



**Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné**

# **MEZINÁRODNÍ MARKETING**

Pro prezenční formu studia

**Michal Stoklasa, Jan Urbánek**

**Karviná 2014**

**Projekt OP VK reg. č. CZ.1.07/2.3.00/20.0016 „Cíleným výzkumem v oblasti malého a středního podnikání k dosažení konkurenceschopné znalostní ekonomiky“**

**Obor:** Marketing.

**Anotace:** Cílem této studijní opory je poskytnout studentům ucelený přehled o mezinárodním marketingu. Tato kniha vysvětluje základní přístupy k mezinárodnímu marketingu, strategický marketing na mezinárodních trzích, výběr trhů a metody vstupu na tyto trhy, marketingový výzkum, a blíže čtenáře seznamuje s prvky marketingového mixu a jejich specifických v mezinárodním marketingu. V této knize nejsou vysvětleny veškeré základní marketingové pojmy, ale očekává se, že čtenáři již mají tyto znalosti, a prostudováním této opory si osvojí hlubší znalosti zaměřené na problematiku mezinárodního marketingu. Studijní text představuje inovovanou verzi studijní opory Mezinárodní marketing paní Ing. Miroslavy Vašítkové, která byla vydána v roce 2009.

**Klíčová slova:** Mezinárodní marketing, exportní marketing, globální marketing, interkulturní marketing, kultura, marketingové prostředí, PEST analýza, strategický marketing, STP proces, nadnárodní firmy, formy vstupu na zahraniční trhy, marketingový mix, produkt, standardizace, adaptace, cena, distribuce, logistika, marketingová komunikace.

**Autoři:** **Ing. Michal Stoklasa, Ph.D.**  
**Ing. Jan Urbánek**

**Recenzenti:** **doc. Ing. Halina Starzyczná, Ph.D., Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

**ISBN** **978-80-7510-059-7**

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>1 PODSTATA MEZINÁRODNÍHO MARKETINGU A JEHO SPECIFIKA</b> .....	<b>7</b>
1.1 DEFINOVÁNÍ MEZINÁRODNÍHO MARKETINGU.....	8
1.2 KONCEPCE MEZINÁRODNÍHO MARKETINGU .....	10
1.2.1 VÝVOZNÍ (EXPORTNÍ) MARKETING .....	11
1.2.2 GLOBÁLNÍ MARKETING.....	11
1.2.3 INTERKULTURNÍ MARKETING.....	12
1.3 MOTIVY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH .....	14
<b>2 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ EKONOMICKÉ</b> .....	<b>16</b>
2.1 GLOBÁLNÍ EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ.....	16
2.1.1 SUBJEKTY MEZINÁRODNÍCH EKONOMICKÝCH VZTAHŮ.....	17
2.2 EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ JEDNOTLIVÝCH ZEMÍ .....	20
<b>3 MEZINÁRODNÍ PRÁVNÍ A POLITICKÉ PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>23</b>
3.1 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ PRÁVNÍ .....	23
3.2 OBCHODNÍ POLITIKA STÁTU.....	25
3.3 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ POLITICKÉ .....	27
<b>4 MEZINÁRODNÍ PROSTŘEDÍ KULTURNÍ A SOCIÁLNÍ</b> .....	<b>29</b>
4.1 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ KULTURNÍ PROSTŘEDÍ.....	29
4.1.1 KATEGORIE KULTURNÍHO PROSTŘEDÍ .....	31
4.1.2 HOFSTEDEHO KULTURNÍ DIMENZE.....	33
4.2 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ .....	36
4.3 MODEL Y SPOTŘEBNÍHO CHOVÁNÍ.....	37
4.4 OBCHODNÍ JEDNÁNÍ .....	39
<b>5 MEZINÁRODNÍ VÝZKUM TRHU</b> .....	<b>44</b>
5.1 ANALÝZA MEZINÁRODNÍCH KUPUJÍCÍCH.....	44
5.1.1 TRH SPOTŘEBITELŮ.....	44
5.1.2 TRH ORGANIZACÍ.....	45
5.1.3 VLÁDNÍ TRHY .....	45
5.2 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....	46
5.3 ZÁKLADNÍ TYPY VÝZKUMU V MEZINÁRODNÍM MARKETINGU.....	46
5.4 VÝZKUMNÉ METODY PODLE ZÁKLADNÍCH TYPŮ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	47
5.4.1 SEKUNDÁRNÍ VÝZKUM .....	47
5.4.2 PRIMÁRNÍ VÝZKUM.....	47
5.5 ZÁKLADNÍ METODY PRVOTNÍHO MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	48
5.6 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	49
5.6.1 PROBLÉM, VÝZKUMNÉ CÍLE A HYPOTÉZY .....	50
5.6.2 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	50
5.6.3 VÝZKUMNÝ PLÁN.....	50
5.6.4 SBĚR DAT .....	50
5.6.5 INTERPRETACE DAT A JEJICH ANALÝZA .....	51
5.6.6 TVORBA ZÁVĚREČNÉ ZPRÁVY .....	51
<b>6 SEGMENTACE ZEMÍ A VÝBĚR CÍLOVÉHO TRHU</b> .....	<b>52</b>

6.1	VYTVÁŘENÍ TRŽNÍCH SEGMENTŮ .....	52
6.1.1	SEGMENTAČNÍ KRITÉRIA.....	54
6.1.2	SEGMENTACE NA PRŮMYSLOVÉM TRHU .....	55
6.2	VÝBĚR CÍLOVÉHO TRHU (TARGETING) .....	56
6.2.1	POSTUP PŘI VÝBĚRU CÍLOVÉHO TRHU .....	56
6.2.2	METODY VYHODNOCOVÁNÍ ZJIŠTĚNÝCH ÚDAJŮ.....	57
6.3	STRATEGIE POSITIONINGU .....	57
<b>7</b>	<b>STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V MEZINÁRODNÍM MARKETINGU .....</b>	<b>60</b>
7.1	POSTUP STRATEGICKÉHO MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ .....	60
7.1.1	STANOVENÍ POSLÁNÍ A CÍLŮ.....	60
7.1.2	VÝBĚR NOSNÝCH AKTIVIT.....	61
7.2	MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	62
7.3	VYBRANÉ STRATEGICKÉ PŘÍSTUPY V MEZINÁRODNÍM PODNIKÁNÍ.....	64
<b>8</b>	<b>OBCHODNÍ METODY A FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH.....</b>	<b>66</b>
8.1	DŮVODY A FAKTORY PRO VSTUP NA MEZINÁRODNÍ TRHY .....	67
8.2	PROCES VÝBĚRU TRHU A STRATEGIE VSTUPU NA TENTO TRH .....	67
8.3	STRATEGIE (METODY) VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRHY .....	68
8.3.1	OBCHODNÍ METODY.....	68
8.3.2	METODY KAPITÁLOVĚ NENÁROČNÝCH VSTUPŮ NA MEZINÁRODNÍ TRHY.....	69
8.3.3	METODY KAPITÁLOVĚ NÁROČNÝCH VSTUPŮ NA MEZINÁRODNÍ TRHY.....	70
8.4	RIZIKA V MEZINÁRODNÍM OBCHODĚ .....	71
<b>9</b>	<b>MEZINÁRODNÍ VÝROBKOVÁ STRATEGIE.....</b>	<b>73</b>
9.1	KONCEPT TOTÁLNÍHO MARKETINGOVÉHO PRODUKTU .....	73
9.2	ŽIVOTNÍ CYKLUS PRODUKTU .....	74
9.3	STANDARDIZACE VS. ADAPTACE V MEZINÁRODNÍM MARKETINGU .....	76
9.4	NEJČASTĚJŠÍ ADAPTACE PRODUKTU – OBAL.....	80
9.5	MEZINÁRODNÍ ZNAČKOVÁ POLITIKA .....	82
<b>10</b>	<b>MEZINÁRODNÍ CENOVÁ POLITIKA .....</b>	<b>85</b>
10.1	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CENOVOU TVORBU .....	85
10.1.1	ANALÝZA VNITŘNÍCH FAKTORŮ PODNIKU.....	86
10.1.2	ANALÝZA TRŽNÍCH FAKTORŮ .....	87
10.1.3	ANALÝZA FAKTORŮ OKOLÍ.....	88
10.2	STANOVENÍ CENY.....	89
10.2.1	KROK 1: VÝBĚR CENOVÝCH CÍLŮ.....	89
10.2.2	KROK 2: STANOVENÍ POPTÁVKY .....	90
10.2.3	KROK 3: ODHAD NÁKLADŮ .....	91
10.2.4	KROK 4: ANALÝZA NÁKLADŮ KONKURENTŮ, JEJICH CEN A NABÍDEK.....	91
10.2.5	KROK 5: VÝBĚR CENOVÝCH METOD.....	91
10.3	MEZINÁRODNÍ CENOVÉ STRATEGIE .....	92
<b>11</b>	<b>MEZINÁRODNÍ DISTRIBUČNÍ POLITIKA .....</b>	<b>95</b>
11.1	ÚROVNĚ DISTRIBUČNÍCH KANÁLŮ.....	96
11.2	MEZINÁRODNÍ DISTRIBUČNÍ STRATEGIE.....	96
11.2.1	ZPŮSOB MEZINÁRODNÍ DISTRIBUCE.....	97

11.2.2	<i>HUSTOTA DISTRIBUČNÍ SÍTĚ</i> .....	98
11.2.3	<i>DÉLKA DISTRIBUČNÍCH KANÁLŮ</i> .....	98
11.2.4	<i>VÝBĚR DISTRIBUČNÍHO PARTNERA</i> .....	99
11.2.5	<i>ŘÍZENÍ ČLENŮ DISTRIBUČNÍ SÍTĚ</i> .....	100
11.2.6	<i>MEZINÁRODNÍ LOGISTIKA</i> .....	101
11.3	NOVÉ TECHNOLOGIE V MEZINÁRODNÍ DISTRIBUCI .....	102
11.4	PROBLÉMY MEZINÁRODNÍ DISTRIBUCE .....	103
11.5	VÝVOJOVÉ TRENDY V MEZINÁRODNÍ DISTRIBUCI .....	104
<b>12</b>	<b>MEZINÁRODNÍ KOMUNIKAČNÍ PROCES</b> .....	<b>106</b>
12.1	DEFINOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE .....	106
12.2	SPECIFIKA MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	108
12.3	STRATEGIE MARKETINGOVÉHO KOMUNIKAČNÍHO MIXU .....	109
12.3.1	<i>VOLBA STRATEGIE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE</i> .....	110
12.3.2	<i>VOLBA PRVKŮ MARKETINGOVÉHO KOMUNIKAČNÍHO MIXU</i> .....	110
12.3.3	<i>VOLBA MÉDIÍ</i> .....	111
12.4	MODEL TVORBY MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE .....	111
12.5	MEZINÁRODNÍ REKLAMA.....	112
12.6	MEZINÁRODNÍ PODPORA PRODEJE .....	114
12.7	MEZINÁRODNÍ PUBLIC RELATIONS .....	115
12.8	MEZINÁRODNÍ PŘÍMÝ MARKETING A OSOBNÍ PRODEJ .....	117
<b>13</b>	<b>MEZINÁRODNÍ MARKETING VE SLUŽBÁCH</b> .....	<b>120</b>
13.1	ROZVOJ MEZINÁRODNÍHO OBCHODU SE SLUŽBAMI .....	120
13.2	VLIV VLASTNOSTÍ SLUŽEB NA JEJICH MARKETING .....	121
13.3	SPECIFIKA VYBRANÝCH SLUŽEB V MEZINÁRODNÍM MARKETINGU .....	122
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>125</b>

# ÚVOD

Drazí studenti,

v této knize je zachyceno dynamicky se vyvíjející odvětví marketingu – mezinárodní marketing. S rozvíjející se globalizací a internacionalizací je pro firmy nutností uvažovat při svých aktivitách nejen o přítomnosti na domácím trhu, ale i o trzích zahraničních. Zostřený konkurenční boj na zahraničních trzích představuje pro firmy nejen řadu ohrožení, ale i příležitostí. Jako vstup do úspěšného zvládnutí podnikatelských aktivit na zahraničních trzích může posloužit tato publikace, která vás postupně provede od teoretických základů mezinárodního marketingu, přes strategické uvažování o zahraničních trzích a jejich výzkumu, až k specifikům jednotlivých prvků marketingového mixu.

Studijní opora je určena studentům navazujícího magisterského studia, oboru Marketing a management. Je rozdělena do 13 kapitol. V první kapitole jsou probrány teoretické základy mezinárodního marketingu, od vysvětlení mezinárodního marketingu po jeho různé formy, s důrazem na exportní, globální a interkulturní marketing. Ve druhé kapitole je popsáno mezinárodní ekonomické prostředí, které ovlivňuje firmy při výběru cílového trhu. Třetí kapitola je zaměřena na právní a politické prostředí, která představují výzvy a omezení při volbě cílového trhu. Obsahem čtvrté kapitoly je popis kulturního a sociálního prostředí. Tato kapitola přibližuje jednotlivé prvky kultury, které ovlivňují odlišné vnímání nabídky firmy na zahraničních trzích. Kapitoly 2-4 tedy vysvětlují celé marketingové prostředí zahraničních trhů. Pátá kapitola se zabývá způsoby, jak dělat marketingový výzkum v mezinárodním marketingu, jaké použít metody, techniky a jak správně nastavit proces výzkumu. Šestá kapitola je zaměřena na proces STP, který pomáhá podnikům vytvářet nabídku šitou zákazníkům na míru. V sedmé kapitole pak navazuje strategický marketing, který říká, jak použít znalosti pro dlouhodobé plánování (a úspěch) společnosti. V osmé kapitole jsou uvedeny důvody, proč firmy mají začít podnikat v zahraničí, a také podrobně vysvětluje metody, jak vstoupit na zahraniční trhy, od nejjednodušších (nejlevnějších) až po ty nejsložitější (nejdražší). Kapitoly devět až dvanáct seznámí čtenáře se specifiky 4 P (produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace) marketingového mixu, s důrazem na rozdíly v mezinárodním marketingu. Kapitola třináct je zaměřena na služby v mezinárodním marketingu, jejich rozvoj, vlastnosti služeb a typické služby, které firmy v mezinárodním prostředí nabízejí.

Kapitoly 1, 4, 6, 8, 10 a 12 byly připraveny Ing. Michalem Stoklasou a kapitoly 2, 3, 5, 7, 9, 11 a 13 Ing. Janem Urbánkem.

Studijní text představuje inovovanou verzi studijní opory Mezinárodní marketing paní Ing. Miroslavy Vašíkové, která byla vydána v roce 2009.

# 1 PODSTATA MEZINÁRODNÍHO MARKETINGU A JEHO SPECIFIKA

## **Cíle kapitoly:**

1. Popsat vývoj mezinárodního podnikání.
2. Objasnit vznik mezinárodního marketingu.
3. Vysvětlit jednotlivé koncepte mezinárodního marketingu.

## **Klíčová slova kapitoly:**

Mezinárodní podnikání, mezinárodní marketing, tuzemský marketing, vývozní marketing, globální marketing, interkulturní marketing.

Po druhé světové válce dochází ke zvýšení internacionalizace ekonomických aktivit ve světě. Do mezinárodního obchodu, který je chápán převážně jako mezinárodní pohyb zboží a historicky mezinárodnímu marketingu předcházet, se začínají zapojovat strategie a nástroje marketingu. To je doba vzniku mezinárodního marketingu. Obdobně, jako základní koncepte marketingu, která vznikla v USA, a to ke konci 20. let a počátkem 30. let 20. století, jsou Spojené státy rovněž kolébkou mezinárodního marketingu. Spolu s nabídkou amerických produktů a amerického životního stylu, dochází k pronikání i nových způsobů řízení. Mezinárodní marketing jako nová aplikace marketingu byl oficiálně zaveden až v 70. letech 20. století. (Vašítková, 2009, s. 16)

V té době dochází k celosvětovému procesu internacionalizace a globalizace, který se stal významným faktorem mezinárodního podnikání. Internacionalizace přináší podnikům nové příležitosti, ale na druhé straně vede i k mnohem širší a koncentrovanější konkurenci. Právě znalost a uplatnění specifických strategií mezinárodního marketingu umožňuje podnikům zvýšení konkurenceschopnosti a naplnění ekonomických cílů. Při rozšiřování trhů do zahraničí, získávají podniky jednak výhodu snižování nákladů díky úsporám z rozsahu, jednak mají možnost strategicky přesunovat své aktivity do zemí s výhodnějšími podmínkami, a tím mohou využívat i výhodu synergického efektu. (Vašítková, 2009, s. 16)

Ve strategickém řízení mezinárodního podnikání dochází, zejména v posledních desetiletích, k určitým posunům. Významným fenoménem 70. a 80. let 20. století byl důraz na snižování nákladů a zvyšování kvality. Uplatňovala se koncepte systému řízení TQM (Total Quality Management), tlak na snižování nákladů u dodavatelských firem a tím i na snižování cen pro konečné zákazníky, s cílem maximalizace jejich počtu. V této době existovaly značné bariéry, které bránily celosvětové internacionalizaci. Například blok socialistických států, kde nebyla možnost investovat a kde mezinárodní obchod podniků byl organizován pouze centrálně, nebo nesměnitelnost většiny měn. Tehdejší pojetí mezinárodního marketingu se orientovalo spíše na krátkodobější cíle, zejména na ziskovost (mezinárodní obchod vyspělých zemí). Tato strategie s sebou nesla i negativní dopady na neetické chování podniků, například nerespektování ochrany životního prostředí apod. (Vašítková, 2007, s. 16)

Počátkem 90. let 20. století došlo ve světové ekonomice k celé řadě významných změn. Politické změny v zemích střední a východní Evropy přinesly otevření těchto trhů a rovněž se zlepšila situace v přístupu na asijské trhy. Podstatné změny nastaly ve vývoji komunikačních technologií a přepravních a logistických systémů. Mezinárodní podnikání se velmi intenzivně

rozdíví nejen v oblasti zboží, ale především na trhu služeb. S rozvojem informačních technologií, především internetu, se svět, tedy i obchod, stal mnohem více transparentním. Tato skutečnost se projevila ve změně chování zákazníků, kteří nyní vystupují v mnohem silnějších vyjednávacích pozicích, než tomu bylo v minulosti, a rovněž jejich požadavky jsou stále více ovlivňovány globálními trendy. (Vašítková, 2009, s. 16)

Uvedené změny se promítly i do strategického přístupu k mezinárodnímu marketingu. Dřívější cíle zahrnující krátkodobou maximalizaci zisku podniků, nahradily dlouhodobé strategie rozvoje, založené na týmové spolupráci všech podnikových partnerů (dodavatelů, zákazníků, zaměstnanců i podnikového managementu), při respektování vnějšího prostředí všech subjektů, které podnikatelské aktivity firem ovlivňují, ať už přímo, či nepřímo. Konkurenční výhody jsou hledány na úrovni celých dodavatelsko-odběratelských řetězců a na úrovni mezinárodních podnikatelských sítí. Do popředí zájmů řady velkých mezinárodních organizací se dostávají nejen ryze ekonomické, ale i tzv. společensko-sociální cíle, na kterých si tyto firmy snaží budovat svou image. (Vašítková, 2009, s. 16)

Koncem 90. let a na počátku 21. století se uplatňuje nový marketingový přístup, označovaný jako marketing vztahů, který je součástí podnikatelské koncepce CRM (Customer Relationship Management). CRM je podnikatelská strategie založená na porozumění zákazníkům a z něho vycházející předvídání potřeb současných a budoucích zákazníků podniku. Cílem je maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Neboť je pro podnik méně nákladné udržet si stávající zákazníky, u nichž jsou analyzovány a respektovány jejich individuální potřeby a kteří jsou loajální k firmě a hodně a pravidelně nakupují, než vynakládat značné prostředky na získání zákazníků nových. CRM je součástí podnikové strategie a jako taková se stává součástí podnikové kultury. Marketing vztahů představuje budování dlouhodobých pozitivních vztahů mezi firmou a jejími zákazníky, dodavateli, zaměstnanci i potencionálními zaměstnanci a veřejností (obyvatelstvo, místní správa, média, finanční instituce, neziskové organizace, apod.). (Vašítková, 2009, s. 16)

## **1.1 DEFINOVÁNÍ MEZINÁRODNÍHO MARKETINGU**

Pod pojmem mezinárodní marketing rozumíme na zahraniční trh orientované vedení podniku a umístění zboží a služeb na zahraničním trhu. Definiční vlastností mezinárodního marketingu je skutečnost, že strategicky přechází do managementu. (Kulhavý 1992)

Mezinárodní marketing je podnikatelská filosofie zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery díky optimalizaci zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích. (Machková 2006, s. 16)

Mezinárodní marketing (neboli internacionální) je „vykonávání obchodních činností určených k plánování, stanovování cen, propagaci a řízení toků výrobků a služeb směrem od podniku k spotřebitelům či zákazníkům ve více než jedné zemi za účelem zisku. Právě ona zmínka o více než jedné zemi ovšem zahrnuje nepřeberné množství nástrah skrývajících se v odlišném přístupu a proměnných, které musí manažeři zvážit.“ (Cateora a Graham, 2007, s. 9).



Nežli se začneme detailněji zabírat jednotlivými koncepcemi mezinárodního marketingu, objasníme si nejprve rozdíl mezi tuzemským marketingem a mezinárodním marketingem.

**Tuzemský marketing** je marketing orientovaný na tuzemský (domácí) trh. V domácím prostředí čelí firma poměrně známým a identifikovatelným vlivům (konkurence, ekonomické a sociální prostředí, legislativa apod.). Rovněž chování a preference zákazníků, kteří mohou být tvořeni více segmenty, je mnohem lépe zjištěitelné ať už ze sekundárních informačních zdrojů, či primárním výzkumem. (Vašítková, 2009, s. 17)

**Mezinárodní marketing.** Jestliže se firma se svými aktivitami zapojuje do dvou a více zemí a přitom formuje specifické marketingové strategie, které respektují zvláštnosti daného mezinárodního prostředí, mluvíme o mezinárodním marketingu. Firma musí zkoumat a adaptovat se na odlišné prostředí (kulturní, sociální, ekonomické, politické, legislativní a demografické a geografické) a podle nich vytváří specifický marketingový mix.). Mezinárodní marketing můžeme také charakterizovat jako strategii řízení usnadňující a urychlující směnné vztahy ve zboží a službách realizované přes národní hranice. (Vašítková, 2009, s. 17)

Bradley (2005, s. 3) uvádí, že mezinárodní marketing je proces, během kterého musí firmy i jednotlivci splnit následující body:

- Identifikovat přání a potřeby zákazníků na různých trzích a v různých kulturách.
- Nabízet konkurenceschopné produkty, služby, technologie a nápady, které uspokojí přání a potřeby různých skupin zákazníků na různých trzích.
- Sdělovat informace o majetku překračujícím politické a kulturní hranice.
- Dodávat produkty a služby na mezinárodní úrovni pomocí jednoho nebo kombinace několika zahraničních vstupních stylů.

V současné době dochází ke stírání některých rozdílů mezi tuzemským a mezinárodním marketingem díky vlivu internacionalizace a globalizace, přesto zde stále existuje řada významných rozdílů, které ovlivňují základní strategické přístupy obou koncepcí marketingu. Základní faktory odlišující mezinárodní marketing od tuzemského marketingu (Machková 2006, s. 17):

Sociální a kulturní odlišnosti a jejich vliv na chování a rozhodování spotřebitelů - právě tato oblast představuje jednu z největších „pastí“ pro pracovníky v mezinárodním marketingu, neboť odhalení a pochopení těchto odlišností může rozhodnout o úspěchu či neúspěchu celého obchodu. Nesmíme zapomenout ani na to, že i v rámci jedné země se může vyskytnout několik odlišných etnických skupin obyvatel (například USA). (Vašítková, 2009, s. 18)

Odlišnosti v obchodních jednáních v průmyslovém prostředí - styl a způsob obchodních jednání se liší nejen v různých zemích, ale bývá ovlivněn i průmyslovým odvětvím a danou komoditou. Velmi podstatným faktorem úspěchu jsou jak znalosti vlastní technické podstaty výrobků, tak i znalosti psychologie a sociálních a kulturních zvyklostí obchodních partnerů. (Vašítková, 2009, s. 18)

- Jazykové bariéry - v mezinárodním marketingu nelze mnohdy vystačit se znalostí hlavních světových jazyků, ale jsou nutné znalosti i jazyka jednotlivých zemí. (Vašítková, 2009, s. 18)
- Legislativní předpisy - je známou zkušeností, že neznalost předpisů neomlouvá, a v mezinárodním podnikání to platí o to více. I v zemích s liberální obchodní politikou mohou legislativní předpisy tvořit netarifní překážky obchodu, jimiž země brání nežádoucímu dovozu. (Vašítková, 2009, s. 18)
- Potenciální dosah cca 190 zemí - podnik se musí rozhodnout do které země nebo skupiny zemí bude vyvážet. Musí si zvolit určitá kritéria provést segmentaci a výběr vhodných trhů. (Vašítková, 2009, s. 18)
- Převládající snaha upřednostňování domácích výrobků zejména ve vyspělých zemích - tento jev je obrazem určitého „vlastenectví“ a národní hrdosti. Můžeme se s tím setkat například ve velké Británii nebo ve Francii. Mnozí dovozci tuto bariéru obcházení tím, že využívají místní distributory a zboží je nabízeno pod jménem distributora. (Vašítková, 2009, s. 19)
- Pouze relativní vypovídací schopnost marketingového výzkumu v zahraničí v oblasti jak primárních tak sekundárních zdrojů informací - i oficiální statistická šetření v různých zemích mají svá specifika a může tím docházet ke zkreslení zjištěných údajů, které někdy bývá i úmyslné z důvodu utajení či „vylepšení“ některých skutečností. Při provádění primárních šetření může docházet k chybnému pochopení účelu výzkumu nebo k využití nepřiměřené techniky šetření (například písemné dotazování u obyvatel země s vysokou mírou negramotnosti). (Vašítková, 2009, s. 19)
- Samotná práce v cizím prostředí - na pracovníky působící zejména dlouhodobě v cizím prostředí, mohou působit stresujícím dojmem jak odlišné pracovní podmínky a životní styl v jiných sociálně kulturních prostředích, odloučenost od blízkých či negativní vztah místních obyvatel vzhledem k zemi původu pracovníka apod. (Vašítková, 2009, s. 19)
- Vliv profesionálních lobby - nátlakové skupiny ze strany místních podniků mohou ovlivňovat dovozenými i nedovozenými způsoby rozhodování vlády a místních správ s cílem zabránit vstupu konkurence na daný trh. Například v Japonsku je silně rozvinutý profesionální lobbying. (Vašítková, 2009, s. 19)
- Vysoké náklady oběhu - to znamená vysoké náklady na logistiku (dopravu) v konečném důsledku zvyšují cenu produktu pro spotřebitele a zboží se tak stává nekonkurenceschopné. (Vašítková, 2009, s. 19)
- Řízení akcí na dálku - tento problém je spojen se strategií rozvoje a stimulace obchodních sítí a s rozhodováním o přesunutí výroby do zahraničí. (Vašítková, 2009, s. 19)

## 1.2 KONCEPCE MEZINÁRODNÍHO MARKETINGU

V českém slovníku synonym se uvádí, že „mezinárodní = globální = světový = internacionální“<sup>1</sup>. V souvislosti s marketingem ale není možné tato rovnítka použít, je nutno správně odlišit a definovat jednotlivé přístupy. V praxi se uplatňují tři základní koncepce mezinárodního marketingu. Jedná se o vývozní marketing (Export Marketing), globální marketing (Global Marketing) a interkulturní marketing (Intercultural Marketing).

<sup>1</sup> Slovník Lingea [online] [vid. 17. srpna 2012]. Dostupné z: <http://slovniky.lingea.cz/Home.aspx>

### **1.2.1 VÝVOZNÍ (EXPORTNÍ) MARKETING**

Vývozní marketing je základní, nejnižší formou mezinárodního marketingu, kdy zboží je prodáváno přes národní hranice. Hlavní odlišností vývozního marketingu od národního marketingu spatřujeme v nutnosti výběru trhů, volby distribuce a případné adaptace produktu podle požadavků zákazníků. Marketingové strategie jsou orientované především na prodej a na distribuci. Tuto koncepci využívají zpravidla malé a střední podniky, které teprve začínají pronikat na zahraniční trhy. Podnik si většinou vybírá malé trhy, kde není takový zájem velkých firem a pro tyto trhy podniky svou nabídku adaptují poptávce každého trhu či tržního segmentu. (Machková 2006, s. 17)

***Postup podniku při provádění vývozního marketingu*** (Vašítková, 2009, s. 19):

- Podnik provede výzkum trhu u předem vytipovaných zemí.
- Vybere jednu zemi či skupinu zemí, které nejlépe odpovídají jeho možnostem.
- Zvolí obchodní metodu pro vývoz zboží.
- Rozhodne se pro obchodní strategii a připraví marketingový mix.
- Vypracuje konkrétní nabídku pro daný zvolený trh.

Při této koncepci podniky zpravidla volí nepřilíš vzdálené trhy, mnohdy se jedná o sousední země. Z výsledků výzkumu podnikání malých a středních firem v Moravskoslezském kraji v oblasti zahraničního obchodu v letech 1997 až 2012 vyplynulo, že nejčastěji tyto podniky exportovaly své produkty do zemí EU (30,6 %) a Slovenska, shodně (30,6 %) a dále do Polska 25,8 %. (Vašítková et al. 2012, s. 201-207)

### **1.2.2 GLOBÁLNÍ MARKETING**

Globální marketing je výsledkem vzniku a vývoje nadnárodních (multinacionálních) společností. Tyto firmy (např. Toyota, Procter & Gamble, Philip Morris, IBM, Renault, Shell a další) jsou charakteristické extensivním rozvojem svých aktivit v zahraničí, působí v mnoha zemích a mívají mezinárodně složený management. Globální marketingová strategie využívá standardizovaný marketingový mix v celosvětovém měřítku. Koncept globalizace byl poprvé použit americkým ekonomem Theodorem Levitem v roce 1985, který jej použil k popisu vývoje světové ekonomiky v předchozí dekádě (Kislingerová, Nový, et al, 2004). Pojem globalizace se postupně stal velmi nadužívaným a snažilo se jej vysvětlit mnoho autorů, kteří se dívají na tento pojem z různých pohledů, dle svého zaměření. Jeníček (2002) shrnuje, že mnoho těchto definic se shoduje na významu globalizace jako souboru vzájemně propojených ekonomických, ideologických, technologických a kulturních změn.

***Tato koncepce je založena na následujících předpokladech*** (Vašítková, 2009, s. 20):

- Na světovém trhu dochází k homogenizaci potřeb i chování spotřebitelů.
- Spotřebitelé preferují výrobky standardní kvality za přijatelnou cenu.
- Velkosériová výroba umožňuje snížení nákladů a výsledným efektem je tzv. úspora z rozsahu.

Podmínkou pro uplatnění této marketingové koncepce je existence dostatečně velkých homogenních tržních segmentů, které sdílí obdobné potřeby. Tento jev je umožněn zejména

moderními komunikačními prostředky (satelitní televize, internet) a rozvojem cestovního ruchu. Globalizace spolu s dalšími faktory, jako je akcelerace technologických inovací, unifikace standardů, legislativy, postupná konvergence národních ekonomik zemí EU a posilování evropské identity, společně vedou k využívání výhod standardizovaných marketingových programů (Světlík, 2003, s. 12). Tyto unifikované marketingové programy vycházejí z teorie globálního (neboli světového) marketingu. Cateora a Graham (2007, s. 20) definují globální marketing následujícím způsobem: „Na globální marketingové rovině je nejhlubší změnou orientace firmy vůči trhům a přidruženým plánovacím činnostem. V tomto stádiu vnímají společnosti svět včetně jejich domácího trhu, jako jeden trh. Marketingová segmentace již není zaměřená na národní hranice. Přejít od mezinárodního marketingu k světovému nastává často tehdy, když firma více než polovinu svých příjmů získává ze zahraničí.“

Globální marketingová koncepce má i své nedostatky. Nebere do úvahy odlišné sociálně-kulturní zvyklosti spotřebitelů, neumožňuje rychlou reakci na změny trhu a konkurence a také je i do jisté míry nemotivující pro pracovníky, například dceřiných společností v zahraničí těchto nadnárodních firem, neboť jim centrály silně omezují vlastní rozhodování v momentě, kdy by se mohlo jednat o jiné nastavení nástrojů marketingového mixu, než odpovídá centrálně schválenému.

### **1.2.3 INTERKULTURNÍ MARKETING**

Ne každý spotřebitel je ale ochoten přijmout pouze globální produkty. Nesmíme zapomenout, že jednotný trh EU je i přes výrazný trend globalizace stále trhem multikulturním. Proto se zde otevírá velký prostor pro firmy respektující při své činnosti národní a regionální identitu spotřebitelů. Jedním z negativních důsledků globalizace bylo právě nerespektování této kulturní různosti. „Lidé nechtějí přijít o svou identitu, nechtějí opustit něco, kde zapustili jejich rodiče, prarodiče i oni své kořeny“. Tato kulturní specifika jsou respektována právě interkulturním marketingem. (Světlík, 2003, s. 12)

Průcha (2010, s. 148) definuje interkulturní marketing následujícím způsobem: „Interkulturní marketing je teorie a výzkum spotřebitelského chování lidí v zemích s různou národní kulturou. Vysvětluje, jak kupní chování lidí je ovlivňováno zvyklostmi, stereotypy i předsudky fungujícími v určité národní či etnické komunitě a jak je nutno na tyto specifické reagoval v nabídce a propagaci určitého zboží.“ Světlík (2003, s. 12) definuje interkulturní marketing jako „marketing přijímající a respektující existenci kulturních odlišností“ a „vycházející z předpokladu, že kultura ovlivňuje kupní chování jednotlivců či domácností stejně jako způsob užití produktu a následně každý její element také volbu jednotlivých částí marketingového mixu“.

Dalším podstatným rozdílem od globálního marketingu je i to, že v globálním marketingu jsou po světě většinou šířeny produkty, které byly původně určeny pro americkou veřejnost (džínsy, Coca-cola apod.) a jsou standardizovány. Zatímco typickým přístupem mezinárodního marketingu je už ve fázi vývoje a výzkumu výrobku, myslet i na jeho možné uplatnění v různých zemích světa. Výrobní postupy jsou maximálně standardizovány, ale výrobky jsou kompletovány a dohotovovány podle potřeb cílového trhu (například klávesnice počítačů, automobily, elektrotechnika). Přístup interkulturního marketingu je založen stejně na globalizaci jako na lokalizaci. Někdy bývá tento přístup označován také jako glokální. Uplatňuje se zde pravidlo: „**Think global, act local**“. Takže základním principem je nejen adaptovat produkt a marketingovou strategii rozdílným potřebám lokálních spotřebitelů, ale

také stále mít na paměti globální strategii. V marketingové politice pak dochází ke změnám hlavně produktu, ceny a komunikačního mixu. V tabulce 1-1 jsou srovnány hlavní rozdíly v managementu společností s koncepcí mezinárodního marketingu a globálního marketingu.

**Tabulka 1-1: Srovnání hlavních rozdílů v marketingovém managementu mezinárodních a globálních společností.**

	<b>Mezinárodní marketingové společnosti</b>	<b>Globální společnosti</b>
<b>Životní cyklus</b>	V každém státě jsou produkty v jiné etapě životního cyklu.	Globální životní cyklus. Všichni spotřebitelé si přejí nejlépe vyvinuté produkty.
<b>Vzhled produktu</b>	Úpravy produktu původně vyvinutého pro domácí trh.	Během vývoje produktu je nutno brát v úvahu mezinárodní kritéria pro jeho výkonnost.
<b>Adaptace</b>	Pro různé trhy je třeba provádět úpravy.	Produkty jsou uzpůsobené globálním potřebám. Omezený zájem na vhodnosti produktu.
<b>Tržní segmentace</b>	Segmenty s rozdílnými vlastnostmi, produkty přizpůsobované každému segmentu. Mnoho různých trhů Akceptování regionálních diferencí.	Segmenty vykazují skupinovou podobnost. Seskupování podobných segmentů. Méně standardizovaných trhů. Rozšiřování segmentů do celosvětových rozměrů.
<b>Konkurence</b>	Konkurence na domácí, mezinárodní úrovni.	Schopnost konkurovat na mezinárodních trzích je ovlivněna globálním postavením firmy.
<b>Produkce</b>	Standardizace omezena potřebou přizpůsobit produkty vkusu zahraničních trhů.	Globálně standardizovaná produkce. Přizpůsobení je realizováno pomocí projektu modulů.
<b>Spotřebitel</b>	Preference vyjadřují rozdíly mezi zahraničními trhy.	Globální sbližování potřeb a přání spotřebitelů.
<b>Produkt</b>	Diferenciace produktu na základě tvaru, vlastností, funkcí, stylu a image.	Důraz na rozdíly posilující hodnotu produktu.
<b>Cena</b>	Spotřebitelé jsou ochotni platit za přizpůsobené produkty.	Spotřebitelé preferují globálně standardizované produkty, pokud mají nižší cenu.
<b>Komunikační mix</b>	V každém státě určitá image, citlivá vůči národním potřebám.	Image globálního produktu, citlivá na národní rozdíly a globální potřeby.
<b>Distribuce</b>	Národní distribuční kanály.	Globální standardizace distribuce.

*Zdroj: Cateora a Ghauri 2000*

### 1.3 MOTIVY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH

Podle profesora Kulhavého lze rozdělit motivy vedoucí k rozhodnutí pro zapojení se do mezinárodního obchodu na aktivní a pasivní.

#### Mezi aktivní řadíme:

- Výhodnější ekonomické podmínky v zahraničí.
- Unikátní výrobky.
- Rozšíření tržního podílu.
- Zlepšení obchodně-politického klimatu.
- Devalvace měny.
- Nová poptávka po zboží.
- Úspory z rozsahu.
- Vytvoření image mezinárodní firmy.

#### Mezi pasivní motivy řadíme:

- Konkurenční tlaky (vstup konkurence na domácí trh).
- Vytížení výrobních kapacit.
- Klesající domácí prodeje a zisky (restriktivní opatření, zhoršení obchodně-politického klimatu).
- Omezení rizika.
- Nadvýroba.
- Blízkost zákazníků.
- Nasycené domácí trhy.

Jestliže podnik využije některého z výše uvedených stimulů pro aktivní přístup k rozhodnutí, hledá novou zásadní změnu ve své obchodní politice. Většinou až pod tlakem okolností a jako únikovou strategii před hrozícím krachem, volí podnik v případě pasivních motivů vstup do mezinárodního podnikání.

Firma před vstupem na zahraniční trh musí učinit několik základních rozhodnutí, která mají dalekosáhlý dlouhodobý finanční, organizační a personální význam. Musí nalézt odpovědi na následující otázky:

- Jít na zahraniční trh, ano nebo ne?
- Na který trh vstoupit?
- Jakou formu (obchodní metodu) zvolit pro vstup na zahraniční trh?
- Jakou zvolit marketingovou koncepci a strategii?
- Jakou zvolit organizační formu a systém řízení mezinárodních obchodních aktivit?

Aby mohl podnikový management nalézt odpovědi na tyto otázky, musí se provést řada analýz, z nichž lze vyvodit určitá rozhodnutí. Tento proces můžeme rovněž označit za základní úroveň rozhodování v mezinárodním marketingu, a lze jej rozčlenit do čtyř úrovní.

První úroveň rozhodování nazýváme **analytickou úroveň**. V této analytické úrovni rozhodování - se provádí:

- Analýza trhů.
- Segmentace trhů a výběr trhů.

- Mezinárodní marketingový výzkum.

Druhá úroveň rozhodování se nazývá **strategickou úrovní**. V této strategické úrovni rozhodování se hledá vhodná obchodní metoda pro vstup podniku na zahraniční trh a připravuje se optimální marketingová strategie, která odpovídá zvoleným cílům firmy. Tyto cíle a metody jsou adaptovány na podmínky prostředí zvoleného zahraničního trhu.

Třetí úroveň rozhodování se nazývá **funkční úrovní**. Tato funkční úroveň zahrnuje rozhodování o:

- Mezinárodní výrobní strategii.
- Řízení mezinárodních distribučních cest.
- Mezinárodní cenové strategii.
- Mezinárodní komunikační strategii.
- Mezinárodní strategii ve službách.

Čtvrtá úroveň rozhodování se nazývá **řídící úrovní rozhodování**. Zde se firma zabývá marketingovým managementem a na této úrovni se rozhoduje o:

- Formě organizační struktury podniku a o řízení mezinárodních obchodních aktivit.
- Plánování a kontrole mezinárodních obchodních aktivit.
- Financování mezinárodního podnikání.

Po vyhodnocení všech těchto úrovní rozhodování si podnik dokáže odpovědět na otázku, zda vstoupit na zahraniční trh.

## 2 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ EKONOMICKÉ

### Cíle kapitoly:

1. Seznámit studenty s globálním ekonomickým prostředím.
2. Popsat faktory, které v ekonomickém prostředí ovlivňují firmy.
3. Uvést a objasnit úlohu rozhodujících subjektů mezinárodních ekonomických vztahů.

### Klíčová slova kapitoly:

Světová integrační uskupení, Mezinárodní měnový fond, Světová banka, OECD, GATT, WTO, ekonomický systém, ekonomická struktura, ekonomický rozvoj, platební bilance, příjmy obyvatelstva, přírodní prostředí, demografické prostředí, technická infrastruktura.

Základní informace a údaje, které by podnik rozhodující se o vstup do mezinárodního podnikání měl znát, jsou údaje o ekonomickém prostředí a vztahu k velikosti a povaze zahraničního trhu. Provádí se hodnocení základních ekonomických veličin vztahujících se k velikosti a povaze teritoria. Nelze oddělovat domácí ekonomické aktivity od světového hospodářství, proto zkoumáme jak globální světovou ekonomiku, tak i ekonomiku jednotlivého trhu.

