážnou část trhu. Velké distribuční řetězce kladou na své dodavatele obrovské nároky. Samozřejmostí jsou kvalitní dodávky a přesné dodržování dodacích lhůt. Velké obchodní řetězce dále například žádají své dodavatele, aby se podíleli na nákladech, a požadují za tzv. zalistování zboží (zařazení výrobku do nabídky) a umístění zboží do regálů na výhodné místo finanční kompenzace. Dále požadují dodávky širokého sortimentu s tím, že skutečně dodávané množství reaguje přímo na poptávku. Obchodní řetězce se snaží minimalizovat náklady na skladování, a dodavatelé tudíž musí být připraveni kdykoli dodat potřebné množství zboží. Navíc jejich prodejci musí často sami doplňovat zboží přímo do regálů. Další velkou překážkou mohou být platební podmínky. V obchodě zaznamenáváme tendenci k prodloužení splatnosti faktur. Dodavatelé musí respektovat běžnou obchodní praxi – dodávky na otevřený účet se splatností až devadesát dnů. Tyto podmínky mohou být pro menší firmy podstatnou překážkou na tuzemském trhu a prakticky nepřekonatelnou překážkou, pokud se jedná o dodávky velkých objemů pro celosvětové distribuční síť.

Struktura odvětví. Neznalost struktury odvětví a obchodních zvyklostí je často důvodem neúspěšných pokusů různých firem při vstupu na zahraniční trh. I přes nesporné tendence k unifikaci distribučních cest se ve světovém obchodě setkáváme v různých zemích s určitými specifiky. Úroveň distribučních služeb je v první řadě dána vyspělostí země. Ve všech vyspělých zemích patří obchod k významným odvětvím národního hospodářství. Přesto jsou ve struktuře obchodu i mezi vyspělými zeměmi velké rozdíly. Zatímco na trzích EU a USA dochází v oblasti maloobchodu a velkoobchodu k výrazné koncentraci, například japonský distribuční systém je založen na existenci četných specializovaných obchodních jednotek (japonští spotřebitelé tradičně upřednostňují nákupy v menších obchodech a investice do velkých prodejních ploch jsou, vzhledem k cenám stavebních pozemků, často neúnosné). Proniknutí do tohoto komplikovaného distribučního systému je velmi složité. Proto je třeba spolupracovat s místními distribučními firmami, včetně malých distributorů. Je velmi důležité získat jejich důvěru, a proto je vhodné založit obchodní vazby na osobních vztazích. Jednou z častých chyb je snaha zahraničních firem obejít japonské prostředníky a kontaktovat zákazníky přímo. V méně vyspělých zemích se setkáváme s různými netradičními formami distribuce, které vyplývají z místních zvyklostí. Například v arabských a v některých východoevropských zemích si udržují stále významné

postavení tržiště a malé obchůdky. V nejméně vyspělých zemích jsou časté projekty typu donáška do domu (*door-to-door*), které umožňují distribuci výrobků do odlehklých oblastí anebo ghett, kde neexistuje prodejní síť.

■ Příklad **Netradiční způsoby prodeje v rozvojových zemích**

Největším problémem pro prodej čerstvých mléčných výrobků je v rozvojových zemích nedostatečně rozvinutá distribuční síť. Proto Danone využívá systém „mikrodistribuce“, který je založen na roznášece do domu. Jde také o projekt sociální, protože dává příležitost nezaměstnaným ženám. Tzv. Danone Lady prodávají jogurty v Mexiku, Brazílii a Indonésii. V Bangladéši založila firma Danone společný podnik Grameen Danone s nositelem Nobelovy ceny Muhammadem Yunusem. I tady jsou zapojeny do prodeje ženy „shokti ladies“, které navíc prošly školením a informují ostatní o prospěšnosti jogurtů pro lidské zdraví. V západní Africe investovala společnost Danone do značky Fan Milk, která se prodává v Ghaně, Togu, Nigérii, Burkině Fasso, Beninu a Pobřeží slonoviny. Distribuci zajišťuje více než 31 000 prodejců, kteří mají modrá kola s chladničkami.



Obr. 10.4 Shokti Danone lady a plovoucí supermarket Nestlé

Nestlé využívá v Brazílii také systém přímého prodeje, a to jak formou podomního prodeje (cca 7 500 prodejců), tak formou spolupráce s 220 malými obchodními firmami. Navíc má vlastní plovoucí supermarkety, které zásobují malá města podél řeky Amazonky. Ivan Zurita, CEO Nestlé Brazil, vysvětluje: „Je to naše služba pro lidi žijící v Amazonii, kteří mají místo ulic řeku. Je to projekt, který vychází z naší strategie regionalizace neboli adaptace podle místních spotřebitelů. Každý region pokládáme za odlišnou zónu.“³⁸ Na lodi s výrazným logem Nestlé je možno zakoupit zhruba 300 výrobků různých značek (Ninho, Maggi, Nescafé). Balení jsou menší a jsou prodávány levnější verze výrobků kvůli nízké kupní síle místních obyvatel.

Velmi důležitá je **znalost legislativy**. V některých zemích je například záměrně omezována výstavba supermarketů a hypermarketů, jež mají negativní vliv na zaměstnanost a likvidují malé obchodníky. Další omezení se mohou týkat délky prodejní doby. Pravděpodobně nejliberálnější legislativa platí v tomto směru v USA a ze západoevropských zemí ve Švédsku, kde pro otevírací dobu neplatí, stejně jako v České republice, žádná omezení. Ve většině zemí EU však omezení platí (např. ve Francii, v Rakousku, Německu nebo Itálii). Hlavním smyslem těchto omezení je dodržování přijatelných pracovních podmínek pro zaměstnance obchodních řetězců. V rozvojových zemích se můžeme setkat s předpisy, které

³⁸ Tisková zpráva Nestlé, 18. 6. 2010.

určují povinnost spolupracovat s místními obchodními zástupci, a v některých zemích platí podobné předpisy jako u nás v období monopolu zahraničního obchodu, omezující možnosti podnikání v oblasti zahraničního obchodu.

10.3 Elektronické obchodování

Internet se stal nedílnou součástí marketingových strategií převážně většiny podniků. Jeho používání přináší celou řadu výhod všem účastníkům směny. Podnikům umožňuje zejména snižovat náklady, zefektivnit distribuční cesty, oslovovat zákazníky na celém světě, personifikovat nabídku, komunikovat přímo s cílovými skupinami zákazníků, pružně měnit dodavatele atp. Pro spotřebitele znamená internet lepší přístup k informacím, možnost mnohem širšího výběru z řady nabídek, snadný nákup, úsporu času, pohodlí, individualizovaný přístup a komunikaci s nabízejícími, cenové úspory a řadu dalších výhod.

Na internetu podnikají různé typy firem: čistě internetové prodejní firmy, které nemají vlastní sklady ani kamenné obchody, elektronická tržiště, na nichž probíhají aukce, a firmy, které používají internet jako doplňkovou formu prodeje (*click&mortar companies*) nebo kombinaci s katalogovým prodejem. Smíšená forma prodeje je dnes běžná ve všech oborech a používají ji obchodní společnosti, výrobní firmy i poskytovatelé služeb.

Tab. 10.2 Největší e-retailingové společnosti podle obrátu (2012)

Pořadí	Název společnosti	Země původu	Obrat v mil. dolarů	Podíl B2C na obrátu (%)	Pořadí mezi Top 250
1	Amazon.com Inc.	USA	51 733	100	16
2	Apple Inc./Apple stores	USA	8 600	31,4	50
3	Wal-Mart Stores Inc.	USA	7 500	1,6	1
4	Otto (GmbH&Co KG)	Německo	7 410,6	57	75
5	Beijing Jingdong Century Trading Co., Ltd.	Čína	6 663,3	100	142
6	Tesco PLC	Velká Británie	4 761,5	13	2
7	Liberty Interactive Corporation	USA	4 397,4	44	99
8	Dell Inc.	USA	4 370	100	207
9	Casino Guichard-Perrachon S. A.	Francie	3 422	6,4	20
10	Jia.com	Čína	3 205	100	n/a

Zdroj: Deloitte: *Global Powers of Retailing 2014*, s. 20.

Hlavními cíli firem, které kombinují klasickou distribuci s elektronickým obchodováním (*multi-channel retailers*), jsou:

- diverzifikace distribučních cest;
- zvýšení cenové konkurenceschopnosti (vyřazení distribučních mezičlánků snižuje náklady a umožňuje nabízet výhodnější cenové podmínky);
- geografická diverzifikace (možnost vstupu na další zahraniční trhy s nízkými náklady);

- zvýšení podílu na trhu (možnost oslovení dalších zákazníků);
- snížení transakčních nákladů;
- posílení věrnosti zákazníků.

Při online nákupech využívají zákazníci nejrůznější typy zařízení. Nejčastěji jde o stolní počítače, laptopy, tablety a stále více i chytré telefony (*smartphones*). Kromě nákupů používají zákazníci tato zařízení pro získávání informací o umístění obchodů, o nabídce produktů, pro srovnávání cen a také si v prodejnách často mobilními telefony výrobky fotí. Pro marketing je velmi rychlé rozšiřování mobilních zařízení tak důležité, že se setkáváme i s pojmem *m-commerce*.

Tab. 10.3 Zařízení využívaná při online nákupech ve vybraných regionech (% , počet vlastníků – 2013)

	Severní Amerika	Západní Evropa	Střední a východní Evropa	Latinská Amerika	Asie a Tichomoří
Počítač v práci	25	20	42	34	64
Počítač doma	95	88	92	86	93
Chytrý telefon	37	19	30	32	59
Tablet	59	55	65	47	74

Zdroj: GfK 2013, Retail Summit 2013, Prague.

Z tabulky jsou vidět mimo jiné kulturní rozdíly při využívání počítačů v práci – v západní Evropě je využívá k nákupům 20 % dotázaných, ve střední a východní Evropě 42 % a v asijských zemích 64 %, i prudký nárůst významu mobilních zařízení pro prodej v Asii.

■ Příklad Výzkum společnosti Deloitte Global Power of Retailing 2014

Společnost Deloitte zařadila poprvé do výzkumu 250 největších retailingových společností (podle obratu) oblast e-retailingu. Sestavila žebříček Top e-50 a dospěla k následujícím závěrům:

- na trhu e-retailingu má jednoznačně nejsilnější postavení Amazon;
- mezi 250 největšími retailingovými firmami mají nejsilnější postavení ty, které využívají internetový prodej; pouze čtvrtina firem (53) neměla webové stránky, nabízející internetový prodej;
- 42 z e-50 společností kombinují více způsobů prodeje, pouze 8 je čistě internetových společností;
- nejúspěšnější jsou americké firmy (28) a evropské firmy (17), zejména britské a francouzské, pouze 5 firem pochází z rozvíjejících se ekonomik (3 čínské, 2 brazilské);
- v průměru byly tržby z internetového obchodování vysoké, dosáhly téměř třetinového podílu, ale mezi firmami byly velké rozdíly. U velkých obchodních řetězců je podíl relativně malý (1–2% obratu), u obchodních domů a zejména u specializovaných módních řetězců (5–10 %), 100 % podíl je samozřejmě u čistě internetových společností;
- průměrně vzrostl online prodej o téměř 25 % oproti roku 2011.

Zdroj: Deloitte: Global Powers of Retailing 2014, s. 20.

Při B2B obchodování hrají významnou úlohu **elektronická tržiště**. Jsou místem střetu firemních nabídek a poptávek na internetu. Jejich hlavním cílem je vytvářet nové obchodní příležitosti a umožnit nákupy za výhodné ceny (*e-procurement*). Výhodou obchodování prostřednictvím elektronických tržišť je dále úspora času a nákladů spojených s vyhledáváním dodavatelů. Některé prameny uvádějí, že by se v budoucnu mohlo prostřednictvím elektronických tržišť realizovat 30 až 50 % světového mezifiremního obchodu. V nabídce je poměrně obtížné se orientovat, protože na internetu působí tisíce elektronických tržišť. Podle stupně specializace je můžeme členit na specializovaná a nespécializovaná.

Specializovaná elektronická tržiště jsou koncipována odvětvově a zaměřují se na obchodování vybranými komoditami (chemické výrobky, subdodávky pro automobilový průmysl atp.). Specializovaná elektronická tržiště organizují veřejné soutěže, aukce a nabízejí možnost prezentace elektronických katalogů. Obvykle poskytují i další služby, např. vyhledávání obchodních partnerů pro účast ve veřejných soutěžích a pomoc při koncipování společné nabídky nebo zprostředkování logistických služeb.

Na nespécializovaných elektronických tržištích jsou nejčastěji formou elektronických katalogů nabízeny výrobky se širokým odběratelským zázemím (nábytek pro kanceláře, výpočetní technika, stavební materiál).

Z hlediska volnosti přístupu můžeme elektronická tržiště členit na veřejná elektronická tržiště, soukromá elektronická tržiště a konsorcia. Veřejná tržiště jsou obvykle provozována nezávislými operátory, jejichž odměnou je buď členský příspěvek, anebo určitá procentní sazba z realizovaných obchodů. Soukromá tržiště jsou přístupná omezenému počtu členů a nabídky zde mohou předkládat pouze vybraní strategičtí dodavatelé. Konsorcia jsou dobrovolná sdružení firem z určitého oboru podnikání a jejich hlavním cílem je prohloubení mezifiremní vertikální spolupráce (např. formou společných nákupů).

Internet poskytuje zajímavé možnosti nejen pro výrobní firmy, ale i pro firmy nabízející služby. Tento trend je zřejmý například v oblasti cestovního ruchu (elektronický prodej letenek, zájezdů, cestovního pojištění), v bankovníctví, pojišťovnictví a samozřejmě v oblasti obchodních služeb (např. zásilkový prodej).

Na internetu vznikají i **mezinárodní nákupní centrály obchodních řetězců** (*market place*). Pro tyto „virtuální“ nákupní centrály je typické pořádání aukcí na internetu a prezentace celosvětové nabídky hlavních dodavatelů. Internetové aukce se týkají nejen dodávek hmotných výrobků, ale také nákupu služeb. Jejich hlavními přínosy jsou úspory nákladů díky nízkým nákupním cenám a rovněž úspory nákladů díky optimalizaci dodávek a využívání výhod mezinárodních logistických systémů. Významné postavení na světovém trhu mají zejména dvě internetové nákupní centrály, Worldwide Retail Exchange a Global Netxchange. V první skupině, Worldwide Retail Exchange, jsou zastoupeni např. Ahold (Nizozemsko), Tesco a Marks & Spencer (Velká Británie), Auchan a Casino (Francie) či Delhaize-le-Lion (Belgie). Global Netxchange sdružuje např. Carrefour (Francie), Metro (Německo), J. Sainsbury (Velká Británie) nebo Sears (USA). Již podle jmen členů je možné usoudit na sílu těchto subjektů, které jsou dominantními firmami na celosvětovém distribučním trhu.