### 2.1 GLOBÁLNÍ EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ

V současné etapě ekonomického dění, které je charakterizováno rozvojem mezinárodního obchodu, přílivem přímých soukromých investic do zemí střední i východní Evropy, Ruska a Číny, dochází k rozsáhlému globálnímu procesu liberalizace a k prudké změně světové ekonomiky. Světový obchod roste rychleji než globální hrubý domácí produkt. Nejdůležitějším faktorem rozvoje je technický pokrok, nové technologie a světová soutěž. Hospodářskou liberalizaci urychluje postup regionální integrace jednak v rámci jednotného trhu Evropské unie, pásem volného obchodu v Severní Americe (NAFTA), v Jižní Americe (Mercosur) a v Asii (APEC a ASEAN). (Vašítková, 2009, s. 28)

Rozhodující postavení ve světě zaujímá skupina 28 zemí s rozvinutými tržními ekonomikami. Zahrnujeme zde země jako USA, Kanadu, Japonsko, členské sáty EU, Austrálii, Izrael, Nový Zéland a tzv. asijské tygry (Hong Kong, Indonésii, Malajsii, Jižní Koreu a Tchaj-wan). Tyto země se podílejí téměř 80 % na úhrnném vývozu zboží a služeb ve světě a mají rovněž rozhodující pozici na kapitálových a měnových trzích. K těmto zemím musíme připočítat rychle se obnovující sílu ekonomiky Ruska a Číny. (Vašítková, 2009, s. 28)

Vedle těchto ekonomik, existuje značné množství zemí, jejichž ekonomika je zcela závislá na jedné nebo dvou rozhodujících komoditách, které představují základní přírodní bohatství země a zdroj jejich příjmů (například Saudská Arábie- ropa). Na rozvojové tržní ekonomiky (128) zemí připadá necelá 1/5 vývozu zboží a služeb. Na druhé straně je podíl obyvatelstva těchto zemí na celkové populaci cca 78 %. (Vašítková, 2009, s. 28)



Při analýzách světové ekonomiky se hodnotí především základní vývojové trendy ve fyzickém objemu směny zboží a služeb, pohyb a vývoj světových cen rozhodujících komodit, především ropy a již zmíněný proces internacionalizace a další.

### **2.1.1 SUBJEKTY MEZINÁRODNÍCH EKONOMICKÝCH VZTAHŮ**

Prostředí, v němž se firmy pohybují, není ovlivňováno jen nástroji obchodních politik vlád jednotlivých zemí, ale i činností nadnárodních institucí. Ty, každá podle svého zaměření, významně ovlivňují jednotlivé stránky mezinárodních vnějších vztahů, které jsou dány toky zboží, informací, peněz a kapitálu, a proto je nutné s nimi uvažovat a jejich činnost sledovat.

K nejdůležitějším nadnárodním institucím patří „Brettonwoodské instituce“ tedy Mezinárodní měnový fond (MMF/IMF) a Světová banka (IBRD). IMF se zaměřuje především na udržení stability světového měnového systému, Světová banka se orientuje na poskytování rozvojové pomoci. K nim pak s mnohaletým zpožděním přistoupila Světová organizace obchodu (WTO- World Trade Organization), která se zabývá odstraňováním překážek v obchodu se zbožím a službami. Tyto organizace se snaží vytvářet co nejvhodnější podmínky pro rozvoj mezinárodního obchodu. (Vašítková, 2009, s. 30)

Významnou roli hrají některé aktivity OSN při sjednocování mezinárodního veřejného a obchodního práva, a dále OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj. Základním úkolem OECD je dosažení co nejvyššího hospodářského růstu a zaměstnanosti a prostřednictvím koordinace politiky členských zemí podpora hospodářského a sociálního rozvoje v oblastech působnosti organizace. Významným úkolem je i koordinace pomoci členských zemí rozvojovým státům. OECD udržuje rozsáhlou spolupráci s četnými mezinárodními organizacemi, jako jsou EU a různé organizace OSN (například Konference OSN pro obchod a rozvoj UNCTAD). Odborníci OECD průběžně zkoumají a analyzují činnost jednotlivých států z různých pohledů. Proto také OECD představuje největší zdroj srovnávacích údajů, nejen o ekonomikách členských zemí, ale i o ekonomice světa globálně. (Vašítková, 2009, s. 30)

Pro mezinárodní obchod je velice významná i nevládní organizace – Mezinárodní obchodní komora (International Commerce Chamber – ICC) se sídlem v Paříži, které se snaží sjednocovat postupy mezinárodních obchodních operací. Rovněž rozhodnutí, která vznikají při zasedání států G7 a Ruska mají celosvětové ekonomické dopady. (Vašítková, 2009, s. 30)

#### **Mezinárodní měnový fond**

MMF (International Monetary Fund - IMF), který vznikl na základě rozhodnutí v Bretton-Woods, konané v roce 1944. Sídlem MMF je Washington. Má statut specializované agencie OSN.

Cílem MMF je zabezpečit mechanismus konzultací a spolupráce v mezinárodních měnových otázkách, podporovat kursovou stabilitu a čelit konkurenčnímu znehodnocování národních měn, napomáhat rozvoji mnohostranného platebního styku a vést k odstraňování devizových restrikcí pro běžné transakce mezi členy. Dále se fond zavazuje k poskytování úvěrů členským zemím, určeným na překonání zejména krátkodobých problémů s vyrovnaností jejich platební bilance. Základním orgánem MMF je sbor guvernérů, kde každý členský stát zastupují guvernér a jeho náměstek. Touto funkcí bývají pověřováni ministři financí a guvernéři centrálních bank. Sbor se schází obvykle jednou za rok. V mezidobí je organizace řízena výkonným výborem. Hlavním zdrojem prostředků MMF jsou členské

kvóty. Při jejich stanovení se vychází z úrovně HDP dané země a postavení ve světovém obchodě. Výše členské kvóty má vliv na počet hlasů při hlasování. (Vašítková, 2009, s. 30)

### **Světová banka**

Světová banka, (dříve IBRD – International Bank for Reconstruction and development) zahájila svou činnost 25.5.1945. Jejím sídlem je Washington. Členství v IBRD je podmíněno členstvím v MMF. IBRD poskytuje dlouhodobé půjčky vládám i soukromým firmám členských zemí, pokud za ně vlády ručí a to na financování konkrétních projektů v oblasti hospodářské a sociální (zejména do infrastruktury). Po skončení poválečné obnovy západní Evropy se činnost banky zaměřila především na rozvojové země. Světová banka financuje své úvěrové operace z prostředků, které získává cestou prodeje obligací na kapitálových trzích. Díky tomu, že neplatí daně a nevyplácí dividendy, může půjčky poskytovat levněji než běžné komerční banky. Půjčky mají zpravidla pětileté období odkladu splatnosti, přičemž jsou poskytovány na období až 20 let. (Vašítková, 2009, s. 31)

Vedle půjčování kapitálu a operací na finančních trzích vykonává Světová banka další činnosti. Provádí analýzy ekonomického systému jednotlivých zemí a poskytuje metodickou pomoc. Vykonává dohled a metodické usměrňování obchodních bank a kapitálového trhu a rovněž vykonává poradenskou činnost. Vzhledem k velkému zájmu o činnost Světové banky vznikly kolem ní další organizace (skupina Světové banky). Působnost skupiny Světové banky je celosvětová. Vedle ní působí skupina regionálních rozvojových bank, zaměřených na pomoc rozvoji v daném regionu. Jsou to (Vašítková, 2009, s. 31):

- Africká rozvojová banka (AfDB - African Development Bank).
- Asijská rozvojová banka (AsDB - Asian Development Bank).
- Meziamerická rozvojová banka (IADB - Inter American Development Bank).
- Evropská investiční banka (EIB - European Investment Bank).
- Evropská banka pro obnovu a rozvoj (EBRD - European Bank for Reconstruction and Development).

Posledně jmenovaná byla založena na pomoc rozvoji transformujících se ekonomik, bývalých zemí s centrálně plánovanou ekonomikou. Význam všech uvedených investičních bank tkví také v tom, že se spolupodílejí na organizování a financování tendrů na veřejné zakázky v členských zemích.

### **Světová obchodní organizace (WTO)**

Vysoká úroveň cel z let mezi světovými válkami a poválečné potíže s dosažením ekonomického rozvoje vedla ke snahám uvolnit vzájemný obchod mezi zeměmi. Výrazem těchto snah bylo uzavření "*Všeobecné dohody o clech a obchodu*" - *GATT* (General Agreement on Tariffs and Trade) a sice 23.9.1947. Jednalo se o mnohostrannou obchodní dohodu (nikoliv mezinárodní organizaci), obsahující soustavu pravidel, jimiž se mají smluvní strany řídit při úpravě a provádění zahraničně obchodních styků. V době založení bylo členy GATT 23 zemí, v roce 1992 již 116 zemí, na které připadalo 90% světového obchodu. Významný přínos této dohody pro liberalizaci světového obchodu byl dosažen zejména díky tomu, že všechny signatářské země se podpisem zavazují k bezpodmínečnému dodržování hlavních článků dohody. Jednalo se o mezinárodně závaznou právní normu, která zahrnovala i možnost sankcí. Pro kontrolu plnění dohod a organizování dalších jednání zřídil GATT svůj sekretariát, který sídlil v Ženevě. Zásady činnosti GATT vycházely z neoliberalistických

představ o výhodách svobodného světového obchodu pro všechny země. Ty mají usilovat o odstranění všech překážek mezinárodního obchodu. (Vašítková, 2009, s. 31)

Všeobecná dohoda obsahuje tyto hlavní body (Vašítková, 2009, s. 31):

- zásada nediskriminace ve vzájemném obchodě (poskytnutí doložky nejvyšších výhod),
- ochrana domácího průmyslu pouze prostřednictvím cel,
- konzultace k odstranění sporných případů smírnou cestou,
- jednání o snížení celních a jiných překážek obchodu.

Integrální součástí dohody GATT jsou tzv. Listiny koncesí. Jedná se o registr závazků obsahující především dovozní celní sazby každé členské země, které se tato země zavázala uplatňovat na dovozy zboží pocházející z kterékoliv jiné členské země GATT. Sjednání těchto mnohostranných koncesí bylo složitým procesem, založeným na reciprocitě. Proto je Listina koncesí každé členské země poměrně stabilní a není jí možné měnit na základě jednotlivých požadavků dovozců nebo výrobců.

GATT sehrál v poválečném světě pozitivní úlohu tím, že jednak zabránil dalšímu zvyšování cel, jednak zajistil postupné snížení celních bariér a to univerzální položkou nejvyšších výhod a pořádáním zvláštních celních konferencí. Jejich účelem bylo dojednat na základě bilaterálních jednání, mezi hlavními dodavateli, výrobek po výrobku, celní koncese, které se automaticky rozšířily i na ostatní smluvní země GATT. Od roku 1947 do roku 1960 proběhly čtyři celní konference. Další jednání trvala již delší dobu než jeden rok, proto se označovala jako jednací kola. Vedle otázek snižování cel se jednání musela zabývat i novými jevy, především vzestupem používání technických překážek v obchodě.

**WTO** je novým subjektem světové ekonomiky, má hrát úlohu třetího pilíře ovlivňujícího světový obchod a světovou ekonomiku spolu s MMF a Světovou bankou. WTO je plnoprávnou organizací, zatímco GATT byl jen mezivládní smlouvou. Jádrem činnosti WTO je problematika upravovaná GATT, avšak rozšířená o všechny změny a ujednání, která se k původní smlouvě přidala během jeho existence. WTO má oproti GATT širší pole působnosti, vnáší do mezinárodního obchodu regulaci služeb, práv k duševnímu vlastnictví a problematiku investic. Nově byla přijata Ujednání o pravidlech a postupech řídicí urovnání sporů a Mechanismus pro přezkoumání obchodní politiky (TPRM – Trade Policy Review Mechanism).

Nejvyšším orgánem WTO je Konference ministrů obchodu, která řeší otázky nejvyšší důležitosti, schází se nejméně 1x do roka. První zasedání se konalo v roce 1996 v Singapuru. Jednotlivé země pak zastupují stálí představitelé u WTO. Operativní problémy řeší Generální rada, jí jsou podřízeny stálé orgány (Vašítková, 2009, s. 31):

- Rada pro obchod zbožím.
- Rada pro obchod službami.
- Rada pro obchodní aspekty práv k duševnímu vlastnictví.

Těmto radám jsou podřízeny pracovní výbory a negociační skupiny, což jsou znalci mezinárodní praxe a obchodního práva. Z uvedeného přehledu orgánů WTO je patrné zaměření jeho činnosti. Zásadním přínosem oproti GATT je pak zvýšená možnost přijímat a ukládat sankce za neplnění přijatých usnesení a opatření a řešení sporů členských zemí a objektivní analýza nástrojů hospodářské politiky používaných jednotlivými členskými zeměmi.

## 2.2 EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ JEDNOTLIVÝCH ZEMÍ

Hodnocení trhů a jejich klasifikace bude záviset na vlastních podnikatelských cílech organizace. Volba a počet posuzovaných ekonomických kritérií je záležitostí rozhodnutí managementu dané organizace.

Mezi *nejdůležitější ekonomická kritéria*, která jsou obvykle posuzována, můžeme zařadit následující (Vašítková, 2009, s. 32):

- Bilance zahraničního obchodu.
- Statistika nezaměstnanosti.
- Míra inflace.
- Spotřebitelské ceny.
- Produktivita práce.
- Platební bilance.
- Měnové kurzy.
- Investice.
- Úspory.
- Daně a cla.
- Úroková míra.
- Saldo státního rozpočtu.

Podstatu ekonomického prostředí dané země lze popsat i následujícími vystihujícími pojmy (Vašítková, 2009, s. 32-33):

***Ekonomický systém*** – (tržní nebo centrálně plánovaný).

***Ekonomická struktura*** - podíl sektorů průmyslu, zemědělství a služeb. Podle Kotlera se rozlišují čtyři typy odvětvových struktur:

- Průmyslově vyspělé země: Jsou hlavní vývozci průmyslového zboží a investičního kapitálu. Tyto ekonomiky obchodují navzájem s průmyslovým zbožím a také vyvážejí průmyslové zboží do ostatních typů ekonomik, výměnou za suroviny a polotovary.
- Rozvojové ekonomiky: V těchto ekonomikách představuje průmyslová výroba 10 – 20 % HDP. Země dovážejí stroje a zařízení, ale zároveň i spotřební zboží pro bohatou vrstvu a malou, ale rychle rostoucí střední vrstvu obyvatel.
- Ekonomiky vyvážející základní suroviny: Tyto země mají jeden nebo více bohatých přírodních zdrojů surovin, ale v ostatních směrech jsou chudé. Představují obzvláště dobré trhy pro těžařská zařízení, stroje apod.
- Existenční ekonomiky: Většina obyvatel je zaměstnána v jednoduchém zemědělství, pro vývozce málo příležitostí.

***Ekonomický rozvoj***: charakterizovaný především ukazatelem hrubý domácí produkt na 1 obyvatele.

***Platební bilance***: veškerý mezinárodní tok zboží, služeb a kapitálu zachycuje platební bilance státu. Pomocí platební bilance lze hodnotit zahraničně-obchodní postavení země a její zapojení do všech forem mezinárodního a globálního obchodu a marketingu. Platební bilance je statistický účetní záznam, sestavený dle pravidel podvojného účetnictví, který zachycuje všechny ekonomické transakce mezi subjekty domácí země a subjekty ostatních zemí během určitého časového období. Platební bilance je založena na podvojném účetnictví. Kreditní záznamy (aktiva) se rovnají debetním záznamům (pasivům) a proto musí být souhrn všech

záznamů na všech účtech platební bilance roven nule. Hlavními kategoriemi platební bilance jsou:

- Obchodní bilance – zachycuje toky zboží.
- Výkonová bilance – zachycuje toky zboží a služeb.
- Bilance na běžném účtu – zahrnuje toky zboží, služeb a transferů, (tj. i příjmy z turistiky, příjmy za finanční služby nebo příjmy za mezinárodní dopravu).
- Bilance na kapitálovém účtu – sleduje toky investic a půjček, a ovlivňuje celkové bohatství země a její čistou úvěrovou (dlužnickou či věřitelskou) pozici. Nejvýznamnější částí kapitálového účtu je pohyb dlouhodobého kapitálu, čímž se rozumí **mezinárodní investice**. První skupinou jsou **přímé zahraniční investice** (například postavení továrny na výrobu automobilů firmy Hyundai v Nošovicích), druhou skupinu představují portfolio investice, tj. nákup finančních aktiv se splatností delší než jeden rok (nejčastěji jde o nákup akcií, obligací či státních cenných papírů velkými mezinárodními investičními společnostmi).
- Bilance na účtu oficiálních devizových rezerv – zachycuje změny v držbě zlata a cizích měn u centrální banky.

Příliv kapitálu do země vzniká jednak zvýšením množství domácích aktiv ve vlastnictví cizích rezidentů nebo snížením množství zahraničních aktiv ve vlastnictví domácích rezidentů. U odlivu kapitálu je tomu přesně naopak. Vývoj platební bilance je sledován vládou, ekonomy, centrálními bankami a dalšími orgány, jejichž úkolem je udržovat vnitřní i vnější ekonomickou rovnováhu. Nerovnováha bilance na běžném účtu nebo kapitálovém účtu vede v případě deficitu k zahraničnímu zadlužení a v dlouhodobém případě k vyčerpání devizových rezerv. Nerovnováha obecně vede k tlaku na zhodnocení (přebytek) či znehodnocení (deficit) měny.

Mezinárodní obchodníci na mezinárodních trzích rozlišují **země podle příjmů obyvatelstva na 5 skupin** (Vašítková, 2009, s. 33):

- Velmi nízké příjmy (do 500 USD na domácnost/rok)
- Převážně nízké příjmy (500 – 2 000 USD na domácnost/rok)
- Velmi nízké a velmi vysoké příjmy (2 000- 10 000 USD na domácnost/rok)
- Nízké, střední, vysoké příjmy (nad 10 000 USD na domácnost/rok)
- Převážně střední příjmy (nad 10 000 USD na domácnost/rok).

Ekonomiku státu dále ovlivňují tyto faktory (Vašítková, 2009, s. 33-34):

**Přírodní prostředí:** tj. velikost země, podnebí, vodní zdroje, orografické podmínky, nadmořská výška, klimatické pásmo, v němž země leží apod.

**Demografické prostředí:** Údaje o demografickém mezinárodním prostředí představují další velmi důležitou oblast marketingových analýz. Zjišťuje se počet obyvatel dané země, z toho mužů, žen, trendy populačního vývoje v zemi, hustota osídlení, počet ekonomicky aktivních obyvatel, úroveň a struktura vzdělání, údaje o zdravotním stavu obyvatel, apod.

Mezi specifické demografické údaje, které jsou analyzovány především marketingovými odborníky, patří údaje o velikosti domácností a stavu urbanizace země, tj. podíl obyvatel žijících ve městech k celkovému počtu obyvatel země.

**Technická infrastruktura země:** zjišťuje se úroveň a pokrytí země telekomunikačními službami a sítí, kvalita a struktura dopravní sítě, hustota a struktura obchodní sítě a úroveň finančních služeb

### 3 MEZINÁRODNÍ PRÁVNÍ A POLITICKÉ PROSTŘEDÍ

#### Cíle kapitoly:

1. Provést analýzu základních právních systémů a norem.
2. Vyjmenovat typy mezinárodních obchodních smluv.
3. Objasnit dva principy obchodní politiky státu-politiku volného obchodu a protekcionismu.

#### Klíčová slova kapitoly:

Právo kodifikované a precedentní, mezinárodní obchodní smlouvy právní předpisy veřejnoprávní, procesněprávní a majetkoprávní, exteritoriální platnost zákonů, obchodní politika, volný obchod, protekcionismus, smluvní a autonomní nástroje obchodní politiky.

#### 3.1 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ PRÁVNÍ

Právní neboli legislativní prostředí výrazně podmiňuje celkové podnikatelské aktivity a možnosti organizací na daném zahraničním trhu. **Právní podmínky úzce souvisí s politickým prostředím**, které podmiňuje vývoj legislativy a norem pro podnikatelskou činnost. V této souvislosti je důležité, aby byla vytvořena jasná pravidla hry pro podnikání, pravidla podporující žádoucí podnikatelské aktivity a ekonomický rozvoj. Problémem a rizikovou oblastí v mezinárodním marketingu je odlišnost právních systémů a norem v různých zemích světa. I když v oblasti obchodního práva existuje v mezinárodním prostředí celá řada kompatibilních pravidel, přesto neznalost odlišných právních norem zapříčiňuje značná rizika a neúspěchy.

Je zapotřebí rozlišovat především normy mezinárodního práva v oblasti obchodních vztahů, jimiž je ČR vázána a právní řády jednotlivých států. Zajímá nás, jaké cíle sleduje legislativa dané země především v oblasti (Vašítková, 2009, s. 37):

- administrativněprávních norem,
- procesněprávních norem,
- norem upravujících majetkoprávní vztahy mezi účastníky mezinárodního obchodu.

Před vstupem na daný trh se podnik musí orientovat, ke kterému typu právní ochrany se daná země řadí. Rozeznáváme **oblasti řídicí se právem kontinentálním (kodifikovaným)**, založené na psaných a pevných zákonech, vycházející z římského práva. Je užívané ve většině zemí světa, např. v Německu, Francii, Španělsku, Mexiku apod. Dále **oblasti s právem precedentním** (anglosaským) nepsaným, které je založeno na tradici a závisí méně na psaných kodexech a statutech než na precedencích a zvycích. Užívá jej například Velká Británie, USA, Indie, Austrálie, celkem 26 států. (Vašítková, 2009, s. 37)

Na druhou stranu právě v oblasti mezinárodního marketingu nejsou dopady spletitosti tohoto typu práva tak zásadní, neboť mnoho těchto zemí, mezi nimi i USA přijaly obchodní kodexy k řízení obchodního styku. Smluvní strany musí především věnovat svou pozornost tomu, podle jakého práva bude posuzována například smlouva jimi uzavřená a právní vztahy smlouvou založené. Teprve to jim umožní zvolit správnou formu smlouvy i pochopení obsahu smluvního ujednání. Pozornost je nutno věnovat i *jazyku*, v němž je smlouva uzavírána.

Pokud strany vyhotoví písemnou formu smlouvy v několika jazycích, měly by určit, které znění smlouvy je autentické, aby se předešlo zbytečným nedorozuměním vzniklým v důsledku nepřesného překladu nebo nejednoznačnosti použité terminologie. Již při uzavírání smluv by si měly být strany vědomy, *jakým způsobem budou rozhodovány případné spory z právních vztahů*. Rozhodují o tom, zda ponechají řešení sporů obecným soudům, v které zemi do které zúčastněné strany jednání patří, či zda svěří rozhodování sporů rozhodčímu řízení. (Vašítková, 2009, s. 37)

Firmy by si měly ověřit, zda pro právní režim státu, podle něhož se budou právní vztahy řídit, *jsou závazné mnohostranné nebo dvoustranné mezinárodní smlouvy*, týkající se daného smluvního vztahu.

Typy mezinárodních obchodních smluv (Vašítková, 2009, s. 38):

- **Obchodně politické mezinárodní smlouvy** stanoví zejména postup správních orgánů při regulaci mezinárodního obchodu (např. při vydávání dovozních či vývozních licencí nebo při ukládání cel.).
- **Smlouvy o právní pomoci** mají zpravidla dvoustranný charakter a určují postup soudů smluvních států při řešení občanskoprávních a obchodně právních sporů, stanoví pravidla pro vzájemnou součinnost těchto orgánů. Některé tyto smlouvy mají i procesně právní normy a normy majetkoprávní, zejména kolizní (jedná se o normy, které pomoci tzv. hraničních ukazatelů, stanoví, který právní řád má být na smlouvu aplikován.).
- Zvláštní důležitost mají tzv. **unifikační mezinárodní smlouvy**, které mají zpravidla mnohostrannou povahu a sjednocují právní úpravu smluvních států do určité míry tak, aby výsledek majetkoprávních sporů nebyl ovlivněn určitou pravomocí soudu, který spor rozhoduje.

V právním systému dané země nás dále zajímají právní předpisy (Vašítková, 2009, s. 38):

- **veřejnoprávní povahy**, upravující vztah mezi státem a právníky a fyzickými osobami podřízenými jeho pravomoci při postupu vedoucím k navazování a uskutečňování majetkových styků v mezinárodním obchodě,
- **procesně právní předpisy** - především pro oblast obchodních jednání a při řešení soudních sporů,
- **majetkoprávní předpisy**- buď ve formě kolizních norem, nebo hmotně právních norem. Ze systémů právních řádů jednotlivých států vyplývá způsob určení práv a povinností stran majetkových vztahů. V některých státech jsou určeny pouze v občanském zákoníku. V mnoha zemích jsou vedle toho obchodní smlouvy upraveny v obchodních zákonících. V některých státech jsou normy určující práva a povinnosti smluvních stran obsaženy v jednotlivých zákonech nebo se opírají pouze o předchozí soudní rozhodnutí.

Zvláštností je **exteritoriální platnost zákonů**, což znamená, že zákony jsou platné i za hranicemi daného státu a soudní orgány této země budou uplatňovat svá rozhodnutí i mimo hranice země (např. USA).



Speciální okruh problémů tvoří **oblast pracovněprávní legislativy**. Například právě pracovněprávní legislativa například týkající se minimální mzdy může výrazným způsobem ovlivnit mezinárodní konkurenceschopnost podniku.

### 3.2 OBCHODNÍ POLITIKA STÁTU

**Obchodní politika státu** představuje chování státu vůči zahraničí. Obsahuje soubor cílů a nástrojů, jimiž přímo či nepřímo reguluje rozsah a strukturu zahraničního obchodu.

Existují v zásadě dva hlavní principy chování (Vašítková, 2009, s. 39):

- **zásada protekcionismu,**
- **zásada volného obchodu.**

Ještě i dnes se mnohé země chovají v uplatňování své obchodní politiky do určité míry protekcionisticky, i když zcela převažuje ve světě liberální přístup, tj. uplatňování zásady volného obchodu. Protekcionismus je zdůvodňován celou řadou okolností, ale pouze některé z nich jsou uznávány jako opodstatněné. Mezi nejčastěji uváděné důvody ochrany domácího trhu, tudíž uplatnění protekcionismu, jsou následující (Vašítková, 2009, s. 40):

- ochrana začínajících podniků nebo odvětví,
- ochrana domácího trhu,
- potřeba udržet finanční prostředky na domácích trzích,
- stimulace a kumulace kapitálu,
- zachování životní úrovně a reálných mezd,
- zachování přírodních zdrojů,
- industrializace méně rozvinutého státu,
- udržení zaměstnanosti a snížení nezaměstnanosti,
- obrana státu,
- zvětšení rozsahu podnikání,
- odvetné akce a vyjednávání.

O důvodech, které nevyvolávají odvetná opatření a jsou WTO uznávány jako opodstatněné a nutné, lze mluvit pouze v souvislosti s obranou státu a zachování přírodních zdrojů a u rozvojových zemí se dá omluvit ochrana začínajících podniků nebo odvětví. Ve všech ostatních případech to znamená ignorovat výhody mezinárodního obchodu. Náklady protekcionismu tj. uplatnění tarifních i netarifních nástrojů obchodní politiky pocítí nakonec konečný spotřebitel ve zvýšené ceně zboží.

Stát uplatňuje vůči jiným státům dva typy nástrojů obchodní politiky. Jsou to jednak **smluvní nástroje**, které mohou být **dvoustranné nebo mnohostranné**. A jednak autonomní nástroje, které jsou uplatňovány individuálně vůči další zemi.

**Mnohostranné smluvní dohody** jsou nástrojem obchodní politiky. Představují taková smluvní ustanovení, která se dotýkají více zemí. Například dohody o volném obchodu mezi členskými zeměmi EU. Tento nástroj je doplňkem k mnohostranným obchodním jednáním, probíhajícím v rámci WTO. Podmínkou je členství dané země ve WTO, (například Vietnam není členem WTO, a je to vážná překážka. (Vašítková, 2009, s. 40)

Nejvýznamnější dohody a smlouvy pro mezinárodní obchodní styk jsou tyto (Vašítková, 2009, s. 40-41):

- Všeobecná dohoda o clech a obchodu (GATT), transformována WTO.
- Úmluva OSN o smlouvách o mezinárodní koupi (Vídeňská úmluva).
- Evropská úmluva o mezinárodní obchodní arbitráži.
- Asociační dohody s Evropským společenstvím a zeměmi ES.
- Úmluva o pravomoci a výkonu rozsudků v občanských a obchodních věcech (ESVO), tzv. Luganská úmluva.
- Úmluva o uznání a výkonu cizích rozhodčích nálezů (New Yorská úmluva).
- Úmluva o mezinárodní železniční dopravě (COTIF).
- Úmluva OSN o námořní přepravě zboží.
- Úmluva o sjednocení některých pravidel o mezinárodní letecké dopravě.

**Dvoustranné smluvní nástroje**, se uplatňují v následujících formách (Vašítková, 2009, s. 41):

- obchodní smlouva,
- obchodní dohoda,
- platební dohoda,
- bilaterální smlouvy o zamezení dvojího zdanění,
- bilaterální dohody o vzájemné podpoře a ochraně investic,
- smlouvy o volném (bezvízovém styku),
- smlouvy o celní unii.

Mezi běžně využívané **autonomní nástroje obchodní politiky** se řadí následující (Vašítková, 2009, s. 41):

- cla,
- kvantitativní restrikce,
- devizové restrikce a daňová politika,
- jiné druhy mimotarifních zábran (technické překážky obchodu),
- podpory vývozu.

### ***Funkce a význam cla***

Clo je jedním z nejstarších finančních nástrojů, který se objevuje již ve středověku. Bývalo původně vyměřováno a vybíráno v momentě přechodu zboží přes geograficky a komerčně významné body (průsmyky, brody), později v momentě přechodu státní hranice. Clo z původní pouze fiskální úlohy začalo plnit i funkci ochrannou (pro domácí trh) a funkci regulace komoditní a teritoriální struktury dovážených produktů. Můžeme se setkat i s ekologickou funkcí cla, kdy se stát uvalením vyšší celní sazby může bránit dovozu produktů, při jejichž zpracování dochází ke zhoršování životního prostředí. V důsledku liberalizace obchodu a cel se v současné obchodní politice používá téměř výhradně cel při dovozu zboží. Za výjimečných okolností lze použít i některého ze speciálních cel (*antidumpingového, odvetného nebo vyrovnávacího cla*). (Vašítková, 2009, s. 42)

### ***Kvantitativní restrikce***

Kvantitativní restrikce jsou vedle cel dalším aktivním nástrojem obchodní politiky. Jejich *funkce spočívá ve stanovení maximální hranice možného vývozu nebo dovozu zboží a služeb, vyjádřené v množstevních či hodnotových jednotkách*. Překročení stanovené hranice je při vývozu nebo dovozu administrativně úplně znemožněno nebo je vývoz či dovoz nad uvedenou hranici postihován sankcemi (například vyšší celní sazbou). *Hlavním cílem* těchto restrikcí je zejména ochrana vnitrounijních odvětví výroby nebo služeb. Protože jsou používány selektivně, navíc bez nutnosti užití dalších ekonomických nástrojů, bývají obvykle

poměrně účinné. V současné době se týkají především ekonomicky citlivých komodit, zejména zemědělských a potravinářských výrobků, výjimečně i služeb. Mívají podobu kontingentů, kvót nebo stropů, které se vyhláší nařízením vlády a *čerpají prostřednictvím licencí*. (Vašítková, 2009, s. 42)

#### ***Dovozní přírázky***

Nástroj využívaný pouze mimořádně, například při dlouhodobě nevyrovnané platební bilanci státu, může stát jednostranně vyhlásit povinnost platby dalších poplatků (dovozní přírázky) nad rámec běžných celních sazeb. Tento poplatek slouží k plošnému omezení dovozu jako celku a vyhláší se obvykle v jednotné výši. Vybírá se spolu s celními poplatky. Jedná se o krátkodobé opatření, proto je s jeho vyhlášením zároveň oznámen i termín jejich stahování. (Vašítková, 2009, s. 42)

#### ***Dovozní depozita***

Tento nástroj je svými ekonomickými účinky obdobný jako dovozní přírázky. Dovozní depozita představují povinnost pro dovozce deponovat stanovenou finanční částku bezúročně na dobu určenou státem (3 až 6 měsíců) u státem zmocněné instituce. Tento nástroj postihuje zejména malé dovozce. (Vašítková, 2009, s. 43)

#### ***Technické překážky obchodu***

V současné době volnému pohybu zboží ve světě brání nejčastěji 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, před tím, než je mu povoleno umístit výrobek na trh. Technickými překážkami obchodu mohou být například povinné certifikáty, administrativní povolovací řízení, změny výrobních postupů, které podnik musí zajistit, aby vyhověl požadavkům místních orgánů apod. Proto se významným prostředkem liberalizace obchodu v tomto bodě *ve státech EU stala technická harmonizace a normalizace*, tj. jednotná technická legislativa, která zbavuje podniky nutnosti upravovat výrobky podle předpisů jednotlivých zemí EU. (Vašítková, 2009, s. 43)

### **3.3 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ POLITICKÉ**

Dá se říci, že současný mezinárodní obchod a mezinárodní marketing se už nemusí obávat v takové míře jako dříve revolucí a státních převratů, zato však musí mít stále větší obavy z možných teroristických akcí a útoků, motivovaných často náboženskými extrémisty. Rovněž problémy a obavy jsou z měnových zmatků, kontroly cen a dalších lehčích diskriminačních opatření. Z toho vyplývá důraz a pozornost, která by měla být věnována na získávání a analyzování informací o politickém vývoji zemí, a to i těch, které se jeví být stabilními.

Podle politické analýzy lze země rozlišit přibližně do následujících rizikových kategorií (Vašítková, 2009, s. 45):

- politicky velmi stabilní země,
- politicky relativně klidné země,
- politicky neklidné země,
- země bezprostředně před politickým převratem,
- země ve válečném stavu.

**Jako indikátory měření politického rizika** slouží například následující (Vašítková, 2009, s. 45):

- politická stabilita země, respektive politické a sociální nepokoje a labilita,
- politický režim a celková politická situace,
- systém politických stran a rozdělení politické moci a vlivu,
- frekvence střídání vlád,
- údaje veřejného mínění ve vztahu k vládnoucí straně,
- parlamentní a legislativní systém a forma demokracie,
- kultura politické diskuse opozičních stran,
- náznaky násilí a teroru,
- rasová snášenlivost,
- národnostní hnutí,
- nacionalismus,
- fundamentalismus,
- nezákonnost,
- technologické pirátství,
- vztah domácích subjektů (vládních, podnikatelských a veřejnosti) k zahraničním subjektům a zahraničnímu kapitálu,
- závislost na základních komoditách,
- malá produkce potravin,
- revolty studentů na univerzitách apod.

Podniky jistě zvažují obchodní operace v zemi, v níž je vysoká pravděpodobnost konfliktů a násilných změn. Avšak v situaci, kdy konflikt vypukne, může se firma a její zaměstnanci setkat s násilím v podobě partizánské války, občanských nepokojů, stávek či terorismu. Zejména v rozvojových zemích mohou státní převraty vyústit v prudké změny vlád. Nová vláda může atakovat zahraniční společnosti, v nichž vidí ohrožení nebo odvetu za strádání v koloniální minulosti. Příkladem může být Kuba, Nikaragua nebo Irán. Méně dramatické, přesto znepokojující jsou změny politiky vlád, které jsou výsledkem tlaku nacionalistických nebo náboženských frakcí. Rozsah těchto akcí je různý a ne všechny mají stejnou váhu. Nejzávažnějšími jsou *expropriace a konfiskace*.

## 4 MEZINÁRODNÍ PROSTŘEDÍ KULTURNÍ A SOCIÁLNÍ

### Cíle kapitoly:

1. Popsat klíčové prvky, ovlivňující kulturní prostředí, tj. jazyk, náboženství, životní styl a další.
2. Vysvětlit, co tvoří determinanty sociálního prostředí.

### Klíčová slova kapitoly:

Kultura, civilizace, materiální kultura, jazyk, neverbální řeč, umění a estetika, náboženství, způsob života, status, výkon, sociální stratifikace, sociální instituce, rodina, sociální skupiny, referenční sociální skupiny, etika, morálka, vztahy mezi lidmi, obchodní jednání.

Úlohou marketingu je uspokojování lidských potřeb. K tomu, aby marketingový pracovník správně pochopil a mohl ovlivnit toto uspokojování potřeb zákazníka, musí znát a chápat i jeho kulturu. Mohlo by se zdát, že znalost, či spíše neznalost kulturního prostředí nemůže způsobit nějaké vážné problémy, opak je pravdou. O tom se přesvědčilo mnoho velkých firem, které v cizím prostředí začalo dosahovat úspěchy, až poté, kdy začaly respektovat různé kulturní odlišnosti v daných zemích. Pro pracovníky mezinárodního marketingu proto představuje rozpoznání nepominutelných kulturních odlišností určitého zahraničního trhu výzvu, která může znamenat úspěch podniku na daném trhu, jestliže je oslyšena nebo neúspěch, který se dostaví prostřednictvím ztráty potenciálních nákupů, prodejů, ztracených obchodních jednání a neporozumění spotřebitelského trhu. (Vašítková, 2009, s. 52)

### 4.1 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ KULTURNÍ PROSTŘEDÍ

Pojem kultura má mnoho významů. Jak píše Soukup (2004), poprvé se pojem kultura objevil již v antickém starověku. Původní latinské „agri cultura“ vyjadřovalo vzdělávání a obdělávání země. Ve zcela novém pojetí kulturu popsal římský filozof M.T. Cicero ve svém díle Tuskulské hovory (45 př.n.l.), kde ji nazval kulturou ducha. Dle Světlíka (2003, s. 35) pochází pojem kultura v dnešním pojetí zřejmě z německého slova „die Kultur“, jež se používalo od počátku 18. století ve smyslu slova civilizace, a Anglosasové jej začali používat na počátku 20. století. V širším, abstraktním pojetí je dnes kultura chápána jako všechno, co člověk vytvořil v průběhu svého historického vývoje, ať již se jedná o produkty materiální povahy nebo o produkty duchovní včetně uznávaných hodnot a zvyků. Ty jsou postupně v procesu socializace předávány dalším generacím. Kultura je tedy prostředím historicky vytvořeným, které určuje chování a jednání člověka. (Světlík 2003, s. 35)

Existuje řada definic pojmu kultura, od velmi stručných po značně komplikované. Smith (2000, s. 163) definuje kulturu takto: Vlivy kultury na nás působí již od narození, nevybíráme si je, nerodíme se s nimi a často si je ani neuvědomujeme. V rámci kultury můžeme posuzovat celou řadu aspektů, např. vztah k náboženství, sexu, jídlu, pozdravy, zvyky, hodnoty, životní styl, role ženy ve společnosti a další. Usunier a Lee (2005, s. 5) nahlížejí na kulturu následujícím způsobem: Kultura bývá zpravidla brána jako jakýsi vzorec chování, který jsme se naučili od svých předků, jsou to hodnoty a zvyky, způsob, jak co děláme. Dle Kotlera et al (2007, s. 311) je: Kultura je souborem základních hodnot, postojů, přání a chování, které člen společnosti přejímá od rodiny a dalších důležitých institucí. Při

podrobnější analýze všech definic a koncepcí kultury zjistíme, že všem jsou společné následující body (Světlík 2003, s. 35-36):

- Kultura je systém hodnot a sociálních norem sdílených společností či skupinou lidí.
- Kultura není vrozená, vzniká procesem učení.
- Je sdílena, komunikována a přenášena členy určité společnosti či sociální skupiny.

Pro potřeby této studijní opory je ale nutno se zaměřit na marketingový pohled na kulturu. Vysekalová et al (2011, s. 82) definují kulturu jako: umělé životní prostředí vytvořené člověkem, skládající se z hmotných a nehmotných prvků: hmotné prvky – tj. „typické“ zboží, obaly, odpad a nakládání s nimi, nehmotné prvky – tichá řeč těla, spotřební zvyky, nákupní zvyky (platit kartou apod.), hodnoty, jazyk, pověry, tabu, mýty, vzory, ideály, vnímání času a prostoru, pracovní ideje, umění atd. Právě tyto zvyky a hodnoty mají velký vliv na spotřební chování. Tímto způsobem se kultura promítá do spotřebního chování a ovlivňuje jej. Vysekalová (2004, s. 78) dále hovoří o tzv. národní kultuře, což je kultura ovlivněná typickými národními rysy a projevuje se stejným spotřebním chováním, preferencí stejných kategorií produktů a jejich image. Světlík (2003, s. 17) dodává, že právě tento rostoucí význam národních kultur vedl k novým přístupům k řízení, jako je interkulturní marketing.

Pro pojetí mezinárodního marketingu byla kultura nejlépe uchopitelná na národní úrovni. Kvůli nejednoznačným definicím a rozdílným přístupům různých vědních disciplín je ale její operacionalizace velmi obtížná. Pro marketingový pohled na kulturu je tedy vhodné použít některý z obsažnějších přístupů ke kultuře. Ty bývají zpravidla založeny na podstatných odlišnostech, které velmi ovlivňují společný obchod a spotřební chování (Nový a Schroll-Machl 1999). Nejlépe se proto jeví přístup Hofstedeho čtyř (později pěti) kulturních dimenzí, který je založen na rozsáhlém empirickém výzkumu. Hofstede definuje národní kulturu jako kolektivní programování lidí v jednom prostředí (Hofstede, Hofstede a Minkov, 2010). Popírá tím vazbu kultury čistě na jednotlivce, ale naopak ji připisuje velké skupině lidí se stejným vývojem, životními zkušenostmi a výchovou (Ghuri a Usunier 2003, s. 76-77). Dalším známým komplexním modelem je Kulturní rámec dle Terpstra a Sarathy (1994). Ten v osmi kategoriích popisuje, které aspekty ovlivňují vývoj kultury v zemi.