KAPITOLA 11

Mezinárodní marketingová komunikace

Komunikace je nejviditelnějším a také nejvíce kulturně podmíněným nástrojem mezinárodního marketingového mixu. Hlavním cílem mezinárodní komunikační politiky je vytvoření žádoucí představy o firmě, jejích výrobcích a značkách. Komunikační strategie se mohou na jednotlivých trzích lišit zejména podle toho, jaký je stupeň hospodářské vyspělosti země, její právní a sociálně-kulturní prostředí. Firmy se obvykle snaží vycházet ze základního komunikačního konceptu a podle potřeby přizpůsobovat jednotlivé nástroje komunikačního mixu, obsah a způsob sdělení i výběr médií vyspělosti trhu a sociálně-kulturním odlišnostem spotřebitelů.

Stupeň hospodářské vyspělosti země podmiňuje disponibilitu médií, ovlivňuje výši reklamních výdajů a možnosti využívání služeb zkušených reklamních agentur na cílovém trhu. Stejně jako u jiných služeb, dochází i v oblasti komunikace k procesu internacionalizace. Velké reklamní agentury mají celosvětovou síť poboček a následují velké klienty na zahraniční trhy. Transnacionální firmy volí často různé možnosti organizace mezinárodní komunikační politiky. Ve snaze o úsporu nákladů a jednotnou komunikaci některé firmy využívají celosvětově služby jediné mezinárodní agentury, jiné upřednostňují, zejména v okamžiku vstupu na nový zahraniční trh, místní agentury, které dobře znají domácí trh, anebo volí kompromis mezi oběma přístupy a pro velké a náročné projekty využívají služeb renomovaných agentur, zejména pro nadlinkové aktivity (*above the line* – ATL), tj. přípravu a realizaci reklamních kampaní v masmédiích, zatímco pro menší komunikační projekty typu BTL (*bellow the line*) neboli podlinkové aktivity (podpora prodeje, přímý marketing, event marketing) využívají levnější agentury místní.

V řadě zemí je oblast reklamy přísně **právně regulována**. Omezení se týkají především propagace některých výrobků, jako např. alkoholu, cigaret, léků, zbraní, ale také využívání dětských herců v reklamě a etického chování firem obecně. V rozvojových zemích vychází regulace často z náboženských tradic.

Sociálně-kulturní prostředí ovlivňuje především přípravu a realizaci mezinárodní komunikační politiky. Komunikační strategii ovlivňují do značné míry například přístupy, preference a předsudky spotřebitelů, jejich hodnoty, normy, zvyklosti, obyčeje, pocity, motivy, způsob myšlení, mentalita, temperament, morálka, estetické citění, kontext a způsob použití výrobku a vztah k zahraničním výrobkům či firmám.

Cílem mezinárodní marketingové komunikace je informovat, stimulovat poptávku (zvýšit prodeje), odlišit daný výrobek/značku od konkurence, zvýraznit jeho hodnotu, ovlivnit současné i potenciální zákazníky a přesvědčit je o vhodnosti nákupu, ovlivnit vnímání značky a zvýšit loajalitu ke značce.

Základem komunikace je přenos určitého sdělení, informace, myšlenky či postoje. Připravit obsah sdělení pro mezinárodní komunikaci je obtížný úkol. **Sdělení** by mělo být vyjádřeno stručně, jasně, srozumitelně, zajímavě a mělo by být sdělováno opakovaně. Stejně sdělení může být v různých zemích vnímáno spotřebiteli a veřejností velmi rozdílně. V některých zemích může vyvolat silně negativní reakci veřejnosti, v jiných nevzbuzuje žádné námitky a naopak je pokládáno za vtipné. Mezi hlavní faktory, které je při koncipování sdělení třeba brát v úvahu, patří jazyk. Při přípravě cizojazyčného sdělení je třeba pečlivě vážit nejen používané výrazy, ale i jejich význam, nuance a možné dvojsmysly. K častým chybám dochází zejména kvůli špatnému překladu. Snaha o doslovný překlad vede často k nesrozumitelnosti sdělení, k jeho zkreslení, anebo dokonce k zesměšnění firmy, značky i výrobku, tj. k negativnímu dopadu na firemní image. Významnými faktory, které dále ovlivňují formu a obsah sdělení, mohou být i vzdělanostní úroveň (především míra negramotnosti), hodnoty uznávané ve společnosti a náboženství, které v některých zemích určuje morálku a způsoby chování.

Sdělení musí být předáno (tzv. zakódováno) takovým způsobem, aby je příjemce pochopil a aby si je pokud možno zapamatoval. Předpokladem účinné komunikace je proto zaujmout a vyvolat pozornost příjemce sdělení. Úspěch komunikace ovlivňují tzv. interference neboli šumy. Spotřebitelé jsou přetíženi informacemi, podle odhadů je každý spotřebitel ve vyspělých zemích denně vystaven tisícům reklamních sdělení, a i ti spotřebitelé, kteří jsou vůči reklamě vnímaví, jsou schopni si zapamatovat maximálně deset sdělení. Pozornost spotřebitelů může být rozptýlována zejména aktivitami konkurentů (například v jednom televizním reklamním bloku jsou zařazeny konkurenční spoty na stejný druh zboží) a vnímání může být negativně ovlivněno i chybnou volbou média vzhledem k cílové skupině zákazníků, popř. nevhodnou, nesrozumitelnou či nezajímavou formou prezentace. Velmi důležitou součástí komunikace je zpětná vazba, jejíž pomocí si podnik ověří, že sdělení bylo skutečně přijato a pochopeno. Optimální zpětnou vazbou je nákup zboží a zvýšení objemu prodeje.

Pro přenos sdělení je nutno zvolit co neúčinnější formy komunikace, které je možné členit do dvou velkých skupin, a to na komunikaci osobní a neosobní.

V případě **osobní komunikace** se firma obrací přímo na zákazníka. Osobní komunikace může probíhat formou osobního či telefonického rozhovoru, zasláním SMS, osobního dopisu, e-mailu, diskusí na internetu apod. Výhodou této formy komunikace je okamžitá reakce příjemce, a tedy i možnost ihned vyhodnotit zpětnou vazbu. Na základě zpětné vazby lze přizpůsobit například další prezentaci, odpovědět na otázky, vysvětlit problémy, vyhodnotit skryté reakce na základě neverbálních projevů příjemce a získat i jeho větší důvěru. Nevýhodou jsou relativně vysoké náklady na oslovení jednoho spotřebitele a omezený počet lidí, které je možné osobně oslovit. Osobní komunikaci je dále možné rozdělit na komunikaci podpůrnou (např. prodejci firmy, kteří kontaktují zákazníky na cílovém trhu), odbornou (např. lékaři, kteří doporučují farmaceutické výrobky firm, se kterými spolupracují) a sociální (např. členové rodiny, přátelé a známí, kteří pozitivně či negativně informují o výrobku). Šíření informací o zkušenostech s výrobky je označováno jako tzv. *word-of-mouth* (WOM). Výzkumy prokazují narůstající vliv tohoto fenoménu. Např. podle výzkumu GfK si lidé nejčastěji předávají zkušenosti při osobním setkání (91 %), prostřednictvím sociálních sítí (21 %), telefonicky (19 %) a při diskusích na zákaznických fórech (11 %).³⁹

Neosobní (masová) **komunikace** je využívána k oslovení velké skupiny cílových zákazníků. K neosobní komunikaci jsou nejčastěji využívána média, nákupní prostředí (místo prodeje) a významné události (*event marketing*). K médiím řadíme různé tiskoviny, např. noviny, časopisy a poštovní zásilky, dále rozhlas a televizi, elektronická média a média obrazová, jako jsou billboardy, plakáty, světelné reklamy. Nákup zboží nebo služby může být stimulován prostředím, např. prodejny, nákupního centra, bankovní pobočky apod. Událostmi mohou být různé společenské akce, jejichž cílem je předat sdělení vybraným cílovým příjemcům, např. tiskové konference, firemní večírky, slavnostní otevírání nových obchodů, sponzorování sportovních a kulturních akcí. Výhodou neosobní komunikace je oslovení velkého množství lidí, a to i geograficky značně rozptýlených, relativně nízké náklady na oslovení jednoho spotřebitele a možnost přizpůsobení komunikace podle situace na trhu a sociálně-kulturního prostředí. K nevýhodám patří značná finanční náročnost, nejistota, zda a kým je sdělení vnímáno, a chybějící přímá zpětná vazba, ze které vyplývá nemožnost okamžitého přizpůsobení komunikace podle reakce cílové skupiny.

Volba formy komunikace závisí na vybraném cílovém trhu, jeho charakteristice a na celkové komunikační strategii.

³⁹ GfK 2013, Retail Summit 2013, Prague.

11.1 Komunikační strategie v mezinárodním prostředí

Mezinárodní komunikační strategie musí vycházet z celkové firemní strategie mezinárodního marketingu. **Globální komunikační strategii** používají globálně působící firmy a znamená zejména přenos úspěšných komunikačních konceptů (reklamních kampaní) do zahraničí. Ve spolupráci s reklamní agenturou připravují tuzemské dceřiné společnosti pouze některé nutné úpravy celosvětové komunikace, např. překlad do místního jazyka a volbu vhodných médií (na trzích s malým potenciálem není obvykle používána televizní reklama, ale méně nákladné formy komunikace, např. billboardy či tisková reklama). Globální komunikace používá stejná témata a slogany po celém světě. Tato strategie je vhodná spíše pro komunikaci symbolů (firemní image) a pouze u některých výrobků, zejména pak u těch, kde je výhodné zdůraznit zahraniční image, nebo u zcela standardizovaných výrobků, které nejsou vázány na sociálně-kulturní odlišnosti.

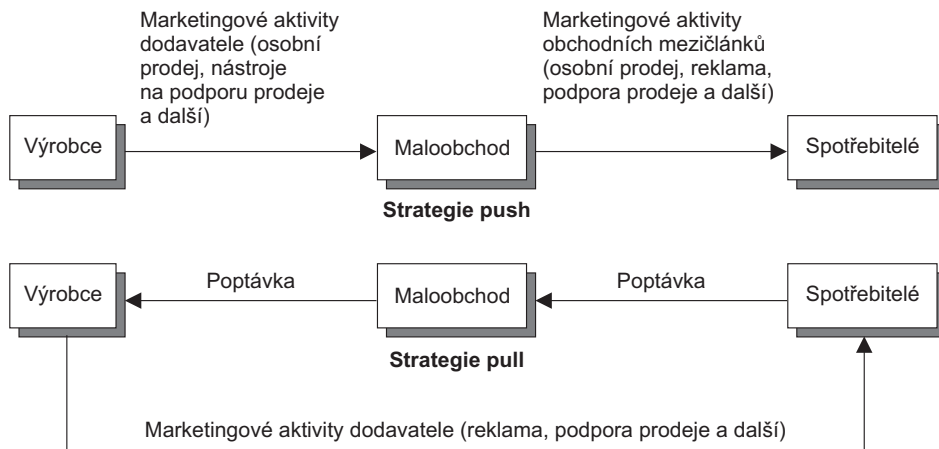
V oblasti mezinárodního podnikání je nejčastěji zvolena **interkulturní forma komunikace**, kdy centrála určí základní koncepci, hlavní motiv a jednotný styl. Pro zajištění jednotného strategického řízení značky jsou často využívány služby globální reklamní agentury, která určí celosvětově zodpovědného manažera (*world wide account director*), jehož hlavním úkolem je dbát na jednotný positioning a respektování hlavních hodnot příslušné značky. Ve spolupráci s agenturou se obvykle na úrovni centrály komunikace připravuje pro více trhů, tedy pro sociálně-kulturní zóny. Dceřiné společnosti pak vyberou koncept, který nejlépe odpovídá jejich trhu. Větší prostor mají v oblasti BTL a rozvíjejí aktivity v oblasti přímého marketingu, online komunikace, připravují POS materiály, různé akce na podporu prodeje atp. Například pro uvedení sušenky Oreo (Kraft Foods) na český trh byl vybrán ve spolupráci s fanoušky, kteří hlasovali na Facebooku, francouzský spot. Pro značku je charakteristický rituál Twist-Lick-Dunk, který byl do češtiny přeložen jako „otoč – olízni – omlékuj“.

Tuzemská komunikační strategie je plně přizpůsobena podmínkám zahraničního trhu. Tvorba komunikační strategie je ponechána na zodpovědnosti dceřiných společností, které určují základní koncepci i provedení kampaně a eventuálně i výši rozpočtu. Dceřiná společnost rozhoduje o ATL i BTL aktivitách. Používání této strategie je charakteristické spíše pro firmy, které upřednostňují decentralizovaný systém řízení. Například pro Komerční banku připravuje tuzemskou reklamu mezinárodní skupina Havas Worldwide (dříve Euro RSCG). I když je to pro bankovní sektor neobvyklé, je často provokativní a vzbuzuje značné emoce.

Firemní komunikační strategie je do značné míry ovlivňována distribuční politikou. Z tohoto pohledu může být komunikace založena na jedné ze dvou základních koncepcí, na tzv. strategii push nebo strategii pull.



Obr. 11.1 Příklady komunikačních strategií



Obr. 11.2 Souvislost distribuční politiky a komunikační politiky

Zdroj: Armstrong, G. – Kotler, P.: *Marketing* (6. vyd.). Grada Publishing, Praha 2004, s. 640.

Při použití **strategie push** je komunikace zajišťována za pomoci distribučních mezičlánků. Výrobce zaměřuje své marketingové aktivity na obchodní mezičlánky a jeho cílem je zajistit, aby vhodně komunikovaly s konečnými zákazníky. Hlavními komunikačními nástroji dodavatelé firmy jsou obvykle osobní prodej a nástroje na podporu prodeje (výzdoba prodejen, reklamní stojany, informační letáky atp.).

Při použití **strategie pull** se komunikace zaměřuje přímo na konečné zákazníky, kteří pak následně poptávají zboží v obchodech. Hlavními používanými komunikačními nástroji jsou reklama a podpora prodeje.

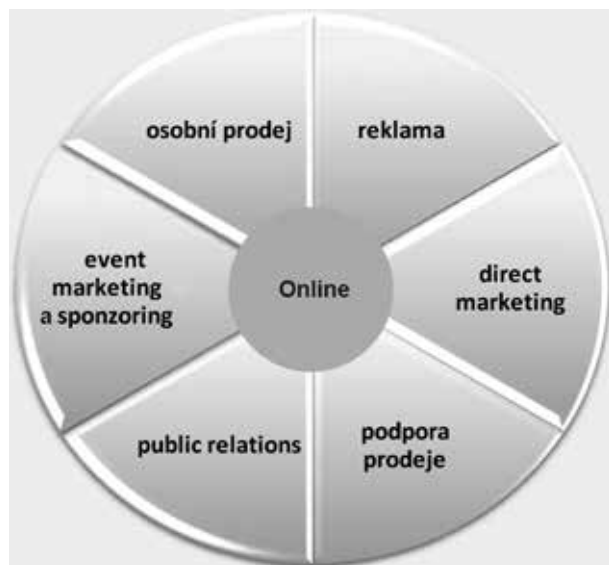
Při koncipování komunikační strategie je velmi důležité **stanovení cílů**, které musí vycházet z cílů marketingových. Obvyklými cíli komunikace jsou například poskytnutí informací (cílem je informovat o nových výrobcích a službách, o možnostech nového využití výrobku či o společnosti jako takové), stimulace poptávky (jedná se o nejčastější komunikační cíl), diferenciací (cílem je sdělit zákazníkům, v čem spočívá hlavní odlišnost výrobku nebo služby od výrobků a služeb konkurenčních), zvýraznění hodnoty výrobku (častý cíl u luxusních výrobků) anebo stabilizace podílu na trhu (zejména při vstupu nového konkurenta na trh, případně u sezonních výkyvů).

Dalším problémem je určení celkového **rozpočtu na komunikační aktivity**. Z hlediska marketingu je optimální tzv. metoda úkolů a cílů. Komunikační rozpočet je výsledkem podrobných analýz, na jejichž základě jsou stanoveny hlavní firemní cíle. Podle cílů jsou pak alokovány potřebné zdroje. Často používaná je metoda stanovení rozpočtu určitým procentem z obrátu za stanovené období nebo určitým procentem z prodejní ceny. Hlavní nevýhodou této metody je její nepružnost. Komunikace není chápána jako prostředek ke zvýšení budoucích efektů, ale je omezena v podstatě konstantní částkou, vyplývající z minulého období. Problém nastává zejména v okamžiku, kdy objem prodeje klesá, tj. v období krize. Při stagnaci či poklesu objemu prodeje by měla být komunikační politika firmy ofenzivní, ale místo toho je na ni možné, v souladu s marketingovým plánem, použít méně prostředků, než by bylo třeba. Tato metoda je samozřejmě zcela nevhodná při zavádění nových výrobků na trh. Metoda konkurenční rovnosti je dána snahou firmy zajistit komunikaci srovnatelnou s konkurencí. Firma se tedy snaží věnovat na komunikaci stejné prostředky jako její hlavní konkurence.

Výše prostředků, které jednotlivé firmy vynakládají na mezinárodní komunikační politiku, se liší a závisí mimo jiné i na charakteru prodávaného zboží. Například u firem, které prodávají rychloobrátkové zboží nebo kosmetické výrobky, mohou vynakládané prostředky dosahovat 30 až 50 % obrátu. Naopak u průmyslových výrobků bývá rozpočet na komunikaci mnohem nižší.

Komunikační mix zahrnuje sedm hlavních komunikačních disciplín. Jsou jimi reklama, direct marketing, podpora prodeje, public relations, event marketing a sponzoring, osobní prodej a online komunikace.⁴⁰

Prostřednictvím optimální kombinace jednotlivých složek komunikačního mixu se snaží firma dosáhnout svých marketingových cílů na mezinárodních trzích.



Obr. 11.3 *Komunikační mix*

Zdroj: Karlíček, M.: *Marketingová komunikace*, s. 18.

11.2 Mezinárodní reklama

Při komunikaci s konečnými zákazníky se na trhu spotřebního zboží nejvíce využívají reklama, různé formy podpory prodeje a osobní prodej. Na průmyslovém trhu převažuje často osobní prodej a podpora prodeje, zejména formou účasti na mezinárodních veletrzích a výstavách. Reklama je využívána spíše ve formě tiskové reklamy, například prostřednictvím inzerce v odborném tisku, a katalogů. Zcela nevhodné je u většiny průmyslových výrobků používání reklamy televizní.

Stejně jako v ostatních odvětvích dochází i v oblasti reklamy k významným procesům internacionalizace a koncentrace a největší celosvětově působící reklamní skupiny a jejich reklamní agenturní síť kontrolují více než polovinu světového reklamního trhu.

⁴⁰ KARLÍČEK, M.: *Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu*. Grada Publishing 2011, s. 17.

Kromě reklamních agentur jsou dalšími významnými subjekty, které působí na reklamním trhu, tzv. mediální agentury. **Mediální agentury** jsou často dceřinými společnostmi velkých reklamních skupin a jejich hlavním úkolem je zajistit optimální plánování a nákup médií. V současné době provádějí velké mediální agentury nejen nákup reklamních časů v televizi, rozhlasu a kinech a inzertních prostor pro tiskovou a venkovní reklamu i reklamu na internetu, ale poskytují i další služby, například mediální výzkumy a poradenství v oblasti strategického i operativního mediálního plánování. Díky nákupu velkých objemů reklamních časů pro více klientů docilují výhodnějších cenových podmínek a výhodnějšího časového či prostorového umístění komunikace.

Reklamu je možno charakterizovat jako formu placené, neosobní komunikace, jejíž pomocí firma prostřednictvím různých médií komunikuje se zákazníky. Reklama napomáhá vytváření dlouhodobé image výrobku/značky či firmy a může být i rychle působícím podnětem k nákupu. Chápání smyslu reklamy a přístupy k reklamní tvorbě se v čase vyvíjejí. Reklama se tradičně soustřeďovala zejména na zdůrazňování výjimečných vlastností produktu a využívala koncepci tzv. USP (*unique selling proposition*). V současné době je stále více založena na využívání emocionálních prvků (*emotional selling proposition*) a jejím hlavním cílem je dodat výrobku/značce vyšší hodnotu prostřednictvím stylizace a imaginace nebo se sdělení zaměřuje na skrytá přání (pleť bez vrásek, štíhlá postava). Současným trendem je sociální marketing a důraz na společenskou zodpovědnost. Proto musí i komerční komunikace stále více zohledňovat společenské problémy a často se ke komunikaci se spotřebiteli využívají sociální témata či charitativní kampaně.

Z hlediska objektu komunikace rozeznáváme reklamu výrobkovou a institucionální. Cílem **výrobkové (produktové) reklamy** je komerční komunikace. Komerční reklama vychází z marketingového mixu a měla by zvýraznit přednosti a výhody výrobku/značky, vytvořit jeho určitou pozici v myslích spotřebitelů a odlišit značku a výrobek od konkurence. Komerční reklama se zaměřuje zejména na informace o výrobku a nabízených službách, o ceně, o tom, kde je možné výrobek koupit, atp. Při komerční komunikaci se používají tradiční komunikační nástroje, zejména reklama v televizi, tisková reklama a venkovní reklama. Při komerční reklamě hrají mimořádně významnou úlohu značky. **Institucionální (korporativní) reklama** vychází z celkové strategie firmy. Cílem je vytvořit pozitivní přijetí firmy veřejností i vlastními zaměstnanci (velký důraz je kladen na podnikovou kulturu). Institucionální reklama využívá ke komunikaci jak objektivní fakta, například zveřejňování pozitivních výsledků (vstup na nové zahraniční trhy, zvýšení podílu na trhu, nárůst zisku), tak symbolická fakta (firemní tradice, péči o životní prostředí, o rozvoj zaměstnanců). Důležitými nástroji institucionální komunikace jsou například vztahy k veřejnosti nebo sponzoring.

Podle prvotního cíle sdělení a úlohy reklamy v životním cyklu výrobku rozlišujeme reklamu informativní (zaváděcí), přesvědčovací, připomínkovou a srovnávací. **Informativní reklama** je nejčastěji používána v zaváděcí fázi životního cyklu výrobku, kdy je důležité spotřebitele upozornit, že na trh přichází nový výrobek, služba či firma. Hlavním cílem je poskytnutí základních informací o užitných vlastnostech a výhodách výrobku nebo služby. V dalších fázích cyklu tržní životnosti výrobku se používá informativní reklama v případě inovací, doplňkových služeb anebo změny cen. Cílem informativní reklamy může být i napravení mylných představ o výrobku nebo rozptýlení obav spotřebitelů.

Tab. 11.1 Obvyklé reklamní cíle

Druh reklamy	Reklamní cíle
Informativní	<ul style="list-style-type: none"> • Informovat trh o nových nebo inovovaných produktech nebo o možnostech nového využití produktu. • Informovat trh o změnách cen. • Informovat o otevření nových obchodů. • Vysvětlit, jak výrobek funguje. • Poskytnout informace o nabízených službách. • Napravit mylné představy o nabízeném zboží. • Rozptýlit obavy spotřebitele z nákupu nového výrobku.
Přesvědčovací	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšit preference dané značky. • Podpořit rozhodnutí spotřebitelů o změně značky. • Změnit vnímání některých užitečných vlastností daného zboží. • Přesvědčit spotřebitele k okamžitému nákupu. • Řešit krizové situace formou obranné reklamy.
Připomínková	<ul style="list-style-type: none"> • Připomenout spotřebiteli, že by mohl výrobek v brzké době potřebovat. • Připomenout spotřebitelům, kde je možné zboží nakoupit. • Udržovat povědomí o výrobku i mimo sezonu. • Udržovat známost výrobku. • Udržovat loajalitu spotřebitelů.
Srovnávací	<ul style="list-style-type: none"> • Poukázat na přednosti vlastního výrobku/služby v porovnání s obdobným konkurenčním výrobkem či službou.

Cílem **přesvědčovací reklamy** je zejména rozšíření poptávky a posílení postavení výrobku a firmy na trhu. Reklama se snaží přesvědčit spotřebitele o výhodách výrobku a přimět jej k nákupu. Používá se ve fázi růstu a na začátku fáze zralosti životního cyklu výrobku. Častým cílem je rovněž podpora rozhodnutí spotřebitelů o změně značky nebo naopak snaha o zvýšení preferencí určité značky. Ve fázi růstu a dospělosti se někdy také objevuje srovnávací reklama.

Jednou z forem přesvědčovací reklamy je reklama obranná. Obrannou reklamu je možné definovat jako placené veřejné sdělení prostřednictvím médií, které přináší informace nebo stanoviska, která mohou být v rozporu s veřejným míněním nebo ke kterým dosud veřejnost stanovisko nezaujala, ale hrozí, že by mohla být vyvolána negativní reakce, například přechod zákazníků ke konkurenci či poškození firemní image. Firmy využívají obrannou reklamu jako jednu z forem krizové komunikace v situacích, kdy by výrobek mohl ohrozit zdraví či bezpečnost spotřebitelů (např. komunikační kampaně spojené se stahováním nebezpečných hraček z trhu), při reakci na ekologické havárie, anebo pokud se firmy snaží obhájit společenskou prospěšnost vlastní existence (např. energetické firmy). Obrannou komunikaci mohou některé subjekty používat jako určitou formu nátlaku pro vyvolání legislativních změn (cílem je zejména pozitivně ovlivnit veřejné mínění). Většinou je tento cíl využíván neziskovými organizacemi jako určitá forma osvěty.

Připomínková reklama se používá obvykle ve fázi dospělosti (zralosti). Navazuje na předchozí reklamní aktivity firmy a napomáhá k udržení pozice značky na trhu. Reklama připomíná existenci výrobku na trhu, udržuje jej v povědomí spotřebitelů, posiluje jejich přesvědčení o správnosti rozhodnutí o nákupu. Hlavním cílem je podpora věrnosti zákazníků, kteří pravidelně realizují opakované nákupy. Používá se zejména ve druhé části fáze zralosti a na počátku fáze poklesu.

Srovnávací reklama přímo či nepřímě jmenuje konkurenta nebo jeho výrobky či služby. Podle evropského zákonodárství je možné srovnávací reklamu použít, pokud není nepravdivá, pokud porovnává výrobky a služby, které uspokojují stejné potřeby, pokud

nevyvolává pochybnosti o tom, kdo je zadavatelem reklamy a kdo je srovnávaným konkurentem, a pokud jasně definuje, o jaký výrobek či službu se jedná. V žádném případě pak srovnávací reklama nesmí diskreditovat konkurenční výrobek nebo konkurenční značku. Srovnávací reklamu využívají většinou firmy, které nemají vedoucí pozici na trhu. Ty porovnávají svůj výrobek či službu s konkurenčním výrobkem (obvykle se srovnávají s vedoucí firmou na trhu) a ukazují své hlavní silné stránky a přednosti, nejčastěji nižší cenové relace. V některých zemích je použití této formy reklamy zakázáno.

V praxi se obvykle používá kombinace různých druhů reklamy, nejčastěji kombinace informační a přesvědčovací reklamy.

11.2.1 Reklamní kampaň

Při rozhodování o podobě mezinárodní reklamní kampaně je třeba zvážit řadu otázek. K nejdůležitějším patří zejména pět základních faktorů, tzv. pět M – podle počátečního názvu písmene v angličtině. Jedná se o vymezení poslání (cíle) reklamní kampaně (*mission*), zvážení finančních možností (*money*), koncipování sdělení (*message*), volbu médií (*media*) a volbu hodnotících kritérií, podle nichž budou posuzovány výsledky reklamní kampaně (*measurement*).

Styl reklamní kampaně není vhodné často měnit, protože kontinuita usnadňuje orientaci spotřebitelů a zvyšuje pravděpodobnost správného přiřazení reklamní kampaně ke značce.

K nejdůležitějším médiím patří televize, tisk (noviny a časopisy), rozhlas, venkovní reklama a internet. Při výběru médií jsou zvažována jak kvantitativní kritéria, např. reálná možnost oslovení cílové skupiny (odhady počtu skutečných příjemců sdělení z dané cílové skupiny) a četnost oslovení, tak kvalitativní kritéria, např. míra vlivu působení daného média na cílovou skupinu. Dalším významným faktorem, který ovlivňuje rozhodování o výběru médií, je cena.

Tab. 11.2 Rozdělení světového reklamního trhu podle typu používaných médií (%)

Médium	2006	2008	2010	2013
Televize	37,3	37,5	37,2	40,2
Denní tisk	29,1	27,8	27,3	17,0
Časopisy	12,1	12,6	12,5	7,9
Rozhlas	8,4	8,0	8,0	6,9
Venkovní reklama	5,5	5,7	5,9	6,9
Internet	5,8	7,8	8,6	20,6
Kino	0,4	0,4	0,5	0,5

Zdroj: ZenithOptimedia.