Prvky kultury rozdělujeme na hmotné a nehmotné. Mezi nejvýznamnější hmotné patří produkt. Nehmotné jsou rituály a chování, normy, hodnoty, zvyky, a další.<sup>2</sup> Hodnoty jsou dlouhodobé, vytvářejí se i stovky let. Jedná se o přesvědčení, že určité cíle, aktivity a vztahy jsou důležité pro jedince či celou společnost. Hodnoty nelze pozorovat přímo, ale je nutno pozorovat jejich odraz v chování. Hodnoty se dále promítají do norem, které stanovují žádoucí a nežádoucí chování v dané společnosti. Zvyky označují vzorce chování pro určité situace. Pro marketing jsou významné zvyky ovlivňující spotřební chování, obvykle ovlivňující vnímání produktů. Specifickým příkladem by byly například stravovací zvyky spojené s chuťovými preferencemi, způsobem přípravy, sociálními okolnostmi, atd.

---

<sup>2</sup> A knowledge community on culture and communication in international business [online] [vid. 19. srpna 2012]. Dostupné z: <http://www.dialogin.com/>

#### **4.1.1 KATEGORIE KULTURNÍHO PROSTŘEDÍ**

Pro lepší pochopení, jaký vliv má kulturní prostředí na jednotlivé marketingové aktivity, je nutné rozdělit marketingové kulturní prostředí do několika kategorií: jazyk, náboženství a víra, vzdělání, právo, politika a ekonomika, sociální organizace a stratifikace, materiální kultura, morální hodnoty, atd. (Světlík 2003). V odborné literatuře lze nalézt různá členění, tato studijní opora se bude zabývat těmi nejčastějšími kategoriemi.

##### **JAZYK**

Jazyk je klíčovým prvkem každého národa. Plní řadu funkcí, např. umožňuje komunikaci, přístup do společnosti, zajišťuje sběr informací, poskytuje sociální a kulturní normy, atd. Jazyk není chápán pouze jako soubor slov, ale vyjadřuje mnoho různých nuancí v komunikaci mezi podniky, mezi podnikem a zákazníkem, nebo mezi zaměstnanci (Vašítková 2009).

Firma, která chce podnikat na evropském trhu, se musí vyrovnat s tím, že v mnoha zemích lidé mluví několika světovými jazyky. V některých zemích (např. ve Švýcarsku), mnohojazyčnost není problém, ale v některých znamená jiný jazyk i jinou mentalitu (Španělsko - Baskicko). Historické pokusy sjednotit svět vždy selhal a ještě lokální pokusy se neseťkaly s úspěchem. Z tohoto důvodu, je zde stále velká fragmentace při používání jazyků. Ale lze říci, že angličtině se podařilo proniknout do mnoha zemí, nebo jako terminologii používané v mnoha oblastech. Přesto existují země, které jsou hrdé na svůj rodný jazyk (např. Francie), nebo země bez jakékoliv znalosti tohoto jazyka. Z pohledu tohoto prvku kultury je důležitý historický dopad kolonizace (outsourcing činností velkých telekomunikačních společností, jako jsou IBM, do Indie, kde je perfektní znalost angličtiny díky bývalé příslušnosti ke Commonwealthu).

Jazyk jako pojem lze chápat jiným způsobem, než jen jako řeč. Lze jej chápat v širším kontextu jako komunikaci. To má kromě verbální složky i neverbální složku, která zahrnuje: mimiku (řeč obličejových svalů), gesta (řeč rukou), haptiku (řeč doteků), kinetiku (řeč pohybu), paralingvistiku (fonetické slovní prvky řeči), proxemiku (prostorovou vzdálenost), a použití hlasu (různé modulace, tón). Rozpor verbálního a neverbálního jazyka se nazývá nesoulad - inkogruence (Matušínská, 2007). Pro firmy to může být problém při osobním prodeji. Obecně platí, že čím severnější stát je, tím se zvyšuje tzv. intimní zóna (vzdálenost dvou mluvčích). Proxemika je patrná z rozhovoru s Finy, kteří se budou držet v minimální vzdálenosti jeden metr, a Turků, kteří budou komunikovat v bezprostřední blízkosti. Stejný příklad lze uvést pro haptiku, kdy Finové si potřesou rukou pouze na začátku a na konci jednání, zatímco Arabové se mají tendenci dotýkat neustále.

##### **NÁBOŽENSTVÍ**

Náboženství a jazyk jsou považovány za nejdůležitější prvky kulturního prostředí. Je zřejmým determinujícím faktorem mezi evropskými, asijskými a arabskými národy. Je zdrojem lidských hodnot, přesvědčení, životního stylu a chování spotřebitelů. Kromě náboženství musíme vzít v úvahu pověry a tabu, které jsou na něm založeny. Mají sloužit náboženským organizacím buď k zákazům, nebo propagaci určitých druhů spotřebního zboží. Náboženství ovlivňuje takové kulturní dimenze jako je postavení žen ve společnosti, vzdálenost moci, individualismus a kolektivismus, atd. (viz následující podkapitola). Problémem může být i několik různých náboženství v jedné zemi, což je další tříštění trhu do menších segmentů. Pro lepší orientaci v této otázce jsou zásadní rozdíly zvýrazněny podle Vašítkové (2009) ve čtyřech nejpopulárnějších náboženstvích:

- Křesťanství je nejrozšířenější náboženství na světě (asi 34 %). Přestože v současné době žijeme v silně ateistické společnosti, významně ovlivňuje kulturu a tradice i v České republice. Pro firmy je důležité vědět data svátků a jejich význam, což se odráží ve struktuře a výši spotřeby. Ani křesťanství není jednotné a některé skutečnosti se ve světě liší, např. Vánoční dárky si lidé vyměňují od 12. prosince (Dánsko) do 1. ledna (Rusko).
- Druhým nejrozšířenějším náboženstvím je islám (18,44 %). Hlavní kniha islámu je Korán, který určuje chování věřících a dokonce i kriminální, obchodní a občanské právo. Islámské země představují řadu výzev pro evropské firmy, jako je nižší postavení žen ve společnosti, které kompletně mění formu komunikace se zákazníky, ale také průběh obchodních jednání. Firmy se také musejí potýkat s jinými svátky, jako je např. Ramadan, což je postní měsíc, kdy se neuzavírají žádné obchody. Mnoho produktů je třeba upravit a některé z nich nemohou být prodávány vůbec, např. kvůli zákazu vepřového masa, alkoholu a cigaret.
- Třetí největší skupinou věřících jsou hinduisté (13,76 %). Firmy musí vzít v úvahu systém kast (společenských tříd), které se liší ve spotřebě a životním stylu. Specifika jsou silný vliv rodiny a zákaz jíst hovězí maso.
- Čtvrtým nejoblíbenějším náboženstvím na světě je buddhismus (6,21 %). Ten je možno považovat za největší výzvu pro firmy, protože hlavní předností je pokora, kterou věřící musí dodržovat, aby bylo dosaženo jejich hlavního životního cíle - Nirvány. Pro komerční úspěch se mohou firmy zaměřit na mezilidské vztahy a přírodu.

## VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělání hraje důležitou roli při přenosu a sdílení kultury, jedinec se díky ní učí mnoho hodnot. Vzdelávání může být rozděleno na formální (škola, vzdělávání na pracovišti, různé kurzy) a neformální ("škola života"). Celosvětově se vzdělávací systémy značně liší, a to i v Evropské unii (navzdory snahám o sjednocení). Země dodržují své tradiční systémy, ať už jsou spíše akademické (Velká Británie, systém je zaměřen na kreativitu žáka, na jeho způsob pochopení teorie) nebo více odborně orientované (Německo, praktické zaměření, profesionálně orientováno). Úroveň vzdělání lze hodnotit pomocí míry gramotnosti, tj. počtu studentů na středních školách nebo vysokých školách (Světlík, 2003). Problémem společnosti je kvalita vzdělávání, jak je prakticky využitelné a jaké dovednosti studenti mají. Některé produkty vyžadují určitý soubor dovedností, nezbytných od zákazníků, tak vzdělávání také ovlivňuje spotřebu.

## ESTETIKA A UMĚNÍ

Představuje vizuální umění, architekturu, hudbu, tanec a další. To se projevuje ve stylu a vkusu lidí, má vliv na jejich názory na to, co je a co není krásné. Pro firmy je to vodítko pro rozhodování o produktovém designu, barvách a tvarech obalů, reklamních nebo vizuálních koncepcích dárkových předmětů, stylu oblékání zaměstnanců, designu obchodů, atd. (Vašítková 2009).

## POLITIKA, EKONOMIKA A PRÁVO

Politický a ekonomický systém se v jednotlivých zemích různí. Fungování politického systému ovlivňuje třídní rozdělení společnosti, vztah k bohatství, etnické skupiny, atd. Ekonomický systém ovlivňuje z mikroekonomického hlediska strukturu firem, postavení zaměstnanců, styl řízení, atd., z makroekonomického hlediska vůli vzít na sebe rizika trhu,



maskulinní hodnoty (liberalismus) nebo vzdálenost moci, touhu vyhnout se riziku (byrokracie), atd. (Světlík, 2003).

Právní systém představuje i nadále mnoho překážek na společném trhu EU. Je často založen na národních tradicích, hodnotách a historické zkušenosti. Proto je snaha o změnu (sjednocení) zákona často viděna jako snaha změnit národ (guláš, kyselé okurky v České republice).

### **HODNOTY A PŘESVĚDČENÍ**

Kulturní hodnoty jsou ve skutečnosti nemateriální povahy. Vyjadřují způsob života. Typické hodnoty pro křesťany jsou svoboda, demokracie a rovnost, pro muslimy je to dávání almužny a pouť do Mekky, pro hinduisty je to naplnění zděděných závazků. Názory pak určují postoj společnosti k problematice, osobám a věcem. Jsou často silně zakořeněny v národních kulturách, vzhledem k historickému vývoji. Pro firmy je důležité si uvědomit, jak se chovat v různých kulturách, jako třeba dorazit včas v Německu kvůli jejich přesnosti, nekomunikovat žádné osobní materiální bohatství na Kubě, neprosazovat dlouhý pracovní týden pro latino-američany vzhledem k jejich užívání života, apod. (Vašítková, 2009).

#### **4.1.2 HOFSTEDEHO KULTURNÍ DIMENZE**

Základní kulturní rozdíly lze dobře ilustrovat pomocí pěti Hofstedeho univerzálních kulturních dimenzí. Čtyři z těchto dimenzí byly objeveny na základě výzkumu zaměstnanců IBM (116000 zaměstnanců z 65 zemí), a to: **vzdálenost moci**, **individualismus**, **maskulinita** a **vyhýbání se nejistotě**. Pátý rozměr, **dlouhodobá orientace**, byla získána z čínského výzkumu hodnot. Všechny tyto rozměry jsou bipolární, měřeno v indexech s hodnotami v rozsahu 0-100. Výsledky se úspěšně používají v marketingu, zejména v oblasti kulturních rozdílů v chování spotřebitelů a marketingové komunikace (Světlík, 2003).

#### **VZDÁLENOST MOCI (PDI) - VZTAH K AUTORITĚ**

Tato dimenze odráží stupeň nerovnosti, která je ve společnosti přijata a upřednostňována. Je založena na předpokladu, že moc je distribuována nerovnoměrně.

První skupinou jsou společnosti, které preferují vysokou vzdálenost moci. Nerovnost je považována za přirozenou a užitečnou, a proto se očekává a vyžaduje. Různé společenské třídy mají pevné a neprostupné hranice, které každý člen respektuje. Neexistuje prakticky žádná sociální mobilita (manželství mezi vysokým politikem a rolníkem je vyloučeno). Organizace (instituce) jsou přísně hierarchicky organizovány a autorita je ctěna. Někdy má moc přednost i před zákonem. Děti jsou vedeny k respektování starších, rodičů a učitelů. Lze dokonce říci, že se vytváří jistý vztah závislosti. Toto rozvrstvení obyvatelstva také vede k velké diferenciaci příjmů, hromadění privilegií a velkolepé prezentaci vysokého společenského statutu. Politické strany jsou více polarizovány ve společnostech s velkou vzdáleností moci (Hofstede et al. 2010). Země spadající do této kategorie jsou: Malajsie, Mexiko, Indie, Francie, Belgie, Japonsko a Latinská Amerika (Průcha, 2010). Poučení pro marketing je následující: zaměřit se na silné, kteří působí jako názoroví vůdci, a používat sociální postavení v marketingové komunikaci (s našimi výrobky budete šéf).

Druhou skupinou jsou společnosti, které preferují malou vzdálenost moci. Důraz je v nich na rovnosti a rovných příležitostech a právech pro každého. Formální statut není příliš důležitý, lidé nemají potřebu předvádět své tituly a jinak projevovat své postavení, často

pracují v týmech. Existuje silná snaha přerozdělovat bohatství pro snížení nerovnosti, např. v podobě sociální politiky. Akumulace moci a její dávání na odív se nepovažuje za dobré, naopak, je podporována decentralizace. Vzhledem k volné struktuře organizací, není pro zaměstnance neobvyklé otevřeně odporovat svému nadřízenému. Potřeba závislosti je nízká. Děti jsou vychovávány tak, aby byly nezávislé a schopné se o sebe postarat, jakmile je to možné, je s nimi jednáno jako s dospělými. Ve všech těchto společnostech s nízkou vzdáleností moci je silná střední třída (Hofstede, et al., 2010). Tato kategorie zahrnuje: severské země a Irsko (Průcha, 2010).

### **vyhýbání se nejistotě (UAI) - vztah k riziku**

Vyhýbání se nejistotě se zaměřuje na to, jak je společnost schopna zvládnout nejistotu, její reakce na nejistotu a nebezpečí, a vztah k budoucnosti. Budoucnost je ve hvězdách, do jaké míry je společnost ochotna tolerovat nejistotu a jaká je její potřeba předvídat a předcházet situacím, které způsobují nejistotu, je vyjádřena indexem vyhýbání se nejistotě (Hofstede, et al., 2010).

Společnosti s nízkými hodnotami indexu berou konflikt jako normální součást svého života a jsou konkurenční. Lidé snadno tolerují odlišnosti, přijímají změnu a jsou ochotni riskovat. Riziko je pro ně příležitost. To je spojeno s většími emocemi a jejich projevy. Vzhledem k tomu, že nejistota a nejednoznačnost jsou normální součástí života, tyto společnosti mají mnohem méně stresu. Pravidla a zákony se nesnaží vyřešit každou situaci, která může nastat, ale jsou obecnější povahy a jejich výklad je volnější (Hofstede, et al., 2010). Můžeme zde zařadit tyto země: Velká Británie, Švédsko, Dánsko, USA, Indie a Malajsie (Průcha, 2010). Lidé z těchto kultur se nebojí zkoušet nové věci, a zároveň se nebojí koupit staré zboží (např. použitá auta).

Na druhé straně, společnosti s vysokou hodnotou tohoto indexu jsou méně ochotné pracovat s nejistotou. Lidé trpí úzkostí, stresem z neznáma a z toho, co přinese budoucnost. Proto se vytvoří velké množství poměrně přísných pravidel, zákonů, tabu a kontrolních mechanismů, a to jak na formální, tak i neformální úrovni. Díky tomu, že je společnost velmi konzervativní, dávají lidé přednost stabilním sociálním vztahům a firemním standardům. Nevěří inovacím, protože struktura stabilní společnosti významně snižuje nejistotu. Klidový stav společnosti a protekcionismus jeho struktury může vést ke xenofobii a extremismu. V takovém systému ztrácejí lidé práva proti moci úřadů, kterým z toho důvodu nevěří (Hofstede, et al., 2010). Zástupci jsou: Řecko, Portugalsko, Francie a Japonsko (Průcha, 2010). Tento postoj je velkou bariérou pro firmy, které se snaží proniknout na uvedený trh, zavádět nové produkty a nové technologie obecně.

### **individualismus proti kolektivismu (IND.)**

Tento Hofstedeho rozměr zachycuje, jak se lidé chovají v dané kultuře, ať už jako nezávislí jednotlivci, nebo jako členové sociálních skupin. Nejsilnější skupina je obvykle rodina (Hofstede, et al., 2010).

Hodnoty osobní svobody, soukromí a nezávislého rozhodování jsou důležité pro individualistické kultury. Je třeba poznamenat, že členové této kultury cítí velkou odpovědnost za své chování. Pokud někdy lidé vytvářejí vztahy, pak jsou jen velmi slabé. Ale jsou schopni udržet si jich mnoho. Toto množství povrchních vztahů je flexibilní a méně závazné. Hlavním cílem je plnění úkolů a být efektivní v práci, budování vztahů (networking) je až na posledním místě (Hofstede, et al., 2010). Patří k nim zejména: USA, Austrálie, Velká

Británie, Nizozemí, Itálie, Dánsko a Švédsko (Průcha, 2010). Specifika trhu umožňují firmám nabízet věci pro samostatně žijící zákazníky, kteří mají mnohem větší potřebu starat se o domácí zvířata a svůj vlastní dům.

V kolektivistických kulturách má zájem skupiny přednost před individuálními zájmy. Základním kamenem jsou harmonie a shoda. Členové se rodí do skupin, rostou ve skupinách a stávají se součástí nových skupin po celou dobu svého života. Mají také silný pocit sounáležitosti ke každé skupině. Jejich postoje, návyky a přesvědčení jsou založeny na skupinové příslušnosti. Díky tomu je snadné vytvářet loajalitu značek. Členství ve skupině je nutí jednat způsobem, který není na škodu jejich skupině. V silných kolektivních kulturách členové i přebírají odpovědnost za ostatní členy jejich skupiny. Rodina má silný vliv v těchto společnostech. Bez ohledu na to, jak je jejich rodina rozvětvená, vždy existují silné vazby mezi příbuznými (Hofstede, et al., 2010). Tyto silné vazby lze nalézt v: Malajsii, Japonsku (asijské země obecně) a Itálii (Průcha, 2010).

### **MASKULINITA VERSUS FEMINITA (MAS)**

Mužům a ženám jsou přiřazeny určité tradiční vlastnosti a chování. V době Hofstedeho výzkumu ještě nebylo takové povědomí o rovnosti žen a mužů. Dimenze maskulinity (mužství) a feminity (ženství) se zaměřují na obecné hodnoty ve společnosti, rozlišené na základě přístupu k obecným cílům a smyslu života (Hofstede, et al., 2010).

Takzvané maskulinní kultury jsou zaměřeny na výkon, sílu, úspěšnost a hrdinství. Tyto kultury jsou materialistické. Lidé se chovají agresivně a přímočaře. Řešení konfliktů bojem není výjimkou. Firmy jsou velmi konkurenceschopné, orientované na výkonnost. Dívky jsou vychovávány jako jemné a citlivé, zatímco chlapci agresivní a ambiciózní (Hofstede, et al., 2010). Do těchto kultur můžeme zahrnout: Japonsko, Německo, Švýcarsko a Itálii (Průcha, 2010). Agresivní srovnávací reklama je často používána v těchto zemích.

Naopak feminin kultury jsou zaměřené na mezilidské vztahy a péči. Není to jen starost o sebe, ale i o ostatní lidi a životní prostředí, čímž se zlepšuje kvalita života. Manažeři jsou více intuitivní, hledají konsensus a neprosazují sami sebe. Konflikty jsou často řešeny vyjednáváním a kompromisy, na základě milosti a skromnosti. Dívky a chlapci jsou vychováváni stejným způsobem, mohou plakat, ale není jim dovoleno bojovat (Hofstede, et al., 2010). Příklady takových kultur jsou: Švédsko, Norsko, Dánsko, Finsko a Nizozemí (Průcha, 2010).

### **KRÁTKODOBÁ A DLOUHODOBÁ ORIENTACE (LTO)**

Tyto dimenze byly objeveny později. Dlouhodobě orientovaná společnost je ochotna zapojit se do věcí, které vyvolávají efekt až po určité době (CRM, dlouhodobá udržitelnost). Tyto kultury historicky získaly vlastnosti, jako je vytrvalost, houževnatost a spořivost. Takové chování je typické pro asijské země (Hofstede, et al., 2010).

Pro krátkodobě orientované společnosti je hlavní důraz kladen na "teď". Je proto pro ně často typický nehospodárný život (konzumní) a zadluženost. Příklady jsou: USA, a všechny země, které se snaží dohnat a vyrovnat se jim (Průcha, 2010).

## FRANCOUZSKÝ DISNEY

Když společnost Walt Disney otevřela v roce 1992 v blízkosti Paříže tematický park Euro Disney, byla ostře kritizována za kulturní imperialismus USA. Byly ignorovány některé francouzské zvyklosti a hodnoty, jako je podávat k jídlu víno. Jeden z výkonných pracovníků Euro Disney k tomu říká: „Když jsme začínali, věřili jsme, že bude stačit být Disney. Nyní si uvědomujeme, že je třeba naše hosty vítat na základě jejich vlastní kultury a cestovních zvyklostí.“ Tematický park byl přejmenován na Disneyland Paris a nakonec se stal největší evropskou turistickou atrakcí, dokonce ještě populárnější než Eiffelovka, protože došlo k řadě změn a začalo se přihlížet k místním zvyklostem.

*Zdroj: Kotler a Keller 2007, s. 716*

## 4.2 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ

Sociální prostředí je spjata nejen s různým sociálním systémem země, který vytváří určitou sociální strukturu obyvatelstva, např. rozdělení obyvatel podle tříd, kast nebo elit. Členění obyvatelstva do tříd se nazývá **sociální stratifikací**. Stratifikace má různé formy, a to od těch, kdy v severní Evropě je většina lidí členy střední třídy, až po vysoce stratifikované společnosti, kdy nejvyšší vrstvy kontrolují většinu kupní síly a drží pozice umožňující přijímat rozhodnutí. Zajímají nás podíly jednotlivých sociálních vrstev, mobilita mezi společenskými kategoriemi a zejména bychom měli znát specifika následujících prvků. (Vašítková, 2009, s. 57)

### SOCIÁLNÍ INSTITUCE

Sociální instituce ovlivňuje způsoby, jakými se lidé stýkají mezi sebou navzájem. Nejdůležitější sociální institucí je rodina.

### RODINA

V jednotlivých kulturách hrají rozdílnou roli jednotliví členové rodiny, diferencovaná je velikost rodiny a zaměstnanost žen. Vzhledem k úzkým osobním kontaktům svých členů, má rodina silný vliv na spotřební chování a postoje spotřebitelů. Pro marketing je důležité poznat, jaké je rozdělení úloh při rozhodování a realizaci nákupu jednotlivých členů domácnosti. V tom, kdy a o čem rozhoduje otec, matka, oba společně nebo jak jejich rozhodování ovlivňují děti. Silná rodinná pouta například v Číně předurčují odlišnou komunikaci zaměřenou na efekt pro celou rodinu a ne jednotlivce. (Vašítková, 2009, s. 57)

Rovněž není bez významu *průměrný počet členů rodiny*. Ve Střední Evropě to je 2,7 členů a například v Turecku 5,0. V řadě asijských, arabských a hlavně afrických zemí rodina zahrnuje i prarodiče a další příbuzné, někdy celý kmen.

Marketing se musí zabývat i tzv. *životním cyklem rodiny*. Každá rodina prochází různými etapami vývoje, mění se věk a počet dětí, dochází ke stárnutí rodičů, mění se ekonomická aktivita členů, a to vše vede k odlišným spotřebním projevům.

### SOCIÁLNÍ SKUPINY

Důležitou součástí socializačních procesů spotřebitelů na celém světě, jsou tzv. **referenční skupiny**. Tyto skupiny vytvářejí hodnoty a postoje, které ovlivňují chování dalších

členů společnosti. Hlavními referenčními skupinami jsou *rodina, přátelé, spolupracovníci* a další. Sociální organizace (škola, profesní organizace apod.) jsou považovány za druhotné referenční skupiny. (Vašítková, 2009, s. 57)

Referenční skupiny rovněž poskytují základní linii pro porovnání shody se skupinovými normami prostřednictvím přizpůsobení se nebo vyhnutí se určitým způsobům chování.

### 4.3 MODEL Y SPOTŘEBNÍHO CHOVÁNÍ

„Spotřební chování znamená chování lidí - konečných spotřebitelů, které se vztahuje k získávání, užívání a odkládání spotřebních výrobků-produktů (Koudelka, 2006, s. 29).“ „Základem spotřebního chování, tedy toho, jak se lidé chovají a co je motivuje ke koupi, je mimo jiné i otázkou kultury. Vliv kultury na spotřební chování je všudypřítomný. Bez ohledu na to, zdali si tuto skutečnost uvědomujeme či nikoliv. Uznávané hodnoty, potřeby a přání, které jsou základem spotřebního chování, jsou svázány s kulturou, ve které jsme vyrostli a ve které žijeme. Vliv referenčních skupin, názorové vůdcovství, vztah k inovacím a nákupu nových produktů, to co příslušný produkt v určité zemi symbolizuje či jaké může vyvolávat pocity, je svázáno s příslušnou kulturou.“ (Světlík, 2003, s. 111) Nesmíme ale zapomenout na trend předcházející tomuto kulturnímu uvědomění, a sice sjednocování spotřebního chování vlivem globalizace a globálního marketingu (Koudelka, 1997, s. 23).

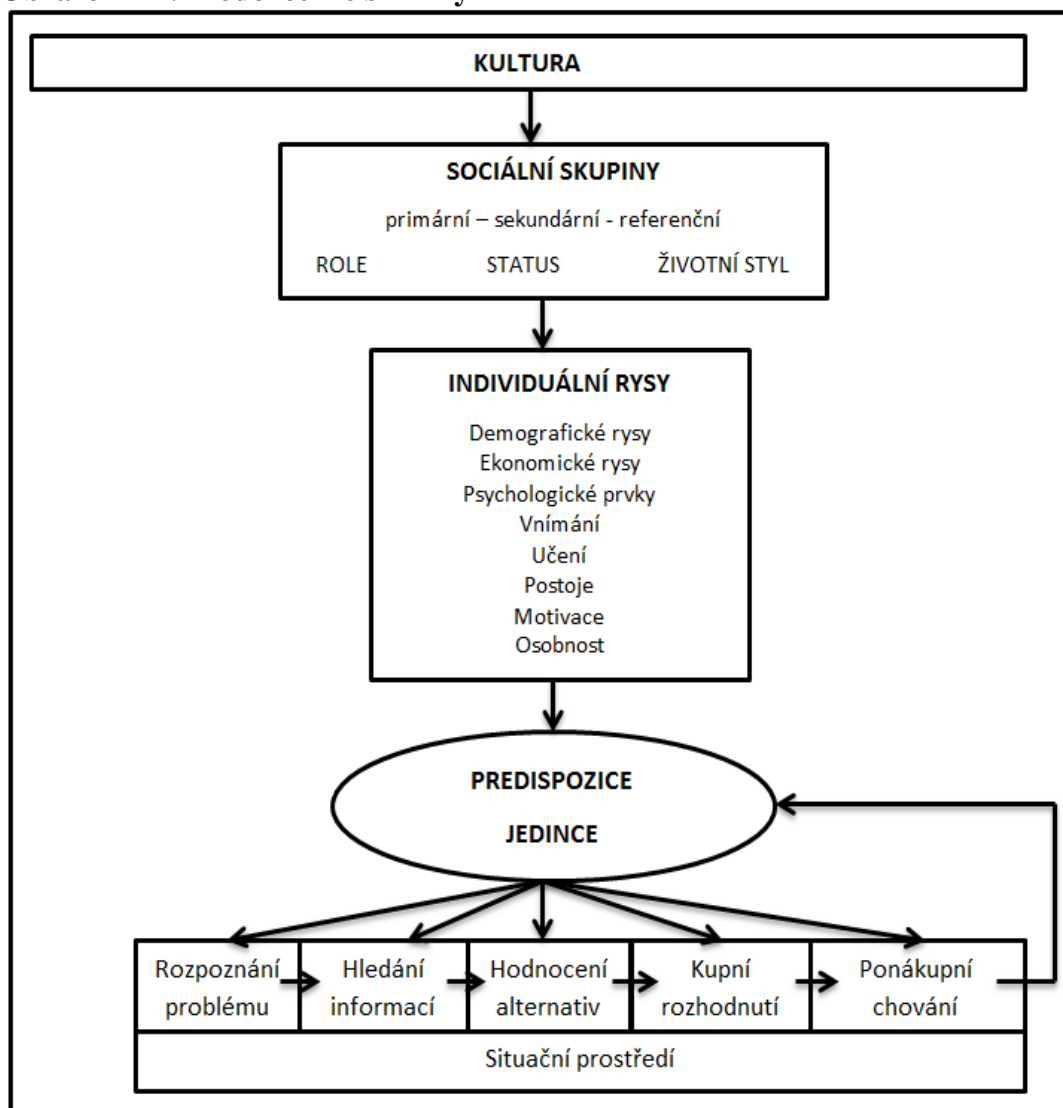
Existuje několik směrů výkladu spotřebního chování. Koudelka (2006, s. 6 - 7) popisuje čtyři kategorie modelů spotřebního chování. Racionální modely jsou založeny na snaze vysvětlit spotřební chování na základě ekonomické racionality, spotřebitel se tedy rozhoduje na základě ekonomické výhodnosti, má dokonalé informace, dokáže je zpracovat a rozhodovat se na jejich základě. Tyto modely mají řadu předpokladů a sledují mezi nimi různé vazby. Psychologické modely jsou založeny na snaze vysvětlit spotřební chování jako důsledek psychických procesů, u spotřebitele se sleduje např. jak vnímá vnější podněty, jak se učí spotřebnímu chování, jak se promítají hlouběji ukryté motivy, tedy psychická podmíněnost spotřebního chování. U těchto modelů se pozorují buď reakce na podněty a vyvozují se schémata spotřebního chování, nebo vliv hlubších motivačních struktur u psychoanalytických modelů. Sociologické modely jsou založeny na snaze vysvětlit spotřební chování na základě vlivů sociálního prostředí, jak ovlivňují spotřební chování sociální skupiny nebo jiné sociální okolnosti. Tyto modely vychází z ústřední myšlenky, že lidé mají za běžných podmínek silnou tendenci dodržovat sociální normy. Model Podnět-Černá skříňka-Odezva je komplexním modelem, který zkoumá vazby mezi podněty a reakcemi, ty se snaží vysvětlit pohledem dovnitř černé skříňky spotřebitele. Právě model černé skříňky přikládá značnou váhu kulturním vlivům, proto se autorovi jeví jako významný. Podle Koudelky (2006, s. 8) představuje černá skříňka (black box) „svět vzájemného působení spotřebních predispozic, situačních vlivů a kupního rozhodování, který se odehrává v psychice jedince“. (Koudelka, 2006)

Model černé skříňky je zachycen na obrázku 4-1. Dle Koudelky (2006, s. 15) v tomto modelu „vytváří kultura základní rámec pro spotřební rozhodování v určitém kulturním prostoru“. Políčko kultury je v obrázku nejširší, protože označuje celý kulturní prostor, v rámci kterého je spotřebitel ovlivněn vazbami a vztahy v různých sociálních skupinách. Tyto skupiny mohou být primární (rodina), sekundární (např. pracovní kolektiv), nebo referenční (se kterými se ztotožňuje). Tyto skupiny vycházející z kulturního prostředí ovlivňují individuální vlastnosti každého spotřebitele. Ty je možno rozdělit do tří skupin, na sociálně

demografické rysy (věk, pohlaví, vzdělání, příjem, bydliště apod.), fyzické rysy (vzhled, zdraví apod.) a psychické rysy. Posledním, co v tomto modelu ovlivňuje celý kupní rozhodovací proces, jsou predispozice spotřebitele. Ty si „můžeme představit jako jakési hřiště, na kterém se stále odehrávají konkrétní spotřební rozhodovací procesy spojené s uspokojováním různých aktuálních potřeb.“ (Koudelka, 2006, s. 15-17)

Samotný kupní rozhodovací proces má pět fází. První je objevení se problému, který je možno vyřešit některým spotřebním produktem. Druhou je hledání informací pro lepší rozhodování. Třetí fází je vyhodnocení informací a výběr z možných alternativ. Ve čtvrté fázi dochází ke kupnímu rozhodnutí, což může znamenat jak nákup produktu, tak také jeho odmítnutí. V páté fázi dochází k ponákupnímu chování, tedy spokojenosti nebo nespokojenosti s nákupem. (Koudelka, 2006, s. 17)

Obrázek 4-1: Model černé skříňky



Zdroj: Koudelka, 2006, s. 16

Z modelu černé skříňky spotřebitele plyne značná důležitost kultury, sociálních skupin a individuálních rysů spotřebitele na spotřební chování.

#### 4.4 OBCHODNÍ JEDNÁNÍ

Znalosti kulturního prostředí a sociálních zvyklostí dané země jsou základní podmínkou i pro úspěšné zvládnutí všech obchodních jednání se zahraničními partnery. Zde hrají svou důležitou roli určité *společenské zvyklosti, které provázejí přípravu jednání, průběh vlastního jednání, oblečení, stolování, témata rozhovoru nebo dárky*. Jak je známo, dárky pomáhají udržovat přátelské vztahy mezi obchodními partnery, přispívají k tvorbě image podniku, a mohou se tak stát jedním z marketingových nástrojů. Na druhé straně může nevhodně zvolený dárek také napáchat celou řadu nepřijemností, v krajním případě může partnera dokonce urazit.

## POSTUP OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ

V mezinárodním marketingu je postup obchodního jednání rozdělen obvykle do pěti etap: nabídka, neformální setkání, formální strategie, jednání, realizace obchodu. (Vašítková, 2009, s. 58)

První etapou – *nabídkou* je otevíráno jednání, a je na obou zúčastněných stranách, aby zhodnotily své potřeby a cíle a rozhodly se, zda je nabídka zaujala, či nikoli. Strany se setkávají a diskutují o podmínkách nabídky. Důležitou roli hraje i atmosféra setkání.

V mnoha částech světa (Asie, Latinská Amerika) rozhoduje často *neformální setkání* o úspěchu nebo neúspěchu obchodu (vzájemné sympatie, či antipatie mohou převážit nad racionální složkou rozhodování).

*Strategie obchodního jednání* musí vycházet ze znalostí o obchodním partneru a jeho podniku. Je třeba znát pozici obchodního partnera na trhu, jeho finanční situaci, jeho cíle a rozvojové plány do budoucna. Vhodné je poznat i hlavní zákazníky a dodavatele, od nichž pak můžeme získat příslušné reference. Každému obchodnímu jednání by měla předcházet podrobná analýza všech prvků kulturního a sociálního prostředí dané země. Tyto prvky totiž nepůsobí osamoceně, ale ve vzájemné souvislosti a mohou tak vytvářet synergický efekt, ovlivňující nejen obchodní jednání ale i celkovou marketingovou strategii.

*Vlastní obchodní jednání* bude ovlivněno kulturním pozadím a tradicemi obchodního jednání převládajících v dané zemi. Mezi *doporučené zásady obchodního jednání* náleží (Vašítková, 2009, s. 58):

1. Buďte připraveni – zjistěte co nejvíc informací o protivníkovi. Vaše síla musí být v rovnováze s Vaším cílem.
2. Použijte závazné prohlášení, které psychologicky ovlivní protistranu v jejím chápání vyjednávacího prostoru. Formulujte pravidla. Odvolávejte se na zájmy třetích osob.
3. Přinuťte protivníka k ústupkům svým vysokým požadavkem na počátku jednání. Na extrémní nabídku reagujte extrémní protinabídkou.
4. Využívejte soutěže. Upozorněte partnera, že by mohl prohrát s někým, koho Vy máte v záloze.
5. Vytvořte si prostor k dohodě. Nárokujejte více, než chcete, ustupujte méně, než byste byli ochotni ustoupit.

*Při uzavírání obchodního jednání*, které vede k uzavření obchodu, se doporučuje provést *rekapitulaci obsahu dohody*. Jedná se o bezpečnostní opatření, které navíc může přinést i příznivou změnu postoje protistrany.

## SPECIFICKÉ ZNAKY VYJEDNÁVÁNÍ PŘI MEZINÁRODNÍCH OBCHODNÍCH JEDNÁNÍCH

Mezinárodní obchodní jednání má své specifické znaky (Kauerová, Vaněk a Vilamová, 2003, s. 126-127):

- *Týmová podpora* – podpora účasti specialistů, kteří pomohou obchodníkovi při řešení zejména technických problémů a umožní odborné posouzení požadavků zákazníka.



- **Tradice a zvyky** - Bez znalostí kulturních a sociálních zvyklostí dané země, může vlastní interpretace chování obchodních partnerů při obchodním jednání vést ke zcela nesprávným závěrům.
- **Jazykové vybavení** – je ideální, jestliže obchodník ovládá jazyk zákazníka, ale vždy to možné není. Použití překladatelů, na druhé straně dává delší časový prostor na odpověď a možnost pečlivější formulace argumentů.
- **Stanovení hranic zmocnění** – oznámení, že vyjednávači nemají plnou moc k uzavření kontraktu, může být chápáno negativně, ale také to může být jedním ze strategických prostředků, jak poznat úmysly kupujícího.
- **Trpělivost** – v mnoha zemích, v Rusku nebo Číně, mohou trvat obchodní jednání i několikanásobně delší dobu než v západní Evropě, avšak by bylo velikou chybou projevit netrpělivost. Naopak při projevu netrpělivosti při jednání například v Thajsku, Brazílii, se může stát, že se jednání ještě více protáhnou.
- **Etika jednání** - problémem etickým či morálním je v některých zemích *korupce, daňové úniky nebo úplatky*. Tzv. „výpalné“ je běžnou podnikatelskou praxí na Ukrajině i u světových renomovaných firem. Například lstivost při jednání je v některých zemích oceňována, jinde je takové chování bráno jako nepřijatelné.
- **Mlčení** - aby byla obchodní jednání úspěšná, je třeba správně vnímat všechny typy komunikace (verbální i neverbální).
- **Vytrvalost** – naléhání na okamžitou odpověď nebo na výsledek rozhodnutí může být považováno za hrubost. Na mnoha zahraničních trzích se na vlastní obchodní jednání pohlíží jako na prostředek k navázání dlouhodobých obchodních styků, a ne jako na jednorázovou záležitost.
- **Ústupky** – v praxi je třeba se vyhnout ústupkům, pokud nebyly posouzeny všechny aspekty jednání a pokud se nejedná o předem připravené ústupky.
- **Význam dohod** – obsah dohody se liší na různých trzích. V mnoha zemích má ústní dohoda stejnou váhu jako písemná smlouva. A není zapotřebí ani právních záruk.

## KULTURNÍ A SOCIÁLNÍ SPECIFIKA ČÍNY

Obchodní jednání v Číně je ovlivněno velkými kulturními odlišnostmi, rozdílnou mentalitou a dlouhými historickými tradicemi. Pokud se týče způsobů vyjednávání a dosažení dohody, je třeba říci, že Číňané jsou tvrdí vyjednávači, velmi dobře argumentačně vybavení a s velkou dávkou trpělivosti. Preferují metodu negociace v duchu konformity a kolektivní spolupráce. Způsob uvažování je ovlivněn tzv. asijskou logikou, která je do určité míry ovlivněna intuicí. *Myšlení čínských vyjednávačů je značně koncepční, uvažují s perspektivou až několika desítek let dopředu.*

*Důraz na etiketu* v čínských poměrech *není velký*, spíše se preferuje neformální přístup, ale pokud jde o protokolární zvyklosti, striktně se dodržují příslušná pravidla. Jednoznačně lze říci, že Číňané dávají při jednání *přednost používání vlastního jazyka s překladem do angličtiny*. Používání ostatních světových jazyků je výjimečné. Tituly se většinou nepoužívají, *důležité je však uvedení funkcí*. Ty je třeba při jednání respektovat včetně příslušné hierarchie, a to jak na podnikové, tak na jiné institucionální úrovni.

*Vhodnou dobou pro jednání* je čas od 9 do 11 hodin, případně odpoledne mezi 14. a 16. hodinou. Zvláštní úlohu hrají při obchodním jednání *vizitky*, které je třeba mít vždy ve větší zásobě v angličtině i čínštině. Vizitky se dle čínských zvyklostí přebírají a podávají oběma rukama. Značnou úlohu hraje především v městských aglomeracích možnost postupu v

podnikové hierarchii, která v současné době umožňuje i věkově mladším skupinám (35 až 50 let, což je na čínské poměry stále tzv. mladší skupina) pracovní postup, který byl dříve u této věkové kategorie prakticky nemožný.

V podnikové kultuře převládá orientace na týmovou práci, což mj. vychází z čínské kolektivní mentality. Oblast vztahů mezi lidmi hrála a i v současné době hraje velmi významnou úlohu při vytváření nezbytných podmínek pro uzavření jakékoliv obchodní transakce. S tím souvisí i *problém korupce*, který se s rozšířením tržních prvků do čínské ekonomiky prohloubil. Vzájemné poznání, kolektivní duch, rodinné vazby a potřebné známosti jsou důležité pro získání důvěry partnera vstupujícího do pracovního kontaktu. Podniková kultura je spíše hierarchického typu.