Během relativně krátké doby došlo na světovém reklamním trhu k výrazné změně, a to k přesunu investic do reklamy na internetu, který se stal druhým nejvýznamnějším médiem po televizi. Největší pokles zaznamenala tištěná média, zejména denní tisk.

Televizní reklama. Hlavní výhodou televize je možnost oslovení širokého spektra diváků, poměrně nízké náklady na oslovení jednoho spotřebitele, možnost využití kombinace vizuálních a sluchových vjemů, opakování sdělení, vhodného načasování reklamy podle

cílové skupiny (např. dopolední vysílání pro děti) a obvykle vysoká kvalita prezentace. V oblasti televizní reklamy je třeba respektovat sociálně-kulturní odlišnosti (například ve většině zemí je nutné dabovat reklamní spoty, v některých zemích je však možné ponechat reklamní spoty v angličtině s titulky), a platnou legislativu, protože televizní reklama je ve všech zemích nejvíce regulovaným médiem.

K hlavním nevýhodám televizní reklamy patří vysoké celkové náklady, stále rostoucí počet televizních stanic, nesoustředěnost diváků kvůli velkému množství vjemů, pomíjivost sdělení a omezená možnost zaměření na cílovou skupinu.

Největším komunikačním problémem současnosti je přesycenost spotřebitelů reklamou. Spotřebitelé mají výhrady hlavně k reklamě televizní a často se jí snaží aktivně vyhnout, buď tím, že přepnou pomocí dálkového ovládání na jiný program, nebo dokonce i tím, že si zakoupí speciální přístroj na automatické přepnutí televize v okamžiku, kdy je vysílán blok reklamních spotů. Z hlediska počtu uváděných reklamních spotů v televizi jsou mezi zeměmi značné rozdíly (evropský průměr je 350 sledovaných spotů týdně). Sledovanost televizních pořadů je důležitým nástrojem pro stanovení ceny reklamního času. Průměrná denní délka sledovanosti (*average time spent* – ATS) se v jednotlivých zemích liší a ve vyspělých zemích se pohybuje mezi 150 až 250 minutami denně (nejnižší je tradičně ve skandinávských zemích, nejvyšší v USA, v Japonsku a ve Velké Británii). Dalšími důležitými ukazateli je procento diváků, které se v dané době věnovalo sledování televize (*share*), a procento diváků vybrané cílové skupiny, které sleduje konkrétní pořad či časový úsek vysílání (*rating*). K měření sledovanosti se používají tzv. TVmetry (dříve peoplemetry). Cena je stanovena obvykle na základě ukazatele GRP (*gross rating point*), jež je dán součtem celkové sledovanosti jednotlivých spotů u široce koncipované cílové skupiny (např. GRP 23 % znamená, že jeden spot sledovalo 13 % a druhý 10 % diváků starších patnácti let). Televize má stanovenou cenu za 1 GRP a zadavatel platí za skutečně oslovené diváky.

Rozhlasová reklama. Hlavní výhodou rozhlasové reklamy je její cenová dostupnost a možnost regionálního oslovení cílových skupin. Nevýhodou je možnost působení pouze na sluchové vjemy, pomíjivost sdělení, nízká pozornost posluchačů (rozhlas slouží často jako zvuková kulisa), nepravidelný poslech a v neposlední řadě široké spektrum vysílacích stanic, které rozptyluje posluchačskou základnu.

Tisková reklama je v evropských zemích pozitivně přijímána zejména v Německu, Nizozemsku a ve Švédsku, protože je často vnímána jako významný zdroj informací. Naopak neoblíbená je v USA. Tiskovou reklamu můžeme členit do dvou velkých skupin, na reklamu v denním tisku a v časopisech. Hlavními výhodami reklamy v denním tisku jsou vysoká flexibilita, možnost pravidelného opakování inzerce, a tudíž pravidelného kontaktu s cílovou skupinou, využívání regionálního tisku pro lokálně cílené kampaně, inzerce ve specializovaných přílohách, dále oslovení širokého spektra čtenářů i poměrně vysoká důvěryhodnost tohoto typu média. K hlavním nevýhodám patří krátká doba životnosti sdělení, často nízká kvalita tisku, a zejména nepozornost při čtení novinové inzerce i velké množství konkurenčních titulů ve vyspělých zemích, které znesnadňují komunikaci s cílovými skupinami čtenářů. Výhodou inzerce v časopisech je naopak možnost oslovit přesně vybrané cílové skupiny (především v odborných časopisech a časopisech s cíleným positioningem), důvěryhodnost a prestiž, vysoká kvalita tisku, dlouhá životnost a obvykle pozorné čtení. Nevýhodami jsou nízká pružnost (dlouhá doba mezi zadáním inzerce a jejím uveřejněním) a obvykle vysoké náklady na inzerci, zejména u prestižních časopisů.

Hlavní výhodou **venkovní reklamy** (*outdoor*) je trvalost působení (není možné ji vypnout), pružnost a poměrně příznivé cenové relace, například ve srovnání s reklamou televizní, a dále neustálé zvyšování kvality prezentace díky využívání nových technologií.

Venkovní reklama využívá širokou paletu nástrojů a formátů a objevuje se na řadě nejrůznějších míst. Je možné ji využít jak pro celoplošné, tak pro regionálně zaměřené reklamní kampaně. K hlavním nástrojům venkovní reklamy patří zejména billboardy, bigboardy a megaboardy (liší se rozměry), back-lighty (svítící billboardy), prizma (reklama na otáčivých lamelách, která umožňuje střídání více sdělení), city-lighty (samostatně stojící prosvětlené vitríny, které jsou nejčastěji instalovány v centrech měst, reklamní sloupy (totemy), ve kterých mohou být umístěny například novinové stánky, telefonní budky nebo WC, reklamní hodiny, reklamy na telefonních budkách, na lavičkách, reklamní pásy na mostech, reklamní rámečky v městské hromadné dopravě, ale i exteriéry dopravních prostředků (reklamní tramvaje, autobusy, vlaky), reklamní vzducholodě, nafukovací poutače ve volné přírodě atp. Účinnost a cena venkovní reklamy je hodnocena podle tzv. OTS (*opportunity to see*), tj. podle toho, jak často mají příjemci možnost reklamu zaznamenat (kolik projede okolo billboardu chodců či kolik projede aut, úhel pohledu, vzdálenost, stupeň zakrytí, délka trvání kontaktu, světelné podmínky, faktory, které mohou rušit pozornost, atp.).

Interiérová reklama (*indoor*) je zaměřena na využívání interiérových ploch, například v obchodech (*instore*), zejména v supermarketech, hypermarketech a specializovaných obchodech, ve zdravotnických zařízeních, školách, na sportovních stadionech, ve specializovaných provozovnách (restaurace, kadeřnictví, posilovny) atp. Hlavní výhodou je možnost oslovit přesně zvolenou cílovou skupinu v uzavřeném prostoru, ve kterém tráví příjemci sdělení větší množství času, a mají tak příležitost reklamu skutečně vnímat. Interiérová reklama má řadu podob. Jedná se například o plakáty nebo panely umístěné na zdech, závěsnou reklamu v obchodech, reklamu ve světelných volně stojících panelech, ozvučené videoplochy v supermarketech a ve stanicích metra, digitální obrazovky v nákupních centrech, podlahovou reklamu, reklamu na ubrusech a sklenicích v restauracích apod. Stále více se využívají interaktivní nosiče s možností připojení na internet, jež umožňují aktivní komunikaci se zákazníky a možnost shromažďování dat.

Podniky jsou si vědomy problémů spojených s přesyceností spotřebitelů reklamou a dalšími komunikačními sděleními, a proto se snaží zaujmout **netradičními způsoby komunikace**. Jedná se např. o tzv. teasing, gerilový marketing (*guerilla marketing*) a virální marketing (*viral marketing*). V případě teasingu probíhá kampaň ve dvou fázích. Cílem první fáze reklamní kampaně je upoutat, vyvolat zvědavost a očekávání cílové skupiny. Z reklamního sdělení není patrné, o jaký produkt se vlastně jedná, a v reklamních televizních spotech či na billboardech se objevují sdělení typu: „Co se stane 14. listopadu?“ Ve druhé fázi pak následuje vysvětlení (například dojde k otevření nové prodejny, uvedení nového produktu na trh atp.). Teasingové kampaně jsou finančně náročné a používají se zejména pro komunikaci aktivit spojených s určitým časovým okamžikem. Gerilový marketing se také snaží pracovat s momentem překvapení. Pojem je přejat z válečné terminologie, kde *guerilla* znamená partyzánský boj. Cílem je rychlý efekt, snaha napadnout konkurenci tam, kde to nečeká. Často se používají nekonvenční nástroje, někdy na hranici zákona. Virální marketing probíhá zejména prostřednictvím internetu a mobilních telefonů. Sdělení se šíří obdobně jako počítačové viry, tj. uživatelé si je sami přeposílají, například proto, že se jim zdá vtipné či šokující.

11.2.2 Zadání pro reklamní agenturu

Firmy si mohou připravit reklamní kampaň samy, ale v oblasti mezinárodního marketingu spolupracuje v současné době většina z nich při přípravě a realizaci komunikační politiky

s profesionálními reklamními agenturami. Spolupráce mezi firmou a reklamní agenturou musí vždy začít zadáním mediální kampaně, tzv. media briefem. Správné a přesné zadání je základem úspěchu komunikační strategie. Media brief musí mít vždy písemnou formu, a to proto, aby reklamní agentura mohla vycházet z přesného zadání a aby nedocházelo ke zbytečným nedorozuměním. Nepřesné zadání totiž může znamenat volbu nevhodné strategie, a tím neúčinnou reklamní kampaň. Podniky nemohou spoléhat na to, že reklamní agentura za ně převezme zodpovědnost za jejich komunikační strategii, ale při diskusi nad písemným zadáním může dojít k vyladění kampaně, zástupci reklamní agentury mohou klientovi poradit a případně provést určité korekce ještě před objednáním mediálního prostoru. Tyto úpravy se mohou týkat například velikosti rozpočtu a představy o časovém harmonogramu. Media brief by měl poskytnout reklamní agentuře tři základní okruhy informací: marketingové informace o trhu, informace o značce a další podpůrné informace, které jsou nezbytné pro realizaci zadání.

Marketingové informace o trhu se zaměřují zejména na:

- a) **Analýzu situace na cílovém trhu.** Zadavatel musí poskytnout agentuře informace o velikosti trhu a o předpokládaných trendech jeho vývoje. Trendy by měl utřídit podle významu, který jim ve své strategii přikládá.
- b) **Definování potřeb a očekávání zákazníků.** V této části musí firma charakterizovat výrobek či službu z pohledu zákazníka (jakou potřebu produkt uspokojuje, jaký problém řeší) a jeho motivace ke koupi.
- c) **Základní marketingové a reklamní cíle.** Marketingové cíle je třeba stanovit zejména z hlediska plánovaných budoucích podílů na trhu, zvýšení loajality zákazníků, využití jednotlivých forem distribučních cest atp. K obvyklým reklamním cílům patří zvýšení povědomí o výrobku/značce, informace o uvedení nového výrobku na trh, posun ve vnímání značky či získání nových zákazníků. Podle reklamních cílů doporučuje agentura například nejvhodnější úroveň intenzity reklamy.
- d) **Popis cílového segmentu.** Pro popis cílového segmentu je třeba využít kombinaci kvantitativních a kvalitativních kritérií. Zcela nevhodné je vymezit cílovou skupinu pouze na základě demografických kritérií, např. jako ženy mezi třiceti a pětáctýřiceti lety. V této věkové kategorii mohou být úspěšné podnikatelky s vysokým příjmem stejně jako ženy v domácnosti. Proto je velmi důležité popsat osobu, která je reklamním cílem, aby v reklamním spotu například používala správný jazyk a aby obsah sdělení byl přiměřený a skutečně cílovou skupinu oslovil.
- e) **Vnímání spotřebitelů.** V této části by měla být firma schopna podívat se na sebe očima spotřebitelů a charakterizovat jejich představy jak o firmě, tak o značce i o daném výrobku.
- f) **Žádoucí sdělení.** Žádoucí sdělení musí být jednoznačné a musí vyjádřit jasnou výhodu pro cílový segment.
- g) **Argumenty na podporu nabídky.** Žádoucí sdělení je třeba posílit dalšími argumenty, které mohou podpořit pozitivní přijetí sdělení a důvěru cílové skupiny.
- h) **Informace o předcházejících komunikačních aktivitách a výsledcích výzkumů.** Řada firem nakupuje výzkumy u výzkumných agentur, popř. realizuje výzkumy vlastní. Pro reklamní agenturu mohou být při koncipování reklamy tyto výstupy velkým přínosem, protože znamenají jak úsporu nákladů, tak omezení rizika nesprávné komunikace. Kvůli zajištění kontinuity by měla být reklamní agentura informována i o všech dřívějších

či současných komunikačních aktivitách, například v oblasti podpory prodeje či ve vztahu k veřejnosti (PR).

- i) **Informace o konkurenci.** Firma by měla poskytnout informace o hlavních konkurencích, jejich značkách a produktech, silných a slabých stránkách, podílu na trhu i očekávaných reklamních aktivitách.

Informace o značce by měly uvádět hlavní charakteristiky výrobku/značky, jejich výhody a informace o image:

- a) **Hlavní charakteristiky značky.** Firma musí být schopna poskytnout informace o základních atributech výrobku a značky a měla by být s to je seřadit podle důležitosti pro cílový segment. Dále je třeba reklamní agentuře poskytnout informace o způsobu distribuce, cenové politice, nákupním cyklu, sezonnosti prodeje, prodejních trendech atp.
- b) **Výhody pro spotřebitele.** V této části by měl zadavatel reklamy vysvětlit konkrétní výhody produktu pro cílovou skupinu.
- c) **Image značky.** V prvé řadě je třeba jasně definovat identitu a positioning značky (platformu značky) a dále je třeba vymezit postavení daného výrobku/značky v rámci firemní strategie kvůli možné „kanibalizaci“ mezi značkami téhož výrobce.

Kromě marketingových informací potřebuje reklamní agentura získat zejména další **podpůrné informace**:

- a) **Velikost rozpočtu.** Rozpočet může být předem stanoven zadavatelem anebo může být konzultován s reklamní agenturou a vycházet z jejího doporučení.
- b) **Časový harmonogram.** Hned v úvodu spolupráce je důležité stanovit odhadovaný počátek a konec prací a stanovit, kdy má reklamní kampaň začít. Je správné upozornit na veškerá možná časová omezení a případné výhody pro optimální načasování kampaně (například možnost efektivně pracovat s mediálně levnějšími obdobími leden, únor, červenec a srpen).
- c) **Testování kreativních návrhů** (pre-testy). Je sice nákladné, ale omezuje rizika nevhodné či málo účinné komunikace. Mohou je provádět buď reklamní agentury samy, anebo je možné využít služeb specializovaných výzkumných agentur. Velmi důležité jsou i tzv. post-testy, které informují o účinnosti odvysílané reklamy a zaručují zpětnou vazbu.

11.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje (*sales promotion*) je neosobní formou komunikace, krátkodobým podnikem, který podporuje nákupní chování zákazníků a zvyšuje efektivnost prodeje výrobců i obchodních mezičlánků. Výdaje na podporu prodeje určitých kategorií výrobků často převyšují výdaje na reklamu a u některých druhů spotřebních výrobků mohou náklady na podporu prodeje dosahovat až 80 % z celkových marketingových nákladů.

Při koncipování komunikační strategie je důležité zajistit soulad mezi reklamní kampaní a akcemi na podporu prodeje. Akce na podporu prodeje si mohou zajišťovat firmy samy, u rozsáhlejších akcí je obvyklé využívat služeb specializovaných agentur.

Podle cílového zaměření můžeme rozlišovat podporu prodeje zaměřenou na konečné spotřebitele (*consumer promotion*), na firmy působící na průmyslovém trhu (*business promotion*) a na obchodní mezičlánky (*trade promotion*). Velmi důležité je stanovení cílů

akcí na podporu prodeje. U akcí zaměřených na spotřebitele i na konečné zákazníky na průmyslovém trhu je obvyklým cílem krátkodobé zvýšení objemu prodejů, které podporuje dlouhodobé cíle, zejména posílení věrnosti zákazníků a zvýšení podílu na trhu. Cílem akcí zaměřených na **obchodní mezičlánky** je přesvědčit obchodní mezičlánky, aby objednávaly propagovaný výrobek častěji nebo ve větším množství (při splnění určených podmínek získávají obchodníci často odměnu), aby zalistovaly výrobek do nabídky, vymezily pro výrobek větší místo na regálech, umístily ho na viditelné místo, do prodejny instalovaly propagační stojany, povolily prodejní akce atp. K používaným nástrojům na podporu prodeje tohoto typu patří nabídky vzorků výrobků pro obchodníky, ochutnávky, názorné ukázky používání a vlastností výrobku, školení pro obchodníky atp.

Nejvýznamnějšími nástroji na podporu prodeje, které se zaměřují na **konečné spotřebitele**, jsou vzorky, kupony, cenově výhodná balení, prémie, spotřebitelské soutěže, předvádění výrobku doma nebo v prodejně, poutače v místě prodeje, prodejní výstavy apod. Výsledky výzkumů ukazují, že až 70 % zákazníků se pro koupi rozhoduje přímo v prodejnách na základě momentálního impulzu, kterým mohou být právě nástroje na podporu prodeje. Proto jsou často přímo v prodejnách organizovány ochutnávky, předvádění výrobků, výherní soutěže a k dispozici mohou být např. prodejní letáky či jiné tzv. POS (*point of sale*) materiály. Problémem je často cena obdobných akcí, protože velké řetězce požadují za to, že povolí prezentaci v prodejnách, obvykle úhradu. Nejúčinnější, ale také nejdražší formou podpory prodeje je rozdávání vzorků zdarma (*sampling*). Vzorky se používají zejména při uvádění nových výrobků na trh. Mohou být zákazníkům předávány různými způsoby: zasílány poštou, předávány osobně při návštěvě domácnosti (*door to door sampling*), rozdávány v obchodech, přidány k jinému výrobku, vlepeny do časopisu atp. Vzorky mohou přesvědčit ke koupi nerozhodnuté zákazníky, protože umožňují vyzkoušet si kvalitu výrobku, jeho chuť anebo jiné vlastnosti. Dalším významným nástrojem na podporu prodeje jsou motivační hry a systémy. Spotřebitelé například sbírají body formou kuponů a dostávají tak slevy na nákup některých výrobků, anebo získávají za kupony drobné dárky. Stejným způsobem mohou nasbírat body při používání věrnostních karet v obchodech. Některé firmy používají jako formu podpory prodeje spotřebitelské loterie, kola štěstí nebo možnost náhodné výhry při koupi výrobku. Prémie znamenají, že spotřebitel získá při nákupu jiného výrobku nebo daného množství výrobku výrobek zdarma nebo za minimální cenu.

Podpora prodeje může na zahraničních trzích podléhat různým omezením. Zákonná opatření mohou omezovat například druh a velikost vzorku, výši prémie nebo výhry, pořádání různých loterií a soutěží. Často je také limitována hodnota položky přidávané zdarma k výrobku, například stanovením určitého procenta z prodejní ceny výrobku. V některých zemích musí povaha položky poskytované zdarma souviset s nakupovaným výrobkem (např. sklenice s nápojem). I když je podpora prodeje vysoce účinným nástrojem na všech trzích, v některých zemích, zejména v těch ekonomicky méně vyspělých, může být pro spotřebitele možnost získání výrobku zdarma skutečně silnou motivací. Omezujícím faktorem v těchto zemích může být například roztržitost distribuční sítě, která znesnadňuje spolupráci s obchodními mezičlánky.

V případě aktivit zaměřených na **firemní zákazníky** tvoří podporu prodeje zejména prezentace na výstavách a veletrzích, školení (zaškolování zaměstnanců, které je součástí nabídky), obchodní slevy (sezonní či množství), zboží poskytnuté na určitou dobu zdarma (cílem je, aby si zákazník výrobek vyzkoušel a ponechal), předvedení výrobku a speciální nabídky, drobné dárkové a upomínkové předměty atd.

11.4 Public relations

Public relations (PR) neboli vztahy k veřejnosti představují účinnou formu nepřímé komunikace. Cílem PR je podporovat vytváření pozitivních vztahů veřejnosti k firmě, dlouhodobě ovlivňovat názory veřejnosti a budovat firemní kulturu (*corporate culture*) i firemní identitu (*corporate identity*). Pojem veřejnost je chápán v širokém slova smyslu a zahrnuje nejen vztahy k podnikovému okolí (firma se snaží o komunikaci se zákazníky, s dodavateli, s akcionáři, se státními institucemi, s neziskovým sektorem i se širokou veřejností), ale i vztahy uvnitř firmy (komunikaci se zaměstnanci). Vzhledem k neustále rostoucímu významu vztahů k veřejnosti má většina velkých firem v současné době samostatné PR oddělení a na trhu působí řada agentur, které se na oblast PR specializují.

Interní komunikace je mimořádně důležitá i obtížná zejména u firem, které mají velký počet zaměstnanců a dceřiné společnosti v řadě zemí s odlišným kulturním zázemím. Vnitrofiremní komunikace musí zohlednit specifika kulturních odlišností a měla by být srozumitelná pro všechny zaměstnance ve všech zemích. Vnitrofiremní komunikace přispívá podstatným způsobem k budování jednotné podnikové kultury. Obvyklými nástroji interní komunikace jsou webové stránky, firemní časopisy, nástěnky, pořádání různých akcí pro zaměstnance (např. společné rodinné víkendy zahraničních a místních manažerů, akce pro děti zaměstnanců), školení, neformální společné akce (*team building*) atp.

Externí komunikace se zaměřuje na budování dlouhodobých pozitivních vztahů s firemním okolím a na předcházení možným konfliktům. K dosažení žádoucího účinku musí být vztahy k veřejnosti dobře řízené, zacílené a systematicky prováděné.

K hlavním PR aktivitám patří komunikace s médii, zejména tiskové konference, tisková služba, příprava a publikování článků v novinách a časopisech, prezentace v televizi či rozhlasu. Dále se jedná o zajišťování informačních služeb pro veřejnost, o firemní účast na veřejně prospěšných akcích, o spolupráci se vzdělávacími institucemi a dalšími subjekty, které mohou ovlivňovat veřejné mínění, o pořádání speciálních akcí, které souvisejí s uváděním nových výrobků na trh, o účast na výstavách a veletrzích, o řešení problémových a krizových situací, o sponzoring atp. Do určité míry může být k PR aktivitám řazen i lobbying.

Důležitou součástí PR je publicita, která probíhá formou bezplatného umístění zprávy ve sdělovacích prostředcích. Nezávislá publicita je považována za důvěryhodnější a spolehlivější formu poskytnutí informací než ostatní placené formy, např. placená inzerce.

Zajišťování informačních služeb pro veřejnost přispívá k vytváření dobrých vztahů se zákazníky, podporuje jejich věrnost a zlepšuje firemní image. Informační služby pro veřejnost mohou mít celou řadu podob. Jedná se zejména o bezplatné informační telefonní linky, zákaznická informační střediska, časopisy pro spotřebitele, internetové stránky, zasílání informací o nových službách, spotřebitelských soutěžích atp.

11.5 Veletrhy a výstavy

Výstavy a veletrhy jsou významným komunikačním nástrojem, protože umožňují pravidelné setkávání nabídky a poptávky z celého světa na jednom místě a přítomnost na veletrhu posiluje dobré jméno a důvěryhodnost firmy v zahraničí. Účast na mezinárodních výstavách a veletrzích dále umožňuje získávat informace o aktivitách konkurence, o nových trendech, o možnostech mezinárodního podnikání v dané zemi atp. Při zvažování účasti je třeba brát v úvahu zejména následující faktory: náklady spojené s prezentací na zahraniční výstavě či veletrhu, termín a místo konání, známost výstavy/veletrhu,

očekávaný počet návštěvníků, předpokládaný počet obchodních partnerů a strukturu vystavovatelů.

Při účasti na konkrétní výstavní akci je třeba věnovat velkou pozornost výběru umístění a volbě koncepce stánku. Před zahájením výstavy/veletrhu je důležité rozeslat osobní pozvánky vybraným firemním partnerům. V průběhu výstavy i po jejím skončení je třeba sledovat a shromažďovat veškeré ohlasy v tisku a případně i v dalších médiích; je vhodné je zdokumentovat a připravit z nich souhrnný materiál. Určitou dobu po skončení akce je důležité vyhodnotit její dopad (např. počet nových kontraktů, počet žádostí o zaslání další dokumentace, ohlas v médiích).

„Veletrhy a výstavy jsou stále považovány za tradiční a léty prověřený způsob získávání zákazníků a udržování kontaktu s existujícími zákazníky. Uzavření obchodu na veletrhu je zpravidla méně finančně náročné než získávání zákazníků například cestou osobního prodeje oslovením jednotlivých zákazníků především proto, že zákazníci jsou na veletrhu koncentrováni v prostoru a čase. I zákazníci vnímají obvykle veletrhy mnohem pozitivněji, většina jich přijíždí na veletrh hledat nové informace a obchodní partnery, a jsou tedy mnohem více otevření jednání než při náhodném oslovení prodejcem mimo veletrh.“⁴¹ Počet zahraničních výstav a veletrhů je značný a v některých případech je obtížné se v široké nabídce orientovat. Vzhledem ke skutečnosti, že podpora účasti na zahraničních výstavách a veletržích je obvyklou formou proexportní politiky, je vhodné se na možnosti prezentace v cílové zemi informovat, například u agentury CzechTrade či u obchodních oddělení českých velvyslanectví.

11.6 Přímý marketing, osobní prodej

Přímý marketing (*direct marketing*) zahrnuje všechny činnosti, které představují přímý kontakt s cílovými skupinami zákazníků. Formou přímého marketingu je vybrané cílové skupiny možné oslovit rychleji a osobněji, lze jim nabídnout různé výhody a získat rychlou zpětnou vazbu. Hlavními nástroji přímého marketingu jsou osobní prodej, zásilkový prodej, telemarketing, teleshopping, adresné rozesílání nabídek, katalogový marketing a online marketing. Pro všechny nástroje jsou typické následující charakteristiky: přímý marketing je neveřejný (sdělení je určeno konkrétním osobám), aktuální (sdělení je možné rychle předat), přizpůsobený (sdělení je přizpůsobeno určeným osobám) a interaktivní (sdělení je možné změnit podle reakce osloveného). Předpokladem úspěšného použití přímého marketingu jsou především volba správného výrobku, správné cílové skupiny a správné formy dialogu.

Osobní prodej je nejpoužívanější formou přímého marketingu. V oblasti mezinárodního podnikání se osobní prodej využívá zejména v průmyslovém marketingu a při jednání s obchodními mezičlánky. Cílem osobní komunikace je prodej výrobku nebo služby a vytvoření dlouhodobého pozitivního vztahu se zákazníkem. Osobní prodej je velmi účinným marketingovým nástrojem, protože umožňuje přizpůsobit podobu a obsah sdělení momentální situaci a zohlednit kulturní odlišnosti i individuální potřeby zákazníka. Hlavními problémy osobního prodeje jsou omezená možnost kontroly předávaných informací prodejci, možnost předání informace jen omezenému počtu zákazníků a fakt, že náklady na komunikaci s jedním zahraničním zákazníkem jsou podstatně vyšší než u neosobních forem komunikace.

⁴¹ KRÁL, P.: *Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu*. Grada Publishing 2011, s. 163.