*Žebříček hodnot se s postupem ekonomické reformy a zvyšující se životní úrovní, zejména ve velkých městech, mění.* Dřívější lpění na chudobě jako ctnosti, úctě k cizincům apod. bylo vystřídáno zvýšeným pocitem národního sebeuvědomění, obdivu k bohatství a celkově k vyššímu stupni pragmatismu. *Potlačení zájmů jednotlivce ve společnosti ve prospěch kolektivu a rodiny, včetně snahy o potlačení vyhrocených situací s cílem zachování zájmu kolektivu a udržení tzv. harmonického vývoje jsou i dnes základními atributy, ovlivňujícími vzájemné vztahy ve společnosti.* Moderní čínské komunity i nadále pokračují v tradičním konfuciánském duchu přísné správy věcí veřejných. Sebechválu a přehnané sebevědomí považují Číňané za nedostatek dobrých způsobů.

*Význam času* doznal v průběhu let ekonomické reformy v Číně rovněž jisté korekce. Celková dochvilnost na jednáních se výrazně zlepšila. Při obchodním jednání je stále patrná tradiční zaměřenost na budoucnost vztahů při současné preferenci určitých tradic. Celkově je ale možno říci, že pro dosažení svých cílů čínský partner nešetří časem a je schopen někdy protáhnout jednání až do pozdních hodin, či dojít k dohodě v časovém prostoru, který již druhá strana považuje za ztracený. Časové období nutné pro vytváření vzájemné důvěry je poměrně dlouhé a zahraniční partner musí počítat s tím, že někdy je nutno absolvovat několik návštěv, jednání apod., než se příslušná důvěra vytvoří.

V Číně má tradičně *velký význam neverbální komunikace*, což je mj. historická tradice orientálních zemí. Smích nebo komické pohyby zakrývají překvapení či nesouhlas například s nevhodným návrhem, dotazem atd. Čínský partner je schopen sdělit šokující zprávu či negativní názor s úsměvem. V duchu dávných tradic považují Číňané za nevhodné dívat se partnerovi do očí, což podle jejich výkladu znamená jistou agresivitu, nepochopení nebo nedůvěru. Číňané rovněž nikdy nejdou tzv. ihned k věci, ale postupně prostřednictvím různých jinotajů a květnaté mluvy. Mlčení, mimika a gestikulace jsou tradičními nástroji jejich obchodní komunikace. Při oslovení používají příjmení, které se uvádí na prvním místě na rozdíl od naší praxe. Humor oceňují Číňané spíše neosobní, záporně se staví k netrpělivému, agresivnímu a prudkému jednání ze strany partnera, nebo i k případným osobním, nevhodně voleným tzv. humorným otázkám.

Podávání rukou je ve služebním styku běžné, někdy také včetně lehké úklony. Fyzická vzdálenost jednajících osob se řídí striktně dodržovaným zasedacím pořádkem u stolu. V obchodním jednání je běžný oblek západního typu, převážně v decentní barvě. Na jihu země vzhledem ke klimatickým podmínkám je oblečení méně formální. Úprava zevnějšku je běžná, někdy si starší lidé barví vlasy, aby tak zakryli šediny a vypadali mladě.

*Jídlo a stolování.* Tento aspekt je v čínských podmínkách stále velmi důležitý a patří ke starým čínským tradicím. Pozvání na oběd či večeři bývá běžnou součástí obchodního jednání. Obvykle se servíruje několik chodů u kulatého stolu s otáčivou deskou, podle regionu se podávají místní speciality. Očekává se, že pozvaný ocení podávané jídlo. Rovněž se předpokládá, že pozvaný partner pronese také několik přípitků. U jídla se zpravidla obchodní otázky neprobírají, nebo jen velmi všeobecně. Je nevhodné, aby se pozvaný začal hned bavit o obchodních záležitostech. Kouření u stolu i během jídla je z čínské strany obvyklé.

Reciproční pozvání na oběd či večeři je velmi oceňováno a dobře přijímáno. Někdy se při těchto příležitostech předávají i dárky, které se však u stolu zásadně nerozbalují. Po závěrečném přípitku hostitele večeře či oběd ihned končí.

Čína je všeobecně považována za nábožensky relativně tolerantní zemi. Celkově lze konstatovat, že *v obchodních záležitostech nehrají náboženské otázky určující úlohu.*

Z toho, co bylo uvedeno výše, vyplývají určité odlišnosti, které jsou ovlivněny tzv. širším kulturním rámcem Číny, resp. historickým vývojem země a jejími jednotlivými regiony, klimatickými rozdíly, etnografickou pestrostí, zvláštními tradicemi a zvyklostmi apod. ***Tyto akcenty lze v podstatě shrnout do následujících bodů:***

- Společenské zřízení v Číně nikdy neodpovídalo demokratickým standardům západního typu.
- Po celou dobu rozvoje čínské státnosti až po současnost lze hovořit o neustálém boji centrálních prvků s decentralizačními tendencemi.
- Národnostní otázka je citlivým problémem, zejména v Tibetu a severozápadní Číně.

Mezi zvláštní tradice a zvyklosti patří úcta ke starším, rodině, autoritám, vzdělání, specifický vztah k dětem, národní hrdost přerůstající do stoupající asertivity v mezinárodních vztazích, tradiční míra byrokracie a specifika, resp. složitost a mnohdy nečitelnost právního řádu.

*Zdroj: Upraveno podle ERBEN, J., 2001. Čína. Obchod, č.1*

## 5 MEZINÁRODNÍ VÝZKUM TRHU

### Cíle kapitoly:

1. Objasnit postup a metody mezinárodního marketingového výzkumu.
2. Vysvětlit specifika marketingového výzkumu v mezinárodním marketingu.

### Klíčová slova:

Mezinárodní kupující, marketingový výzkum, sekundární a primární výzkum, pozorování, dotazování, experiment, proces marketingového výzkumu.

### 5.1 ANALÝZA MEZINÁRODNÍCH KUPUJÍCÍCH

Podniky mohou svou nabídkou produktu v zahraničí oslovi jednu ze tří základních skupin mezinárodních kupujících - trhů. V první řadě to je trh spotřebitelů, potom trh organizací, případně vládní trh. Rozhodnutí o volbě příslušného cílového trhu je záležitostí strategického rozhodování managementu podniku. Jedním z podkladů pro toto rozhodnutí analýza mezinárodních kupujících.

Cílem je analyzovat chování tří typů možných kupujících (Vašítková, 2009, s. 58):

- Spotřebitelů při nabídce spotřebního zboží.
- Výrobních a obchodních firem a podniků při nabídce zboží a materiálů určených pro další výrobu či obchodování.
- Vlád zemí, které rovněž mohou vystupovat na mezinárodních trzích jako kupující a jejich chování vyžaduje samostatné zkoumání.

Podnik vstupující na zahraniční trhy musí identifikovat podobnost a rozdílnost mezinárodních kupujících od domácích kupců, která ovlivňuje výrobovou modifikaci a adaptaci v mezinárodním prostředí a faktory ovlivňující kupní chování daných skupin kupujících.

#### 5.1.1 TRH SPOTŘEBITELŮ

Nákupní chování spotřebitelů je ovlivněno (Vašítková, 2009, s. 58):

- Schopností lidí nakupovat, která je limitována kupní silou, mentální úrovní, vzděláním, zkušenostmi a dostupností nabízených produktů.
- Potřebami, ty mohou být motivovány pocitem nedostatku například dle členění potřeb podle Maslowova (základní fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, potřeby sounáležitosti, potřeby docenění osobnosti a potřeby růstu a seberealizace).
- Nákupním rozhodovacím procesem, který zahrnuje období před nákupem, během nákupu i po nákupu.
- Strukturou spotřeby v jednotlivých zemích, tato bývá velmi různorodá a liší se země od země.

Například podle dlouhodobých průzkumů patří Řecko k největším konzumentům skopového, jehněčího a kozího masa v EU, zatímco v Portugalsku jsou výdaje na spotřebu masa na obyvatele nejnižší mezi státy EU a převažuje zde oblíbené drůbežího masa.

### 5.1.2 TRH ORGANIZACÍ

Zde se jedná o trhy obchodních organizací nebo průmyslové trhy. Nákup zboží a služeb je určen pro další výrobu nebo prodej. O nákupním chování těchto kupujících se dá říci, že je racionální a předvídatelné. Je ovlivněno především poptávkou na spotřebních trzích, dále ekonomickými podmínkami země (velikost a typ nakupující organizace) a stádiem ekonomického rozvoje země.(ovlivňuje poptávku například po investičních statcích). Daleko v menší míře oproti spotřebitelskému trhu, je rozhodování o nákupu na těchto trzích ovlivněno sociálními a kulturními faktory.

Rozlišujeme tři základní typy nákupů (Vašítková, 2009, s. 59):

- **Rutinní nakupování** - bývá obvykle realizováno na domácím trhu, zřídka na mezinárodním. Jde o stálý, opakující se sortiment nákupu. Dosavadní zkušenosti účastníků rozhodování jsou pokládány za plně dostačující, nejsou zapotřebí nové informace ani noví zahraniční dodavatelé.
- **Prvotní nákup neboli nový nákup.** O novém nákupu lze hovořit, když zákazník kupuje zboží či službu poprvé. Organizace musí hledat možné nové způsoby řešení problému a možné nové dodavatele, obvykle se požaduje zvážit nabídky i zahraničních dodavatelů. Pro manažery mezinárodního marketingu, představuje tato nákupní situace největší příležitost k rozšíření svých obchodních aktivit.
- **Modifikovaný nákup** - nastává za situace, kdy zákazník chce změnit druh výrobku, cenu, podmínky dodávek či jiné okolnosti. Zpravidla vyžaduje další nabídky ze strany dodavatelů. Možnosti získání zakázky je otevřena jak pro domácí, tak i pro zahraničních dodavatele. Rozhodující bude nabídka kvalitního produktu, výhodné dodací podmínky a zejména cena.

### 5.1.3 VLÁDNÍ TRHY

Představují v mezinárodním marketingu specifickou oblast. Zakázky jsou většinou velmi lukrativní, (jedná se zpravidla o velký objem dodávek zboží a služeb jak z fyzického, tak i finančního hlediska). Nákupy jsou hrazeny z financí státního rozpočtu. Vládu v procesu nakupování reprezentují ministerstva, komise, státní správa, veřejná správa apod. Jedná se zpravidla o nákupy pro veřejný sektor (bezpečnost a obranu, zdravotnictví, školství státní podniky). Téměř 80 % všech mezinárodních nákupů zemědělských produktů se realizuje vládními nákupy.

Proces nakupování na vládních trzích se vyznačuje následujícími charakteristikami (Vašítková, 2009, s. 59):

- Byrokracií. Vlády často dávají přednost domácím firmám. Nákupy se realizují na základě tzv. veřejných zakázek.
- Velkým objemem zakázek (finanční). Příkladem může být nákup bojových stíhaček značky Grippen pro českou armádu.
- Dobrou zárukou, riziko hrozí pouze v případě politického převratu v rozvojových zemích.
- Státními preferencemi, které souvisí s politickou orientací země.
- Vícenásobnou kontrolou. Což si můžeme demonstrovat na příkladu České republiky, kde vládní návrh nákupu musí projít Senátem a Parlamentem, je pod přísnou kritikou opozičních politických stran a pod kontrolou médií a i široké veřejnosti.

## 5.2 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Výzkum trhu je funkce, která spojuje spotřebitele, zákazníka a veřejnost s trhem prostřednictvím informace. Informace je použita k nalezení a určení marketingových činností jejich realizování a zlepšení porozumění marketingu jako procesu. Marketingový výzkum je pro firmu významným zdrojem informací, tvoří část marketingové analýzy trhu. Mezinárodní marketingový výzkum se může provádět v různých zemích světa. Oproti výzkumu realizovanému v domácí zemi, se vyznačuje celou řadou specifických odlišností, které uvádíme v následujícím přehledu.

Rozdíly mezi výzkumem na domácím a zahraničním trhu (Vašítková, 2009, s. 60):

- proces získávání informací na zahraničním trhu je mnohem složitější,
- výzkum na zahraničních trzích je komplexnější,
- zkoumají se nové parametry,
- mezinárodní marketingový výzkum se mnohdy vyznačuje neúplností sekundárních dat,
- mezinárodní marketingový výzkum se vyznačuje nákladností sběru primárních dat,
- často nastávají problémy srovnatelnosti a ekvivalentnosti dat u výzkumů v různých zemích,
- na mezinárodních trzích působí širší konkurence,
- každé rozhodnutí managementu, na základě mezinárodního marketingového výzkumu mívá pro podnik dalekosáhlé a dlouhodobé důsledky,
- výzkum zahraničních trhů je pro podnik spíše investicí, než běžným výdajem.

I když používané techniky marketingového výzkumu v zahraničí se v zásadě nebudou lišit od technik marketingového výzkumu, které jsou používány v tuzemském prostředí, lišit se bude hlavně to prostředí. A to ovlivní i užití jiné techniky průzkumu, než jaká by byla při stejném zadání užitá v tuzemsku.

V předcházejících kapitolách jsme si objasnili faktory, jichž si všímáme při analýzách jednotlivých typů mezinárodního marketingového prostředí zahraničního trhu (ekonomické, technické, technologické, právní a politické prostředí a v neposlední řadě i sociální a kulturní). Oproti marketingovému výzkumu, realizovanému v tuzemsku, se při mezinárodním výzkumu zkoumají nové parametry, jako jsou cla, jiná měna, jiné předpisy a normy atd.

Vstupem na mezinárodní trh se podnik vystavuje mnohem širší konkurenci, v porovnání s domácím trhem. Ať už je to konkurence všech zahraničních firem, přicházejících na daný trh s podobnými produkty, ale také podnik musí čelit domácí konkurenci, která nabízí nejen poptávané produkty (i když odlišné kvality), ale nabízí i možné substituty. Problémem širší konkurence, jsou i například nižší náklady na pracovní sílu v rozvojových zemích oproti zemím s rozvinutou ekonomikou. V této konkurenci, pak firma má problém uspět, jestliže na tomto trhu chce prorazit se stroji a zařízeními, které sice šetří lidskou práci, ale několikanásobně zvyšují náklady výrobního procesu.

## 5.3 ZÁKLADNÍ TYPY VÝZKUMU V MEZINÁRODNÍM MARKETINGU

Průzkum trhu je hierarchicky uspořádaný soubor informací získaných na základě zvolené metodiky. Cílem mezinárodního výzkumu trhu je připravit podklady pro strategické a operativní rozhodování, které bude napomáhat mezinárodnímu rozvoji podnikání a snižovat

riziko chybných rozhodnutí. Úkolem výzkumu je: sběr a třídění informací, analýza a správná interpretace. Mezinárodní výzkum je prováděn ve 4 oblastech (Machková, 2006, s. 49):

- **Výzkum mezinárodního prostředí** - výzkum v oblasti ekonomických, politických, právních, sociálně-kulturních, demografických a technologických faktorů. Ovlivňuje strategii společnosti – zda vůbec bude vstupovat na trh a v jaké formě (např. velká rizika – nebudu volit formu kapitálově náročného vstupu, ale licenční, vysoká daň – budu stavět továrnu v dané zemi). S vysokými riziky a dodatečnými náklady vyplývajícími z prostředí se společností nedoporučuje vstupovat na trh.
- **Výzkum konkurence** - cílem je získat informace o stavu domácí a zahraniční konkurence na cílovém trhu, postavení jednotlivých značek, strategie konkurentů - jejich positioning, strategie segmentace, jejich produkt, cena, distribuční politika, komunikační mix, atd. Analýza slouží jako podklad pro benchmarking - cílem je využít osvědčených postupů, vyhnout se hrozbám a slabým stránkám - zkrátka zvýšit konkurenceschopnost podniku.
- **Cílový tržní potenciál** - je velmi častý výzkumný úkol! Identifikuje potenciál vybraného cílového trhu a odhaduje velikost prodeje. Je určen pro stanovení marketingových cílů, odhadů, obratu, podílů na trhu, podílů v různých segmentech, atd.
- **Efektivita marketingových strategií** - je zaměřena na zkoumání účinnosti zvolené marketingové strategie, analýzu vhodnosti zvoleného marketingového mixu a vyhodnocení nákladové efektivity. Např. výzkum spotřebitelských návyků a postoje spotřebitelů, image značky, výzkum výrobku, srovnávací analýzy cen, analýzy distribučních kanálů, vyhodnocování reklamních kampaní a akcí na podporu prodeje, atd.

## 5.4 VÝZKUMNÉ METODY PODLE ZÁKLADNÍCH TYPŮ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

Sekundární, často nazývaný „desk research“, a primární výzkum jsou dvě hlavní kategorie výzkumu.

### 5.4.1 SEKUNDÁRNÍ VÝZKUM

Sekundární údaje jsou informace, které jsou již k dispozici, protože byly shromážděny, a v některých případech analyzovány jinou stranou pro jiné účely než pro použití v rámci výzkumného projektu, který je v současné době prováděn. Tento typ dat mohou tvořit externí informace, nebo také interní, které jsou k dispozici v rámci organizace. Za normálních okolností by měla první etapa jakéhokoliv výzkumného projektu být tvořena hledáním sekundárních dat, než podnik zahájí jakýkoliv primární výzkum. Před použitím sekundárních dat výzkumník musí vyhodnotit jejich relevanci a spolehlivost pro výzkumný projekt. Sekundární údaje lze získat z celé řady zdrojů. (Drummond a Ensor, 2005, s. 52)

### 5.4.2 PRIMÁRNÍ VÝZKUM

Sekundární výzkum mohl poskytnout řadu užitečných dat, ale je pravděpodobné, že tyto informace budou obsahovat mezery, které organizace bude muset vyplnit provedením primárního výzkumu. Primární výzkum, někdy se o něm hovoří jako o „terénním výzkumu“, spočívá v přímém provedení vlastního výzkumu podnikem, nebo objednání provedení

výzkumu externí agenturou. Podnik má k dispozici řadu přístupů k provádění primární výzkum. Tyto výzkumné metody lze rozdělit do dvou hlavních kategorií, kvalitativní a kvantitativní. (Drummond a Ensor, 2005, s. 53-57)

Primární kvalitativní výzkum na základní úrovni by mohl být popsán jako sběr, analýza a interpretace dat získaných studiem chování jednotlivců v určité situaci. Hlavním cílem kvalitativního výzkumu je poskytnout bohatý vhled do vnímání, postojů a motivací spotřebitelů. Na rozdíl od kvantitativního výzkumu, kvalitativní metody neposkytují velké sady číselných dat, které lze statisticky testovat na jejich spolehlivost a platnost. Nicméně, kvalitativní metody poskytují vysoce sofistikovaný vhled do jevů, které jsou studovány. Dává odpověď na otázku „proč“ se náš zákazník chová určitým způsobem. Existuje celá řada technik, které jsou využitelné pro kvalitativní výzkum. (Matušínská a Stoklasa, 2013, s. 45)

Primární kvantitativní výzkum se zaměřuje na shromažďování údajů, které jsou kvantifikovatelné a díky tomu méně otevřené k různému výkladu. Kvantitativní údaje obsahují informace dostupné prostřednictvím sekundárních zdrojů, jako je velikost trhu, podíl na trhu a prodejní čísla. Nicméně, ne všechny informace jsou dostupné z těchto zdrojů, a v tomto případě je nutno podniknout vlastní primární výzkum. Za těchto okolností většina organizací bude shromažďovat kvantitativní údaje prostřednictvím průzkumů založených na dotaznících, nebo analýzou tzv. „big data“. (Matušínská a Stoklasa, 2013, s. 48)

## 5.5 ZÁKLADNÍ METODY PRVOTNÍHO MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

**Pozorování:** pozorování je kvalitativní metoda, která má své kořeny v sociálně-antropologickém přístupu studování společnosti v různých časových obdobích. Vědci zkoumající spotřebitele využívají podobný přístup při podrobných pozorováních spotřebitelů, nicméně, obvykle jejich pozorování trvají kratší dobu. Tato technika může být použita, aby zjistili, jak se spotřebitelé chovají v určitém obchodě, takže výzkumník získá obraz, jaké faktory mohou ovlivnit nákupní rozhodnutí zákazníků. Lze použít celou řadu pozorovacích metod, včetně přímého pozorování výzkumníkem, nahrávání videí a elektronického sledování provozu v uličkách supermarketu. Obecně platí, že existují dvě kategorie: skryté pozorování bez interakce se subjektem výzkumu, nebo pozorování s určitou úrovní intervence / interakce mezi výzkumníkem a subjektem. Nutno zmínit specifickou formu pozorování, která se nazývá „mystery shopping“. Tento nástroj je používán podniky k měření kvality služeb a celkového zážitku z každodenního styku zákazníka a podniku. Mystery zákazníci jsou běžní zákazníci, kteří navštíví řadu obchodních míst a podají zprávu o službách, jídle, prostředí, čistotě, časování a celkové úrovni zákaznického servisu. Dělalí pozorování na základě konkrétního požadavku každého klienta a je třeba zadat tuto informaci na formuláři. Mystery shopping je jedním z nejmocnějších nástrojů dostupných pro podniky, které chtějí zlepšit kvalitu svých služeb a zároveň nabízet rychlé služby. Poskytování objektivních dat o výkonu služby v celé řadě míst a distribučních kanálech umožňuje manažerům a majitelům firmy identifikovat konkrétní oblasti, které potřebují zlepšení, a odměňovat zaměstnance konzistentním a relevantním způsobem. Potřeba tohoto výzkumu bude jen narůstat, jak roste poptávka zákazníků po vysoce kvalitních a efektivních službách. (Paminca, 2009, s. 5-9)

**Experiment:** experimenty a terénní pokusy zahrnují vědecké testování, kde mohou být testovány konkrétní proměnné a hypotézy. Tyto testy mohou být prováděny v kontrolovaných podmínkách, nebo v terénu (přirozené prostředí). Tato forma výzkumu trhu je vždy kvantitativní povahy.



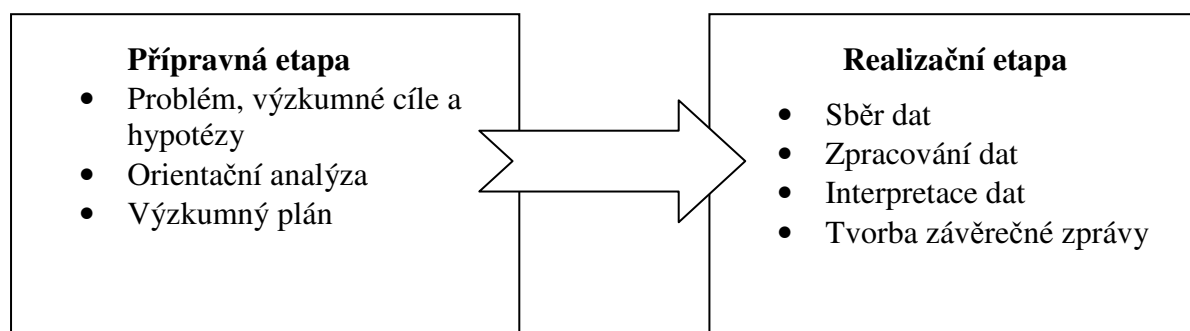
**Dotazování:** existuje celá řada přístupů k dispozici výzkumník při provádění průzkumu. Jedná se o (Matusšínská a Stoklasa, 2014, s. 49-50):

- Dotazování tváří v tvář: strukturovaný rozhovor se provádí s použitím standardního dotazníku pro každého respondenta. Znění, uspořádání a pořadí otázek, je tazatelem přísně dodržováno. Díky tomu může být proveden velký počet rozhovorů v relativně krátkém časovém období. Dotazník je navržen takovým způsobem, aby respondent mohl učinit volbu z omezeného počtu předepsaných odpovědí na konkrétní otázku. Po průzkumu se provádí kompletní statistická analýza odpovědí respondenta na základě číselného kódování každé z předepsaných odpovědí obsažených v dotazníku. Je proto důležité, aby dotazník byl navržen a testován tak, aby bylo zajištěno, že respondenti skutečně interpretují otázky v souladu se záměry výzkumného pracovníka a odpovědi respondentů nejsou příliš omezeny rozsahem odpovědí. Slabinou tohoto přístupu může tedy být nevhodně navržený dotazník.
- Telefonické dotazování: je levnější než jiné metody a poskytuje mechanismus pro rychlé získávání informací. Účast respondenta na výzkumu je pravděpodobnější pokud omezíme množství požadovaných informací. Většina respondentů se zdráhá poskytnout osobní údaje neznámému výzkumníkovi po telefonu. Vzorek bude pravděpodobně vykazovat určitou zaujatost. Vzorek může být dále ovlivněn obsažením pouze těch osob, které chtějí odpovídat.
- Poštovní průzkumy: poštovní dotazníky mají výhodu rozsáhlé distribuce a relativní finanční nenáročnosti. Mohou být také použity pro jakoukoliv velikost vzorku. Tam, kde lze u respondentů zajistit anonymitu, může tato technika produkovat upřímné odpovědi, eliminuje potenciál zkreslení související s průzkumy prováděnými pomocí osobních pohovorů. Nicméně, existuje řada problémů, spojených s touto metodou. Poštovní průzkumy často mají velmi vysokou míru non-response, a to zejména u delších dotazníků. Vyskytují se také problémy s nejednoznačností, pokud jsou otázky velmi přímočaré, nebo jsou formulovány takovým způsobem, že nabízejí respondentům na výběr mezi vysoce polarizovanými pozicemi.
- Elektronické dotazování: dotazník může být rozeslán e-mailem. Díky tomu se jedná o velmi levnou techniku. Tento přístup má navíc tu výhodu, že může být více interaktivní než tradiční průzkumu. Vyplnění dotazníku může poskytnout respondentům detailní objasnění určitých bodů. Výsledky mohou být zkresleny skutečností, že uživatelé internetu jsou obecně v mladších věkových skupinách. Problémem je také anonymita, protože odpověď je přiřazena k určité emailové adrese.

## 5.6 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

Výzkumný projekt by měl mít 2 etapy, každá s několika různými fázemi, které je třeba dodržovat, jak je uvedeno na obrázku 5-1. Každá z těchto fází bude dále popsána.

**Obrázek 5-1: Proces marketingového výzkumu**



Source: Kozel et al., 2006, s. 71

### **5.6.1 PROBLÉM, VÝZKUMNÉ CÍLE A HYPOTÉZY**

První fázi výzkumného projektu v podniku by měla tvořit rozhodnutí, která budou muset být přijata, a informace, které jsou potřebné pro informovanou volbu. To by mělo vést k identifikaci řady výzkumných cílů.

- Výzkumné cíle musí být zvoleny s cílem poskytnout jasné zaměření na rozvoj výzkumného záměru. Cíle by měly zajistit jasnost vize pro jednotlivce, kteří pracují na projektu, který jim umožňuje vytvořit efektivní výzkumný „brief“.
- Hypotéza je kvalifikovaný odhad o vztahu dvou nebo více faktorů, nebo co by se mohlo stát v budoucnosti. Mezi zdroje hypotéz patří: předchozí praktické zkušenosti, teoretické znalosti a provedený průzkum. Je lepší stanovit hypotézy v měřitelné podobě.

### **5.6.2 SITUAČNÍ ANALÝZA**

Analýza situace je provedena klientem s cílem zajistit, aby měl výzkumný pracovník jasně vymezené a přesné údaje o stavu podniku. Je pravděpodobné, že obsahují následující prvky (Drummond a Ensor, 2005, s. 61):

- Základní informace o povaze problému, který chce podnik řešit.
- Již dostupná data k danému problému.
- Veškerá (externí) data dostupná k danému problému.

### **5.6.3 VÝZKUMNÝ PLÁN**

Výzkumný tým provádějící projekt bude muset vypracovat výzkumný plán, který je schválen klientem před jakoukoliv prací. Tento návrh může stavět na výzkumném „briefu“ a dále jej upřesňovat. Jedná se o prohlášení o výkladu požadavků klienta projektovým týmem v důsledku důkladného zkoumání výzkumného problému.

### **5.6.4 SBĚR DAT**

Jakmile je zvolena výzkumná metoda a technika, která má být použita pro sběr dat, mohou být zahájeny práce v terénu. Fáze sběru dat marketingového výzkumu je obecně nejdražší a nejvíce náchylná k chybám. (Drummond a Ensor, 2005, s. 63) Za předpokladu, že nástroj výzkumu byl vhodně navržen, další starostí je jak získat spolehlivá data pro analýzu. V tomto kroku může vzniknout řada chyb, např. při poštovním dotazování je to kódování dat

do datové matice, kdy jsou použity všechny dotazníky, i ty špatně nebo neúplně vyplněné, při elektronickém dotazování vznikají chyby při přepisu dat mezi programy, apod.

#### **5.6.5 INTERPRETACE DAT A JEJICH ANALÝZA**

Předposlední fází v této etapě je provést analýzu dat, neboli správně data interpretovat. Výzkumníci mohou nyní počítat průměry, odchylky pro hlavní proměnné a použít některé předem stanovené statistické metody a rozhodovací modely v naději, že objeví další poznatky, které jsou skryté běžnému pohledu. Mohou testovat různé hypotézy a teorie. (Kotler a Keller, 2012, s. 132-133)

#### **5.6.6 TVORBA ZÁVĚREČNÉ ZPRÁVY**

Za účelem šíření výsledků výzkumu by měl tým sestavit závěrečnou zprávu, která předkládá výsledky v rámci jasné a logické struktury. (Drummond a Ensor, 2005, s. 63) Když je celý proces výzkumu dokončen, je nezbytné, aby se více než jen dokumentovaly výsledky. Zjištění musí být vyhodnocena a vytvořeny závěry. Nejdůležitější je zodpovědět původní výzkumnou otázku. Výzkumníci by si měli uvědomit, kdo obdrží tuto zprávu a formulovat ji takovým způsobem, aby ji dokázal využít i člověk bez marketingového vzdělání. Je vhodné nahlížet na výsledky z různých úhlů a syntetizovat nejvýhodnější doporučení ze zjištění a závěrů. (Levens, 2012, s. 106)

## 6 SEGMENTACE ZEMÍ A VÝBĚR CÍLOVÉHO TRHU

### Cíle kapitoly:

1. Popsat proces segmentace a výběru cílových zahraničních trhů.
2. Zhodnotit význam strategie positioningu.

### Klíčová slova:

Segmentace, globální segmenty, segmentační kritéria, segmentace na průmyslových trzích, výběr cílového trhu, positioning, repositioning.

V současném trendu se firmy čím dál tím více zabývají cíleným marketingem neboli procesem STP. Snaží se poskytnout produkty, které vyhovují určitému tržnímu segmentu. Pak je možné segment adresněji oslovit vhodnou cenou, marketingovou komunikací a lépe se mu přiblížit prostřednictvím vhodně zvolené distribuční sítě. Rozdělování trhu do speciálních segmentů a přizpůsobování marketingového mixu těmto segmentům vede ke vzniku tzv. **kustomizace** (Customization), kdy prodávající převezme iniciativu a upraví tržní nabídku. (Matušínková 2009)

Fáze procesu STP tvoří **segmenting**, **targeting** a **positioning** neboli **segmentace** (definice kritérií segmentace, profilu segmentu, posouzení atraktivnosti segmentu), **výběr cílové skupiny a tvorba pozice** (definování požadovaného umístění produktu, značky v myslích zákazníků). (Pelsmacker, Geuens a Bergh 2003)

Na světovém trhu lze v posledních letech pozorovat **vznik globálních segmentů**, které přesahují hranice jednotlivých zemí. Zejména cílem globálního marketingu některých mezinárodních společností se již stala *skupina teenagerů*, jejíž vlastnosti a potřeby se sblíží především v důsledku obecné obliby internetu, sportu a populární hudby. Toto sblížení je podporováno nejen díky globální internetové síti a rozšiřující se počítačové gramotnosti, ale i větší mobilitě mladých (vycestovat do zahraničí je dnes lehčí), větší vzdělanosti a působení medií, která se podílejí na vytváření jednotného vkusu. Dalším globálním segmentem jsou *průkopníci*, kteří se podílejí jako první na vytváření určitých vzorů chování. Jedná se zejména o bohaté a vzdělané lidi, kteří jsou nezávislí, odmítají konzumní stereotypy a oceňují výjimečné produkty. Třetím globálním segmentem jsou lidé *podnikatelé*, lidé často cestující do zahraničí, bohatí, se zálibou v pohodlí a luxusu. (Vašítková, 2009, s. 69)

Hlavním úkolem segmentace podniku v mezinárodním marketingu je nalézt vhodnou segmentační základnu. Cílem je získat natolik velký segment, který bude atraktivní pro zvolenou nosnou podnikatelskou aktivitu (produkt).

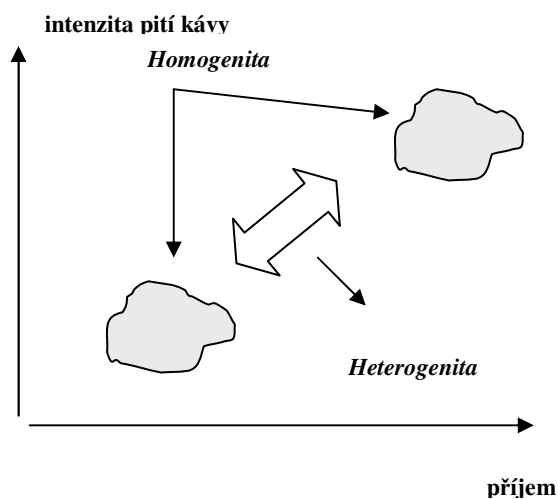
### 6.1 VYTVÁŘENÍ TRŽNÍCH SEGMENTŮ

Segmentace trhu je proces, kterým se zákazníci dělí do homogenních skupin, tj. skupin se shodnými potřebami, přáními a srovnatelnými reakcemi na marketingové a komunikační aktivity. (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 128) Pro tento proces lze použít různé segmentační proměnné a kritéria.

Definování tržní segmentace lze také zobecnit pouze jako nalezení skupin zákazníků (segmentů) dle stanovených segmentačních kritérií, kdy je nutné respektovat základní požadavky na vlastnosti segmentů, mezi něž patří **vnitřní homogenita, vnější heterogenita, dále pozitivní přístup segmentu, jeho dostupnost, měřitelnost, dostatečná velikost, stabilita, akceschopnost a objektivita.** (Schiffman a Kanuk, 2004).

Požadavek vnitřní homogenity znamená, že zákazníci by si měli být co nejvíce podobní svým tržním projevem (preferencemi, chováním atd.). Požadavek heterogenity vyžaduje, aby se jednotlivé segmenty navzájem od sebe co nejvíce lišily. Homogenita a heterogenita segmentů je zásadní předpoklad tržní segmentace (obrázek 6-1) bez jehož naplnění ztrácí celý proces smysl. Po dokončení procesu segmentace by měl následovat pohled zpět, kontrolní fáze, prověřující, jak jsou si spotřebitelé uvnitř segmentu blízcí a naopak zda segmenty odpovídají segmentačnímu cíli z hlediska heterogenity. Podmínka homogenity a heterogenity se promítá do podmínek přístupnosti a dostupnosti segmentů.

**Obrázek 6-1: Ideální výsledek procesu segmentace**



Zdroj: Koudelka (2005, s. 19)

Někdy firmy zjistí, že musejí přehodnotit rozsah, v jakém segmentují svoje trhy. Zjistí, že některé segmenty se časem zmenšily do té míry, že neospravedlňují použití individuálně navrženého marketingového programu. V těchto případech firma usiluje o objevení obecnější potřeby nebo spotřebitelské charakteristiky, které by aplikovala na členy dvou nebo více segmentů a spojila tyto segmenty do jednoho většího segmentu, na nějž by zaměřila individuálně přizpůsobený výrobek nebo propagační kampaň. Jedná se o strategii tzv. **opačné segmentace.** (Schiffman a Kanuk 2004, s. 87) Příkladem může být společnost Marlboro, která zavedla na trh cigarety, určené pouze ženám, které měly rudý proužek za účelem maskování otisku rtěnky. Tento produkt se neujal, neboť byl vnímán ženskou populací v poválečné Americe jako diskriminující a byl stažen z trhu. Dalším příkladem může být vysoká škola, která nabízí širokou nabídku specializovaných předmětů, kdy musely být některé semestrální předměty zrušeny a spojeny v důsledku nedostatečného počtu studentů, například spojením samostatných předmětů reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations, direct marketing do jednoho vyučovaného předmětu pod názvem marketingová komunikace.

### 6.1.1 SEGMENTAČNÍ KRITÉRIA

Při rozhodování o rozdělení trhu do určitých skupin zákazníků je nutné stanovit, jaká budou hlediska pro toto rozdělení. Neexistuje jeden způsob a ani jedno hledisko segmentace. Existuje řada způsobů. Využívá se řady hledisek pro rozdělení zákazníků. Hlediska mohou být jediným kritériem rozdělení. Často se používá více hledisek ve vzájemné kombinaci. Mezi hlavní popisná hlediska u individuálních zákazníků a domácností patří **geografické, demografické, psychografické a behaviorální proměnné**, které uvádí tabulka 6-1 (Kotler et al. 2007).

**Tabulka 6-1: Segmentační proměnné pro spotřební trhy**

Proměnné	Typické hodnoty
<i>Geografické</i>	region, velikost zemí, velikost měst, hustota obyvatel, klima, ...
<i>Demografické</i>	věk, pohlaví, velikost rodiny, fáze životního cyklu rodiny, příjem, povolání, vzdělání, náboženské vyznání, rasa, národnost, ...
<i>Psychografické</i>	společenská třída, životní styl, osobnost, ...
<i>Behaviorální</i>	nákupní příležitost (pravidelný nákup, zvláštní příležitost), očekávaný užitek (kvalita, servis, úspora), uživatelský status (neuživatelé, bývalí uživatelé, potenciální uživatelé, nezkušení uživatelé, pravidelní uživatelé), frekvence užívání (zřídka, středně často, často), loajalita (žádná, střední, silná, absolutní), připravenost ke koupi (neznalí produktu, uvědomující si existenci produktu, informovaní, zaujatí možnostmi koupě, přející si koupit, rozhodnutí koupit), postoj k produktu (nadšený, kladný, indiferentní, negativní, nepřátelský)

Zdroj: upraveno dle Kotler et al. (2007, s. 465)

V následující tabulce 6-2 jsou uvedena *kritéria používaná při segmentaci podle životního stylu*.

**Tabulka 6-2: Kritéria používaná při segmentaci podle životního stylu.**

Aktivity	Zájmy	Názory	Sociodemografický profil
Práce	Rodina	Sebereflexe	Věk
Koníčky	Domácnost	Politické názory	Vzdělání
Společenský život	Zaměstnání	Sociální citění	Příjem
Způsob trávení dovolené	Přátelé a známí	Názory na ekonomiku	Zaměstnání
Členství v dobrovolnických organizacích	Zábava	Názory na vzdělání	Rodinné zázemí
Sportovní aktivity	Způsob stravování	Názory na dění ve společnosti	Způsob bydlení
Způsob nakupování	Seberealizace	Názory na výroby	Velikost města
	Sledování televizní stanice	Názory na budoucnost	Stav
	Oblíbený rozhlas a noviny	Názory na kulturu	
	časopisy		

Zdroj: Machková, 2006, s. 97

Při výběru vhodných segmentačních kritérií je však třeba pečlivě zvažovat a kombinovat spolu s dalšími kritérii, například životním cyklem rodiny, hledanými výhodami a to ve vztahu k jednotlivým prvkům marketingového mixu. Těmto dalším segmentačním kritériím říkáme *specifická* (např. počet uživatelů vozů ŠKODA v Německu).

## **PŘÍSTUPY HYBRIDNÍ SEGMENTACE**

Prodejci zpravidla segmentují trhy pomocí kombinace několika segmentačních proměnných, než aby se spoléhali pouze na jedinou základnu segmentace. Hybridní segmentace přináší firmám hojnější a přesněji definované spotřebitelské segmenty. Patří sem zejména psychograficko-demografické proměnné a geodemografie (Schiffman a Kanuk 2004).

Psychografické a demografické profily jsou značně doplňující se přístupy, které jsou nejučinnější, použijí-li se společně. Kombinováním poznatků vyplývajících z demografických i psychografických studií získají firmy významné informace o cílových trzích. Demograficko-psychografické profilování se velmi využívá při vytváření reklamních kampaní ke zjištění odpovědi na tři otázky: „Na koho se zaměřit?“, „Co máme říkat?“ a „Kde to máme říkat?“.

Geodemografická segmentace je založena na názoru, že lidé žijící blízko sebe pravděpodobně mají stejné finanční prostředky, záliby, preference životní styl a spotřební návyky. Tento segmentační přístup seskupuje spotřebitele, kteří jsou si podobní. Vychází se přitom z censových a dalších dat, která se promítají do geografické struktury. Zejména pro některé marketingové aktivity (např. direct marketing) jsou tyto postupy velice užitečné. I v českém prostředí se začíná tzv. Geomarketing v souvislosti s direct marketingovými aktivitami čím dál tím více uplatňovat.

### **6.1.2 SEGMENTACE NA PRŮMYSLOVÉM TRHU**

Segmentace na průmyslových trzích vychází ze stejných principů jako segmentace trhu spotřebních výrobků. Ale vlastnosti segmentů průmyslového trhu budou odlišné, neboť vyplývají ze **základních charakteristik průmyslového trhu** (Vašítková, 2009, s. 70-71):

- Menší počet a větší velikost zákazníků,
- Hodnotově i objemově významné kontrakty,
- Úzké a dlouhodobé vazby mezi dodavateli a odběrateli,
- Geografická koncentrace průmyslových podniků (aglomerace, průmyslové zóny),
- Odvozená poptávka od poptávky na spotřebitelských trzích,
- Nízká elasticita poptávky,
- Složitější a racionální rozhodovací procesy,
- Obvykle přímé obchodní metody a osobní způsob komunikace,
- Další, pro různá odvětví a obory specifické faktory.