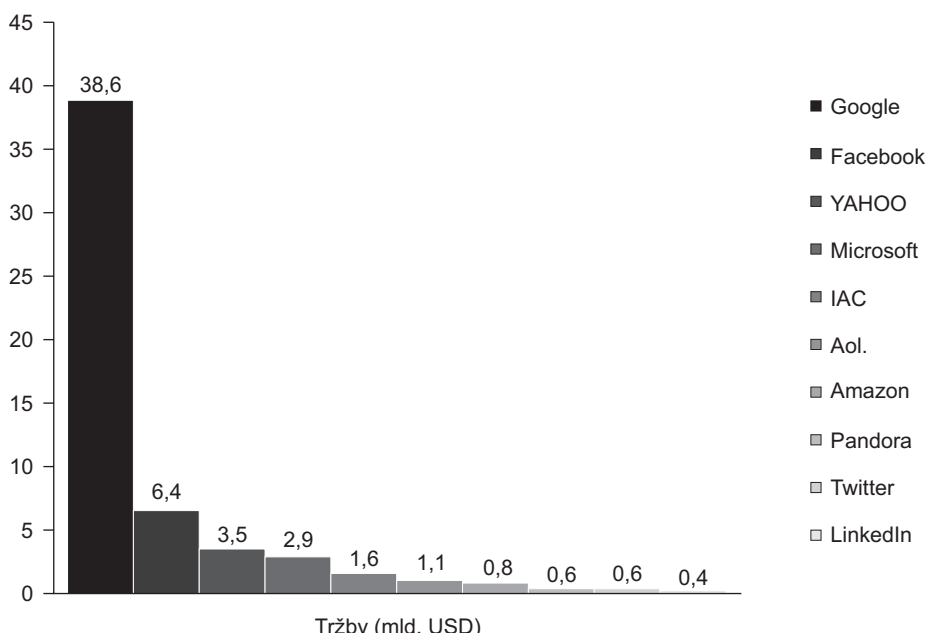
K dalším formám přímého marketingu patří zejména zásilkový prodej, telemarketing, teleshopping a adresné rozesílání nabídek. **Zásilkový prodej** získal novou dynamiku s rozvojem výpočetní techniky a internetu. Firmy, které rozesílají nabídkové katalogy, mají velmi dobře zpracované databáze zákazníků a oslovují je přesně cílenou nabídkou. Většina z nich také prezentuje nabídku na internetu, kde si mohou zákazníci zboží rovnou objednat a zaplatit. **Telemarketing** využívá k oslovení zákazníků telefon. Pasivní telemarketing (zpracování příchozích hovorů, *inbound*) znamená, že zákazník reaguje na předchozí komunikační aktivity firmy (reklamu v televizi, nabídku zaslou poštou) tím, že sám zavolá na uvedené telefonní číslo a kontaktuje tzv. call centrum (telefonní centrum, klientské centrum nebo centrum obsluhy volání) nebo zadavatelem pověřenou externí agenturu. Zákazník může volat zdarma na tzv. zelenou linku (obvykle předčíslí 800), na tzv. modrou linku, u které se náklady na telekomunikační poplatky dělí mezi volajícího a volaného, nebo na své vlastní náklady. Podle způsobu obsluhy jsou telefonní centra členěna na centra automatizovaná a na centra se živou obsluhou. Telefonní centra využívají zejména firmy, jejichž činnost vyžaduje přijímání velkého počtu hovorů a pro které je nezbytně nutné, aby na každé volání bylo rychle odpovězeno. Efektivní je využívání mobilních telefonů, kdy zákazníci reagují na komunikační aktivity firmy (např. na spotřebitelské soutěže) formou zasílání SMS zpráv. Při aktivním telemarketingu (zpracování odchozích hovorů, *outbound*) vychází iniciativa od firmy a vyškolení operátoři telefonem kontaktují předem vybranou cílovou skupinu zákazníků. Aktivní telemarketing je nejčastěji využíván k výzkumu trhu nebo k domlouvání návštěv prodejců. Také v případě internetových call center (*internet call center*) jsou zákazníci přesměřováni k operátorovi, který je schopen kvalifikovaně odpovídat na dotazy. Míra odmítání aktivního telemarketingu se snižuje se známostí firmy/značky a také s profesionalitou volajících operátorů, kteří musí mít nejen prodejní dovednosti, ale měli by rovněž ovládat odbornou problematiku. Využívání telemarketingu je samozřejmě ovlivněno stupněm vybavení telefonními přístroji a počítači, ale i zvyklostmi a kulturními odlišnostmi.

V některých zemích, zejména v USA, je oblíbenou formou komunikace se zákazníky **teleshopping**. Může mít formu delších reklamních spotů, ve kterých jsou předváděny výrobky. Po skončení spotu je možné zavolat na bezplatnou telefonní linku a zboží si objednat. Spotřebitelé jsou často motivováni k rychlé reakci tím, že pokud zavolají během velmi krátké doby nebo mezi prvními, získají slevu. Jinou formou jsou specializované televizní pořady, které jsou vysílány obvykle dopoledne a zaměřují se na ženy v domácnosti. Forma komunikace je méně dynamická, ale cíl je stejný – motivovat zákazníky, aby si zboží objednali co nejrychleji. Další formou teleshoppingu jsou specializované televizní kanály, které vysílají nabídky nepřetržitě čtyřicet hodin denně. Obvykle se jedná o kabelové nebo satelitní vysílání.

Adresné rozesílání nabídek (*direct mail*) je účinnou formou komunikace v mezinárodním marketingu, zejména proto, že umožňuje oslovit konkrétního spotřebitele s nabídkou, která ho zajímá, a také proto, že její realizace je poměrně snadná (direct mail může mít řadu podob – rozesílání dopisů, e-mailů). Stejně jako u všech ostatních forem mezinárodní komunikace je při adresném rozesílání nabídek důležité dbát na jazykovou správnost a srozumitelně formulované sdělení pro příjemce.

11.7 Online komunikace

Online komunikace je využívána průřezově a ovlivňuje převážnou část ostatních nástrojů komunikačního mixu. Jak již bylo řečeno, je všude na světě nejrychleji rostoucím médiem. K výhodám komunikace prostřednictvím internetu patří možnost přesného zacílení, personalizace, aktivní komunikace s uživateli, možnost snadného měření jejich reakce (*tracking*), nepřetržitost zobrazení reklamního sdělení a vysoká flexibilita. Výhodou jsou i relativně nízké náklady. Nejdůležitějšími online komunikačními nástroji jsou webové stránky a sociální média, kam řadíme např. sociální sítě, blogy a diskusní fóra. Tržby z internetové reklamy stále rostou (v roce 2011 se jednalo o 86,4 mld. dolarů, v roce 2013 již o 117,6 mld. dolarů). Největší podíl na trhu internetové reklamy má vyhledávač Google (cca 33 %) a v oblasti sociálních médií Facebook.



Obr. 11.4 Tržby z reklamy na internetu (2013)

Zdroj: eMarketer.

Převážná část internetové reklamy je stále zobrazována prostřednictvím webových stránek. Při množství webových stránek hrají významnou úlohu internetové vyhledávače, které upřednostňují ty stránky, na něž hojně odkazují jiné webové stránky. Podstatou **search engine marketingu** je umístění odkazu na propagovaný web na dobře viditelné místo (cílem je co nejvyšší pořadí na první stránce) ve výsledcích vyhledávání klíčových slov. Uživatel, který daný výraz hledá, s velkou pravděpodobností klikne na odkaz a dostane se tak na firemní webové stránky. Obvykle jsou využívány dvě metody:

- **Optimalizace pro vyhledávače** (*search engine optimization*). Zadá-li uživatel do vyhledávače výraz, který ho zajímá, vyhledávač najde ve své databázi všechny stránky, které danou frázi obsahují, a vyhodnotí jejich důvěryhodnost a relevanci pro hledanou frázi.

Ty, které vyhodnotí jako nejrelevantnější a nejkvalitnější, zobrazí jako první. Optimalizace stránek spočívá v jejich úpravě takovým způsobem, aby je vyhledávače vypisovaly na prvních místech. Důležité je umístit na webové stránky správně volená klíčová slova, jež odpovídají obsahovému zaměření stránek. Klíčová slova (název firmy, značky, produktu) by měla být v nadpisech, a pokud to je možné, i v doméně. Velké mezinárodní firmy mají samozřejmě cizojazyčné webové stránky firemní, ale také stránky pro jednotlivé značky, které slouží k přímé komunikaci se spotřebiteli. Optimalizace pro vyhledávače je dlouhodobě neefektivnější internetový marketing, ale je účinná pouze tehdy, pokud je obsah stránek zajímavý a je stále aktualizován.

- **Placené odkazy.** Druhou možností, jak proniknout na první stránku výsledků vyhledávání, je zakoupit placený odkaz. Na většině vyhledávačů se dnes používá systém PPC (*pay per click*) – platba za klik. Díky tomu, že se opravdu platí pouze za kliknutí na odkaz, tedy za skutečné získání návštěvníka, a nikoliv za pouhé zobrazení inzerátu, je PPC reklama nejlepším prostředkem k rychlému a spolehlivému získání návštěvníků.

Mezi nejčastěji používané reklamní prvky na webových stránkách patří reklamní proužky – banery (*banners*), které mohou být statické, animované či interaktivní. Specifickou formou malého reklamního proužku, který je obvykle umístěn v zápatí webové stránky a slouží k propagaci jiných „spřátelených“ webových serverů, jsou tzv. tlačítka (*buttons*). Reklamní vyskakovací okna (*pop-up*) automaticky naskočí při otevření webové stránky a uživatel je musí sám zavřít. Jsou hodnocena jako neúčinnější forma internetové reklamy, ale často jsou uživateli vnímána jako obtěžování. Moderní kvalitní webové prohlížeče lze nastavit tak, že zobrazování vyskakovacích oken automaticky blokuje. Okna typu *pop-under* se otevírají jako vyskakovací okna, ale většinou ihned zmizí pod původní stránku a znovu se objeví při zavírání stránky. K dalším komunikačním nástrojům pak patří textové odkazy (*text links*) a umístění loga zadavatele reklamy, který se stává tzv. sponzorem příslušné webové stránky.

Pro zadavatele je velmi důležitá možnost získání seriózních údajů o efektivnosti internetové reklamy. Základním kvantitativním údajem je návštěvnost webové stránky. Udává, kolik lidí prezentaci navštívilo, jaký byl poměr návštěv mezi jednotlivými sekcemi webu, jaké byly nejčastěji stahované dokumenty a různé časové údaje. Reklamní kapacita se odvozuje od počtu zhlédnutých stran (*page views*) za dané časové období. Zhlédnuté stránky však vypovídají pouze o čtenosti média, nikoli o tom, kolik uživatelů stránky skutečně prohlédlo. „Vyšší vypovídací schopnost má počet unikátních IP adres (*unique IP address* – UIP). Ty jsou zaznamenávány v tzv. log souboru (*logfile*) na navštíveném serveru a celý logfile je zpravidla odeslán na analýzu auditorovi. Bohužel nelze přesně určit, kolik uživatelů se za jednou adresou skutečně skrývá (může to být jeden uživatel, který se připojil z domova, nebo sto zaměstnanců firmy, kteří do sítě vstupují pod jednou IP adresou).

Sociální sítě využívají lidé pro komunikaci s přáteli a známými. Proto by marketingová sdělení na sociálních sítích měla mít charakter přátelského kontaktu se značkou, kterou si mohou uživatelé přidat do svého osobního profilu. Sociální sítě jsou optimálním nástrojem pro informování o zajímavých akcích v rámci event marketingu a jsou významné pro PR aktivity.

Internet umožňuje rychlé šíření informací. Firmy se proto cíleně snaží šíření informací o svých produktech podporovat formou již zmíněného virálního marketingu. K tomu mohou používat různé skryté i otevřené aktivity. Častá je například podpora blogů a diskusních fór, na kterých si uživatelé mohou vyměňovat zkušenosti (např. webové stránky pro zdravou výživu, pro maminky, pro specifické profese atd.), elektronická média a poradenské společnosti nabízejí možnost přeposlat články známým, na webových stránkách

jsou nabízeny ke stažení či přeposlání spoříče obrazovek, reklamní spoty jsou umístovány na YouTube nebo na oblíbených stránkách příznivců reklamy atp.

Zákonem regulovanou možností komunikace prostřednictvím internetu je i rozesílání reklamy elektronickou poštou. V této souvislosti je třeba poukázat na nutnost souhlasu příjemce sdělení se zasíláním reklamní elektronické pošty (*authorized/permission mail* – APM). V opačném případě se jedná o tzv. spam (nevyžádanou reklamní poštu), který může negativně poškodit firemní image.

Příklad Globální kampaň značky Evian – Live young

Minerální voda Evian využívá ve svých kampaních motiv batolat od konce devadesátých let. V první kampani, která byla velmi oblíbená ve Francii, plavaly děti jako akvabely. Druhá kampaň z roku 2009, „Roller babies“, ve které děti jezdily na kolečkových bruslích a jež částečně vznikala i v barrandovských ateliérech, se dostala do Guinnessovy knihy rekordů jako spot s největším počtem zhlédnutí v historii YouTube (250 milionů). Třetí, zatím poslední kampaň je z roku 2013 a byla nazvána „Baby & me“. Její nosnou myšlenkou je, že v každém dospělém je kus hravého dítěte. Autorem kampaň byla agentura BETC Paris, za nákup médií zodpovídala mediální divize skupiny Havas.

1998 – Swimming babies



2009 – Roller babies



2013 Baby & me



Obr. 11.5 Kampaň Evian

Evian v kampani využil hlavní prvky moderní komunikace. Základem je spot, ve kterém se náhodní chodci zastavují před zrcadlem, ve kterém se vidí jako batolata. Spot je určen pro globální trhy, protože se v něm objevují lidé různé barvy pleti a různého věku. Měsíc před uvedením byl na internetových stránkách teaser a velmi dobře se podařilo zainteresovat média, která o nové kampani začala také informovat s předstihem. Televizní reklama a reklama v kinech byla využita v patnácti zemích s velkými trhy (Francie, Velká Británie, Německo, USA, Rusko, Čína). Hlavní odezva byla očekávána od prezentace na YouTube a virálního marketingu (za šestnáct měsíců měl spot 92,5 milionů zhlédnutí).

Venkovní reklama byla realizována jak v tradiční formě billboardů, tak v netradiční formě interaktivního plakátu ve spolupráci s firmou JCDecaux na autobusových zastávkách v Chicagu, na kterém se po spuštění roztančilo dětské tělíčko s hlavou dospělého na hudební remix písně z devadesátých let „Here comes the Hotstepper“. Pomocí QR kódu bylo možné se připojit na stránky Evianu, podívat se na video a stáhnout aplikaci „LetsBabyDance“. Zajímavým nápadem bylo také vybudování hřiště pro dospělé v Londýně.



Obr. 11.6 Venkovní reklama

Zdroj: *Stratégies, Baby & Me, le nouvel épisode de la saga des bébés d'Evian*, 18. 4. 2013, www.evian.com.