#### **POSTUP SEGMENTACE NA PRŮMYSLOVÝCH TRZÍCH:**

**Výběr segmentačních kritérií** vychází nejprve z *makroúrovně segmentace*, což zahrnuje kritéria: velikost nakupujícího podniku (v počtu pracovníků nebo údaje o obratu), odvětví, sídlo firmy (země, region) a organizační struktura podniku (nadmárodní). *Střední úroveň segmentace* by měla vycházet z informací o činnosti firmy, užívaných technologiích, nákupních zvyklostech a preferencích a podle aktuální situace nadaném odvětvovém trhu.

Poslední sledovanou je *mikroúroveň segmentace*, která popisuje chování a postoje firmy (jejich představitelů) na různých úrovních managementu. Sledují se především osobní charakteristiky tzv. rozhodovatelů, tj. majitelů a pověřených manažerů, kteří mají pravomoc k rozhodování o velkých a strategických nákupech firmy.

## 6.2 VÝBĚR CÍLOVÉHO TRHU (TARGETING)

Zejména ty podniky, které teprve začínají podnikat na mezinárodních trzích, si pro vstup svých podnikatelských aktivit potřebují vybrat ten nejvhodnější zahraniční trh, zemi nebo jen malou skupinu zemí. Pro tyto případy *je navrženo schéma, které názorně objasňuje, v jakých krocích je možno nejlépe výběr zemí provádět. Hledání tržní příležitosti představuje proces, který začíná hodnocením informací o trhu každé země.* Proces hodnocení představuje postupnou filtraci od všeobecných informací až ke konkrétním informacím o konkurenci a jejich marketingové politice. Výsledkem tohoto procesu je výběr země (nebo skupiny zemí) jako cílového trhu podniku v mezinárodním marketingu. (Vašítková, 2009, s. 71)

*Systematický výběr cílového trhu začíná sepsáním seznamu všech trhů světa.* Bylo by chybné, již v této fázi některé země vyloučit. *Výběr by se měl provést až po segmentaci trhu.* Rozhodnutí o tom, na jaké trhy vstoupit, by mělo být, jak již bylo řečeno, systematickým zvážením a srovnáním možností v jednotlivých zemích. Někdy je nazýván tento proces filtrací, protože se tzv. „odfiltrovávají“ postupně méně vhodné trhy. (Vašítková, 2009, s. 71) Pro menší firmy bude vhodnější zaměření se na menší či méně atraktivní „výklenkové“ segmenty, protože u velkých segmentů existuje velmi silná konkurence.

### 6.2.1 POSTUP PŘI VÝBĚRU CÍLOVÉHO TRHU

Dle Vašítkové (2009, s. 71-72) můžeme rozdělit postup výběru cílového trhu do čtyř kroků:

- *První fáze - makroanalýza* slouží pro rychlé posouzení a *zredukování souboru všech zemí (segmentu zemí) na soubor možných příležitostí.* Země se analyzují podle vybraných kritérií, které zahrnují *základní makroekonomické údaje, politické, legislativní a kulturně sociální prostředí zemí a geografické faktory.*
- *Ve druhé fázi - analýze trhu* se vytváří soubor zemí, tzv. *pravděpodobných příležitostí.* Ze souboru možných zemí vyloučíme podle zvolených kritérií (*velikost trhu, vývoj a trendy trhu, bariéry vstupu* apod.) nejméně vhodné kandidáty, to je země, které buď nesplňují předem stanovené požadavky, nebo které se ve srovnání s ostatními trhy, umístily nejhůře.
- *Třetím krokem je provedení mikroanalýzy trhu z pohledu firmy,* tj. *analýza konkurence, její struktury a síly, problémy vstupu na trh, náklady spojené se vstupem a celková náročnost operací (finanční, časová, na pracovní sílu, distribuční náklady* apod.). *Analyzuje se potenciální zisk a také riziko ztráty a návratnost investic.* Provedení třetího kroku umožňuje identifikovat tzv. *předpokládané příležitosti.*
- *Čtvrtým krokem je analýza cílového trhu z pohledu produktu.* To znamená, že se analyzují *produkty z pohledu jejich přijetí daným trhem, velikost trhu pro daný produkt a jeho možný růst. Dále se analyzuje nutnost a míra adaptace (přizpůsobení produktů podmínkám trhu) nebo možnost akceptace standardizovaného produktu. Analýza marketingové strategie konkurence a konkurenční produkty zejména z hlediska cenové politiky, uplatňované*



*konkurencí na cílových segmentech zákazníků. Výsledkem tohoto kroku je skupina vybraných zemí, případně pouze určitá jedna konkrétní země (trh).*

*Úlohou managementu je učinit konkrétní rozhodnutí, na který trh podnik se svými zahraničními podnikatelskými aktivitami skutečně vstoupí. Svou roli určitě bude hrát i osobní stanovisko zodpovědného manažera či majitele firmy. Bývají zvažovány osobní kontakty, zkušenosti z osobních návštěv, výstav a veletrhů a ostatní individuální faktory. (Vašítková, 2009, s. 72)*

### **6.2.2 METODY VYHODNOCOVÁNÍ ZJIŠTĚNÝCH ÚDAJŮ**

*Metoda vylučovací.* Tuto metodu lze uplatnit především v první fázi výběru trhu, když si stanovíme minimální nebo maximální hodnotu daného kritéria. Země, které nesplní tento požadavek, budou vyřazeny z dalšího výběru.

*Metoda maticová.* Tato metoda se uplatní ve druhé fázi analýzy, kdy je nutné porovnávat vybrané charakteristiky zemí. Do tabulky, která obsahuje v řádcích země, ve sloupcích hodnocená kritéria se vloží zjištěné hodnoty jednotlivých kritérií. Ta musí být převedena na srovnatelnou bázi. Údaje jsou transformována na relativní, slučitelná, pomocí (např. poměrných čísel, číselné škály nebo pořadí v jakém splňují daná kritéria). Získáme tak *matici prostých užitností*. Jednotlivá kritéria mají pro podnik obvykle různý stupeň důležitosti. Proto jednotlivým kritériím jsou přiřazeny váhy. Váhy se mohou stanovit například formou párového porovnání nebo postupného rozvrhu vah. Tím získáme *matici vážených užitností*. Sečtené vážené hodnoty kritérií, jsou vzájemně porovnávány a tímto je stanoveno výsledné pořadí zemí. (Vašítková, 2009, s. 72)

## **6.3 STRATEGIE POSITIONINGU**

**Positioning značky nebo produktu je jeho odlišení od konkurentů v povědomí zákazníků.** (Pelsmacker, Geuens a Bergh 2013, s. 140) Na positioning lze také pohlížet jako na proces zařazení, umístění výrobku, jeho značky, služby na trhu, jeho odlišení mezi produkty stejných výrobových skupin nebo návrh typické představy, kterou by měl produkt zaujmout v mysli spotřebitelů, resp. i způsob a stupeň jeho akceptace jednotlivými segmenty trhu. (Jurášková, Hornák et al. 2012, s. 163)

**Při tvorbě positioningu je třeba dodržet následující zásady** (Vašítková, 2009, s. 73):

- Positioning musí být reálný, tj. musí odpovídat kompetencím, image a finančním zdrojům, které má podnik k dispozici.
- Měl by být snadno a jednoduše pochopitelný.
- Měl by být v souladu s očekáváním spotřebitelů na zahraničních trzích.
- Musí zdůrazňovat hlavní konkurenční výhody značky (produktu).
- Musí být věrohodný.

V mezinárodním marketingu mohou firmy používat **jednotný globální positioning** anebo ho **přizpůsobovat podle specifik jednotlivých trhů**.

**Výhodou globálního positioningu** jsou úspory z rozsahu a možnost využívat jednotné (globální) marketingové strategie. To je možné použít zejména *na průmyslovém trhu u*

*technologicky náročných výrobků* (zalomené hřídele, obráběcí stroje, roboti apod.). Jedná se o tzv. **High-tech positioning**, ten je možné použít i na *spotřebitelském trhu*, ale jen u některých výrobků (počítače, elektronika, automobily) a služeb (finanční, pojišťovací nebo logistické služby). Další skupinou výrobků, kde je možné využít výhod globálního positioningu, **jsou výrobky, které odpovídají tzv. celosvětovým potřebám**, a není zde důvod zdůrazňovat sociálně-kulturní odlišnosti. Patří k nim většina potravinářských výrobků (káva, čaj, maso, těstoviny), také výrobky, které jsou spojeny s velkými nadnárodními firmami, většinou amerického původu (Coca-Cola, Pepsi, Levi Strauss), anebo francouzského původu, když se jedná například o luxusní kosmetiku (Chanel, Dior). Tomuto positioningu se říká **High-touch positioning**. (Vašítková, 2009, s. 73)

**Při stanovení mezinárodního positioningu je zapotřebí zohlednit tři základní faktory** (Vašítková, 2009, s. 73):

- 1) **Objektivní charakteristiky výrobku** (technické parametry, užité vlastnosti, trvanlivost, apod.).
- 2) **Očekávání zahraničních spotřebitelů** (velmi důležitý faktor, který souvisí s vnímáním země původu zboží a se vztahem spotřebitelů k mezinárodním značkám).
- 3) **Postavení konkurence na zahraničním trhu** (podíl na trhu tuzemských a zahraničních firem a jejich strategie).

**Odlišný mezinárodní positioning**, volí podniky tam, kde je vhodné zdůraznit sociálně-kulturní odlišnosti zemí, dalším z důvodu, je případ, kdy se podaří přesvědčit zahraniční zákazníky, že se jim zahraničním výrobkem dostane lepší kvality, užítku a vyšší společenské prestiže. Takto byly v 90. letech 20. století vnímány ve střední a východní Evropě veškeré produkty, které přicházely ze západní Evropy nebo Ameriky.

Někdy je výhodné použít strategii tzv. tuzemského pasu, neboli **tuzemský positioning**. V průmyslovém marketingu se této strategii využívá z obchodně politických důvodů, zejména u zemí, které upřednostňují své tuzemské výrobce. Pak je i pro zahraničního podnikatele, který zakládá například v zahraničí společný podnik, ponechat původní tuzemskou značku.

Každému rozhodnutí o positioningu by měl předcházet výzkum trhu, konkurence a vnímání spotřebitelů.

**V praxi se pro jednotlivé značky používá těchto základních druhů positioningu** (Vašítková, 2009, s. 74):

- **Positioning výrobový**, založený na specifických vlastnostech produktu (například baterie značky Duracell, které mají dlouhou životnost).
- **Positioning zaměřený na životní styl** (například bioprodukty).
- **Positioning podle spotřební příležitosti** (např. Den zamilovaných 14. únor – Sv. Valentýn).
- **Positioning zaměřený na mimořádnou kvalitu produktu** (například automobily značky Mercedes).
- **Positioning zaměřený na vybraný segment uživatelů** (například čokolády Kinder Bueno, jsou zaměřeny na segment žen-matek, kterým je tento výrobek představen jako obzvláště vhodný pro jejich děti, protože obsahuje mléčnou náplň a to je zdravé pro správný vývoj dětí).

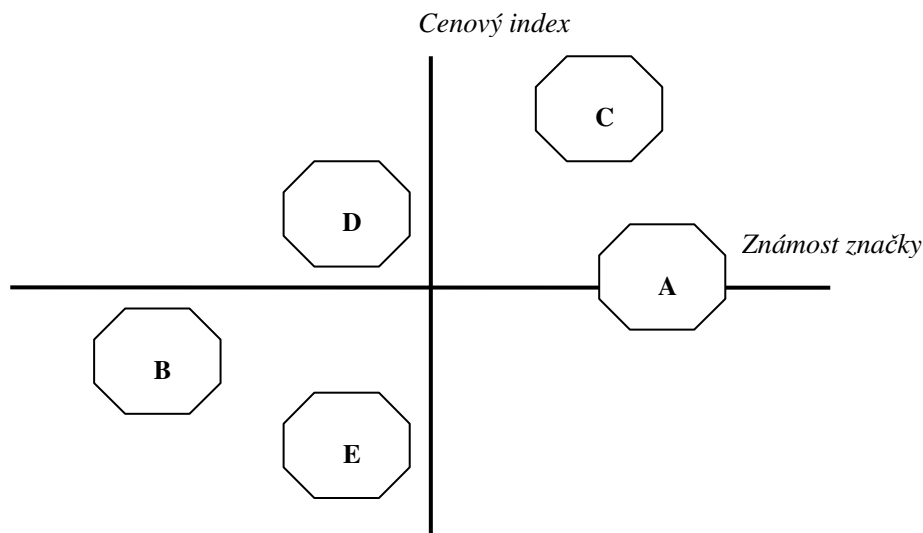
Praktickou a velmi přehlednou aplikací positioningu je použití **mapy vnímání**. Tato technika umožňuje na základě analýzy nejdůležitějších vlastností produktu zachytit graficky

jeho polohu tak, jak ji vnímá zákazník. Mapa vnímání pozice poslouží pro určení polohy i konkurenčních produktů. **Poziční mapa je grafické vyjádření spotřebiteli vnímané podobnosti či odlišnosti určitého produktu (značky) vůči ostatním produktům (značkám) téže kategorie.**

**Poziční mapy poskytují informace o** (upraveno dle Kozel et al. 2006, s. 197):

- Určení pozice produktu na trhu z hlediska toho, jak jej vnímá spotřebitel.
- Identifikaci nejbližších konkurentů.
- Identifikaci tržní mezery.
- Východisku pro firemní marketingovou strategii.
- Při opakovaném mapování o zjištění změny pozice jednotlivých subjektů na trhu.
- Podkladech pro komerční prezentaci produktu.

**Obrázek 6-1: Poziční mapa značek A-E**



*Zdroj: upraveno dle Kozel a kol. (2006, s. 197)*

Uplatnění positioningu umožní managementu podniku se strategicky rozhodnout buď o zachování dosavadní pozice, nebo o její změně. **Změnu vnímání stávající pozice** produktu označujeme jako **strategii repositioningu**, to je samozřejmě spojeno s náklady. Na druhou stranu, mnohdy právě setrvávání výrobku nebo značky na pozici, která ztratila svou konkurenceschopnost, by ve svých důsledcích vedlo k mnohem větším finančním ztrátám.

**Tabulka 6-2: Alternativy repositioningu značky**

	<b>Stejný cílový trh</b>	<b>Změna cílového trhu</b>
<b>Stejně vlastnosti produktu</b>	<i>Image repositioning</i>	<i>Tržní repositioning</i>
<b>Změna vlastností produktu</b>	<i>Produktový repositioning</i>	<i>Celkový repositioning</i>

*Zdroj: Drummond a Ensor (2005, s. 240)*

## 7 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V MEZINÁRODNÍM MARKETINGU

### Cíle kapitoly:

1. Objasnit jednotlivé etapy strategického marketingového plánování v mezinárodním marketingu.
2. Objasnit proces strategického marketingu v mezinárodním prostředí.

### Klíčová slova kapitoly:

Strategické marketingové plánování, portfoliové analýzy, model BCG a GE, SWOT analýza, operativní marketingové plánování, strategie intenzivního růstu, externí (integrační) růstová strategie, diverzifikační růstová strategie.

Chceme-li vytvořit vítěznou marketingovou strategii, musí marketingový manažer odpovědět na dvě velmi důležité otázky: kterého zákazníka chceme obsloužit (kdo je náš cíl na trhu)? A jaká bude naše nejlepší nabídka (jaká je hodnota naší propozice)? Podnik musí nejprve rozhodnout, kdo je cílový segment. Činí tak rozdělením trhu na segmenty zákazníků (segmentace trhu) a volbou cílového segmentu (targeting). Někteří lidé si myslí, že marketingové řízení je činnost, jak najít co nejvíce zákazníků a zvýšit poptávku. Ale marketingoví manažeři vědí, že nemohou cílit na všechny zákazníky. Pokud by se o to snažili, jejich nabídka by nebyla dostatečně dobrá pro všechny. Místo toho by podnik měl cílit pouze na zákazníky, kterým je schopen nabídnout to nejlepší a mít z nich zisk. (Armstrong et al., 2009, s. 10).

### 7.1 POSTUP STRATEGICKÉHO MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ

**Cílem strategického marketingového plánování** je stanovení koncepce mezinárodního podnikání ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Strategický plán musí směřovat mezinárodní aktivity podniku do geografických zón s růstovým potenciálem., vyčíslit investice, které budou spojeny se vstupem na nové trhy, musí harmonizovat výrobní a obchodní aktivity v jednotlivých zemích a zajistit jejich soulad s očekávaným vývojem poptávky na mezinárodních trzích a v neposlední řadě musí stanovit marketingové cíle a náklady, které budou spojeny s jejich dosažením.

#### 7.1.1 STANOVENÍ POSLÁNÍ A CÍLŮ

Vytvořením poslání (vize) sděluje organizace svým zaměstnancům i svému okolí hlavní účel své existence a cesty, kterými tohoto účelu hodlá dosahovat. Je vyjádřením hodnot organizace, které by měli sdílet všichni její zaměstnanci. V době, kdy podnik vstupuje do mezinárodního podnikání, má obvykle již dávno vymezeno své poslání. Avšak, vstupem do konkurenčního a globalizovaného mezinárodního prostředí, by měl management zvážit, zda jeho poslání je v souladu s novými cíli podniku, zda dostatečně vyjadřuje podnikovou kulturu a sdílené hodnoty a konečně, zda je v současném poslání podniku vyjádřena jeho hlavní konkurenční výhoda. Poslání podniku neboli jeho vize je obvykle vyjádřena také formou jednoduchého sloganu (Například „Lidl je levnější!“ nebo slogan firmy Philips „Let’s make things better“.). (Vašítková, 2009, s. 66)

Požadavky na stanovení strategických cílů (SMART):

- Cíle by měly být měřitelné.
- Cíle musí obsahovat časové období, ve kterém mají být dosaženy
- Cíle musí být reálné (pokud jsou cíle stanoveny bez ohledu na vnější faktory, mohou být nereálné).
- Cíle musí být specifické.
- Cíle musí být dosažitelné.

V mezinárodním marketingu bývají strategické cíle podniku zaměřeny například na vstup na nové trhy nebo nové segmenty, rozšíření podílu na stávajícím zahraničním trhu nebo účast ve strategické alianci.

Při stanovení cílů je možné klasifikovat cíle několika možnými způsoby:

- Cíle ziskové (nárůst zisku).
- Cíle tržního podílu (nárůst tržního podílu, nárůst prodeje).
- Cíle propagační (zlepšení image destinace, zefektivnění propagačních nástrojů).
- Cíle přežití (omezení rizika).
- Cíle růstu (rozšíření distribuční sítě).
- Cíle brandingu (ohleduplnost k životnímu prostředí).

Rozdíl mezi odpověďmi na otázky „kde jsme nyní?“ a „kde bychom chtěli být?“ je „gap“ (mezera), jejíž zmenšení je možné řešit dvěma způsoby:

- Strategickou gap analýzou (strategický marketing).
- Taktickou gap analýzou (nástroje marketingového mixu).

### 7.1.2 VÝBĚR NOSNÝCH AKTIVIT

Toto rozhodnutí je **stěžejním strategickým rozhodnutím podniku**. Výběrem nosných aktivit, které budou na mezinárodních trzích rozvíjeny, se podnik chce jasně odlišit od konkurence. Praktickým nástrojem pro vyhodnocení optimálních podnikatelských aktivit pro daný trh nebo segment jsou tzv. **portfoliové analýzy**. Výsledek analýz slouží jako podklad pro rozhodnutí, které aktivity jsou považovány za neperspektivní, případně jsou v rozporu s novým posláním firmy. Tyto aktivity pak budou buďto utlumovány nebo zcela vyloučeny pro nasazení v dané zemi.

Pro potřeby mezinárodního marketingu se nejvíce využívají dva modely, které se zabývají analýzou výrobového nebo podnikatelského portfolia. Jedná se o **model Bostonské konzultační skupiny BCG** a **model vyvinutý pro firmu General Electric, model GE** (Vašítková, 2009, s. 66):

- **Model BCG** je založen na myšlence důležitosti tempa růstu trhu a relativního podílu firmy na trhu. Jednotlivé podnikatelské aktivity (výrobky) jsou znázorněny maticí o čtyřech kvadrantech, které jsou výslednicí vztahu ročního nárůstu trhu k relativnímu podílu výrobku na trhu. Každý kvadrant je označen určitým symbolem (hvězdy, otazníky, dojně krávy a bídní psi) a pro každý z těchto kvadrantů je vhodné doporučit určitou marketingovou strategii.
- **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 například (velikostí trhu, růstovým potenciálem, bariérami pro vstup, investiční náročností, ziskovostí, silou konkurence apod.).

*Konkurenční postavení firmy na cílovém trhu vychází z podílu firmy na daném trhu a z faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost (kvalita a image výrobků, doprovodné služby, distribuční a komunikační politika, finanční zdroje, kvalita managementu apod.). Kombinací uvedených faktorů vznikne matice o devíti polích. Strategické rozhodování vychází z kombinace zvolených faktorů. Efektivnost využití tohoto modelu v praxi záleží na volbě vhodných kritérií, které odpovídají realitě atraktivnosti trhů a konkurenčnímu postavení podniku.*

### SWOT analýza

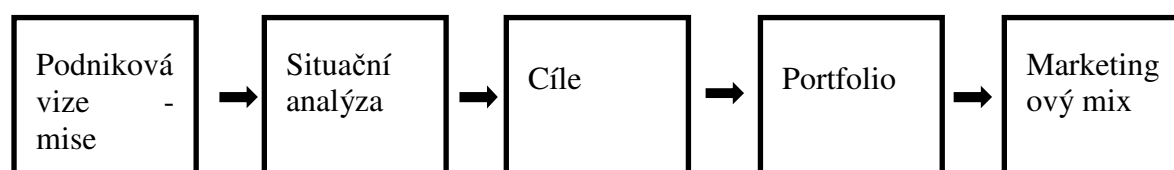
Strategický marketingový plán je nutno rozpracovat na nižší úrovni, to je pro vybrané podnikatelské aktivity. Rovněž pro každou z těchto aktivit, které se budou v mezinárodním prostředí rozvíjet, je vytvořeno vlastní poslání, které musí být v souladu s celkovým posláním firmy a s jejími cíli. **Pro vyhodnocení poslání jednotlivých aktivit (výrobků)** se nejdříve vypracuje **SWOT analýza**. Znalost vlastních silných a slabých stránek, které vyplývají z vnitropodnikového prostředí, je pro organizaci stejně důležité jako analýza příležitostí a rizik. Hrozby a příležitosti vyplývají z analýzy vnějšího prostředí, jak makro prostředí – odlišných marketingových prostředí zahraničního trhu, tak i z tzv. mezo prostředí, které zahrnuje zákazníky, dodavatele a konkurenci a veřejnost. (Vašítková, 2009, s. 67)

**Výsledek SWOT analýzy** a její následná kvantifikace, například využitím Plus-mínus matice, umožní podniku **odhalit své nejdůležitější silné stránky a příležitosti a rovněž nejpodstatnější slabiny a hrozby**. Na odstranění slabých míst a zmírnění hrozeb a především na posílení silných stránek a na využití odhalených příležitostí jsou postaveny jak cíle, tak marketingové strategie jednotlivých podnikatelských aktivit výrobků. (Vašítková, 2009, s. 67)

## 7.2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Marketingové plány mohou být prezentovány mnoha různými způsoby. Většina firem potřebuje písemný marketingový plán, protože marketingový plán je svým zaměřením rozsáhlý a složitý. Podrobnosti o úkolech a detaily činností mohou být ztraceny, pokud jsou sděleny pouze ústně. Bez ohledu na to, jak je marketingový plán předložen, některé prvky jsou společné pro všechny marketingové plány. Patří mezi ně definování obchodní mise, provádění analýzy situace, definování cílů, vymezení cílového trhu, a vytvoření složek marketingového mixu (viz obr. 7-1). Další prvky, které mohou být zahrnuty do plánu, jsou rozpočty, realizační harmonogramy, požadované výstupy marketingového výzkumu, nebo prvky pokročilého strategického plánování. (Lamb, Hair a McDaniel, 2009, s. 33)

**Obrázek 7-1: Prvky marketingového plánu**



### **Střední úroveň marketingového plánování**

Střední úrovni plánování v mezinárodním marketingu by **měl předcházet proces segmentace trhů a proces výběru cílového trhu**. Marketingové cíle na střední úrovni plánování v mezinárodním marketingu jsou zakotveny v **realizačních plánech**, které jsou vypracovány pro jednotlivé vybrané podnikatelské aktivity a tržní segmenty (země). **Mezi cíle této střední úrovně plánování** mezinárodního podnikání patří například zvýšení rentability, růst podílu na trhu apod.

**Plánované aktivity je nutné úspěšně realizovat a plnění plánovaných cílů kontrolovat.**

### **Nejnižší úroveň marketingového plánování**

**Krátkodobé, obvykle roční operativní mezinárodní marketingové plány** jsou často **koncipovány na úrovni jednotlivých značek**. Vychází se při nich z výše uvedených realizačních plánů, provádí se marketingová analýza SWOT vzhledem ke značkám. Vybírají se **krátkodobé konkrétní cíle** pro jednotlivé značky a pro každý trh zvlášť. Trendem poslední doby je získání a udržení co největšího počtu loajálních zákazníků, obvyklé jsou cíle vyjádřené ve finančních ukazatelích vzhledem k obratu nebo zisku. Samozřejmě součástí operativních plánů jsou rozpočty, stanovené pro realizaci jednotlivých marketingových aktivit. (Vašítková, 2009, s. 68)

K dosažení stanovených cílů se vybírají a realizují odpovídající marketingové strategie například **strategie intenzivního růstu, externí (integrační) růstová strategie nebo diverzifikační růstová strategie**.

**Strategie intenzivního růstu** vede ke zvýšení objemu prodeje na stávajících segmentech zvýšeným marketingovým úsilím. V mezinárodním marketingu má tato strategie nejčastější podobu, vstupu firmy na nový zahraniční trh, kde je založena vlastní dceřina společnost. Dochází k posílení image firmy, úsporám nákladů z rozsahu a zlepšení vyjednávací pozice podniku vůči obchodním partnerům. (Vašítková, 2009, s. 68)

**Externí (integrační) růstová strategie** má za cíl buď zvýšení rentability mezinárodního podnikání díky lepší kontrole vybraných mezičlánků distribučního řetězce nebo pohlcení konkurenční firmy buďto formou fúze nebo akvizice. Kontrola distribučních řetězců může být realizována například formou franchisingu, smlouvou o výhradním prodeji nebo zřízením podnikové prodejny. Dalším možným cílem této strategie je tzv. horizontální integrační strategie, což v praxi znamená pohlcení nebo kontrola přímé konkurence, která působí ve stejném odvětví. Tato strategie je velice kapitálově náročná a skrývá v sobě riziko přílišné roztržitosti, ztráty pozice na nosném trhu a ztráta identity podnikové kultury. (Vašítková, 2009, s. 68)

**Diverzifikační růstová strategie** představuje rozšíření stávajících aktivit na nové segmenty, zahájení zcela nových podnikatelských aktivit nebo výrobu nových produktů pod stejnou značkou apod. Cílem je snaha o rozložení podnikatelského rizika. Tato strategie je rovněž kapitálově velmi náročná a může vést k ekonomickým problémům. (Vašítková, 2009, s. 68)

K základním marketingovým „receptům na úspěch“ patří:

- Vítězit pomocí vyšší jakosti.
- Vítězit pomocí lepších služeb.
- Vítězit pomocí nižších cen.
- Vítězit pomocí vysokého tržního podílu.
- Vítězit pomocí úprav a individuálních uzpůsobení.
- Vítězit pomocí nepřetržitého zdokonalování produktů.
- Vítězit pomocí inovací produktu/služby.
- Vítězit pomocí vstupu na vysoce růstové trhy.
- Vítězit pomocí překonávání očekávání zákazníků.

Výsledek rozhodnutí o volbě marketingové strategie bude realizován na zvolených segmentech a na vybraném cílovém trhu. Strategické rozhodování marketingového managementu podniku se dále musí zaměřit na stanovení vhodné strategie positioningu.

### 7.3 VYBRANÉ STRATEGICKÉ PŘÍSTUPY V MEZINÁRODNÍM PODNIKÁNÍ

Podnik si při proniknutí na zahraniční trhy může zvolit některý z následujících strategických přístupů (Zapletalová 2006, s. 51-56):

**Strategie vedoucí firmy na trhu** (leader strategy). Podnik se snaží zvýšit svůj podíl na globálním trhu a zaujmout dominantní postavení na cílovém segmentu světového trhu. Vedoucí firma se stává vzorem pro ostatní.

**Strategie druhé největší firmy na trhu** (challenger strategy). Jiný podnik zaujímá místo vedoucí firmy a vyzývatel se obvykle snaží získat část jeho tržního podílu. Dochází tak k boji o pozice a ten oslabuje vůdčí postavení lídra. Vyzývatel musí nabídnout zákazníkům nějakou výhodu, proto obvykle sníží ceny, zlepší distribuci, zdokonalí poskytování služeb či zintenzivní komunikační politiku (vysoké investice do reklamy).

**Strategie firem, které napodobují jiné firmy** (follower strategy). Praktikována malými a středními podniky s cílem udržet si získaný podíl na trhu a věrné zákazníky. Jde o strategii, jejíž základ tkví v napodobování (asijské produkty často využívají konkurenční výhody nízkých nákladů kopírováním duševního vlastnictví jiných firem). Je nutno vyhnout se střetu s lídrem trhu, proti kterému by neměly v cenové válce šanci. Pokud však nabízejí kvalitní produkty za konkurenceschopné ceny, bývají ve svém segmentu velmi úspěšné. Výhodu čerpají z malých investic do výzkumu a vývoje.

**Strategie firem zaměřujících se na mikrosegmenty** (strategy of market niche). Toto je strategie pro podnik, který se zaměří na úzký segment (tržní mezeru/výklenek), který z nějakého důvodu nezajímá konkurenci. Základem je poskytování produktu, který je nerentabilní pro velký podnik. Mnohdy se používá i speciální typ distribuce (přímý kontakt se zákazníky) a marketingové komunikace. Takový speciální produkt by byl obvykle dražší, ale díky výhradní specializaci a vyšším očekávaným cenám jsou tyto podniky schopné konkurence. Není neobvyklé, že tyto podniky dosahují i vyšší marže, než podniky s velkým tržním podílem. Podnikají ovšem s neustálým rizikem, že se změní poptávka a zanikne tak příliš úzce specializovaná firma.

**Strategie širokého pronikání na mezinárodní trhy** (penetration strategy). Jedná se o využití úspor z rozsahu při masové produkci, takže ji využívají často velké firmy.



Konkurenční výhoda spočívá v nízkých nákladech a konkurenceschopných cenách. Jedná se tak o vskutku nadnárodní firmy, protože jejich produkty najdeme všude po světě (např. výrobci elektroniky z Asie).

**Strategie diferenciaci** (differentiation strategy). Podnik nabízí produkty za vyšší ceny, které jsou ospravedlněny řadou doplňujících služeb, které tak dávají produktu vyšší užitnou hodnotu (např. Apple výrobky doplněny Apple službami, stahováním, designem, atd.). Konkurenční výhodou je tedy odlišení od konkurenčních nabídek.

**Strategie úzké specializace** (concentration strategy). Podnik se úzce specializuje na omezený počet zákazníků. Díky této koncentraci dokáže realizovat poměrně vysoké zisky a dominantní postavení ve svém segmentu na světovém trhu. Tato strategie je vhodná pro malé a střední podniky, které díky specializaci mohou konkurovat podnikům velkým.

## 8 OBCHODNÍ METODY A FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH

### Cíle kapitoly:

1. Podat přehled o metodách vstupu na zahraniční trhy.
2. Vysvětlit výhody a nevýhody jednotlivých metod vstupu podniků na zahraniční trhy.
3. Posoudit, kterou z uvedených metod je vhodné uplatnit pro určité podniky a zahraniční trhy.
4. Objasnit jaká rizika jsou spojena s mezinárodním podnikáním na zahraničních trzích.

### Klíčová slova kapitoly:

Formy vstupu na zahraniční trh, vývoz zboží a služeb, nepřímý export, prostřednické vztahy, šedé trhy, smlouvy o výhradním prodeji, obchodní zastoupení, komisionářská smlouva, mandátní smlouva, piggybacking, přímý export, exportní aliance, licence, franchising, smlouvy o řízení, zušlechťovací operace, mezinárodní výrobní kooperace, engineering, přímé kapitálové investice, akvizice, fúze, investice na zelené louce, společný podnik (joint-venture), strategická aliance, teritoriální rizika, komerční rizika, rizika měnová a kursová, přepravní rizika.

Podnik se rozhoduje o nejvhodnější formě vstupu na vybraný cílový trh. Jedná se opět o jedno z nejdůležitějších ze strategických rozhodnutí podnikového managementu, které může ovlivnit jak pozici podniku, tak i jeho ekonomické výsledky na dlouhou dobu dopředu. **Rozhodování podnikového managementu ovlivňuje celá řada faktorů.** Na straně podniku budou primární faktory zkušenosti managementu podniku s mezinárodním obchodem, kapitálové a personální možnosti podniku a jeho celková konkurenceschopnost. Limitujícími faktory budou obchodně politické podmínky a ekonomické prostředí cílového trhu. Ovlivňovat rozhodování o formě vstupu bude i vzdálenost vybraného trhu od mateřské firmy, velikost a potenciál růstu daného trhu a rizika a bariéry, včetně investiční náročnosti spojené se vstupem na zahraniční trh. Dalšími kritérii může být síla mezinárodní konkurence, charakteristika výrobků a možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit. (Vašítková, 2009, s. 78)

### BECHTEL A ANALÝZY PŘED VSTUPEM NA TRH

Bechtel poskytuje prvotřídní technické, manažerské a další služby pro vývoj, řízení, sestavení a provozování zařízení v téměř 60 zemích po celém světě. Než se Bechtel odváží na nové trhy, vypracuje podrobnou strategickou analýzu trhu. Dívá se na své trhy a pokouší se určit, kde by měl být za čtyři nebo pět let. Řídící tým vypracuje cost-benefit analýzu, která ukáže postavení konkurentů, infrastrukturu, regulační a obchodní bariéry a situaci v oblasti daní (jak korporátních, tak osobních). V ideálním případě by měla být novým trhem země s naplněnými potřebami výrobků nebo služeb, s kvalitní, kvalifikovanou pracovní silou schopnou vyrobit výrobek a s přátelským prostředím (jak ze strany vlády, tak obyvatelstva).

*Zdroj: Kotler a Keller 2007, s. 712*

## 8.1 DŮVODY A FAKTORY PRO VSTUP NA MEZINÁRODNÍ TRHY

Důvody vstupu firem na mezinárodní trhy se dají ale i zobecnit do těchto kategorií (Zapletalová 2006, s. 51-56):

- zvyšování prodejů a vše s tím spojené,
- získávání zdrojů,
- diversifikace dodavatelů a odběratelů,
- minimalizace konkurenčních rizik.

Pokud se podnik nachází v problémové situaci, která spadá do některé z výše uvedených kategorií, je pro něj dobré začít podnikat na více trzích a pomalu se začít stávat nadnárodním podnikem. Faktory, které ovlivňují rozhodování o obchodních aktivitách podniku na zahraničním trhu, jsou dvojího charakteru (Zapletalová 2006, s. 51-56):

- aktivní motivační faktory - tyto jsou chápány jako stimuly podněcující podniky k expanzi na zahraniční trhy
- pasivní motivační faktory – podnik pouze reaguje na změnu prostředí a přizpůsobuje se těmto změnám svými aktivitami

Má-li podnik důvod vstoupit na mezinárodní trh a je-li správně motivován, musí ještě splňovat určitá kritéria pro tento vstup. Předně by si měl podnik vytýčit cíle a očekávání, spojená se zahraničními aktivitami. Měl by mít dostatečné finanční možnosti a zdroje pro prvotní obchodní aktivity. Dále je vhodné získat znalosti a zkušenosti s podnikáním na mezinárodních trzích. V neposlední řadě si podnik musí být vědom rizik, která mu hrozí. Mezi taková rizika patří (Zapletalová 2006, s. 51-56):

- tržní rizika vyplývající ze změny tržních podmínek
- komerční rizika vznikající z nesplnění závazku obchodním partnerem
- přepravní rizika související s obchodováním se zbožím
- teritoriální rizika související s nejistotou politického a ekonomického vývoje jednotlivých zemí
- kurzová rizika závislá na vývoji kurzů měn

## 8.2 PROCES VÝBĚRU TRHU A STRATEGIE VSTUPU NA TENTO TRH

Ve chvíli, kdy podnik ví, že chce vstoupit na mezinárodní trh a má pro to všechny předpoklady, je na čase vybrat vhodný trh a strategii, kterou použije pro vstup na tento trh. Je tedy potřeba učinit několik základních strategických rozhodnutí: volba cílové země/trhů a jejich segmentace, určení strategie (metody) vstupu a načasování vstupu.

Volba cílové země a potažmo trhu je velmi složitý proces, který je závislý na mnoha faktorech. Zjednodušeně však můžeme konstatovat, že je z drtivé většiny ovlivněn stavem samotného podniku, proto je zde nemůžeme analyzovat. Můžeme však provést obecnou segmentaci trhů v rámci Evropské unie. Buď z hlediska kulturních dimenzí, geografické a jazykové blízkosti (Kotler a Keller 2007):

- Rakousko, Německo, Švýcarsko, Itálie, Velká Británie, Irsko – tuto skupinu tvoří velmi bohaté anglosasky a německy hovořící evropské země, celkem jde o 205 mil. zákazníků
- Belgie, Francie, Řecko, Portugalsko, Španělsko – především románské země s typickým charakterem místních obyvatel, momentálně v krizi, celkem jde o 180 mil. zákazníků

- Dánsko, Švédsko, Finsko, Nizozemsko, Norsko – dominují skandinávské země, velmi vyspělé ekonomiky a nároční spotřebitelé, celkem jde o 40 mil. zákazníků

Nebo z hlediska politických, ekonomických, kulturních a geografických kritérií (Kotler a Keller 2007):

- Velká Británie, Německo, Francie, Irsko, Belgie, Lucembursko
- Španělsko, Portugalsko, Itálie, Řecko
- Nizozemsko, Dánsko

Koncepce sociálně kulturních zón tak umožní podniku adaptovat marketingový mix jen pro několik zón a ne pro každou zemi zvlášť. Základ spočívá v identifikaci určité geografické zóny, která má obdobné sociálně kulturní zázemí, a to podniku umožňuje využívat jednotný marketingový přístup pro více zemí. Státy jsou seskupeny do skupin podle relativně snadno identifikovatelných kritérií (např. hodnotový systém, jazyková příbuznost, spotřební a nákupní zvyklosti, pracovní režim, citlivost spotřebitelů na ceny, atd.). (Kotler a Keller 2007)

### **8.3 STRATEGIE (METODY) VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRHY**

Vybrat způsob, jakým vstoupí podnik na zahraniční trhy, je dalším klíčovým rozhodnutím marketingu. Zvolení konkrétní strategie je ovlivněno řadou faktorů, které byly již dříve zmíněny (investiční náročnost vstupu, zdroje podniku k dispozici, potenciál cílového trhu, rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu, konkurenceschopnost podniku v mezinárodním prostředí, atd.).

#### **8.3.1 OBCHODNÍ METODY**

- vývozní operace
- dovozní operace
- piggybacking

Export a import jsou základní a nejjednodušší obchodní operace. Export zpravidla probíhá pomocí cizích distribučních orgánů (bez přímých investic) všem zahraničním zájemcům – importéři maloobchodu, koneční spotřebitelé. Složitější metodou exportu je export s přímými investicemi, kdy prodej probíhá pomocí vlastních orgánů (např. pomocí kanceláří, poboček, dceřiných společností). Lze tak vybudovat v zahraničí reprezentační kanceláře a pobočky, které jsou personálně i organizačně součástí podniku. Vytvářejí tak jakési první opěrné body v zahraničí. Jejich úlohou je navazovat kontakty, rozvíjet se a sledovat trh a jeho vývoj. Nebo je možné založit vlastní dceřiné společnosti, což jsou samostatné právnické osoby v dané zemi, které intenzivně zpracovávají trh a starají se o všechny odběratele. Při exportu někdy vznikají tzv. exportní společenství, což jsou dobrovolná spojení několika podniků exportujících stejný nebo komplementární sortiment. Je vytvořen centrální exportní orgán, kterému jsou svěřeny exportní funkce.

Vývozní marketing tak realizují podniky, které začínají rozvíjet své aktivity a vstupují na zahraniční trhy postupně. Je obzvláště lákavou cestou pro malé a střední podniky s malými vlastními zdroji, bez zkušeností s mezinárodním podnikáním.

Dle Machkové (2007, s. 82) je piggybacking spolupráce několika podniků ze stejného odvětví podnikání, kdy velký a známý podnik dává za úplatu menším podnikům své zahraniční distribuční cesty. Z této spolupráce plynou výhody oběma stranám. Malý podnik má šanci využít již funkční distribuční kanály a zkušenosti velkého podniku. Ten má možnost nabízet v rámci své distribuce širší portfolio produktů. Spolupracovat mohou v rámci úspory nákladů i dva velké podniky, a to na trzích, které nejsou životně důležité, ale chtějí na nich být přítomni (např. pro budoucí možný rozvoj).

### 8.3.2 METODY KAPITÁLOVĚ NENÁROČNÝCH VSTUPŮ NA MEZINÁRODNÍ TRHY

Chtějí-li podniky vstoupit na zahraniční trh, ale přitom se obávají zvýšeného rizika nebo nemají dostatek kapitálu na přímé investice v zahraničí, mohou využít některou z forem vstupu, které jsou nenáročné na investice. Mezi základní formy kapitálově nenáročných vstupů řadíme:

- licenční obchody
- smlouvy o řízení
- zušlechťovací operace
- výrobní kooperace
- profesní smlouvy

Na zahraniční trhy lze pronikat kapitálově nenáročně. Běžnou formou jsou různé druhy licencí (např. patentové licence – know-how, franchising, forfeiting). Franchising je systém podnikání, který kombinuje know-how zavedené firmy na trhu se snahou a iniciativou drobného podnikatele. Forfeiting je forma financování vývozu, u které forfaiter zpravidla uzavírá předem smlouvu s vývozcem. Tato smlouva stanovuje podmínky budoucího odkupu pohledávky. Po realizaci dodávky zboží do zahraničí vývozce odprodá pohledávku forfaiterovi a získá okamžitou úhradu (sníženou o odměnu forfaiterovi). (Machková 2007, s. 83-88)

#### FRANCHISING KFC

KFC je největším fast food řetězcem s pokrmy z kuřecího masa na světě a vlastní nebo franšízuje 12800 provozoven v asi 90 zemích světa – 60 % z nich mimo USA. KFC musel při vstupu na japonský trh překonat řadu překážek. Japonci pokládali fast food za cosi umělého, dělaného mechanickými prostředky a nezdravého. Aby získala značka KFC důvěru, ukazovaly reklamy scény z počátků plukovníka Sanderse v Kentucky, plné jižanské pohostinnosti, starých tradic a autentické domácí kuchyně. Kampaň měla obrovský úspěch a za necelých osm let rozšířila Kentucky svoji přítomnost ze 400 lokalit na více než tisíc. V Číně je KFC nejoblíbenější mezinárodní značkou. Prodává v ní např. Old Beijing Twister – tortillu napodobující způsob, jakým je podávána pekingská kachna, ale uvnitř je místo kachny smažené kuře.

*Zdroj: Kotler a Keller 2007, s. 714*

Již méně obvyklé jsou smlouvy o řízení (managementu). Toto jsou smlouvy o poskytnutí manažerského know-how a samotných manažerů, jedná se tak vlastně o transfer stylu řízení do zahraničí. Používají se například v mezinárodních hotelových sítích.

U zušlechťovacích operací jde o zpracování suroviny, materiálu nebo polotovaru do vyššího stupně opracování. Hlavním důvodem takovéto operace jsou nižší náklady na

přepřacování v zahraničí (např. mzdové, energetické, surovinové, materiálóvé, dopravní), méně přísná pracovněprávní legislativa nebo měkčí ekologické normy.

Podstata mezinárodní výrobní kooperace spočívá v rozdělení procesu výroby mezi výrobce z několika zemí, aniž by došlo k jakémukoliv kapitálovému propojení. Finální produkt je dopřacován jedním výrobcem. Hlavní výhodou je opět snížení nákladů a z toho plynoucí vyšší konkurenceschopnost na světových trzích.

### **8.3.3 METODY KAPITÁLOVĚ NÁROČNÝCH VSTUPŮ NA MEZINÁRODNÍ TRHY**

Kapitálově náročné vstupy na zahraniční trhy jsou nejsložitějšími metodami vstupu, jsou proto realizovány největšími firmami. Mají formu portfoliových nebo přímých investic. Často je to jediná možnost jak proniknout na chráněné mezinárodní trhy (Čína). Podíl v zahraničním podniku přináší výhodu znalosti prostředí, fungující distribuční kanály a marketingovou komunikaci. Úplná kontrola podniku pak přináší možnost využít levnou pracovní sílu a existující surovinové zdroje. (Machková 2007, s. 89)

- portfolio investice
- přímé investice
  - fúze
  - akvizice
  - investice na zelené louce
  - společné podnikání (Joint Venture)
  - strategické aliance

Portfolio investice jsou investice do akcií nebo jiných cenných papírů. Přímé investice jsou investice do podniků. Jde tedy o faktickou participaci na reálných procesech v podniku. Přímé zahraniční investice lze tedy definovat jako investice s účelem založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem, který sídlí v jiné zemi. Tyto investice pak mají formu kapitálových vkladů (hmotných a nehmotných investic), vnitřfiremních půjček nebo reinvestovaného zisku. Jsou tak základním kamenem pro rozvoj světové ekonomiky. Proto poskytuje většina zemí různé výhody formou investičních pobídek a láká tím zahraniční investory. Běžné jsou celní a daňové úlevy, podpora v získání pozemku (budovy), dotace a granty.

Fúze (merger) je dohoda zahraničního a tuzemského podniku o splynutí nebo sloučení v jediný podnik. Při splynutí obě společnosti zanikají a vzniká nový právní subjekt, zatímco při sloučení zaniká pouze jedna a její aktiva i pasiva přecházejí na druhou. Fúze mají mnoho různých cílů, může jím být snížení rizik diverzifikací portfolia, získání větší kontroly nad dodavateli, úspory z rozsahu a další.

Akvizice je převzetí podniku na základě koupě. Provádí se hlavně formou zakoupení rozhodujícího objemu akcií (akvizice plná - 100% vlastnictví, akvizice částečná). Akvizice jsou tzv. přátelské (dochází k synergickému efektu posílení podniku) nebo nepřátelské (koupě a likvidace konkurence). Po koupi akcií dojde k převzetí kontroly nad řízením společnosti.

Investice na zelené louce (Greenfield Investment) jsou nově založené a postavené podniky, jedná se o využití investičních pobídek. Často využívaný způsob asijských firem pro proniknutí do Evropy, přináší hostitelské zemi více kapitálu a know-how, podnik ale vyžaduje větší úlevy.

Společné podnikání (Joint Venture) dvou nebo více podniků znamená, že na základě smlouvy vznikne nová právnická osoba, která má společný kapitál a společný podíl na řízení. Z toho plynou výhody (znalost místního trhu, rychlý vstup na něj) a nevýhody (problém společného řízení). Obvyklé jsou dvě formy společného podnikání:

- smluvní JV, kdy jde o čistě smluvní vztah, nedochází ke kapitálovému propojení, ale jedná se spíše o společný výzkum a vývoj, výrobu apod.
- majetkový JV, kdy dojde ke kapitálovému provázání společného podniku se všemi účastníky podnikání.

Strategické aliance vznikají za účelem spojení vybraných aktivit podniků s předem jasně specifikovaným účelem. Oba (všechny) podniky, oproti společnému podnikání, jsou z vyspělých zemí a jsou to velké podniky. Tyto aliance využívají komplementárních schopností partnerů. Základní druhy aliancí jsou:

- komplementární aliance, kdy cílem je překonání obchodněpolitických překážek. Obvyklé v automobilovém průmyslu (Mazda – Ford).
- integrační aliance, jejímž cílem je úspora nákladů v určitých aktivitách. Výhoda nižších nákladů díky společnému vývoji nebo výrobě určitých komponent, které využívají oba podniky.
- aditivní aliance, kdy cílem je společný vývoj, výroba a prodej produktů.

Jak moc je podnik nadnárodní lze určit podle několika kritérií. Nejčastěji používanými jsou kritéria: podíl obrátu, který je realizován v zahraničí na celkovém obrátu, a počet zemí, ve kterých podnik operuje. Podle obrátu se člení 4 stádia internacionálního rozvoje:

- sporadická zahraniční aktivita (podíl obrátu nepřesahuje 5%)
- pravidelná zahraniční aktivita (podíl obrátu do 25%)
- multinacionalizace (filiálky, pobočky – podíl obrátu nad 50%)
- mondializace (více než 80% obrátu realizováno na zahraničních trzích)

## 8.4 RIZIKA V MEZINÁRODNÍM OBCHODĚ

Jedním z limitujících faktorů pro volbu vhodné metody je i míra rizika, která je s každou z uvedených metod spojena. Platí, že riziko vstupu stoupá s přímými metodami a s kapitálově náročnějšími metodami. Na druhou stranu zároveň stejným směrem se zvyšují i strategické možnosti podniků a s tím spojený očekávaný zisk. S každým podnikáním jsou spojena určitá rizika, která mohou způsobit jiný výsledek činnosti, než bylo předpokládáno. V mezinárodním obchodě působí určitá specifická rizika, z nichž si uvedeme ta nejvýznamnější.

**Teritoriální rizika** vyplývají z politické, finanční a makroekonomické situace země zahraničního dlužníka, případně třetí země, a mají z hlediska obchodních partnerů povahu vyšší moci. Představují například nezaplacení pohledávky v důsledku války, revoluce, povstání v zemi dlužníka. Nebo nemožnost transferu plateb v důsledku ekonomických potíží země kupujícího nebo zavedení moratoria na platby, administrativní rozhodnutí, která znemožní transfery plateb apod. teritoriálním rizikem je i přírodní katastrofa, v jejímž důsledku nebyla zaplacená pohledávka. *Základní obranou* proti tomuto riziku je sjednání odpovídajícího pojištění (například pro české podniky u EGAP). (Vašítková, 2009, s. 87)

**Komerční rizika**, vyplývají z ekonomické a finanční situace kupujícího. Znamenají například platební nevělu - opoždění nebo odmítnutí platby, konkurzní řízení na jmění

kupujícího apod. *Obrana* proti tomuto riziku spočívá ve výběru vhodných platebních podmínek, (platební podmínka určuje místo, dobu a způsob úhrady kupní ceny). Dále v zajištění bankovních záruk, případně odkupem pohledávek (factoring a forfaiting). (Vašítková, 2009, s. 87)

***Měnové a kursové riziko***, představuje situaci, kdy dochází během transakce k výrazným pohybům kursů měn a pohybu cenové hladiny, které mohou znehodnotit sjednanou kupní cenu (zejména při obchodech na úvěr). Na druhé straně u tohoto typu rizika může dojít i k opačné, tudíž příznivější situaci, kdy dojde ke zhodnocení měny v zemi kupujícího. *Způsob obrany* předpokládá použití měnových doložek v kupní smlouvě, kde se stanoví další cenová jednání v případě určitého výrazného vychýlení měnového kursu. (Vašítková, 2009, s. 87)

***Přepravní rizika***, znamenají případ, kdy dojde k poškození či zvrácení zboží během přepravy, nebo riziko zhoršení kvality zboží vlivem doby transportu a klimatických podmínek. *Obrana* proti tomuto riziku je především ve sjednání vhodného pojištění a kvalitním balením přepravovaného zboží. Tato rizika jsou obvykle spojena s reklamačním řízením a náklady spojenými s odstraňováním vad. (Vašítková, 2009, s. 88)



## 9 MEZINÁRODNÍ VÝROBKOVÁ STRATEGIE

### Cíle kapitoly:

1. Popsat výhody a nevýhody jednotlivých výrobních strategií užívaných v mezinárodním marketingu.
2. Objasnit marketingové strategie v závislosti podle fáze životního cyklu produktu na zahraničních trzích.
3. Rozlišit základní funkce obalu a specifikovat přístupy k politice balení na mezinárodních trzích.
4. Popsat zásady a etapy tvorby značky produktů v mezinárodním marketingu.

### Klíčová slova kapitoly:

Mezinárodní produkt, základní charakteristika výrobku (jádro výrobku), přidaný produkt, symbolické hodnoty, strategie standardizace produktů, strategie světového komponentu, strategie adaptace produktů, stupeň adaptace, balení výrobků, funkce obalu, technické překážky obchodu, ISO normy, životní cyklus produktů, fáze vývojová, fáze zaváděcí, fáze růstu, fáze zralosti, fáze útlumu (úpadku), etapy mezinárodní značkové politiky.

Machková (2006) rozděluje výrobky na domácí, exportní, nadnárodní a globální. *"Globální výrobky jsou ty, které nejsou vázány na sociální a kulturní odlišnosti (tzv. kulturně nevázané výrobky) a vycházejí z jednotnosti potřeb na trhu. Tyto typy výrobků jsou určeny pro nejširší segmenty zákazníků a jsou zcela standardizovány (např. Pepsi - Coca Cola, žvýkačky, spotřební elektronika, atd.). Jedinou adaptací těchto produktů je překlad manuálů a balení (Machková, 2006, s. 118)."* Z této definice je zřejmé, že tyto výrobky jsou vyráběny převážně velkými společnostmi.

Opakem globálních podniků a globálních produktů jsou místní (národní) podniky. Tyto podniky musí čelit nárůstu konkurence od společností, které působí na mezinárodních trzích. Pokud chtějí, aby byla zajištěna jejich životaschopnost, musí být flexibilní, aby se přizpůsobily novým tendencím v globalizaci. V zásadě existují dva způsoby, jak se vypořádat s procesem globalizace. První (jednodušší) je sledovat systematicky dopady globalizace a neustále přizpůsobovat vlastní činnosti. Druhý způsob je nepoměrně složitější, ale s vyšším potenciálem, který je aktivně se zapojit do globalizace a začít podnikat v zahraničí (Světlík, 2003).

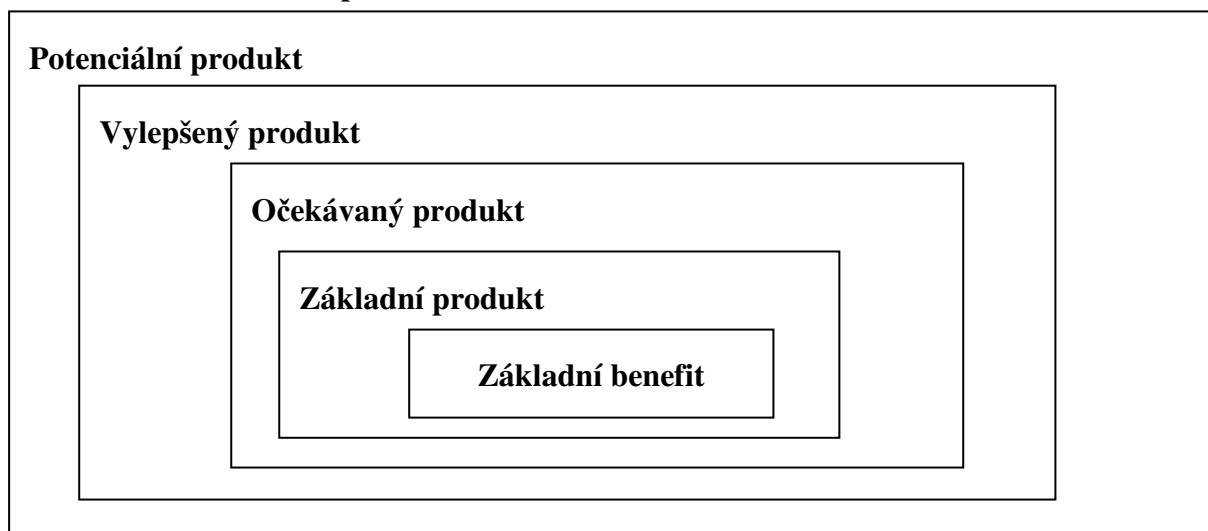
### 9.1 KONCEPT TOTÁLNÍHO MARKETINGOVÉHO PRODUKTU

Při plánování své tržní nabídky musí podnik řešit pět úrovní produktu (viz obr. 9-1). Každá úroveň přidává větší hodnotu pro zákazníka, a těchto pět kategorií tvoří hierarchii hodnoty produktu pro zákazníka (Kotler a Keller, 2012, s. 348):

- Základní úroveň je základní výhoda (core benefit): služba nebo prospěch, kterou si zákazník opravdu pořizuje. Hotelový host si kupuje odpočinek a spánek.
- Na druhé úrovni musí marketér přetvořit základní výhodu do základního produktu. Hotelový pokoj je vybaven postelí, koupelnou, ručníky, stolem, komodou a skříní.

- Na třetí úrovni připravuje marketér očekávaný produkt, sadu atributů a podmínky, které kupující běžně očekávají při nákupu tohoto typu produktu. Hoteloví hosté minimálně očekávají čistou postel, čisté ručníky, pracovní lampy, a relativní míru klidu a pohodlí.
- Na čtvrté úrovni připravuje marketér rozšířený produkt, který překračuje očekávání zákazníků. Ve vyspělých zemích probíhá na této úrovni brand positioning a souboj s konkurenty. V rozvojových a rozvíjejících se trzích, jako je Indie a Brazílie, probíhá souboj většinou na očekávané úrovni produktu.
- Na páté úrovni stojí potenciální produkt, který zahrnuje všechna možná vylepšení a transformace produktu nebo nabídky, které může podstoupit v budoucnu. Zde mají firmy prostor hledat nové způsoby, jak uspokojit zákazníky a odlišit svou nabídku.

**Obrázek 9-1: Pět vrstev produktu**



*zdroj: Kotler a Keller, 2012, s. 348*

Tento model je obzvláště důležitý v mezinárodním marketingu, protože umožňuje podnikům přemýšlet o svých produktech a hodnotách, které každá část přináší pro různé segmenty zákazníků - což umožňuje společněm přizpůsobit své výrobky na interkulturní potřeby svých zákazníků a být více flexibilní v oblasti cen a komunikace. Tento model může být použit jak pro hmotné produkty (výrobky), tak pro služby (nehmotné produkty).

## 9.2 ŽIVOTNÍ CYKLUS PRODUKTU

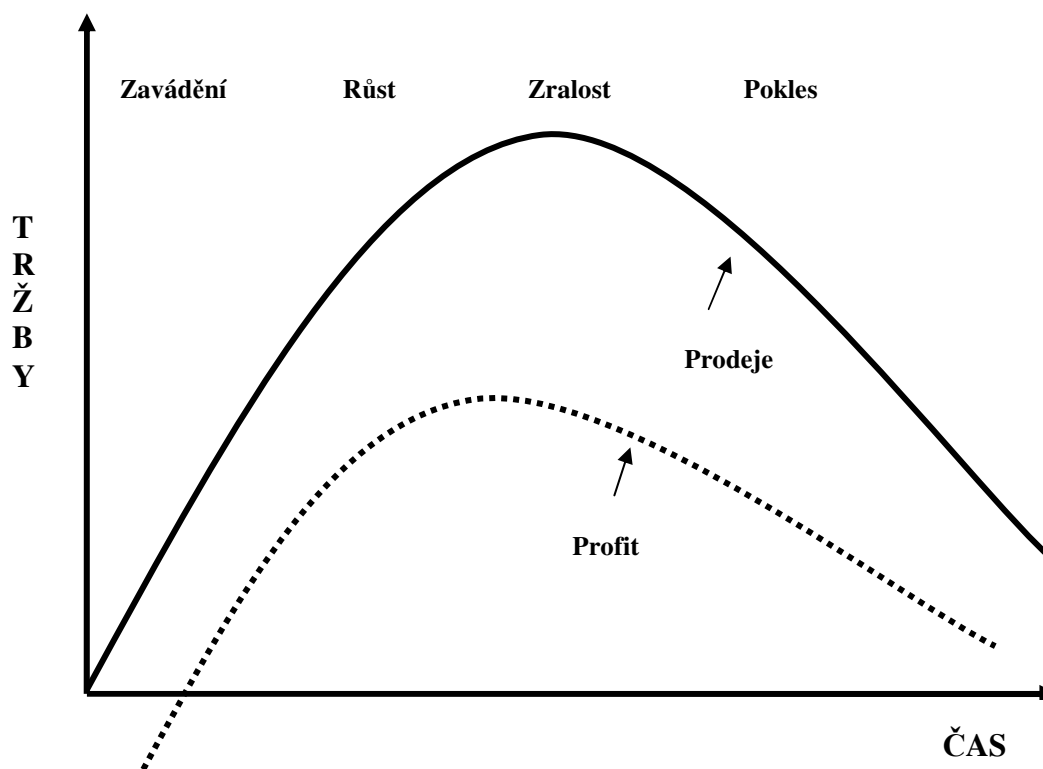
Každý výrobek (zboží a služby) prochází během svého života určitými fázemi životního cyklu, které se od sebe liší a vyžadují různé marketingové strategie. Životní cyklus produktu je založen na předpokladech (Machková, 2006, s. 119):

- Každý výrobek má omezenou životnost.
- Objem prodeje se liší v závislosti na tom, ve které fázi životního cyklu se produkt nachází.
- Příjmy (zisk) se také liší v závislosti na fázi životního cyklu produktu.
- Marketingová strategie musí být přizpůsobena fázi, ve které se produkt nachází.

Produkt ve svém celém životním cyklu obvykle prochází 5 fázemi (Machková, 2006, s. 119-120):

- **Vývojová fáze:** v této počáteční fázi životního cyklu produktu je vyvinut zcela nový produkt. Vývoj nových produktů může trvat až několik let a za tu dobu tento proces vytváří ztrátu, která je důvodem, proč je vývoj nových produktů obvykle soustředěn ve většině vyspělých zemích (a nové produkty jsou uvedeny na nejvyspělejších trzích, kde mohou přinést dostatečný zisk).
- **Fáze zavádění:** výrobek vstupuje na nový trh. V mezinárodním marketingu, zavedení nového produktu na trh může být buď globální (například Microsoft s jeho Windows), nebo postupný, což je častější (např. Microsoft se svým Xbox One). V zaváděcí fázi, která musí být doprovázena intenzivní a nákladnou komunikační kampaní, prodej produktů ještě obvykle vytváří ztrátu. Nové produkty jsou obvykle nejprve představeny na trzích vyspělých zemí.
- **Fáze růstu:** v růstové fázi objem prodeje a zisk obvykle rychle rostou. Růst ve vyspělých zemích se objevuje dříve, jelikož trh akceptuje zahraniční značky a nové ceny dříve, stabilizují se distribuční kanály. Produkt získává významný podíl na trhu, ale příležitost na trhu objevují také konkurenti. Expanze na jiné trhy v této fázi vyžaduje přizpůsobit obsah a formu komunikace se zákazníkem. Některé společnosti se v této fázi rozhodnou jít do široké strategie pronikání na mezinárodní trhy, včetně strategie přesunu výroby do zahraničí.
- **Fáze zralosti:** produkt je dobře zaveden na zahraničních trzích. V počáteční fázi zralosti se objem prodeje mírně zvýšil, protože stále existovali neuspokojení spotřebitelé. V konečné fázi této fáze začnou objemy prodeje klesat a podniky se tomu snaží zabránit inovacemi svých výrobků (rozšíření portfolia, zlepšení produktového designu, nové balení a zlepšování vlastností pro koncového uživatele) a nižšími cenami. Podniky také nabízejí speciální podmínky svým hlavním distributorům (množstevní slevy, věrnostní slevy, atd.) na podporu prodeje. Komunikační strategie se zaměřuje na podporu prodeje a připomínkové reklamní kampaně. Při rozšiřování výroby v zahraničí používají podniky licence jako preferovaný způsob.
- **Fáze poklesu:** výrobek je v závěrečné fázi svého životního cyklu. Pokud podnik uměle udržuje výrobek na trhu, znovu vytváří ztráty. Jednou ze strategií, kterou se některé společnosti stále snaží uplatňovat, je dodání zboží na méně rozvinuté trhy. Tato strategie je riskantní, protože firma může ztratit svou pozitivní image. Ale i v případě, že produkt přestane být produkován, společnost musí zajistit, že budou i nadále poskytovány náhradní díly a služby. Marketingová komunikace je zaměřena na vyhlášení slev zaměřených na doprodej zásob.

Obrázek 9-2: Životní cyklus produktu



Zdroj: Machková, 2006, s. 120

Obecně lze konstatovat, že se celosvětově zkracuje životní cyklus u všech produktů. Důvodem je vědecko-technický pokrok, stále rostoucí náročnost spotřebitelů a rostoucí konkurence. Dále platí, že stejné produkty se v různých zemích nacházejí v různých fázích svého životního cyklu. Vstupem na určitý zahraniční trh, lze prodloužit celkovou délku životního cyklu produktu. **S ohledem na koncept životního cyklu produktu** byl vyvinut **fázový model pro mezinárodní obchod**, podle kterého se nejprve exportuje, pak se zahájí výroba v zahraničí pro daný trh a postupně se přechází na výrobu pro třetí trhy a zpět pro zemi původu. (Vašítková, 2009, s. 99)

### 9.3 STANDARDIZACE VS. ADAPTACE V MEZINÁRODNÍM MARKETINGU

Při rozhodování o mezinárodní výrobní strategii je zapotřebí zvážit vliv následujících parametrů (Vašítková, 2009, s. 92):

- Výrobek a jeho základní charakteristiky,
- užité hodnoty výrobku vzhledem k potřebám, které uspokojuje,
- legislativa v zemi dovozu – normy a předpisy,
- zahraniční trh – jeho velikost, kupní síla obyvatel, klimatické rozdíly,
- sociálně- kulturní odlišnosti – úroveň gramotnosti, technických znalostí a zejména faktory kulturních rozdílů, daných náboženstvím, estetikou apod.,
- nákupní a spotřební zvyklosti, spotřebitelské preference,
- vnímání spotřebitelů vzhledem k výrobku a k zemi původu,
- velikost podniku a jeho ekonomické možnosti,
- náklady na adaptaci a možnosti tržeb.

V zásadě existují dvě základní alternativy v přístupu k mezinárodní výrobní strategii - standardizace a adaptace.

Kdykoli je zmíněn interkulturní a globální marketing je také nutné vzít v úvahu standardizaci a adaptaci (přizpůsobení). Historicky se tyto termíny vyvinuly následujícím způsobem. V 70. letech 20. století se marketéři přeli, zda je lepší standardizace nebo adaptace v marketingové segmentaci. V 80. letech se debata přesunula k otázce globalizace proti lokalizaci a v 90. letech ke globální integraci versus místní odpovědnosti. V současné době předmět sporu spočívá v tom, zda globální konvergence vkusu spotřebitelů dává prostor pro globální standardizaci marketingového mixu (Cateora a Graham, 2007).

**Standardizace** znamená, že každý zákazník obdrží stejný produkt kdykoliv a kdekoliv. Ze začátku se standardizace týkala pouze produktů, ale postupně se rozšířila na standardizaci značky, která se týká značky, balení a positioningu (Celer, 2010). Později došlo i ke standardizaci celého marketingového mixu, to znamená, že podnik používá stejný produkt, cenu, distribuci a propagaci ve všech zemích, kde podniká. Tento přístup má však omezení neúčinnosti v některých zemích. Teoretické přístupy, které používají především standardizaci, jsou globální marketing a euro marketing.

U produktů tzv. „nevázaných na kulturu“, které odpovídají celosvětovým potřebám a celosvětové módě, nemusí výrobce respektovat národní zvláštnosti, neboť poptávka po nich je uniformní. Jedná se o tzv. globální produkty. Příkladem může být celosvětová, dlouhodobá obliba džínové módy, nápojů Coca-cola, cigaret Marlboro apod. Tato strategie je v podstatě uplatněna rovněž v mezinárodním obchodování se základními surovinami a komoditami (ropa, elektrická energie, obiloviny).

Výhody standardizace (Vašítková, 2009, s. 93):

- Velké úspory ve výrobě,
- Úspory při základním technickém výzkumu a vývoji výrobku,
- Úspory při prodejní komunikaci,
- Globální konkurenční schopnost,
- Snadnější šíření inovací,
- Možnost rychlého vstupu na mezinárodní trhy.

Nevýhody standardizace (Vašítková, 2009, s. 93):

- Globální přístup (standardizace) nese sebou i vysoké riziko, tím, že vstupuje do každého odvětví, přičemž nepřímo zvyšuje nároky na jeho výkonnost,
- Chyby při nerespektování sociálních a ekonomických rozdílů,
- Rozšíření tvrdé konkurenční soutěže na celosvětové bázi. Například konkurenční kampaň iniciovaná firmou Pepsi-Cola proti firmě Coca-Cola, známá na území USA, Evropy, se v roce 2004 přenesla do Argentiny a do Indie.

Na výhodách z úspory nákladů a eliminaci obtíží při respektování odlišných podmínek trhu a přání zákazníků, kterými se vyznačuje základní strategie standardizace, se podílí i další výrobní **strategie „Světového komponentu“**. Při této strategii je nový výrobek vyvíjen od počátku tak, aby dosáhl maximum identických komponentů (unifikace), až k bodu, kdy nezbytně musí být respektovány národní požadavky a potřeby. Například: jiný typ elektrické

zásuvky, klávesnice počítače s azbukou apod. Na tuto konečnou úpravu výrobku se již vynaloží minimum dodatečných nákladů na přizpůsobení. (Vašítková, 2009, s. 93)

**Adaptace** je používána společnostmi, které zastávají názor, že neexistuje dostatek důkazů o homogenizaci potřeb, tj. lidé nevytvořili globální společnost a stále existují rozdíly. Adaptace využívá typické vlastnosti trhu, upravuje mezinárodní operace a vnímá marketingové procesy v různých zemích odděleně. Přizpůsobení marketingového mixu potřebám každé země přináší vyšší náklady, ale také vyšší potenciál pro zvýšení zisku. Teoretické přístupy, které využívají adaptaci, jsou interkulturní a lokální marketing.

Strategie adaptace produktů vychází z nutnosti stávající produkt přizpůsobit podmínkám zahraničního trhu nebo požadavkům a přáním zákazníků. Mezi faktory, které rozhodující způsobem ovlivní rozhodnutí firmy o přizpůsobení svých výrobků, řadíme následující (Vašítková, 2009, s. 94):

- **Legislativní nařízení:** nařízení o jízdě vlevo například ve Velké Británii nutí ostatní výrobce automobilů adaptovat montáž řízení vozů pro tento trh.
- **Kultura (náboženství):** například český výrobce uzenin adaptuje své výrobky, určené pro export na trhy islámských zemí na verzi, kdy namísto vepřového masa používá maso hovězí.
- **Kultura (estetika):** výrobci tradičního českého křišťálu zjistili, že zatímco Evropané dávají přednost střízlivějším vzorům, Japonci a zákazníci z arabských států naopak vyžadují bohatší vzory a zdobné prvky.
- **Hospodářsko-technické předpisy:** velmi se liší předpisy o ochraně životního prostředí v různých zemích, rozdíly jsou mezi metrickým kontinentálním a anglosaským systémem, v Severní Americe je používán jiný rozsah vlnových délek rozhlasového vysílání a odlišné elektrické napětí než v Evropě, apod.
- **Klima:** například kovové drátky, kterými jsou běžně spojovány ověsky křišťálových lustrů českých výrobců, korodovaly v horkém a vlhkém klimatu Indonésie a musely být nahrazeny drátky z antikorozi ocele.
- **Kupní síla:** s ohledem na nižší kupní sílu obyvatel zemí, omezují výrobci automobilů vnitřní vybavení svých vozů.
- **Úroveň technických znalostí:** vede výrobce zejména při exportu do rozvojových zemích ke zjednodušování výrobků.
- **Podle somatotypů obyvatel (ergonometrických charakteristik):** menší vzrůst Asiatů ovlivnil například firmu Philips, která musela zmenšit velikost rukojetí svých kávovarů, aby se lépe hodily do menších japonských rukou.
- **Stravovací návyky:** například firma McDonald's v České republice úspěšně zavedla nový produkt McBůček.
- **Vybavenost domácností a životní úroveň:** řada domácností v rozvojových zemích není vybavena ledničkami, a proto jsou tam vyváženy sušené mléčné výrobky.

Otázka, zda standardizovat nebo adaptovat marketingové programy v jednotlivých zemích je velmi častá a existují četné studie, které hovoří ve prospěch jednoho nebo druhého přístupu. Hlavní úlohu v manažerských úvahách, zda adaptovat daný produkt podle požadavků zahraničního trhu nebo ne, bude mít porovnání možného zisku s náklady na adaptaci produktu.

### Stupeň adaptace

Obvyklou adaptací je rozsah poskytovaných služeb – druhá dimenze výrobku. Ve vyspělých zemích je zpravidla nabízen komplexní rozsah sortimentu služeb. V podmínkách mezinárodního marketingu je nutnost zajištění kvalitních doprovodných služeb nabízených spolu s výrobky úměrná vzdálenosti a izolovanosti spotřebitele. Navíc se nabídka servisních, garančních a dalších služeb stává nástrojem konkurenčního boje. Firma může své služby na zahraničním trhu zabezpečit buď sama, svými pracovníky nebo na základě smlouvy s místním dodavatelem. V zemích s nízkou kupní silou je mnoho služeb zajišťováno svépomocí (údržba, drobné opravy, doprava, montáž).

Třetí dimenze výrobku, kterou tvoří symbolické hodnoty, je spojena s vnímáním zákazníků. Nejvíce je tato dimenze spojena s kulturními odlišnostmi zemí, s vnímáním země původu výrobku a s image značky. Například pivo značky Pilsner Urquell – tradiční česká kvalita. Většinou se změny týkají pouze vnějšího vzhledu produktu (designu, barev, rozměrů, apod.). V některých výjimečných případech je nutná i podstatná změna ovlivňující materiálově-technicko-funkční stav výrobku (například pro egyptskou správu drah se musely adaptovat dovážené americké sněžné pluhy na zařízení odstraňující písek z kolejí).

Výhody strategie adaptace (Vašítková, 2009, s. 95):

- Výrobky jsou ve shodě s místními technickými směrnici a normami,
- Výrobky odpovídají místním spotřebním zvyklostem a preferencím,
- Úroveň výrobků odpovídá očekávání spotřebitelů, jejich finančním možnostem, vkusu a estetickému cítění,
- Možnost úspor díky menšímu rozsahu poskytovaných služeb v zemích s nižší kupní silou.

Nevýhody strategie adaptace (Vašítková, 2009, s. 95):

- To, co představuje výhodu pro strategii standardizace produktů, představuje nevýhodu pro uplatnění strategie adaptace a naopak.

### Adaptace výrobků pro průmyslové trhy

Protože, pro tyto trhy jsou typické přímé obchodní metody, pak eventuální požadované změny produktu jsou součástí kontraktačních jednání. **Problémem zůstávají technické překážky obchodu** (povinné certifikáty, administrativní povolovací řízení, či změny výrobních postupů, které musí podnik zajistit, aby vyhověl požadavkům místních orgánů)

**Země EU** budují dlouhodobě harmonizovaný systém technických direktiv. Pokud výrobek spadá do regulované oblasti, musí odpovídat požadavkům příslušných směrnic a **musí být označen značkou CE**. Toto značení potvrzuje skutečnost, že výrobek prošel postupem prokazování shody a vyhovuje technickým předpisům evropských směrnic. Označením CE bere výrobce na sebe odpovědnost za škody způsobené vadou výrobku.

Dalším, častým požadavkem v mezinárodním podnikání je požadavek na **certifikaci podle norem ISO**. 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. Používání mezinárodních norem ISO není v žádném případě

povinné, jedná se spíše o marketingový nástroj, který zvyšuje důvěryhodnost firmy a její image a přispívá k vyšší konkurenceschopnosti firmy na zahraničních trzích.

Příklady adaptace elektrospotřebičů požadavkům zákazníků (Vašítková, 2009, s. 96):

- Švédové jsou prý nejt'astnější, když mají plnou mrazničku. V zemi je navíc mnoho vášnivých lovců a úspěšná lovecká expedice může vyvolat náhlou potřebu mrazničky se skutečně velkým obsahem. Ve Švédsku bývá proto rezervní mrazák ve sklepě naprostou nezbytností.
- Finové pečou tradiční pirožky plněné masem, které potřebují velmi vysokou teplotu pečení. Pečicí trouby oblíbené ve Finsku mají často teplotu až 300 stupňů Celsia. Snad v žádné jiné zemi nepotřebují trouby s tak vysokou teplotou.
- Italové milují krásné věci, a proto i spotřebiče dokonalých a harmonických designů. Výtvarné řešení panelů, knoflíků a tlačítek je pro ně stejně důležité jako samotná funkce. Všechny dobré pečicí trouby musí být navíc vybaveny speciálním nastavením pro pečení pizzy.
- V Německu je nejdražší voda v celé Evropě, a proto si Němci kupují zásadně takové spotřebiče, které respektují životní prostředí a mají nízkou spotřebu vody a energie.
- Francouzi pokládají jídlo za obřad a v oblibě delikates a zapečených pokrmů se jim nikdo nevyrovná. Francouzské pečicí trouby musí mít proto speciální nastavení pro zapékané pokrmy. Francouzi vyžadují i vybavení samočisticími funkcemi.
- Norové mají doma mnoho elektrických spotřebičů, protože cena elektřiny je zde mnohem nižší než v ostatních zemích západní Evropy. V Norsku není ničím neobvyklým mít na pečicí troubě další elektrickou zásuvku pro připojení elektrického mixéru, kuchyňských strojků, kávovaru a podobných spotřebičů.
- Američané se drží hesla „ Čím větší, tím lepší!“ Dalším důležitým parametrem je pro ně rychlost. Správná trouba musí ve vteřině vychrlit hamburgery pro celý baseballový tým. Také jsou světovými šampióny v pití studených nápojů. Americké chladničky musí pojmout obrovské množství limonád a piva. Většina chladniček má výrobníky ledu, které produkují kostky ledu i ledovou tříšť.
- Britové mají nejskromnější nároky na kuchyňské vybavení v celé západní Evropě, a proto se velmi často spokojují s kompaktními spotřebiči a minikuchyněmi.
- Číňané považují chladničku za velikou investici. Často stojí na čestném místě v obývacím pokoji. V kuchyni by pro ni stejně většinou nebylo dost místa. Jsou proto velice úzkostliví a nároční, pokud jde o vzhled a povrchovou úpravu. Výtvarné řešení musí být skutečně nejmodernější. Na svém spotřebiči nesou ani škrábanec.
- Indové nejsou příliš konzervativní, pokud jde o barvu jejich chladniček. Zatímco v ostatním světě jsou v největší oblibě domácí spotřebiče většinou bílé, v Indii najdete především pestrobarevné chladničky a pračky, a to třeba i červenohnědé nebo zelené. Chladničky střední výšky, které jsou nejběžnější, musí ladit s ostatními teplými matovými barvami indických domovů.

#### 9.4 NEJČASTĚJŠÍ ADAPTACE PRODUKTU – OBAL

Nejčastější marketingovou adaptací pro zahraniční trhy je změna balení. Obal výrobku plní několik funkcí. Jeho *hlavní funkcí je chránit výrobek během transportu a uskladnění*



*před zničením, poškozením a ztrátou.* Obal rovněž slouží *jako nositel informací* a další nezanedbatelnou úlohou obalu je jeho *propagační funkce*. *Při rozhodování o nejvhodnějším obalu, z hlediska ochrany zboží,* je třeba v mezinárodním marketingu respektovat tyto faktory (Vašítková, 2009, s. 97):

- Rozdílné klimatické podmínky v zemích určení zboží,
- podmínky transportu,
- obal musí splňovat podmínky pro celní kontrolu,
- odlišný způsob distribuce výrobků v některých zemích, který vyžaduje zvláštní balení,
- obal musí být zdravotně nezávadný.

**Z funkce obalu jako nositele informací** vyplývá uvádění řady informací pro spotřebitele (datum výroby, datum spotřeby, složení výrobku, země původu zboží apod.). Je nutné uvést tyto a další informace v jazyku dané země. Rovněž označení množství (hmotnost, objem) musí odpovídat příslušné jednotkové soustavě. Na některých výrobcích, které by mohly ohrozit zdraví spotřebitelů (cigarety, alkohol) musí být na obalu varování o škodlivosti tohoto výrobku. Ve vyspělých zemích je obvykle kladen velký důraz na ekologii, a proto je často na obalech uváděna informace o možnosti recyklace obalu.

**Propagační funkce obalu** by měla především usnadnit spotřebiteli výběr zboží, musí být v souladu s celkovou marketingovou strategií podniku a se strategií positioningu a musí odrážet image produktu. Obal by spotřebitelům měl umožnit pohodlnou přepravu zboží domů a snadnou manipulaci, například při otevírání apod. Obal musí dodržovat základní komunikační prvky výrobkové řady z hlediska používaného písma a designu. Měl by, pokud je to možné zachovávat i jednotné barevné ladění. Avšak výrobce (distributor) musí respektování odlišné vnímání symboliky barev v dané zemi a tomu přizpůsobit i barvu obalu. Například zelená je v islámských zemích barvou víry, a nebylo by tudíž vhodné ji na obalech užívat lehkomyšlně.

**Při rozhodování o koncepci balení** je třeba vycházet z toho, zda se jedná o výrobek nakupovaný impulzivně nebo až po racionální úvaze. U impulzivně nakupovaných výrobků hraje obal často při nákupu hlavní roli. U řady výrobků může dokonce obal do určité míry zastínit obsah a být jedním z faktorů, které ovlivňují rozhodovací proces některých kupujících (dárkové balení kosmetiky, bonboniér, lahví nebo flakony parfémů).

Obaly jsou proto před uvedením výrobku na trh často testovány, aby se zjistila reakce spotřebitelů na barvu, tvar, materiál obalu, srozumitelnost uvedených informací a rovněž i velikost balení.

**Velikost balení** se liší podle odlišných spotřebitelských zvyklostí a kupní síly obyvatel. Například ve vyspělých zemích se obvykle používají velká spotřebitelská balení, která odpovídají nakupování v supermarketech a hypermarketech jednou za týden. Zatímco v zemích s nízkou kupní silou jsou preferována menší, někdy i kusová balení (cigarety, žiletky). Také je zde velmi oblíbeno vícenásobné užití obalu. Problémem může být i poměr velikosti obalu ve srovnání s vlastním zabaleným výrobkem. V mnoha zemích jsou zakázána tzv. „podvodná balení“, v nichž je obsah a velikost obalu v příkrém rozporu. Velikost balení u zboží, které se prodává prostřednictvím automatů, musí souhlasit s hodnotou kovových mincí v dané zemi. V Japonsku znak čísla 4, může být „čten“ jako smrt, proto zde nejsou oblíbená balení po čtyřech kusech.

Rovněž **materiál obalu** je ovlivněn vnějšími faktory, například spotřebitelé ve vyspělých zemích požadují ekologické obaly, takže mnohé, zejména obchodní firmy zavádějí papírové nákupní tašky, namísto igelitových.

V mezinárodním obchodě jsou **tendence k unifikaci obalu** daného produktu pro celý svět. Cílem těchto snah je zvýšení identifikace zboží. Specifickou funkcí zde má označení obalu, které musí být srozumitelné ve všech zemích. Byla k tomuto účelu vytvořena celá řada označení, kde se vedle verbálního značení využívá i srozumitelných piktogramů. To má specifický význam zejména v rozvojových zemích, kde je vysoká míra analfabetismu u spotřebitelů.