Literatura

- AAKER, D. A.: *Strategic Market Management*. 8th ed. John Wiley and sons, 2007. ISBN 978-0470317242.
- AAKER, D. A.: *Brand building*. Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-885-6.
- ARMSTRONG, G. – KOTLER, P.: *Marketing*. 6. vyd. Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- BALÁŽ, P. a kol.: *Medzinárodné podnikanie. Na vlně globalizujúcej sa svetovej ekonomiky*. Sprint dva, 2010. ISBN 978-80-89393-18-3.
- BUIGUES, P.-A., LACOSTE, D.: *Stratégies d'internalisation des entreprises. Menaces et opportunités*. Groupe De Boeck, 2011. ISBN 978-2-8041-6291-7.
- CLIQUET, G. – FADY, A. – BASSET, G.: *Management de la distribution*. Dunod, 2003. ISBN 2-10-007325-7.
- CATEORA, P. R. – GRAHAM, J. L.: *International Marketing*. 11th ed. McGraw-Hill, 2002. ISBN 0-07-112312-1.
- COLLA, E.: *La grande distribution européenne*. Librairie Vuibert, 2001. ISBN 2-7117-7871-1.
- DAVEL, E. – DUPUIS, J. P. – CHANTAL, J. F.: *Gestion en contexte interculturel*. Les Presses de l'Université Laval, 2008. ISBN 978-2-7637-8504-2.
- DUNNING, J. H.: *Explaining International Production*. Unwin Hyman, 1988.
- DUNNING, J. H.: Towards a new paradigm of development: implications for the determinants of international business. *Transnational Corporations*, 15, 1, UN 2006. ISSN 1014-9562.
- DE MOOIJ, M.: *Consumer Behavior and Culture. Consequences for Global Marketing and Advertising*. Sage Publications, 2004. ISBN 0-7619-2669-0.
- FRANZEN, G. MORIATY, S.: *The Science and Art of Branding*. M. E. Sharpe, 2008. ISBN 978-0765617910.
- GULLOVÁ, S. – MÜLLEROVÁ, F.: *Společenský styk, obchodní a diplomatický protokol*. 2., přepracované vyd. Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0664-5.
- HELFER, J. P. – ORSONI, J.: *Marketing*. Librairie Vuibert, 2001. ISBN 2-7117-7585-2.
- HOLLENSSEN, S.: *Global Marketing*. 6th ed. Pearson Education Limited, 2014. ISBN 978-0-273-77316-0.
- KAPFERER, J.-N.: *Les marques, Capital de l'entreprise*. Groupes Eyrolles, 2007. ISBN 978-2-212-53908-0.
- KAPFERER, J.-N.: *New Strategic Brand Management*. 4th ed. Les Editions d'Organisation, 2008. ISBN 9780749450854.
- KARLÍČEK, M., KRÁL, P.: *Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu*. Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KEEGAN, W. J. – GREEN, M. C.: *Global Marketing*. 5th ed. Pearson Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-13-175434-8.
- KEEGAN, W. J. – SCHLEGEMILCH, B.: *Global Marketing Management. A European Perspective*. Pearson Education Limited, 2001. ISBN 0-138-41826-8.
- KITA Jaroslav a kol.: *Marketing*. Iura edition, 2005. ISBN 80-8078-049-8.
- KOUDELKA, J.: *Segmentujeme spotřební trhy*. Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-76-2.

- KOTLER, P.: *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, P. – DUBOIS, B.: *Marketing management*. 10. ed. Publi-Union Editions, 2000. ISBN 2-85790-123-2.
- LAMBIN, J. J. – CHUMPITAZ, R.: *Marketing stratégique et opérationnel*. Dunod, 2002. ISBN 2-10-007744-9.
- LOŠŤÁKOVÁ, H.: *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-94-0.
- MACHEK, M.: Architektura značek jako východisko pro strategický brand management. *Ekonomika a management*, 2013/1. ISSN 1802-8470.
- MACHEK, M., MACHEK, O.: A Model of Small Business Growth. *International Journal of Economics and Statistics*, 2013, 1, 4, s. 89–96. ISSN 2309-0685.
- MACHKOVÁ, H. a kol.: *Mezinárodní marketing*. Třetí, rozšířené a přepracované vyd. Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.
- MACHKOVÁ, H. – ČERNOHLÁVKOVÁ, E. – SATO, A. a kol.: *Mezinárodní obchodní operace*. 6. aktualizované a doplněné vyd. Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0. ISBN 80-247-0686-5.
- MACHKOVÁ, H. – SATO, A. – ZAMYKALOVÁ, M.: *Mezinárodní obchod a marketing*. Praktická výkladová encyklopedie. Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0364-5.
- MACHKOVÁ, H., TAUŠER, J.: Outsourcing jako kapitálově nenáročná forma mezinárodního podnikání. *Scientia et Societas*, 2013, roč. IX, č. 1, s. 79–86. ISSN 1801-7118.
- MALÝ, J.: *Obchod nehmotnými statky. Patenty, vynálezy, know-how, ochranné známky*. C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-320-5.
- MAYRHOFFER, U.: *Marketing International*. Ed. Economica, 2004. ISBN 2-7178-4833-9.
- MICHEL, G.: *Au coeur de la marque, Les clés du management de la marque*. 2ème éd. Dunod, 2009. ISBN 978-2-10-053013-7.
- PHILLIPS, C. – PRUYN, A. – KESTEMONT, M. P.: *Understanding marketing. A European casebook*. John Wiley and Sons, 2000. ISBN 0-471-86093-X.
- PRAŽSKÁ, L. – JINDRA, J. a kol.: *Obchodní podnikání*. Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.
- PŘIBOVÁ, M. – MYNÁŘOVÁ, L. – HINDLS, R. – HRONOVÁ, S.: *Strategické řízení značky*. Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-27-0.
- SATO, A.: *Mezinárodní obchodní operace II (praktická příručka)*. HZ editio, 1999. ISBN 80-86009-27-0.
- ŠRONĚK, I.: *Kultura v mezinárodním podnikání*. Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0012-3.
- TAUŠER, J.: *Tradiční teorie měnového kurzu v podmínkách ekonomické transformace*. Doktorská disertační práce. VŠE KMO, 2004.
- UNCTAD. *World Investment Report 2011. Non-Equity Modes of International Production and Development*. United Nations Publication, 2011. ISBN 978-92-1-112828-4.
- USUNIER, J. C., Lee J. A.: *Marketing Across Cultures*. 6th ed. Pearson Education, 2013. ISBN 978-0-273-75773-3.
- VIOT, C.: *Le e-marketing à l'heure du web 2.0*. 2ème éd. Gauliano Lextenso éditions, 2009. ISBN 978-2-297-01189-1.
- ŽAMBERSKÝ, P. – TAUŠER, J.: *Ekonomie měnového kurzu I*. Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0637-8.

Časopisy a denní tisk

Forbes, Strategie, Stratégies, Ekonom, Capital, MOCI, Valeurs Actuelles, Hospodářské noviny, MF DNES, Právo.

Internetové stránky

www.avast.com

www.belvedere.com

www.czechtrade.cz

www.gfk.cz

www.gooddata.com

www.danone.com

www.evian.com

www.lsa.com

www.loreal.com

www.socailbakers.com

Shrnutí

Čtvrté, přepracované vydání odborné publikace *Mezinárodní marketing* seznamuje čtenáře s moderním pojetím mezinárodního marketingu. Globalizace umožnila prudký rozvoj mezinárodního podnikání jak v oblasti výroby, tak v oblasti služeb. 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, vyhledávání nabídek na světových trzích a optimalizaci firemních zdrojů, např. 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. V publikaci je věnována velká pozornost strategickému marketingu. Zabývá se analýzou mezinárodního podnikatelského prostředí, výzkumem mezinárodních trhů, strategickým plánováním, formami vstupů na mezinárodní trhy, mezinárodním positioningem, segmentací a strategickým řízením v oblasti značek. Aplikační částí jsou kapitoly věnované mezinárodnímu marketingovému mixu. Každá z jedenácti kapitol je doplněna příklady z mezinárodní firemní praxe.

Summary

The aim of the fourth edition of the publication *International Marketing* is to explain new trends in international marketing. The worldwide process of internationalization and globalization has become a remarkable factor of international business development. A well thought out strategy of international marketing improves the economic results of firms and makes their competitive position much stronger. Internationalization itself provides new opportunities to the firms. On one hand, it increases the volume of sales revenue and profits due to the product and service sales to the foreign markets; on the other hand, it allows the reduction of costs thanks to scale economies. It also allows organizations to benefit from better prices due to outsourcing, import of cheaper goods and services. Furthermore, it provides opportunities for optimizing a firm's resources via the relocation of some activities to so-called low-cost countries with more advantageous production conditions or for mergers and acquisitions that strengthen the firm's position in the global market and allow them to take advantage of the synergy effect. The main focus is given to the strategic international marketing topics, e.g. analyses of international business environment, international market research, strategic planning, entry strategies into foreign markets, international positioning, segmentation and international strategic brand management. The application part of the textbook deals with international marketing mix. Each of eleven chapters is completed by examples of international business practices.

Rejstřík

A

- adaptace výrobků na technické požadavky 124
 - notifikovaný orgán 125
 - odpovědnost výrobce 125
 - technická překážka obchodu 124
 - značení CE 126

akvizice 82

ATS 174

B

balení výrobků 122

baner 183

C

cenová

- diferenciace 138
- politika 134
- regulace 136
- standardizace 138
- strategie 138

co-branding 110

CSR 14

cyklus tržní životnosti výrobku 129

D

daň

- spotřební 135
- z přidané hodnoty 135
- z příjmů právnických osob 135

devizové kurzy 134

diskontní prodejny 153

distribuce

- intenzivní 159
- selektivní 159
- výhradní (exkluzivní) 160

distribuční politika 150

distribuční strategie 159

dodací podmínky 143

dodávky na otevřený účet 147

dokumentární

- akreditiv 146
- inkaso 146

E

ECR 156

EDI 156

EGAP 40

elektronické obchodování 36, 162

exportní aliance 72

F

faktory ovlivňující volbu mezinárodní cenové strategie 134

franchising 77

fúze 82

G

gerilový marketing 175

globální marketing 15

H

hladké platby 146

hodnota 33

hofstede-dimenze kultury 33

hypermarket 153

hypotéka 147

I

INCOTERMS 143

interkulturní marketing 16

internet 162

investice na zelené louce 81

ISO 126

K

kanibalizace 143

kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy 81

komunikace

- externí 179
- formy 167
- interní 179
- neosobní (masová) 167
- online 182
- osobní 167

komunikační mix 170

komunikační politika 169
komunikační strategie 168
– globální 168
– tuzemská 168
koncepce 16–17
– příbuzných sociálních vrstev 17
– sociálně-kulturních zón 16
konsorcia 164
kultura 31
kurzová politika 29

L
licence 74

M
mapa vnímání 99
marketingový informační systém 51
Maslowova teorie 33
media brief 176
mediální agentury 171
metody mezinárodního marketingového
výzkumu 45
– anketární šetření 49
– dotazování na internetu 48
– jednorázové (*ad hoc*) výzkumy 47
kontinuální výzkum 46
kvantitativní metody výzkumu 47
– omnibusové výzkumy 47
– osobní rozhovory 48
– panely domácností 46
– panely prodejen 46
– portfolio analýzy 59
– projektivní techniky 49
– skupinový rozhovor 49
– spotřebitelské panely 46
– telefonické dotazování 48
– terénní (primární) výzkum 45
– výzkum od stolu 45
mezinárodní marketing 13
míra otevřenosti společnosti 32
model 21
– BCG 59–60
– EPRG 21
– GE 59
– internacionalizace uppsalské školy 24
– mezinárodního cyklu životnosti
výrobku 23

N
netarifní nástroje obchodní politiky 29

O
obchodní zastoupení 71
ochranná známka 108
operativní marketingové plány 62

P
PEST analýza 28
– ekonomického prostředí 28
– politického a právního prostředí 28
– sociálního a kulturního prostředí 31
– technologického prostředí 35

piggyback 70
platební podmínky 145
pokladny vybavené skenery 157
pop-up 183
POS materiály 168
positioning 94
– globální 95
– tuzemské firmy 96
proces cenové tvorby 140
– cena jako přidaná hodnota pro
zákazníka 141
– následování ceny konkurence 141
– určení ceny pomocí cenových
nabídek 141

prodej
– osobní 180
– zásilkový 181
proexportní nástroje obchodní
politiky 29
prostředníci 69
průmyslový marketing 89
přímá zahraniční investice 81
přímý marketing 180
přímý vývoz 72
public relations 179
publicita 179

R
reklama 170
– informativní 171
– institucionální (korporativní) 171
– interiérová 175
– přesvědčovací 172
– připomínková 172

- rozhlasová 174
- srovnávací 172
- televizní 173
- tisková 174
- venkovní 174
- výrobová (produktová) 171
- reklamní kampaň 173
- relationship marketing 13
- repositioning 99
- RFID 157
- rizika mezinárodního podnikání 37
 - kurzová 41
 - odpovědnostní 42
 - přepravní 42
 - teritoriální 38
- tržní 41
 - zahraničních obchodních partnerů 42
- růstové strategie
 - diverzifikační 64
 - externí 64
 - intenzivního růstu 63

S

- sampling 178
- sdělení 166
- search engine marketing 182
- segmentace mezinárodních trhů 86
 - kritéria 86
 - VALS 87
- segmentační strategie 92
 - diferencovaná 92
 - jednotná 92
 - koncentrace na vybraný segment 93
 - nediferencovaný marketing 92
- shopper marketing 156
- smlouva 69
 - komisionářská 72
 - o řízení 79
 - o výhradním prodeji 69
 - výrobní kooperace 80
- smluvní nástroje obchodní politiky 28
- stanovení ceny
 - přírůžkou 141
 - podle hodnoty vnímané spotřebiteli 141
 - pomocí cílové rentability 141
- strategické aliance 83
 - nákupní 152

- strategický plán 58
- strategie
 - cenového pronikání na trh 139
 - cenového zužitkování 138
 - diferenciací 20
 - druhé největší firmy na trhu 18
 - expanzionistických cen 139
 - firem, které napodobují velké firmy 18
 - firem, které se zaměřují na mikrosegmenty 18
 - prémiové (prestižní) ceny 138
 - pull 168
 - push 168
 - širokého pronikání na mezinárodní trhy 20
 - úzké specializace (concentration strategy) 20
 - vedoucí firmy na trhu 17
 - využívání transferových cen 139
- supermarket 153
- Světové ekonomické fórum 30

T

- targeting 91
- tarifní nástroje obchodní politiky 29
- telemarketing 181
- teleshopping 181
- teorie OLI 24
- trade marketing 155
- tržiště
 - elektronická 164
 - nesespecializovaná 164
 - specializovaná 164
 - veřejná 164
 - soukromá 164
- tvorba cen prodejního sortimentu 143

U

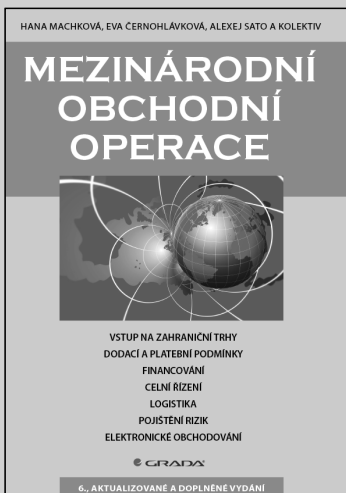
- úvěr
 - bankovní 147
 - dodavatelský 147
 - spotřebitelský 147

V

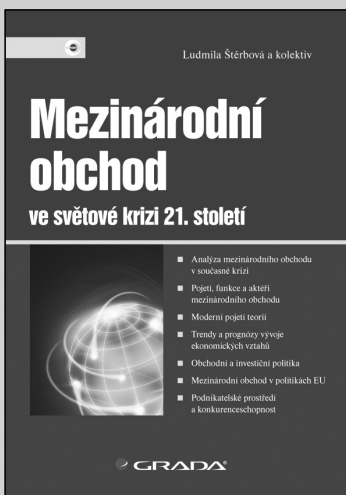
- virální marketing 175
- výrobová politika 120
- výrobový mix 127
- vyskakovací okna 183

vývozní operace 68
vývozní marketing 15
výzkum trhu 44

Z
značková politika 102
značky
– distribuční 105, 110, 154
– globální 19, 104
– hodnota 102
– strategické řízení 106



ISBN 978-80-247-4874-0
256 stran
355 Kč



ISBN 978-80-247-4694-4
368 stran
429 Kč

Mezinárodní obchodní operace

6., aktualizované a doplněné vydání

Hana Machková, Eva Černošlávková, Alexej Sato a kol.