## 9.5 MEZINÁRODNÍ ZNAČKOVÁ POLITIKA

**Hlavní úlohou značky** je produkt identifikovat a odlišit od konkurenčních produktů. Značka je prostředkem komunikace a dává zákazníkovi záruku stále stejné kvality. Zabezpečuje věcnou i časovou kontinuitu produktu i firmy. Značka nám rovněž umožňuje vytvoření diverzifikovaných (jakostních a cenových) úrovní produktu vzhledem k odpovídajícím tržním segmentům. Vytváří image spotřebitele, jako reprezentanta určitého životního stylu či nositele určité kultury. Značka se stává i symbolem své doby.

**Mezi hlavní přínosy úspěšných značek** patří vyšší věrnost a důvěra zákazníků, omezení rizika poklesu poptávky, menší citlivost zákazníků na ceny, vyšší ziskovost, lepší vyjednávací pozice podniku vůči distributorům i dodavatelům, úspora marketingových nákladů díky velmi dobré známosti značky a snazší uvádění nových produktů na trh. Etapy značkové politiky (Vašítková, 2009, s. 101-103):

### 1. Tvorba značky

Tvorba značky zahrnuje rozhodovací procesy o koncepci značky. Firma může používat stejnou značku k označení produktů jako i označení firmy (například Coca-Cola), nebo odděleně (OPAVIA pro firmu a pro jednotlivé výrobky značky - Disko, Zlaté oplatky apod.).

**Používáním odlišných značek pro jednotlivé produkty** a produkční řady firma **vytváří podmínky pro diferenciaci a positioning svých produktů**. Například Volkswagen využíval pro evropský, asijský a africký trh značku Golf zatímco v USA byly automobily typu Golf přejmenovány na Rabbit a pro trh Latinské Ameriky na Caribe.

Při tvorbě značky se firma musí rovněž rozhodnout, zda značka bude mít své vyjádření slovní, číselné (například známý parfém 4711) a také jaká bude grafická a prostorová podoba značky ve formě loga. Toto grafické značení je důležité zejména v zemích s vysokou mírou negramotných obyvatel.

Výběr značky je ovlivněn i zvolenou mezinárodní výrobkovou strategií firmy. V případě standardizovaného produktu nebo při pouhé vzhledové adaptaci produktu může být používána i jednotná značka, stejná na všech trzích. Naopak jestliže se jedná o zásadní adaptaci produktu, materiálně-technicko-funkční, pak bude vhodnější volit pro jednotlivé trhy samostatnou lokální značku.

Obecně platí, že politika značky je nejméně přístupná adaptacím, ale i zde jsou výjimky. Pokud by značka způsobovala negativní asociace v některé zemi nebo měla v daném jazyce přímo pejorativní význam, pak je to důvod pro její změnu. Například japonské automobily

značky Nissan měly původně název Datsan (podle počátku jmen majitelů firmy, ale když bylo zjištěno, že při exportu do anglosaských zemí je tato značka čtena jako „death soon“, bylo rozhodnuto značku změnit. Jiným příkladem je grafické logo firmy Algida (dvě nespojená srdce), která pro arabské země toto logo změnila na spojená srdce, protože v původní podobě toto logo bylo v arabském písmu čitelné, ovšem s neslučitelným obsahem.

## 2. Uvedení značky na trh:

Uvedení značky na trh není totožné s uvedením na trh nového produktu. Cílem uvedení značky na trh je její přetrvání i v případě, že konkrétní produkt, se kterým byla spojována, byl stažen z výroby. Pro značku je třeba vytvořit „příběh“; jednoduchý, zapamatovatelný a jedinečný, který bude zahrnovat všechny funkce a koncepce, které byly při tvorbě značky použity. To, aby značka vešla ve známost, je už úkolem marketingové komunikace.

## 3. Likvidace a převod značky:

Tato závěrečná etapa značkové politiky má úzkou souvislost s koncepčním rozhodnutím firmy o produktové politice.

Výlučné použití vytvořené značky lze zajistit její registrací v rejstříku **ochranných známek**, který vede Úřad průmyslového vlastnictví. Práva k ochranným známkám tvoří velice často významnou část duševního vlastnictví podnikatele, který má výlučné právo užívat ji k označení svých výrobků a služeb. Ochranná známka plní několik základních funkcí: rozlišovací, ochrany spotřebitele, soutěžní a propagační.

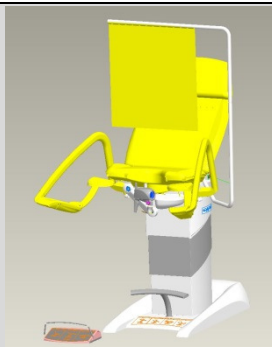
Za **označení původu výrobků** (obvykle se uvádí například made in Česká republika) se považuje zeměpisný název země, oblastí nebo místa, který se stal obecně známý. Aby výrobek mohl používat *ochrannou známku označení původu* v souvislosti s tím, odkud pochází výrobek, jehož jakost nebo jiné znaky jsou určeny zeměpisným prostředím (olomoucké tvarůžky), včetně přírodních a lidských podmínek daných řemeslnou zručností a výrobní tradicí (karlovarský porcelán), musí požádat o registraci.

## PŘÍKLAD 1 PRODUKT NA MEZINÁRODNÍM TRHU FIRMY BORCAD

Během vývoje gynekologického křesla GRACIE jsme si ve firmě BORCAD stanovili, které trhy chceme obhospodařovat. Pro určení těchto trhů jsme použili řadu analýz, které nám pomohly určit kritéria pro rozhodování. Podle odlišností daných trhů jsme věděli, jaké nutné specifikace musí mít náš produkt pro konkrétní trh a které vlastnosti jsou pro všechny trhy shodné.

Snažili jsme se standardizovat co nejvíce vlastností, abychom nabízeli výrobek, který uspokojí všechny trhy. V průběhu výroby jsme museli ale výrobek adaptovat na lokální podmínky pro nové trhy, např. úpravou elektrické výbavy o 100 V a 120 V verzi pro trhy USA resp. Japonska.

Dodatečně jsme pro gynekologické křeslo GRACIE vyvíjeli příslušenství, které si žádaly lokální trhy, např. tzv. plentu před pacientku, což je specifikum Korejského trhu. V Koreji není během gynekologického vyšetření žádoucí oční kontakt mezi lékařem a pacientkou.



Gynekologické křeslo GRACIE splňuje evropské technické normy a směrnice, je označeno značkou CE a ISO. Tyto normy jsou obecně uznávané, ale v některých zemích pro vstup na trh je nutné projít i národní certifikací, např. FDA (USA) případně CFDA (Čína). Abychom mohli nabízet gynekologické křeslo GRACIE je nutné splnit národní normy.

Balení produktu si také vyžaduje zvýšenou pozornost. Při transportu do dalekých zemí je nutno zabezpečit výrobek proti různým vlivům. Jsou to například povětrnostní podmínky, neopatrné zacházení, možné poškození ze strany přepravce atd.



# 10 MEZINÁRODNÍ CENOVÁ POLITIKA

## Cíle kapitoly:

1. Objasnit postup stanovení mezinárodní ceny.
2. Popsat postup tvorby ceny.
3. Zhodnotit jednotlivé cenové strategie a taktiky.

## Klíčová slova kapitoly:

Cena produktu, faktory ovlivňující tvorbu mezinárodní ceny, marginální náklady, výrobní náklady, náklady na logistiku, náklady distribuce, analýza konkurence, kartelové a kombinátní cenové dohody firem, analýza zákazníků, kupní síla, struktura spotřebních výdajů, cenová elasticita, fiskální politika, dumping, transferové ceny, inflace, směnné kurzy, šedé trhy, cíle cenové politiky, strategie jednotné ceny, strategie duální ceny, stanovení ceny přírážkou, stanovení ceny na základě marginálních nákladů, strategie individuální ceny, strategie sbírání smetany, strategie prémiové ceny, strategie průnikové ceny, strategie expanzionistické ceny.

Cena produktu je to, co firma získá zpět výměnou za veškeré úsilí, které vynaloží na produkci a uvádění produktů na trh. Ostatní tři prvky marketingového mixu - produkt, komunikace a distribuce - jsou náklady. Proto, bez ohledu na to, jak dobrý je produkt, jak kreativní komunikace nebo jak efektivní distribuce, není-li cena nastavena na pokrytí nákladů a dostatečný zisk, bude firma finančně ztrátová. Je proto nezbytné, aby manažeři pochopili, jak nastavit ceny, protože jak nastavení nižších cen (ušlý zisk), tak nastavení vyšších cen (ztracené prodeje), může mít dramatický vliv na ziskovost. Jedním z klíčových faktorů, které marketingoví manažeři potřebují mít na paměti, je to, že cena je pouze jedním z prvků marketingového mixu. Cena by neměla být nastavena v izolaci, ale měla by být propojena s produktem, komunikací a distribucí, aby vytvořila promyšlený mix, který poskytuje vynikající hodnotu pro zákazníka. (Jobber, 2010, s. 422)

21. století přináší mnoho výzev pro marketingové manažery, protože spotřebitelé mají nyní silný nástroj na své straně - internet. Internet mění, jak spolu mohou kupující a prodávající komunikovat. Kupující může získat okamžité srovnání cen od tisíců dodavatelů prostřednictvím webových stránek jako Heureka.cz. Kupující může stanovit svou cenu a čekat na firmu, která ji nabídne, a to prostřednictvím webových stránek jako Priceline.com. Kupující může také získat produkt zcela zdarma, a to díky open-source řešením, jako je např. Linux. (Kotler a Keller, 2012, s. 406)

Při řízení mezinárodních operací i při exportu zboží nebo služeb je mezinárodní manažer zodpovědný za vytvoření takové cenové politiky, která bude efektivně působit při realizaci mezinárodních operací společnosti. Na každém novém trhu je marketingový manažer konfrontován s novým souborem faktorů, které ovlivňují jeho rozhodování, jedná se o různá cla, náklady, chování, konkurenci, měnovou fluktuaci a marketingovou strategii firmy. Tvůrce cenové politiky se musí umět pohybovat v rámci cen daných trhem, konkurencí a různými vládními regulacemi, přičemž jeho zodpovědnost spočívá ve stanovení a kontrole reálných cen zboží, za které se obchoduje na různých trzích. (Vašítková, 2009, s. 107)

## 10.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CENOVOU TVORBU

Na cenovou tvorbu působí země, ve které je obchod realizován, druh produktu, různorodost podmínek, za kterých působí konkurence a další strategické faktory. Podnik

využívá ceny k dosažení určitých cílů, např. k dosažení určité návratnosti investic, dosažení stanoveného podílu na trhu nebo nějakého jiného přesně stanoveného cíle. O cenách a o termínech není možno rozhodovat stejným způsobem, jako v tuzemsku. Podnik také má cenovou politiku obvykle pod kontrolou, což mu umožňuje realizovat svou zamýšlenou marketingovou strategii. Větší kontrola společnosti nad konečnou prodejní cenou produktu znamená zdokonalení schopnosti dosáhnout marketingových cílů. Možnost kontrolovat cenu se zhoršuje s šířkou produkční řady a s počtem zemí, které jsou zapojeny do celé transakce. (Vašítková, 2009, s. 107)

Můžeme si působení těchto faktorů systematicky rozdělit na čtyři skupiny (Vašítková, 2009, s. 107):

- Vnitřní faktory podniku (cíle firmy, požadovaná ziskovost a souhrn nákladů – výrobních, distribučních, dopravních, výrobek – fáze životního cyklu, kvalita).
- Tržní faktory (vývoj poptávky, chování spotřebitelů, vnímání ceny, konkurence).
- Faktory okolí (fiskální politika státu, inflace, cla, stabilita devizových kurzů, daně, cenová regulace, dumping šedé trhy apod.).
- Manažerské rozhodování (marketingové cenové strategie).

Při realizaci mezinárodní cenové tvorby musí dojít k postupné analýze jednotlivých skupin faktorů.

### ***10.1.1 ANALÝZA VNITŘNÍCH FAKTORŮ PODNIKU***

Analýza vnitřních faktorů podniku zahrnuje kritickou revizi ostatních prvků marketingového mixu: produktu, distribuce a komunikačního mixu. Cílem je zhodnocení vlastních nákladů a konkurenceschopnosti produktu. Nevyhnutelnou podmínkou úspěchu cenové politiky je dobrá orientace v celé problematice nákladů. Firma musí dokázat identifikovat značné množství faktorů, které ovlivňují náklady, v závislosti na charakteru trhu, produktu a okamžité situaci. Vysoké bývají například náklady na získání trhu s relativně malým potenciálem. Intenzivní konkurence na některých světových trzích zvyšuje náklady a snižuje míru zisku. Náklady zvyšují i někdy zdlohouhá obchodní jednání. Proto jsou kladným faktorem napomáhajícím snížení nákladů získané zkušenosti firem na daných trzích. V každém případě je nutno pomocí přesného účetnictví (použití plánových a výsledných kalkulací) hodnotit efektivnost exportu. Mezní (marginální) náklady by měly tvořit spodní hranici ceny zboží. (Vašítková, 2009, s. 108)

U produktu bude mimo jiné rozhodovat stadium životního cyklu výrobku, v němž je nabízen na různých trzích, dále zastupitelnost daného produktu, jeho místo v příslušné sortimentní řadě, značka, vzhled, hmotnost, rozměry, balení výrobku apod. Cílem je zhodnocení vlastních nákladů a konkurenceschopnosti produktu. U výrobních nákladů se snaha po jejich redukci rozšiřuje nejen na vlastní podnik, ale rovněž na subdodavatele, v rámci tzv. „partnership relation“. Kooperující podniky si navzájem porovnávají své nákladové položky a společně uvažují, které náklady je možné snížit na principu stejného procentuálního zisku ze zakázky. Tento princip nachází stále větší uplatnění zejména u složitějších výrobků a investičních celků. (Vašítková, 2009, s. 108)

Pokud se na vlastních nákladech výroby podílí významnou měrou cena nakupovaných materiálů, je někdy účelné vkládat do smlouvy o ceně kontraktu tzv. cenovou doložku, kterou si vývozce vyměňuje úpravu fakturované ceny v případě, že cena vstupů překročí určitou

hranici (např. 5%) oproti stavu před podepsáním kontraktu. U surovin je zapotřebí definovat, podle které komoditní burzy se budeme řídit a ke kterému datu se bude změna účtovat (datem expedice nebo fakturace) a o jak velký podíl z celkové ceny se jedná. Velmi důležitá je znalost rozdílů v oceňování produkce na úrovni variabilních nebo celkových nákladů. Variabilní náklady rostou s každou vyrobenou (prodanou) jednotkou, zatímco fixní náklady se nemění se změnou objemu produkce. (Vašítková, 2009, s. 108)

Výše distribučních nákladů je funkcí typu distribuce, délky distribučních kanálů tj. počtu distribučních mezičlánků apod. V mezinárodním marketingu se spotřebním zbožím se využívá zpravidla delších distribučních kanálů a celková marže distributorů bývá vyšší. V mnoha zemích jsou nedostatečně rozvinuté distribuční kanály a marketingová infrastruktura. Nedostatečnou cenovou kontrolou a kontrolou distribučních cest může dojít k jevu, zvanému paralelní importy, neboli ke vzniku šedých trhů. U mezinárodních logistických nákladů firmy, tj. nákladů na přepravu, skladování, pojistné apod. bude jejich výše ovlivňovat, mimo jiné i volba dodacích podmínek – například podle INCOTERMS 2010. V některých zemích je třeba dát pozor na to, že clo se vypočítává z hodnoty zboží včetně nákladů na dopravu, pojištění a spediční služby. (Vašítková, 2009, s. 108)

Pokud firma není schopna omezit náklady, může cena výrobku dosáhnout takové výše, že jej lze prodat pouze vybranému segmentu zákazníků s vysokou rezistencí vůči výši ceny. (Vašítková, 2009, s. 109)

### **10.1.2 ANALÝZA TRŽNÍCH FAKTORŮ**

Mezi nejdůležitější prvky tržních faktorů patří konkurence a zákazníci.

#### **Analýza konkurence**

Analýza konkurence obsahuje analýzu úrovně, počtu, velikosti a charakteru konkurujících si podniků. Zejména na trzích vyspělých zemí musí výrobce vycházet především z konkurenční cenové úrovně produktů. Lokální konkurenti mohou mít odlišnou strukturu nákladů, než jakou mají velké nadnárodní společnosti, to vede k existenci odlišných cen. Jestliže hlavními konkurenty jsou právě tyto velké společnosti, které mají svou mateřskou základnu ve stejné zemi, pak bývají cenové strategie obdobné. Jestliže na daném trhu panuje skutečně volná cenová konkurence, pak podnik musí počítat s tím, že jakýkoli jeho cenový tah bude okamžitě konkurencí vyhodnocen a vystaven příslušnému protitahu. (Vašítková, 2009, s. 110)

Součástí analýz konkurence bývá zjištění, zda konkurenční firmy nemají mezi sebou uzavřeny nějaké cenové dohody (například kartelovou dohodu nebo kombinátní dohodu). V mnoha zemích není nelegální, když se firmy mezi sebou domlouvají na koordinaci cen. Nejúčinnější dohodou je kartel – nepsaná úmluva mezi výrobcí nebo distributory určitého zboží o stanovení a dodržování minimálních prodejních cen v rámci všech společných trhů. Podmínkou efektivních dohod je skutečnost, že tyto firmy kontrolují společně většinový podíl dodávek na trhu. Nižší cenou pak zničí menší konkurenty. Ještě silnějším uskupením je kombinát. Funguje podobně jako kartel, avšak při nedodržení smluv jsou členové postiženi pokutou. Ve vyspělých zemích jsou tyto dohody jednoznačně zakázány a jsou přísně postihovány institucemi na ochranu hospodářské soutěže. (Vašítková, 2009, s. 110)

#### **Analýza zákazníků**

Součástí cenové analýzy trhu je i analýza zákazníků (poptávky, vývoje kupní síly a jejich důchodové cenové elasticity). Ve většině případů je to právě kupní síla obyvatelstva,

kteřá určuje horní cenovou hranici, kterou nelze jednoduše překročit. Úroveň příjmů obyvatelstva předurčuje množství a strukturu zboží a služeb, které lze na daném trhu uplatnit. Mimo celkové úrovně příjmů obyvatel bude podnik zajímat i struktura spotřebních výdajů. Analyzovány bývají i úspory obyvatelstva. Ve vyspělých zemích to je nejen výše úložek na bankovních spořitelních účtech, ale komplex všech aktiv, jimiž disponuje rodina (nemovitosti, akcie, obligace, pojistky, vklady do kapitálových nebo penzijních fondů apod.). (Vašítková, 2009, s. 110)

Výše ceny je faktorem, který ovlivňuje do značné míry i výši poptávky. Cenová elasticita poptávky, která odpovídá na otázku, jak se bude měnit množství nakoupených produktů, při změně ceny, se bude lišit jak v jednotlivých zemích, tak, a to především, podle druhů produktů. U spotřebních výrobků záleží na tom, zda jsou na trhu nabízeny substituční výrobky, zda se jedná o výrobky nezbytně nutné, zda jsou nabízené výrobky vnímány jako vysoce kvalitní s vysokou hodnotou pro spotřebitele apod. Na průmyslových trzích bývá cenová elasticita obvykle nižší než na trzích spotřebních. (Vašítková, 2009, s. 110)

### **10.1.3 ANALÝZA FAKTORŮ OKOLÍ**

Základní rámec pro tvorbu a uplatnění cenových strategií na zahraničních trzích vytváří ekonomické a právní prostředí. Obzvláště je důležitá fiskální politika státu. Daňová zátěž je faktorem, který ovlivňuje nejen výši cen, ale i v širším kontextu rozhodování o volbě formy vstupu na zahraniční trh. V oblasti dovozu jsou ve většině vyspělých zemí uplatňovány zejména dvě základní daně – daň z přidané hodnoty (DPH) a spotřební daň. Spotřební daň bývá obvykle aplikována z hlediska společnosti na tzv. „zbytné“ zboží například cigarety, alkohol, pohonné hmoty a na luxusní zboží. (Vašítková, 2009, s. 110-111)

V mnoha zemích jsou uplatňovány různé nástroje, které omezují volnou tvorbu cen. Cílem cenové regulace může být ochrana spotřebitelů nebo malých podniků. Někde toto omezení může mít podobu stanovených maximálních cen (u nájemného, cen energií, léků apod.). Jinde se jedná o stanovení minimálních cen, zejména u velkých distribučních firem, které pak nesmějí prodávat zboží za nižší ceny, než za jaké samy zboží nakoupily. Omezení se může týkat i stanovení maximální míry zisku nebo zákaz pohybu cen (nástroj na zmírnění růstu inflace). Příkladem vládního cenového omezení je dohoda s největšími výrobci potravin, na přechodném zmrazení cen jejich produktů, kterou uzavřela v Rusku vláda. Také přední řetězce supermarketů se dohodly, že zákazníci nebudou za základní potraviny platit více než dosud. (Vašítková, 2009, s. 111)

Dumping lze definovat různými způsoby. Za dumpingový prodej je možno považovat takový prodej, kde cena zboží je nižší, než jeho výrobní náklady. Jiný přístup charakterizuje dumping jako prodej zboží na zahraničních trzích za cenu nižší, než za jaké je prodáváno na tuzemských trzích. Před uplatněním antidumpingových zákonů je nutno provést šetření, týkající se nejen použití nižších cen v zemi importu, ale též prokazující, že tuzemští výrobci jsou přímo dumpingem poškozováni. Rozlišujeme tzv. „dravý dumping“, kdy se záměrně prodává zboží na zahraničním trhu se ztrátou. A neúmyslný dumping, který nastává v důsledku časového nesouladu mezi obchodní transakcí, odesláním a obdržením zboží včetně úhrady faktury, kdy cena je nižší vlivem změn v kurzu příslušné měny nebo v důsledku inflace. (Vašítková, 2009, s. 112)

V zemích s rychlou inflací nebo s častými změnami směnných podmínek je nutno spojit prodejní cenu s náklady na prodej zboží a s náklady na obměnu sortimentu. Pokud je cena zboží nižší, než náklady na obměnu sortimentu, není vhodné exportovat. V případě



dlouhodobého kontraktu, nebo několikaměsíčního zpoždění plateb za zboží je nutno zapracovat do ceny i inflační faktory. Exportér sice nemůže ovlivnit inflaci a kontrolu cen v zemi, kam je zboží určeno, může ale využívat různé metody, které umožní kompenzaci inflačních tlaků a kontroly cen. Firmy mohou započítávat do ceny zvláštní služby, zvýšit ceny za dopravu, rozčlenit produkt na součásti a ocenit každou součástku, nebo požadovat nákup dvou produktů zároveň, přičemž nelze dodat jeden produkt bez druhého, který je oceněn vyšší cenou. (Vašítková, 2009, s. 112)

V současné době, kdy většina měn relativně volně „plave“ vůči jiné měně, nelze si být jist hodnotou jakékoliv měny v budoucnosti. Firmy stále více trvají na tom, aby kontrakty byly uzavírány v měně země prodávajícího, a běžné jsou i předem dané hranice. Kurzové riziko bývá nejvyšší u dlouhodobých kontraktů, u úvěrových obchodů a u obchodů s dlouhými dodacími lhůtami. Toto riziko může nepříznivě ovlivnit hodnotu i přímých zahraničních investic. Další riziko spočívá ve změně hodnoty měny jedné země vůči hodnotě měny jiné. Problém se zvyšuje v případech, že firma realizuje své zahraniční operace ve více zemích. Pokud má firma dlouhodobé plány stálých operací na zahraničních trzích a chce zůstat konkurence schopnou, musí se její cenová strategie přizpůsobovat změnám hodnoty měny. (Vašítková, 2009, s. 113)

## 10.2 STANOVENÍ CENY

Podnik musí stanovit cenu poprvé, když vyvíjí nový produkt, když uvádí svůj produkt do nového distribučního kanálu nebo zeměpisné oblasti, a když vstoupí do nabídky nové smlouvy o dílo. Firma musí vytvořit positioning svého produktu podle kvality a ceny. (Kotler a Keller, 2012, s. 411) Firma také musí upravovat cenu v průběhu celého životního cyklu produktu, aby uspokojila poptávku spotřebitelů a bojovala proti konkurenci.

### 10.2.1 KROK 1: VÝBĚR CENOVÝCH CÍLŮ

Při zvažování, jak by měla být stanovena cena, je třeba řešit jednu zásadní otázku - čeho se snaží firma dosáhnout? Jinými slovy, jaký je cíl stanovení ceny? Zřejmá odpověď – abychom dosahovali zisku - je příliš zjednodušující. Cena může mít celou řadu cílů. Za prvé – náklady - kde je kladen důraz na faktory vnitřní a související s produkty. Za druhé - zaměření na konkurenci - které se týká průmyslových standardů a soupeření. Konečně - marketingový přístup - který klade důraz na marketingovou strategii a vnímanou hodnotu zákazníka. Nicméně, po pečlivém zvážení cílů cenotvorby lze tyto rozdělit do dvou hlavních oblastí: finanční a marketingové. (Drummond a Ensor, 2005, s. 136-137)

#### Finanční cíle

Ty lze shrnout následujícím způsobem (Drummond a Ensor, 2005, s. 137):

- **Návratnost investic** je založena na základní potřebě společnosti pokrýt náklady a vytvářet nějaké další příjmy (tato teorie neplatí v některých případech). Tyto dodatečné příjmy jsou pro podnik návratnost investice. Zjednodušeně řečeno, návratnost musí být dostatečně vysoká, aby ospravedlnila riziko. Proto čím více riskantní investice je, tím vyšší potenciální výnosy musí nabízet.
- **Optimalizace zisku** je založena na potřebě společnosti optimalizovat své zisky. Optimalizace je často odlišná od maximalizace. Maximalizace je absolutní výše ceny dosažitelná v krátkodobém horizontu, zatímco optimalizace má dlouhodobější pohled. Tento cíl má udržet zákazníky.

- **Vytváření cash flow** jako důležitého prvku každého podnikání. Tento cíl by měl jednoduše generovat dostatek hotovosti pro firmu.

### Marketingové cíle

Společnost nejprve rozhodne, jaký positioning chce vytvořit pro svou tržní nabídku. Čím jasnější jsou cíle firmy, tím snazší je stanovit marketingové cíle pro cenu, které jsou následující (Kotler a Keller, 2012, s. 411-412):

- **Přežití** je někdy cílem firmy, pokud je sužována nadbytečnou kapacitou, intenzivní konkurencí, nebo měnícími se zvyklostmi spotřebitele. Dokud cena pokrývá variabilní náklady a některé fixní náklady, společnost zůstane v podnikání. Přežití je cílem krátkodobým, v dlouhodobém horizontu musí firma zjistit, jak přidat hodnotu nebo čelit zániku.
- **Maximální podíl na trhu** je pro podniky, které se domnívají, že vyšší objem prodeje povede k nižším jednotkovým nákladům a vyššímu dlouhodobému zisku. Firma nastaví nejnižší cenu (té se také říká cena penetrační - průniková), za předpokladu, že trh je cenově citlivý, a pokusí se získat co nejvíce podílu na trhu.
- **Maximální skimming trhu** pro firmy s novou technologií, která umožňuje, aby společnost nastavila tak vysokou cenu, jak je to jen možné. Tyto ceny pomalu klesají v průběhu doby. Příkladem by mohl být IT průmysl, kde jsou nové kousky technologie prodávány za vysoké ceny a za pár let jsou tak levné, že je můžete najít v supermarketu. Tato strategie je ve střetu s předchozí, protože dva soutěžící se jimi mohou zničit navzájem.
- **Vůdcovství v kvalitě produktu** je určeno pro firmy, které se snaží být "cenovým luxusem" - zboží nebo služby charakterizované vysokou úrovní vnímané kvality, chuti a stavu s cenou jen tak vysokou, aby byly spotřebiteli na dosah. Příkladem by mohl být BMW nebo Starbucks, kteří si vytvořili positioning jako lídři kvality ve svých kategoriích, kombinují kvalitu, luxus a špičkové ceny s věrnými zákazníky.

#### 10.2.2 KROK 2: STANOVENÍ POPTÁVKY

Všechna cenová rozhodnutí jsou závislá na úrovni poptávky na trhu, a na "tom, co je trh schopen unést". Tržní poptávka po luxusním zboží, jako jsou auta Rolls Royce, je velmi malá, a proto je malá i nabídka. Střet poptávky a nabídky probíhá na velmi vysoké ceně, protože existuje jen několik zákazníků, kteří jsou ochotni zaplatit hodně peněz navíc za luxusní produkt. Na druhou stranu, většina zákazníků zubní pasty jsou ochotni zaplatit pouze relativně malé množství za každou tubu, uvažující, že existuje pouze omezené množství přidané hodnoty přípravku, který v každém případě nakupují poměrně často. (Morden, 1991, s. 287)

Inverzní vztah mezi cenou a poptávkou je zachycen v křivce poptávky. Čím vyšší cena, tím nižší je poptávka. Pro prestižní zboží se křivka poptávky někdy svažuje směrem vzhůru. Jedna firma prodávající parfémy zvýšila svou cenu a prodal více než méně! Někteří spotřebitelé rozumí vyšší cenou i lepší produkt. Nicméně, v případě, že je cena příliš vysoká, poptávka může poklesnout. Jedním z pojmů, které zde musí být uvedeny, je cenová citlivost. Obecně lze říci, že zákazníci jsou méně citliví na ceny nízkonákladového zboží, nebo předměty, které si kupují zřídka. Jsou také méně citliví na ceny produktů, u kterých existuje

málo substitutů nebo konkurentů. Jiný termín, který je třeba zmínit, je cenová elasticita poptávky. Znamená, jak citlivá nebo pružná je poptávka na změnu cen. (Kotler a Keller, 2012, s. 412-414)

### **10.2.3 KROK 3: ODHAD NÁKLADŮ**

Firmy často používají nákladově orientované metody při stanovení cen. Dvě běžně používané metody jsou (Jobber, 2010, s. 423-425):

**Cena kompletních nákladů:** tento typ oceňování nákladů počítá všechny náklady společně, fixní náklady a variabilní náklady na jednotku, a přidává marže (zisk pro firmu). Bere také v úvahu prodejní odhady, které se používají jako dělicí číslo. Po určitém zlomu, ať už je to měsíc, čtvrt roku nebo rok, jsou vypočteny celkové náklady na výrobu a cena je nastavena. Tento přístup přináší několik negativ. Za prvé, to vede ke zvýšení ceny při pádu prodejů. Za druhé, postup je nelogický, protože odhad prodeje je proveden dříve, než je nastavena cena. Za třetí, se tento postup zaměřuje na vnitřní náklady, spíše než ochotu zákazníků platit.

**Cena přímých nákladů:** se někdy nazývá cenou mezních nákladů. Zahrnuje výpočet pouze těch nákladů, které pravděpodobně porostou, jak se výstup zvyšuje. Zřejmým problémem je, že tato cena nezahrnuje veškeré náklady, a tak firma bude mít ztrátu při prodeji produktu za tuto nízkou cenu. Tento přístup je užitečný pro trh služeb - například tam, kde nelze skladovat nadbytečná místa v letadle nebo pokoje ve městě, pokud jsou nepoužívané, nemá z nich firma příjem. V takových situacích, cena na pokrytí přímých nákladů plus příspěvek na režijní náklady může mít smysl.

### **10.2.4 KROK 4: ANALÝZA NÁKLADŮ KONKURENTŮ, JEJICH CEN A NABÍDEK**

V rozsahu možných cen stanovených poptávkou na trhu a náklady firmy, musí firma také reagovat na náklady konkurentů, jejich ceny a možné cenové reakce. Pokud nabídka firmy obsahuje funkce, které nejsou nabízené nejbližší konkurenty, měla by vyhodnotit jejich hodnotu pro zákazníka a přičíst tuto hodnotu k ceně konkurentů. Pokud nabídka konkurentů obsahuje některé funkce, které nejsou nabízeny firmou, firma by měla odečíst jejich hodnotu od své vlastní ceny. Nyní firma může rozhodnout, zda je možné účtovat více, stejně, nebo méně než konkurenti. (Kotler a Keller, 2012, s. 417)

Zavedení nebo změna ceny může vyvolat odezvu od zákazníků, konkurence, distributorů, dodavatelů a dokonce i vlády. Konkurenční reakce mohou být zvláštní problém, pokud tyto firmy mají silnou hodnotou pro zákazníka. Jak může firma očekávat reakce konkurentů? Jednou z možností je předpokládat, že konkurent reaguje standardním způsobem na stanovení ceny nebo její změnu. Další možností je předpokládat, že konkurent považuje každý cenový rozdíl nebo změnu jako novou výzvu a reaguje podle vlastního zájmu v té době. V takovém případě bude firma potřebovat zkoumat současnou finanční situaci konkurence, nedávné prodeje, věrnost zákazníků a firemní cíle. Pokud konkurent má za cíl podíl na trhu, je pravděpodobné, že se bude snažit vyrovnat cenové rozdíly nebo změny. Pokud má za cíl maximalizaci zisku, může reagovat zvýšením svého rozpočtu na reklamu, nebo zlepšením kvality produktů. (Kotler a Keller, 2012, s. 417)

### **10.2.5 KROK 5: VÝBĚR CENOVÝCH METOD**

Náklady stanovují spodní hranici ceny. Ceny konkurence a ceny substitutů poskytují orientační body. Hodnocení jedinečných vlastností zákazníky stanovuje cenový strop. Firma musí vybrat metodu oceňování, která obsahuje jedno nebo více z těchto tří hledisek. Obvyklé

metody cenové tvorby: stanovení ceny přírážkou, s ohledem na cílovou návratnost, podle hodnoty vnímané zákazníkem, vyjadřující přidanou hodnotu pro zákazníka, následování ceny konkurence a určení ceny pomocí cenových nabídek (Machková, 2006, s. 146-147):

- **Stanovení ceny přírážkou** (cost-plus pricing) – k nákladům na jednotku výroby se připočítává standardní zisková přírážka. Používají obchodní mezičlánky. Problémem je, že nebere v úvahu ostatní faktory (poptávka a konkurence).
- **Stanovení ceny pomocí cílové rentability** (break-even pricing) – ceny je stanovena tak, aby byla dosažena požadovaná návratnost investovaných prostředků ve stanoveném časovém horizontu. Nutnost kvalifikovaného odhadu. Nebere v potaz cenovou pružnost poptávky, či konkurenci.
- **Stanovení ceny podle hodnoty vnímané spotřebiteli** (value-perceived pricing) – produkt je nabídnut v požadované kvalitě přesně vymezenému segmentu zákazníků za cenu vnímanou jako adekvátní nabízené hodnotě. Vnímaní je značně ovlivněno komunikací, značkou, balením, dodatečnými službami apod.
- **Cena jako přidaná hodnota pro zákazníka** (value-added pricing) – základní cena je nízká, díky úsporám z rozsahu, a zisk je poté generován na návazných službách.
- **Následování ceny konkurence** (going-rate pricing) – firma se řídí cenami konkurence a nezohledňuje vlastní náklady a poptávku.
- **Určení ceny pomocí cenových nabídek** (sealed-bid pricing) – stanovení ceny na takové úrovni, aby firma získala zakázku. Orientace na nabídky konkurence a méně na své náklady.

### 10.3 MEZINÁRODNÍ CENOVÉ STRATEGIE

#### **Strategie „sbírání smetany“ (market skimming)**

Je založena na uplatnění záměrně vysoké ceny v poměrně krátkém časovém období, obvykle při zavádění zcela nového produktu na světový trh. S příchodem konkurence pak firma přistupuje k postupnému snižování cen, tzv. taktika „odčerpávání“. Tuto strategii často využívají výrobci luxusního a značkového zboží. (Vašítková, 2009, s. 117)

#### **Strategie prémiové (prestižní) ceny**

Má obvykle zájem na dlouhodobém využívání vysoké cenové hladiny po celou dobu životního cyklu výrobku. Cílem této cenové strategie je podpořit prestiž výrobku a hodnocení vysoké kvality ze strany spotřebitelů a vybudovat pro výrobek jedinečnou pozici na trhu. Snižování této ceny by bylo velkou chybou, protože by zákazník mohl odradit od nákupu ztráta symbolu prestiže a pocitu výlučnosti z užívání drahých výrobků. (Vašítková, 2009, s. 117)

#### **Strategie cenového pronikání na trh (penetration pricing)**

Je založena na používání nízkých cen. Cílem strategie je proniknutí na trh, dosažení vysokého tržního podílu, vysokého obrátu a s tím spojené vysoké výroby a snížení jednotkových nákladů. Účinnost této strategie závisí na dostatečné cenové elasticitě poptávky. Firma rovněž musí mít dostatečné výrobní a distribuční kapacity. Problémem této cenové strategie se mohou stát odvetná opatření konkurence, což může vést k cenovým válkám. Agresivnější formou této strategie cenového pronikání je strategie expanzionistických cen (mimořádně nízkých cen). Tuto strategii využívá na mezinárodních trzích řada firem zejména z východoasijských zemí. Odezvou na tuto strategii obvykle bývá antidumpingové řízení, což může negativně ovlivnit nejen firmu, která tuto cenovou strategii využívá, ale i obchodní vztahy mezi zainteresovanými zeměmi. (Vašítková, 2009, s. 117)

### **Strategie standardní (jednotné) ceny**

Standardní celosvětová cena zůstává stále stejná, bez ohledu na kupujícího (při zanedbatelných nákladech na úpravu výrobku pro zahraniční trh nebo velmi nízkých nákladech na jeho marketingovou komunikaci). Tato cena může také vycházet z průměrných fixních, variabilních a s exportem souvisejících nákladů. Tuto strategii lze uplatnit pouze za předpokladů dokonalé transparentnosti trhu a dostatečného množství informací o marketingových aktivitách konkurenčních podniků. Tato cenová strategie souvisí se strategií globálního přístupu firmy i k ostatním prvkům marketingového mixu – s globálním positioningem. Její použití je časté zejména u investičních výrobků, které dodává jen relativně malý počet nabízejících pouze relativně malému počtu odběratelů.<sup>3</sup>

### **Strategie duální ceny**

Duální cena znamená, že se ceny pro domácí a zahraniční trh liší. Cenová tvorba může využít dvou možných přístupů. Jedná se o strategii úplných nákladů plus zisku a o strategii marginálních nákladů.<sup>4</sup>

### **Vznik šedých trhů**

Ke vzniku šedých trhů dochází z několika příčin. Jednou z nich jsou případy, kdy dovozci nakupují zboží od distributorů v jedné zemi a prodávají je v jiné zemi distributorům, kteří nejsou součástí běžného distribučního systému výrobce. Tyto transakce jsou zpravidla ziskové v důsledku změn hodnoty měny (směnné parity) mezi dvěma zeměmi. Další příčinou vzniku šedých trhů jsou velké cenové rozdíly u stejných výrobků, existující mezi trhy různých zemí. K vytváření šedých trhů dochází tehdy, když jsou cenové diference větší, než náklady na dopravu mezi dvěma zeměmi. Například japonští obchodníci po dlouhou dobu udržovali na domácích trzích vysoké ceny spotřebního zboží. Proto jsou mnohdy ceny japonských výrobků prodávaných v zahraničí nižší, než ceny téhož zboží doma. V důsledku různých daní a struktury cen konkurence se i v Evropě liší ceny stejných druhů zboží. Proto se stává, že společnosti si v určité zemi konkurují svými vlastními produkty, importovanými z jiné země za nižší ceny. V rámci EU může dojít k odstranění těchto nežádoucích jevů až se zavedením společné měny euro ve všech členských státech. (Vašítková, 2009, s. 116)

### **Transferové ceny**

Jsou subjektivně stanovené ceny, které si firma účtuje za zboží a služby, které jsou vzájemně poskytovány mezi jednotlivými vlastními organizačními jednotkami, které dohromady tvoří organizační strukturu rozloženou do více zemí. Náklady dceřiných společností jsou závislé na dohodnutých cenách sjednaných s mateřskou nebo sesterskou firmou. Důvodem využívání těchto tzv. transferových cen je maximalizace zisku v rámci celé společnosti a ochrana proti rizikům zahraničních trhů. Zneužití transferových cen vede k obcházení například daňových povinností společností tím, že se zvyšuje nebo snižuje základ pro stanovení daně ze zisku, právě „šikovně“ nastavenými transferovými cenami. Další neetické využití transferových cen se využívá pro obcházení dovozních kvót zboží svévolnou úpravou hodnoty dovezeného zboží. (Vašítková, 2009, s. 116)

---

<sup>3</sup> Mezinárodní cenová a distribuční politika, 2013. [online] [vid. 18. srpna 2013]. Dostupné z: [http://faust.slu.cz/foreignweb/modul\\_k2\\_m4/mezinarodni\\_cenova\\_distribucni\\_politika.pdf](http://faust.slu.cz/foreignweb/modul_k2_m4/mezinarodni_cenova_distribucni_politika.pdf)

<sup>4</sup> tamtéž

## PŘÍKLAD 2 CENA NA MEZINÁRODNÍM TRHU FIRMY BORCAD

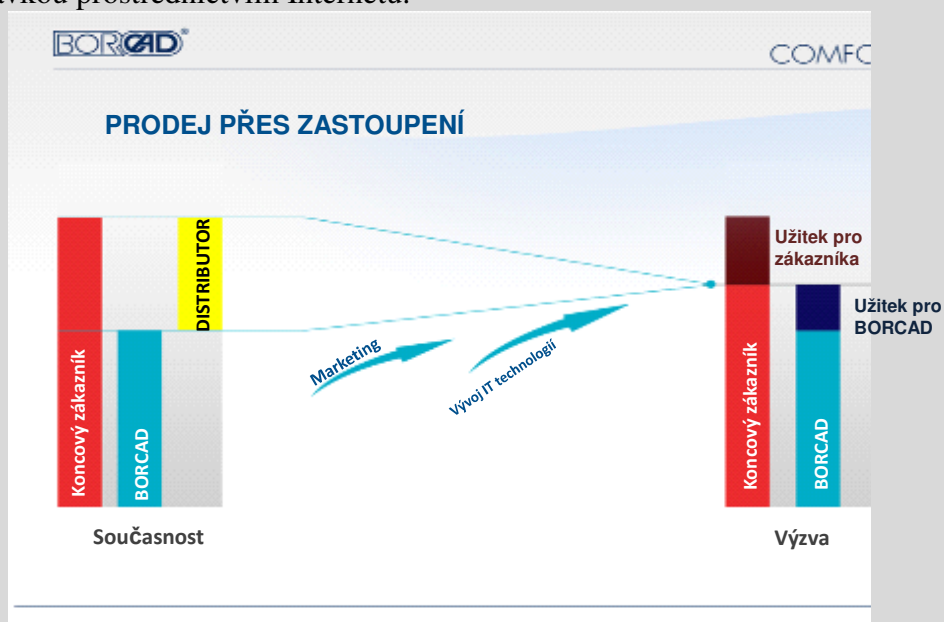
Při tvorbě ceny ve společnosti BORCAD vycházíme z našich nákladů na výrobu a stanovené marže (EX WORKS BORCAD), z porovnání s konkurencí a z cenové hladiny daného trhu. Tak vznikne doporučená cena produktu k danému trhu.