Kniha je nezbytnou příručkou pro všechny, kteří podnikají v mezinárodním měřítku. Již šesté vydání představuje novou právní úpravu závazkových vztahů a podnikatelských subjektů v ČR, obchodní praktiky v přeshraničních transakcích a související finanční instrumenty, nové možnosti zajišťování úvěrových rizik v mezinárodních vztazích, aktuální pravidla vydávaná Mezinárodní obchodní komorou. Pozornost je věnována také využívání informačních a telekomunikačních technologií v mezinárodním podnikání.

Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století

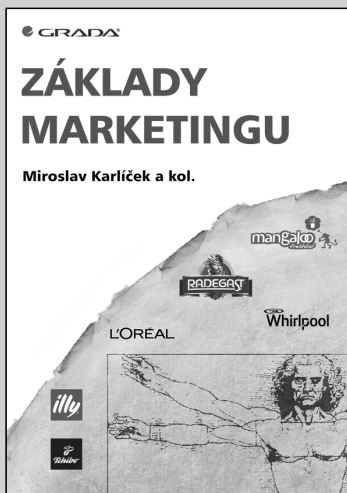
Ludmila Štěrbová a kolektiv

Na trhu ojedinělá publikace je určena ekonomům, podnikatelům, studentům VŠ a zájemcům o tuto problematiku. Autoři se zaměřují na komplexní analýzu mezinárodního obchodu v současné světové krizi, a to ve vývojových a teoreticko-politických souvislostech a v souvislostech aktuálního vývoje v globalizovaném podnikatelském prostředí. Seznámíte se s pojetím mezinárodního obchodu, s aktuálními trendy i prognózami vývoje mezinárodních ekonomických vztahů a s teoriemi mezinárodního obchodu a jejich důkazy v praxi. Kniha se též věnuje obchodní a investiční politice a jejich vlivu na mezinárodní obchod a na utváření podnikatelského prostředí.

Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel.: +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk



ISBN 978-80-247-4208-3
256 stran
298 Kč



ISBN 978-80-247-3541-2
224 stran
289 Kč

Základy marketingu

Miroslav Karlíček a kolektiv

První kniha základů marketingu na našem trhu, která vznikla v úzké spolupráci s předními odborníky z praxe. Autoři předkládají základní principy marketingu srozumitelně a čtivě a dokládají je velkým množstvím praktických příkladů s fotografiemi. Kniha se věnuje marketingovému prostředí, marketingovému výzkumu, marketingovému mixu, segmentaci, targetingu, značce a jejímu positioningu. Zmíněna je také role marketéra ve firmě. Kniha není určena pouze studentům ekonomických oborů, ale inspiraci v ní najdou rovněž manažeři, podnikatelé a všichni ostatní, kteří chtějí pochopit, jak marketing funguje a jak jim může pomoci v dosažení jejich cílů.

Marketingová komunikace

Jak komunikovat na našem trhu

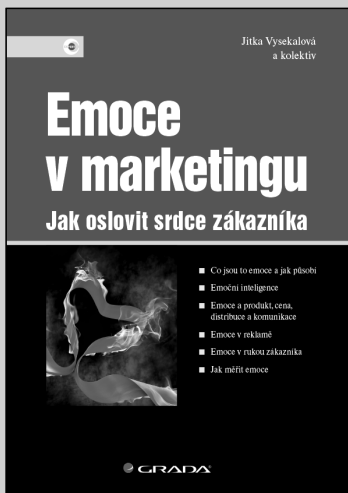
Miroslav Karlíček, Petr Král

Kniha komplexně a čtivě seznamuje s nástroji marketingové komunikace a jejich aplikacemi na našem trhu. Srozumitelný text je doplněn mnoha příklady z české i slovenské praxe. Po seznámení s modelem marketingové komunikace a problematikou komunikačního plánování se dozvíte vše podstatné o funkcích a praktickém využití jednotlivých prvků komunikačního mixu. Zjistíte, jak stanovit správné komunikační cíle, zvolit odpovídající komunikační strategii a vybrat vhodné komunikační nástroje. Kniha se od zahraničních publikací odlišuje příklady výhradně z domácích podmínek a poskytuje komplexní a konzistentní náhled na danou problematiku, nikoliv jen dílčí aspekty marketingové komunikace.

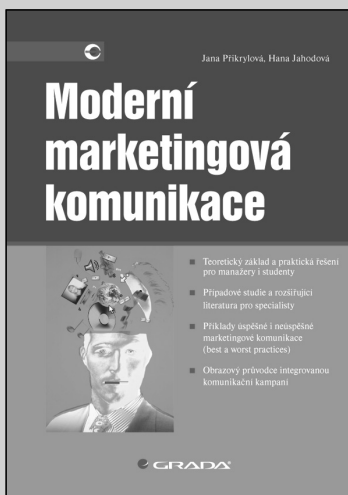
Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel.: +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk



ISBN 978-80-247-4843-6
296 stran
495 Kč



ISBN 978-80-247-3622-8
320 stran
419 Kč

Emoce v marketingu

Jak oslovit srdce zákazníka

Jitka Vysekalová a kolektiv

Emoce hrají v marketingu důležitou roli – od marketingového výzkumu přes jednotlivé části marketingového mixu až po komunikační strategie. Jak můžeme emoce v marketingu využít? Jaký význam mají emoce pro člověka a jeho spotřební a nákupní chování? Jak pomocí emocionální komunikace vzbudit zájem zákazníků? V této publikaci najdete nejen odpovědi na tyto a další otázky, ale také mnoho příkladů využití pozitivních i negativních emocí v marketingu u nás i v zahraničí. Knížka je určena všem lidem z praxe a studentům, kteří se zabývají marketingem a zvláště marketingovou komunikací.

Moderní marketingová komunikace

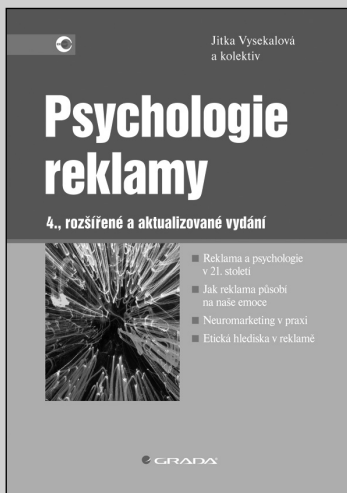
Jana Příkrylová, Hana Jahodová

Publikace se komplexně věnuje problematice marketingové komunikace včetně nových trendů. Obsahuje případové studie a barevnou obrazovou přílohu. Je určena jak pracovníkům komunikačních agentur, firemního marketingu a PR, tak studentům VŠ. V knize se seznámíte se strategiemi marketingové komunikace, s tvorbou komunikačního mixu, metodikou a bariérami stanovování rozpočtu. Poznáte ucelený proces integrované marketingové komunikace a budete řešit také efektivnost a některé etické otázky. Největší část publikace se věnuje osobním a neosobním nástrojům marketingové komunikace, ale pozornost je zaměřena také na další oblasti marketingu.

Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel.: +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk



ISBN 978-80-247-4005-8
328 stran
459 Kč



ISBN 978-80-247-3528-3
360 stran
425 Kč

Psychologie reklamy

4., rozšířené a aktualizované vydání

Jitka Vysekalová a kolektiv

Nové vydání úspěšné plnobarevné publikace s mnoha fotografiemi a obrázky přináší aktuální informace o reklamě a jejím působení a efektivnosti. Kniha, jejíž hlavní autorka je uznávanou českou autoritou v oblasti psychologie reklamy, je určena manažerům, specialistům a studentům marketingu a reklamy. Čtvrté vydání se nově věnuje například sociálním sítím, neuromarketingu, významu emocí a sociokulturním faktorům tvorby reklamy. Čtenáři dále získají aktualizované údaje o reklamě v médiích, seznámí se s novými příklady efektivních kampaní z roku 2010 a řadou dalších poznatků z výzkumů vztahů reklamy a veřejnosti. Publikace nemá díky své komplexnosti a reflektování českých podmínek na trhu konkurenci.

Chování zákazníka

Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“

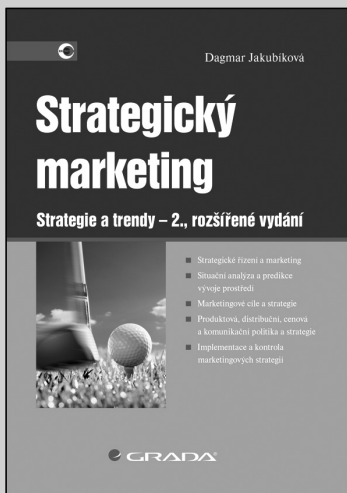
Jitka Vysekalová a kolektiv

Plnobarevná publikace přináší nejnovější poznatky k ústřednímu tématu marketingu a prodeje – co ovlivňuje chování zákazníků. Dozvíte se, co a jak ovlivňuje rozhodování zákazníka, jaký je vztah zákazníka k produktu, značce, obalu a ceně zboží a mnoho dalšího. Poznáte typy spotřebitelů a jejich chování a získáte nové informace o neuromarketingu a možnostech jeho využití při analýze nákupního chování. Prakticky zaměřené poznatky se prolínají s příklady z české a zahraniční praxe. Kniha je určena zejména marketingovým manažerům, specialistům a studentům vysokých škol.

Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel.: +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk



ISBN 978-80-247-4670-8
368 stran
495 Kč



ISBN 978-80-247-3527-6
304 stran
399 Kč

Strategický marketing

Strategie a trendy
2., rozšířené vydání

Dagmar Jakubíková

Kniha se komplexně věnuje problematice strategického marketingu, tvorbě marketingových strategií, jejich implementaci a kontrole. Je určena marketingovým praktikům, manažerům, podnikatelům a studentům VŠ. Srozumitelně vysvětluje jednotlivé etapy strategického řídicího procesu. Nové vydání se více zaměřuje na úlohu strategického řízení a pozici strategického marketingu, podrobněji se věnuje analytické fázi strategického řízení a zejména uvádí více marketingových strategií, jejich popis a určitou systematizaci. Zcela nově se kniha věnuje implementaci marketingových strategií, možnostem organizace marketingu ve firmě a marketingové kontrole. Srozumitelný výklad je doplněn příklady z praxe reálných firem.

Moderní metody a techniky marketingového výzkumu

Roman Kozel, Lenka Mynářová, Hana Svobodová

Přehledná a srozumitelná publikace představuje současné metody a techniky marketingového výzkumu a přináší řadu rad a tipů pro jejich využití v praxi. Velmi cenné je velké množství příkladů a řada případových studií z reálné praxe. Seznámíte se s metodikou a technikami provádění marketingového výzkumu, od plánu výzkumu přes sběr, zpracování a analýzu údajů až po interpretaci výsledků. Podrobně poznáte moderní metody kvantitativního a kvalitativního výzkumu včetně dotazování, pozorování a experimentu. Autoři se věnují také vybraným aplikacím marketingového výzkumu či organizaci marketingového výzkumu.

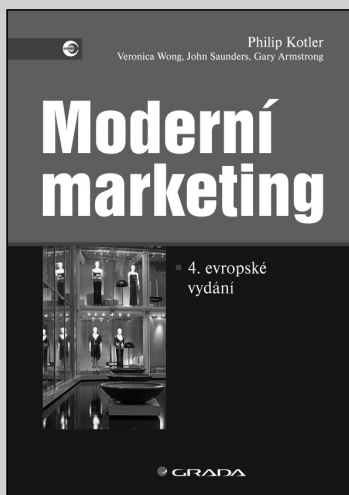
Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel.: +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk



ISBN 978-80-247-4150-5
816 stran
2290 Kč



ISBN 978-80-247-1545-2
1048 stran
1499 Kč

Marketing management

14. vydání

Philip Kotler, Kevin Lane Keller

Čtrnácté vydání nejuznávanější učebnice marketingového řízení, tzv. bible marketingu, přináší nejnovější poznatky marketingové teorie a praxe. Autoři reflektují dramatické změny v marketingovém prostředí v poslední době, zejm. ekonomické poklesy a recese, rostoucí význam udržitelného a „zeleného“ marketingu a rychlý rozvoj využití počítačů, internetu a mobilních telefonů. Významná pozornost je věnována sociálním médiím a komunikaci vůbec. Všechna témata jsou aktualizována a doplněna o nové přístupy, myšlenky a příklady z praxe. Na konci každé kapitoly najdete nové případové studie vysoce inovativních a marketingově úspěšných počinů firem z různých oblastí.

Moderní marketing

4. evropské vydání

P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong

Kniha se komplexně zabývá všemi důležitými oblastmi marketingového řízení. Dívá se na praktický marketing nejen ze světového, ale zejména evropského pohledu, přináší speciální poznatky důležité pro evropský trh. Marketingoví manažeři, podnikatelé a studenti získají výborný přehled o principech, praktických nástrojích, metodách a postupech marketingového řízení – od marketingového výzkumu, přes strategický marketing, B2B marketing, společenskou zodpovědnost, etiku marketingu až po marketingový mix, který tvoří podstatu knihy. Publikaci doplňuje množství fotografií, obrázků a grafů.

Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel.: +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk

Nové vydání uznávané publikace reaguje na dynamický vývoj v mezinárodním marketingu, zejména v oblasti digitálního marketingu a brand managementu. Publikace přináší kompletně aktualizovaná data a také nové příklady z praxe. Je určena odborné veřejnosti, manažerům firem, které rozvíjejí mezinárodní podnikatelské aktivity, a studentům vysokých škol. Publikace se zabývá problematikou mezinárodního marketingu komplexně – od analýzy marketingového prostředí a mezinárodního marketingového výzkumu přes strategické plánování, formy vstupu firem na mezinárodní trhy, segmentaci, výběr trhů, positioning a mezinárodní značkovou strategii až po kompletní marketingový mix – mezinárodní výrobkovou, cenovou, distribuční a komunikační politiku. Výklad doplňují krátké případové studie.

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).

ISBN 978-80-247-5366-9



9 788024 753669

 **GRADA**

Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

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

e-mail: obchod@grada.cz