Při konečné ceně pro spotřebitele je nutné zohlednit náklady pro transport, clo, DPH a jiné.



V případě, že produkt prodáváme přes distributora, tak je cena, za kterou prodáváme produkt, nižší než koncová pro zákazníka, protože je nutné připočítat zmíněné další náklady a zisk distributora.

Cílem je odstranit mezičlánek mezi výrobcem a konečným spotřebitelem, tím se dosáhne nižších nákladů a vyšší přidané hodnoty pro výrobce i zákazníka (viz. následující obrázek). Je to možné např. rozvojem IT technologií – kde dochází k setkávání nabídky s poptávkou prostřednictvím Internetu.



# 11 MEZINÁRODNÍ DISTRIBUČNÍ POLITIKA

## Cíle kapitoly:

1. Rozlišit způsoby mezinárodní distribuce.
2. Popsat postup řízení a výběru distribučních partnerů.
3. Objasnit specifické problémy mezinárodní distribuce.
4. Zhodnotit význam nových světových trendů v distribuci.

## Klíčová slova kapitoly:

Distribuční politika, způsob mezinárodní distribuce, přímá a nepřímá distribuce, hustota distribuční sítě, délka distribučních kanálů, systém OEM, joint-venture distribuční podnik, výběr distribučního partnera, smlouva o mezinárodní distribuci, management mezinárodní distribuce, mezinárodní logistika, dokumenty, internacionalizace a koncentrace distribučních obchodních firem, síla distributorů, diverzifikace distribučních mezičlánků, distribuční centra, informační technologie, CRM, internetový obchod.

**Cílem mezinárodní distribuční politiky** je přizpůsobit nabídku poptávce a zajistit plynulý pohyb zboží od tuzemského výrobce až ke konečnému spotřebiteli na zahraničním trhu. Budování mezinárodních distribučních cest, neboli distribučních kanálů, je velice nákladnou, dlouhodobou a komplikovanou záležitostí. **Distribuční politika je nejméně pružným nástrojem mezinárodního marketingového mixu.** Změna strategie distribuční politiky se projeví až za poměrně dlouhou dobu a navíc je obvykle značně nákladná a riskantní. **Distribuční politika silně ovlivňuje i všechny ostatní nástroje marketingového mixu.** V mezinárodní výrobní politice má vliv na provedení a kvalitu dodávaných výrobků, na rychlost s jakou se nové výrobky dostanou na zahraniční trhy, na sortimentní skladbu a zejména na velikost a způsob balení výrobků. Náklady na budování mezinárodních distribučních kanálů se projeví v ceně výrobků, kde tvoří podstatnou část ceny pro konečného zákazníka. (Vašítková, 2009, s. 127-128)

Na rozdíl od klasické místní distribuce, kdy firma prodává své výrobky pouze v jedné zemi, je třeba vyřešit řadu nových problémů. Jedním z nich je potřeba vybudovat sídlo pro mezinárodní distribuci (logistické centrum), které bude regulovat nabídku podniku do zemí na základě jejich poptávky. Kromě toho je třeba zajistit distribuční kanály ze země výroby do země spotřeby. V rámci EU a schengenského prostoru to není problém, ale při vývozu do zemí, jako je Čína, je třeba bojovat s kvótami a omezeními. Komplikovaná může být i samotná distribuce na základě běžné praxe v zahraničí. V USA jsou občané zvyklí na nákupy ve velkých nákupních parcích (jako je Walmart) na okraji města, v Číně lidé rádi nakupují ve stáncích a mají rádi osobní prodej. Výběr distribučních kanálů, je třeba zvážit s ohledem na následující aspekty (Kotler a Keller, 2007):

- Úroveň nákladů na distribuční kanál.
- Vázaný kapitál na skladě během přepravy.
- Povaha produktu nebo produktové řady.
- Množství kontroly, kterou nad produkty máme.
- Pokrytí cílového trhu.

Podnik musí respektovat specifika lokálních distribučních kanálů a distribuční praxe, která se značně liší v jednotlivých zemích. Komplettní standardizace distribuce není možná, protože ta musí být přizpůsobena potřebám každého trhu.

## 11.1 ÚROVNĚ DISTRIBUČNÍCH KANÁLŮ

Počet úrovní distribučního kanálu (distribution channel levels) ovlivňuje podnik v mezinárodním marketingu z celé řady důvodů. První na mysl vytane finanční náročnost s rostoucím počtem mezičlánků distribuce. Nesmíme ale zapomenout, že každý mezičlánek přináší distribuční síti i benefity, např. know-how nebo nějakou funkci. Výrobce a konečný zákazník jsou součástí každého kanálu. Pro určení délky kanálu budeme používat počet zprostředkovatelských úrovní (Kotler a Keller, 2012, s. 442-443):

- Nulová úroveň kanálu (zero-level channel), nazývaná také jako přímý marketingový kanál, sestává z výrobce, který prodává přímo konečnému zákazníkovi. Hlavními příklady jsou door-to-door prodej, domácí prodej, zásilkový prodej, telemarketing, prodej přes TV, internetový prodej, vlastní obchody výrobce.
- Jednoúrovňový kanál obsahuje jednoho prodejního prostředníka, například retail prodejce. Dvouúrovňový kanál obsahuje dva zprostředkovatele. Na spotřebitelském trhu jsou to typicky velkoobchodník a maloobchodník. Tříúrovňový kanál obsahuje tři zprostředkovatele. Získání informací o koncových zákaznících a kontrola distribuce se stávají pro výrobce obtížnější, jak roste počet úrovní kanálů.
- Kanály standardně popisují dopředný pohyb produktů od zdroje až k uživateli, ale reverzní kanály jsou také důležité, pro znovuvyužití výrobků nebo obalů, k renovaci výrobků pro další prodej, k recyklaci výrobků, na likvidaci výrobků a obalů. Zprostředkovatelé reverzních kanálů jsou například výkupní střediska výrobců, specialisté pro sběr odpadů, recyklační centra a centrální zpracovatelské sklady.

V těchto systémech je každá úroveň v daném kanálu v nezávislém (samostatném) vlastnictví. Jinými slovy, výrobce, velkoobchodní zprostředkovatelé a obchodníci v kanálu jsou samostatné podnikatelské subjekty. Každý má své vlastní cíle a priority, které mohou vést ke konfliktům v rámci kanálu. Výsledkem je, že každý z těchto členů nezávislých kanálů činí rozhodnutí ve svém vlastním zájmu. Zájmy ostatních členů kanálů a obavy o celkovou efektivitu kanálu jsou pro ně nepodstatné. Vertikální marketingové systémy (VMS) se vyvíjely v průběhu času v některých odvětvích k minimalizaci takového "konfliktu kanálu" a zlepšení efektivity kanálu. Vertikální marketingové systémy, jak už název napovídá, jsou systémy vertikálně integrovaných členů kanálů, které jsou organizovány na vyvolání spolupráce a kontroly do kanálu v některém ze tří způsobů:<sup>5</sup>

- Při společném vlastnictví několika úrovní kanálu jednou firmou. Taková ustanovení se nazývají firemní vertikální marketingové systémy.
- Vytvořením smluvního ujednání mezi členy kanálů, která určují, jak přesně by měl kanál fungovat. Různé typy družstev a licenčních operací spadají do této kategorie. Tyto VMS se nazývají smluvní vertikální marketingové systémy.

## 11.2 MEZINÁRODNÍ DISTRIBUČNÍ STRATEGIE

Mezinárodní distribuční strategie je součástí celkové mezinárodní strategie podniku. Součástí mezinárodní distribuční strategie je rozhodování o (Vašítková, 2009, s. 128):

---

<sup>5</sup> University of North Texas. Channel Design Decisions: Selecting the Type of Channel Structure. [online] [cit. 4. května 2014] Dostupné z: [http://courses.unt.edu/kt3650\\_16/sld004.htm](http://courses.unt.edu/kt3650_16/sld004.htm)



- způsobu distribuce,
- hustotě distribuční sítě,
- délce distribučních kanálů
- postavení a kritériích výběru účastníků distribuce,
- způsobu řízení a koordinace činnosti účastníků distribuce,
- vlastní fyzické dopravě a skladování distribuovaného zboží, neboli o logistice.

### 11.2.1 ZPŮSOB MEZINÁRODNÍ DISTRIBUCE

Distribuční kanály poskytují základní vazby mezi výrobcí a zákazníky. Způsob mezinárodní distribuce zboží se může v některých případech shodovat s formou vstupu podniku na mezinárodní trh. Volbě způsobu distribuce musí předcházet pečlivá analýza trhu dané země, jejího prostředí a podmínek pro řízení a kontrolu distribučního kanálu. Struktura distribučních kanálů je ovlivněna mnoha faktory, zejména stupněm ekonomického vývoje země, kupní silou obyvatelstva, úrovní infrastruktury země, charakterem zboží, specifiky pohybu zboží v mezinárodních podmínkách (logistikou) a kapitálem vyvázejícího podniku. **V zásadě rozlišujeme přímý a nepřímý způsob distribuce.**

**Přímá distribuce:** výrobní firma si zajišťuje distribuci svých produktů do zahraničí sama, vlastními organizačními články (prostřednictvím svých prodejců, exportního oddělení nebo prostřednictvím zahraniční obchodní pobočky). Při přímé distribuci je výrobce v přímém kontaktu se zákazníky, což je výhodné, ale na druhé straně nese veškeré obtíže, nároky a rizika, spojená s exportem.

**Nepřímá distribuce:** výrobní podnik se rozhoduje mezi řadou domácích i zahraničních subjektů, kteří nabízejí zprostředkování distribuce produktů k zákazníkům. Vztah výrobce s prostředníky může být tzv. „distribuční“, kdy prostředník výrobek kupuje a poskytuje komplexní marketingové služby. Nebo tzv. „zprostředkovatelský“ (obchodní zastoupení, komisionářské a mandátní vztahy, nákupní kanceláře, které vyhledávají a nakupují zboží na požádání svých klientů, přičemž neposkytují prodejní služby). Zprostředkovatel má méně svobody v rozhodování.

Zvláštním typem zprostředkovatele jsou tzv. „Norazi agenti“, kteří se specializují na podezřelé transakce, například pašované zboží, nebezpečný odpad a zbraně. Zprostředkovávají dovoz strategického zboží do zemí pod mezinárodní blokadou obchodu.

Státní zprostředkovatelé - V některých zemích existuje státní monopol na nákup některých druhů zboží (Švédsko a Norsko má monopol na alkoholické nápoje a lze je koupit jen ve státních obchodech). Stát také může prostřednictvím vládních agentur nebo státem pověřených zprostředkovatelů nakupovat zboží pro svou potřebu (vybavení úřadů počítači, nákupy pro armádu a policii apod.).

**Výhody nepřímé distribuce představují (Vašítková, 2009, s. 129):**

- Poskytnutí know-how v raném stádiu vstupu na nový trh.
- Úsporu výdajů (finančních a personálních) na trhy neprozkoumané, malé a vzdálené.
- Možnost dostat do povědomí zákazníků jméno výrobce a značky.
- Test přijatelnost výrobků na zahraničních trzích s nízkými náklady.
- Zajištění okamžité platby zboží, omezí rizik mezinárodního obchodu.

- Organizaci dobře fungujících distribučních kanálů s nekonkurenčním zbožím.
- Možnost exportu výrobků na nových zahraničních trzích, prodej přebytečných zásob materiálů a surovin.
- V některých případech poskytnutí skladů, případně dalších služeb.
- U státních zakázek poskytnutí kontaktů a představení firmy.

**Nevýhody nepřímé distribuce** (Vašítková, 2009, s. 129):

- Nepřímá distribuce snižuje zisk výrobce tím, že obchodní marže prostředníka může činit 5-30 % z ceny výrobku.
- Ztěžuje přímou komunikaci se zahraničními účastníky, omezuje zpětnou vazbu a kontrolu.
- Prostředník může tajit výrobcí možnosti rozšíření prodeje formou licencí nebo investic, z důvodů, aby neztratil klienta.
- Může poškodit potenciální odbytu tam, kde provádí špatné služby.
- Omezuje možnost poskytnutí každému výrobku efektivní podporu.
- Když prostředník prodává pod svým jménem, bude známější než výrobce a v případě.
- Převzetí exportu do rukou výrobce, nebude mít tento patřičnou znalost distribučních a prodejních zvyklostí a kontaktů.
- Nestabilita odbytu, v případě velkoobchodníků, kteří se mohou obrátit kdykoliv ke konkurenci.

### 11.2.2 HUSTOTA DISTRIBUČNÍ SÍŤE

**Hustota distribuční sítě** je vyjádřena počtem prvků ve vztahu ke konkrétnímu trhu a výrobku. Rozlišujeme **intenzivní distribuci** (produkty denní spotřeby), **selektivní distribuci** (produkty dlouhodobé potřeby) a **exkluzivní distribuci** (luxusní a značkové produkty).

**Hustota distribuční sítě je ovlivněna** (Vašítková, 2009, s. 130):

- Charakterem zboží (intenzivní, selektivní, exkluzivní distribuce).
- Fází životního cyklu produktů.
- Kupními návyky spotřebitelů.
- Územními vlivy (vzdálenost, tradice, právní omezení).
- Rozložením poptávky na trhu.
- Možným objemem prodeje (vzhledem ke konkurenci).
- Možností kontroly.
- Požadavky na speciální funkce (servis, poradenství apod.).

### 11.2.3 DÉLKA DISTRIBUČNÍCH KANÁLŮ

**Délka distribučních kanálů** je dána počtem distributorů (zprostředkovatelů) v distribučním řetězci od výrobce ke konečnému zákazníkovi. Zvláště významné je dosažení motivace pro realizaci prodejů v jednotlivých prvcích distribučního kanálu, a to nejen ekonomickými (cenovými) podněty, ale i dalšími nástroji, jako je reklama, podpora prodeje, školení personálu, osobní prodej apod.).

**Délka distribučního kanálu je ovlivněna** (Vašítková, 2009, s. 131):

- Hustotou distribuční sítě.

- Průměrným množstvím dodávaného zboží.
- Dobou životností zboží.
- Geografickou charakteristikou země.
- Kupní silou spotřebitelů.

**Pro vztah šířky a délky distribučního kanálu platí**, že intenzivně i selektivně distribuované zboží vyžaduje i více článků v řetězci, tudíž se jedná o delší distribuční kanál. Exkluzivní distribuci odpovídá spíše volba přímé distribuce. Rovněž lze nalézt **korelaci mezi délkou kanálů a vyspělostí země**, kam směřuje zboží exportéra. Kanály jsou zpravidla kratší pro zboží prodávané na výrobních trzích, a pro zboží dlouhodobé spotřeby s vyššími cenami. Platí, že čím vyšší je objem nákupu, tím kratší je distribuční kanál. V mnoha zemích existují různé typy velkoobchodníků (z hlediska poskytovaných služeb), kteří dodávají maloobchodníkům. Pro zahraniční společnost je často výhodné prodat zboží jednomu až dvěma velkoobchodníkům, stojícím svým významem na počátku kanálu, kteří se dále postarají o prodej na další úrovni, která je charakterizována často velkým počtem malých, rozptýlených maloobchodníků. Na jiné straně spektra pak stojí přímý prodej spotřebního zboží efektivní sítí hypermarketů, zajišťujících vysokou míru zviditelnění exportovaného zboží a velký objem prodeje.

#### **Strategie vstupu do cizího distribučního kanálu**

Pokud výrobní podnik nemá vybudovány pro cílovou zahraniční oblast vlastní distribuční cesty, musí si zajistit distribuci svého zboží prostřednictvím cizích distribučních kanálů. V zásadě existují čtyři způsoby (Vašítková, 2009, s. 132):

- **Doplňková distribuce (piggybacking)**, tímto způsobem je distribuováno zboží i jiných výrobců, které si nekonkurují, ale doplňuje sortiment. Každý ze zúčastněných výrobců distribuuje zboží pod svou vlastní značkou.
- **Systém OEM (Original Equipment Manufactures)**, v tomto případě výrobce vstupuje do distribučního kanálu pod obchodní značkou (jménem) prodejce. Tato metoda skrývá v sobě riziko poškození pověsti pro obě smluvní strany.
- **Založení společného podniku (joint-venture) s distributorem**. Jedná se o přímý kapitálový vstup.
- **Strategie uzavřeného distribučního kanálu**. Přístup v tomto případě předpokládá osobní kontakty k překonání nedůvěry.

Již existující výrobní linie distributora a zájemce o vstup do distribučního kanálu musí být zhodnocena z hlediska slučitelnosti, doplňujícího se charakteru zboží, či jeho vzájemné konkurence a z pohledu kvality zboží.

#### **11.2.4 VÝBĚR DISTRIBUČNÍHO PARTNERA**

Mezi **doporučená kritéria výběru distribučního partnera** řadíme tyto faktory (Vašítková, 2009, s. 133):

- Cíle a strategie distribuční firmy.
- Velikost, kapitál distribučního partnera.
- Jeho reputace.
- Pokrytí geografické a výrobní zájmové oblasti.
- Kompatibilita distribuovaných výrobků.
- Zkušenosti.

- Prodejní síť.
- Fyzické vybavení.
- Ochota a možnosti udržování zásob, provádění servisu, propagace.
- Prodejní výkon.
- Komunikace.
- Kontakty s místními úřady.
- Všeobecný postoj.

Při vlastním výběru distribučního partnera je obvyklé **stanovit váhu jednotlivých kritérií a jednotlivé potenciální kandidáty bodově ohodnotit**. Výsledné součty bodů násobených vahami kritérií pak umožní určit pořadí kandidátů. Největší důraz bývá obvykle kladen na kritéria prodejního výkonu, pokrytí zájmové oblasti a prověření reputace potenciálního distribučního partnera (dotazováním zákazníků, dodavatelů, konkurence a finančních institucí). S vybraným distributorem bývá **uzavřena dohoda**, která má určitá specifika, která vyplývají z odlišností tržních prostředí partnerů.

### **11.2.5 ŘÍZENÍ ČLENŮ DISTRIBUTIVNÍ SÍTĚ**

Řízení členů distribuční sítě zahrnuje rozhodnutí o formách motivace členů distribuční sítě. K motivaci zprostředkovatelů distribuce slouží především finanční odměny, věcné odměny a psychologická motivace (uznání výkonů), podpora vyvážející společnosti a udržování dobrých vztahů, včetně poskytování zpráv o vývoji prodeje a trhu vůbec. Významnou složkou motivace je výše obchodního rozpětí (obchodní marže), která závisí na ekonomické úrovni rozvoje země, charakteru zboží distribuovaného zboží, fázi jeho životního cyklu a rozsahu nabízených služeb. Obchodní rozpětí i provize musí vyhovovat potřebám zprostředkovatelů i distribuční politice výrobce. **Problémem bývá koordinace jednotlivých členů distribučních kanálů**. V každé oblasti existují silné subjekty, které se snaží více či méně diktovat podmínky subjektům také v jiných distribučních kanálech. V rozvojových zemích bývá často dominující pouze jedna firma, která je výhradním distributorem.

Prvkem, který přímo ovlivňuje kvalitu řízení distribučních kanálů, je **kontrola distribučních cest**. Kontrola je zaměřena na dodržování smluvních podmínek, dohodnutých cen, minimálního množství objemu prodeje, formu prodeje, reklamu, servis a na další podmínky. Monitorování (kontrola) distributorů je v prostředí mezinárodního marketingu obtížnější než v domácím prostředí především vzhledem k větší vzdálenosti mateřské společnosti a také díky větší délce distribučních kanálů. Kontrolu usnadňují vlastní distribuční systémy, nebo franchising, popřípadě pečlivý výběr výhradního obchodního zástupce. Velmi důležité je zabránit prodeji zboží neautorizovanými paralelními kanály, které poškozují image zboží (služeb) především proto, že neposkytují standardní záruky a další doplňkové služby. Jedná se o již zmiňované „šedé trhy“. Je vhodné také sledovat, zda není preferována nabídka zboží konkurence. Monitoring je prováděn především na základě předem daných kvantifikovatelných kritérií. Vhodná je také osobní návštěva reprezentantů vývozce (výrobce), která může zhodnotit i chování prodejního personálu zprostředkovatele.

**Kontrolu pohybu zboží** usnadňuje čárový kód. Vhodná je také osobní návštěva reprezentantů vývozce (výrobce), která může zhodnotit i chování prodejního personálu zprostředkovatele.

K ukončení spolupráce dochází v případě nevyhovujících výkonů distribučního partnera nebo v případě takových změn podmínek na trhu, které nutí vyvážející společnost ke změně

její distribuční strategie. Podmínky ukončení spolupráce by měly proto být součástí distribuční smlouvy.

### 11.2.6 MEZINÁRODNÍ LOGISTIKA

**Logistika představuje fyzickou distribuci zboží mezi členy distribuční cesty až ke konečnému spotřebiteli.** Mimo to zahrnuje také oblast plánování přepravy a kontrolu fyzického toku produktu. Doprava je osou logistiky. Cílem logistiky je přepravit produkt tak, aby firma dosáhla zisk. **Logistickým řízením** rozumíme řízení dopravy zboží, kontrolu zásob, skladování a řízení procesu objednávek. Dobře fungující logistický systém představuje 15 – 35 % z celkových nákladů firmy. Logistický systém je orientovaný na dosažení co největšího počtu uspokojených zákazníků realizovanými dodávkami v poměru k objednávkám. Úkoly mezinárodní logistiky (Vašítková, 2009, s. 138):

- Maximalizování počtu objednávek odeslaných k počtu obdržených.
- Minimalizace času mezi obdržetím objednávky a odesláním zboží.
- Minimalizace odchylky mezi objednaným a dodaným zbožím.
- Minimalizování nebezpečí během dopravy apod.

**Vyvázející podniky by měly využívat služeb mezinárodních speditérů.** Mezinárodní speditér musí mít povolení tomuto oboru podnikání od vlády a zařizuje zásilky zboží. Vyřizuje nezbytnou administrativu, spojenou s vývozními a dovozními předpisy, poskytuje informace a rady o trasách, celních tarifech, dovozních podmínkách, vykonávají tzv. „zaknihování“ nutného prostoru na lodi přepravce apod. Spolupráce se speditérem je výhodná jak pro malé podniky, tak i pro střední a velké firmy.

#### **Dokumentace**

Příprava dokumentů, souvisejících s fyzickou distribucí zboží do zahraničí vyžaduje nejvyšší důležitost. Nesprávné nebo chybějící dokumenty mohou vést k potížím s celními úřady a ve svých důsledcích mohou znamenat buď opoždění platby, nebo její úplné znemožnění. Nejdůležitější typy dokumentů (Vašítková, 2009, s. 138-139):

- **Konosament** – nejdůležitější dokument pro odesílatele, dopravce a kupujícího. Potvrzuje příjem zboží, představuje základní kontrakt mezi odesílatelem a přepravcem. Slouží jako potvrzení vlastnictví ke zboží pro jeho odběr kupujícím.
- **Exportní deklarace** – konstatuje řádnou autorizaci odesílatele pro export a slouží jako prostředek pro sběr statistických údajů.
- **Deklarace odesílatele o nebezpečném zboží** – je potřebná u zápalných a jedovatých látek.
- **Inkasní dokumenty** – zahrnují vždy komerční fakturu (detailní popis transakce).
- **Konsulární faktura** – vyžadovaná některými zeměmi pro účely sběru dat.
- **Potvrzení o původu** – vyžadované některými zeměmi pro vyměření správných celních tarifů.
- **Pojišťovací dokumenty** – předkládají se v případě, že je to stanoveno transakcí.
- **Importní licence** – může být požadována pro určité typy nebo množství zboží. Exportér musí poskytnout importérovi potřebné údaje pro získání těchto licencí vládních úřadů a před skutečným odesláním se má přesvědčit, zda si importér tyto doklady skutečně zabezpečil.

## 11.3 NOVÉ TECHNOLOGIE V MEZINÁRODNÍ DISTRIBUCI

Technologické inovace posledních let umožňují distribučním společnostem výrazně zvýšit efektivitu svých služeb. Podle Machkové (2006, s. 169-173) lze využívání technologií v mezinárodní distribuci popsat takto:

- **Pokladny vybavené skenery**, které umožňují rychlé a přesné řízení nákupů a zakázek, čtením EAN čísel čárových kódů. Kromě toho umožňují i další analýzy, jako jsou například nejprodávanější produkty v určitém období apod.
- **Věrnostní karty** jsou užitečným nástrojem pro řízení vztahů se zákazníky. Držitelé věrnostních karet jsou často nejvěrnější a nejvíce nakupující zákazníci.
- Rozvoj informačních technologií umožňuje společnostem pracovat s **velkými databázemi** („big data“) a upravit nabídku podle potřeb a přání zákazníků cílového segmentu. Tento pojem se používá v kontextu řízení vztahů se zákazníky CRM (Customer Relationship Management).
- **Internet** umožňuje různé nové zlepšené způsoby distribuce. Pro B2B je e-tržiště virtuální internetové tržiště, kde on-line nabídka uspokojuje poptávku. Jeho hlavní výhodou je možnost efektivního a pohodlného srovnání cen, dodacích a platebních podmínek, a to zejména technických parametrů jednotlivých produktů. Pro B2C domácí nákupy kreditní kartou přináší nové příležitosti k získání věcí, které by jinak byly nedostupné. Pro marketing Internet představuje způsob, jak komunikovat, přizpůsobit a poskytovat službu zákazníkovi.
- **RFID** (radio frequency identification technology) umožňuje uložení malých čipů na produkty (obaly), které vysílají svému okolí informaci, jaký produkt to je. Tato technologie může představovat průlom ve spotřebitelských nákupech (spotřebitel může kdykoliv a kdekoliv zjistit, co je v jeho lednici, a může automaticky objednat chybějící položky) stejně jako podnikové logistiky (firma má neustále přehled, kde se nachází její zboží a může pružně regulovat dodávky).
- **QR code** virtuální obchod, který lze umístit kdekoliv na veřejnosti. Jsou to pouze obrázky produktů, každý má připojen QR kód, takže zákazníci mohou produkt vyfotit a kliknout na tlačítko "Kup teď". Tyto obchody lze nalézt ve stanicích metra a před tím, než zákazník dojede na svou cílovou zastávku, je již balíček na cestě. Pro zákazníky to vytváří příležitost úspory času, protože si mohou nakoupit, zatímco dojíždějí do/z práce. Pro firmy to představuje příležitost, jak ušetřit náklady na distribuci, pokud mají dobré logistické centrum. Například Walmart je jedním z obchodníků, který je velkým zastáncem využití QR kódů pro virtuální nakupování. Prodejce se v poslední době znovu spojil s Procter & Gamble, aby ještě jednou využili QR kódy pro virtuální nakupování, tentokrát umístění 2D čárových kódů na 50 autobusových zastávkách v Torontu. Čtyřtýdenní program umožňuje uživatelům mobilních telefonů koupit plenky, řasenky, šampony a zubní pasty naskenováním QR kódu.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> TODE, CH., 2013. QR code-enabled virtual stores support merchants' mobile shopping strategies [online] [cit. 4. května 2014] Dostupné z: <http://www.mobilecommercedaily.com/qr-code-enabled-virtual-stores-support-merchants-mobile-shopping-strategies>

## 11.4 PROBLÉMY MEZINÁRODNÍ DISTRIBUCE

Firmy působící na mezinárodních trzích by měly znát způsob distribuce, se kterými se nejčastěji budou setkávat na světových trzích. Přestože jsou distribuční kanály na první pohled podobné, v některých aspektech se liší. Tyto odlišnosti vyvolávají řadu problémů, které se poté mohou projevit následujícím způsobem (Vašítková, 2009, s. 137):

- **Neexistující distribuční kanály** - v některých zemích neexistují vhodné distribuční kanály, nebo je k dispozici pouze část kanálu. Například kanály vhodné pro městské osídlení nepokrývají venkovské oblasti. Dosáhnout různých segmentů trhu je možné pouze pomocí několika různých distribučních kanálů. K velkým změnám v distribuci došlo i ve východoevropských zemích, včetně zhroucení tradičních kanálů distribuce (například v České republice ještě do poloviny 90. let minulého století představovala základní distribuci potravin pro venkov síť družstevních prodejen Jednota a k jejímu nahrazování kvalifikovaným distributorem docházelo postupně).
- **Blokace užití kanálů** – některé distribuční kanály mohou být pro vývozce nepřístupné v důsledku kartelových dohod a obchodních asociací zprostředkovatelů. Například v České republice narazily požadavky výrobců a dovozců léčiv distribuovat určité produkty mimo síť lékáren (u benzínových stanic nebo v maloobchodech) na silný odpor ze strany sdružení lékárníků. Maloobchodům může dodávat pouze relativně malý počet velkoobchodů s výhradní smlouvou. Podobným způsobem lze nového vývozce zcela odříznout od přístupu na trh. Proto je třeba před vstupem na trh podrobně zkoumat přístup k distribučním kanálům.
- **Skladování** – je na zahraničních trzích spojeno s mnoha riziky. Patří k nim vysoké náklady (zejména v případě silné domácí měny), nebezpečí inflace, která má vliv na zvyšování ceny skladovaného zboží. V mnoha případech vývozce s nedostatkem vlastního kapitálu a v podmínkách drahých úvěrů, má snahu snižovat prostředky vázané na zásobách. To vede k omezování zásob a následným problémům, zejména při fluktuaci poptávky, a hrozbě ztráty trhu ve prospěch konkurence. Kapitálově silní distributoři nutí vývozce k poskytování relativně dlouhodobého obchodního úvěru.
- **Vysoká vyjednávací síla distributora** – se projevuje zejména v zemích, kde existuje malý počet velkoobchodníků, dodávajících mnoha maloobchodníkům, popřípadě tam, kde maloobchodní trh ovládají velké nadnárodní maloobchodní řetězce se sítí hypermarketů a maloobchodů. Menší vývozci jsou pak nuceni k cenovým a dalším ústupkům, aby se do těchto sítí dostali, popřípadě musí spoléhat na méně efektivní zprostředkovatele.
- **Zákony a nařízení** - mohou na mnoha místech omezit výrobce ve smyslu kontroly distribučních cest. Například v zemích EU není možné podle zákonů zakázat přesuny (tzv. reexporty) zboží v rámci EU, i když to je jednou z příčin vzniku „šedých trhů“ (využívání rozdílné úrovně cen stejného zboží v různých zemích). Jedinou možností pro výrobce dát v dohodě o distribuci klauzuli o zákazu přesunů.
- **Přímý marketing** – je výsledkem snahy uspořít distribuční náklady a obejít některé neefektivní nebo blokové distribuční kanály. Příkladem úspěšných společností v oblasti přímého marketingu může být Amway nebo Avon v České republice, založených na systému multilevel marketingu, tj. přímé nabídky spotřebitelům. Dalším příkladem přímého marketingu je katalogový prodej, teleshoping, a e-shopping.

## 11.5 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 jednoznačně převyšuje poptávku, musí veškeré subjekty distribuce přizpůsobovat svou distribuční strategii novým trendům.

- **Proces internacionalizace obchodních firem** - v tomto procesu došlo v oblasti distribuce k určitému zpoždění oproti oblasti výroby. Počátek internacionalizace v distribuci lze sledovat od 90. let 20. století, když se uvolnily možnosti vstupu na trhy střední a východní Evropy. Tato skutečnost spolu s rozvojem informačních technologií a rostoucím vlivem celosvětové globalizace, vedla k nastartování procesu internacionalizace distribučních řetězců.
- **Proces koncentrace** - Souvisí s procesem internacionalizace a je patrná zejména v maloobchodě a velkoobchodě a vede jednak ke vzniku globálních obchodních firem (obchodních řetězců) a jednak ke vzniku strategických obchodních aliancí. S největším stupněm koncentrace se setkáváme u mezinárodních obchodních řetězců, které prodávají rychloobrátkové zboží. Nejvyšší stupeň koncentrace je ve Skandinávii, Švýcarsku a ve Francii. Značný stupeň koncentrace maloobchodního trhu dosáhla také i Česká republika (v roce 2005 kontrolovalo pět mezinárodních retailingových firem více než 45% českého maloobchodního trhu).
- **Přesun rozhodujícího vlivu ze strany výrobců na stranu distributorů** - mezi hlavní důvody tohoto jevu patří výše uvedené procesy internacionalizace a koncentrace distribučních řetězců. V současné době tak distribuční řetězce stále častěji určují, co se bude vyrábět a následně prodávat. O tlacích distributorů na snižování cen, dodavatelů (výrobců), zvyšování kvality dodávek, systému dodávek just-in-time a dalších, jsme se již zmiňovali.
- **Diverzifikační strategie distribučních mezičlánků** - tento proces spočívá v zaměření obchodních firem na určený druh činností charakterizovaný sortimentem, cenovou úrovní, způsobem prodeje, velikostí prodejen, rozsahem služeb na určitý zákaznický segment (hypermarkety, supermarkety, diskontní orientace, obchod v obchodě – využití velkokapacitních jednotek pro pronájem například prodej značkového zboží, občerstvení apod.). Diverzifikace se rovněž projevuje rozvojem vlastních distribučních značek (například značka Tesco).
- **Roli velkoobchodních organizací přebírá omezený počet velkých distribučních center** - moderní podobou jsou tzv. „Cross Dock“ distribuční centra, v nichž jsou kompletovány velkoobjemové dodávky od výrobců prakticky „z vozu na vůz! A dodávány bez ukládání do skladů přímo obchodním řetězcům. Problémem je optimální lokalizace a počet těchto distribučních center. Ale při optimální lokalizaci distribučního centra lze snížit přepravní náklady až o 20%.

### PŘÍKLAD 3 DISTRIBUCE NA MEZINÁRODNÍM TRHU FIRMY BORCAD

Firma BORCAD jako výrobní firma využívá na většině trzích distribuční síť lokálních partnerů. V České republice distribuuje své výrobky pomocí svých obchodních zástupců. V zahraničí využívá zastoupení obchodními firmami.





Většinou tvoří zastoupení pouze jedna firma pro danou zemi. V některých případech je třeba ale využít zastoupení několika subjektů, např. pokud se jedná o privátní a státní sféru. Jeden distributor se věnuje pouze privátnímu a druhý pouze státnímu sektoru.

V Německu jsou to např. pobočky BORCAD de GmbH a v Rusku BORCAD ru. Tyto zastupují pouze naši firmu a prodávají pouze naše výrobky.



## 12 MEZINÁRODNÍ KOMUNIKAČNÍ PROCES

### Cíle kapitoly:

1. Vysvětlit, které faktory ovlivňují mezinárodní komunikační proces.
2. Popsat postup tvorby mezinárodní marketingové komunikace.
3. Objasnit základní komunikační strategie.
4. Popsat jednotlivé nástroje mezinárodního marketingového mixu.

### Klíčová slova kapitoly:

Cíle mezinárodní komunikační politiky, komunikační proces, komunikační strategie tahu (pull) a strategie tlaku (push), nástroje mezinárodního komunikačního mixu, model tvorby mezinárodní marketingové komunikace, metody rozpočtu, mezinárodní reklama, reklamní média, podpora prodeje, všeobecné a specializované výstavy a veletrhy, Public relations, sponzoring, lobbying, marketing událostí, přímý marketing, osobní prodej.

### 12.1 DEFINOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

**Komunikace** je proces sdělování, sdílení, přenosu a výměny významů a hodnot, zahrnujících v širším významu nejen oblast informací, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti, jako jsou nejrůznější nabízené produkty, stejně jako reakce zákazníků na ně. (Foret 2003, s. 7)

**Marketingovou komunikací** se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle. Stejně jako ostatní nástroje marketingového mixu, musí i marketingová komunikace vycházet z celkové marketingové strategie. Pokud by tak firma spustila komunikační kampaň, která neodpovídá cílovému segmentu a nepodporuje stanovený positioning značky, dopustila by se závažné chyby (Karlíček et al. 2013, s. 190)

Stanovení cílů je vždy jedním ze základních strategických rozhodnutí. Mezi tradičně uváděné cíle marketingové komunikace patří (Příkrylová a Jahodová 2010, s. 40-41):

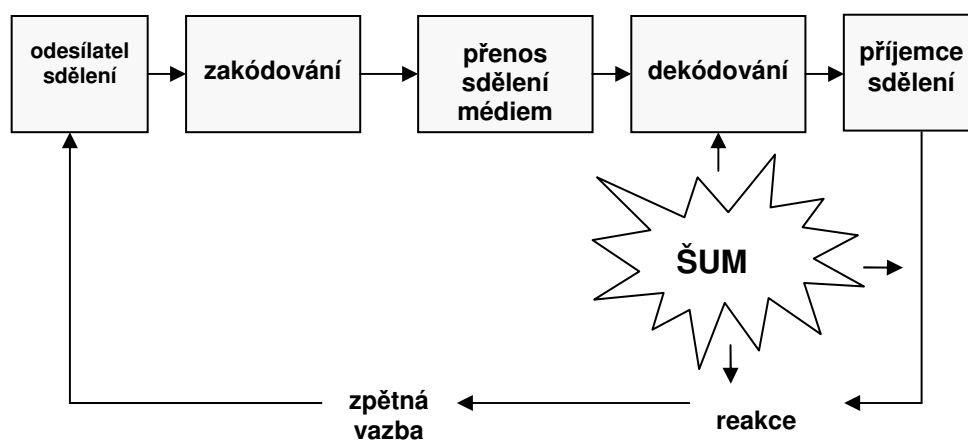
1. **Poskytnout informace.** Základní funkcí marketingové komunikace je informovat trh o dostupnosti určitého produktu, poskytovat všem cílovým skupinám dostatečné množství relevantních informací. Firmy také používají informace o své společnosti, kdy vysvětlují např. zrod, přejmenování, přestěhování nebo jinou změnu.
2. **Vytvořit a stimulovat poptávku.** Prvořadým cílem většiny činností je vytvořit a následně zvýšit poptávku po značce produktu. Úspěšná komunikační podpora může zvýšit poptávku a prodejní obrát bez nutnosti cenových redukcí.
3. **Diferenciace produktu, firmy.** Homogenost nabídky znamená, že zákazník považuje produkty určité kategorie za identické bez ohledu na výrobce, např. prací prášky, šampóny, jogurty apod. Diferenciace dovoluje daleko větší volnost v marketingové strategii, hlavně v cenové politice. Předpokladem je dlouhodobá a konzistentní komunikační aktivita, která učí zákazníky unikátním vlastnostem produktů či firem samotných. Jejím cílem je vybudovat pozitivní positioning značky či firmy.
4. **Důraz na užitek a hodnotu produktu.** Kombinace vlastností užítka a hodnoty, které obvykle reprezentují proslulé značky, opravňují řadu výrobců stanovit často až neúměrně vysoké ceny právě za produkty, které na nově se vytvářejícím trhu zatím nemají tak tvrdé konkurenční prostředí. Obecně se dá říci, že stále více obchodních míst formuje svou tvář

a zaměřuje se na určitou vrstvu zákazníků, kterým nabízí lépe zacílený produkt odpovídající jejich specifickým potřebám a přáním.

5. **Stabilizace obratu.** Pro výrobce či distributora znamená nepravidelnost poptávky v průběhu roku tlak na zvyšování výrobních, skladovacích a dalších nákladů. Marketingová komunikace má za cíl vyrovnat co možná nejvíce tyto výkyvy a stabilizovat tak v čase výše uvedené náklady.
6. **Vybudovat a pěstovat značku.** Marketingová komunikace představuje trhu podstatu osobnosti značky, vytváří povědomí o značce, posiluje znalost značky, ovlivňuje postoje zákazníků ke značce ve smyslu vytváření jedinečných a příznivých asociací. Kýženým výsledkem je pak vytvoření pozitivní image značky a dlouhodobé vazby mezi značkou a cílovou skupinou zákazníků.
7. **Posílení firemního image.** Posílení firemního image vyžaduje jednotnou a konzistentní komunikaci firmy v dlouhém období. K tomu slouží užívání stejných symbolů, které vytvářejí pozitivní asociace v myslích zákazníků, a ukotvení firemní značky ke klíčovým slovům, jež si zákazníci se značkou spojí.

Snaha zobrazit komunikaci v jednoduchém modelu se objevuje v marketingu dlouho, není to však jednoduché. Z Shannonovy a Weaverovy matematické teorie komunikace z roku 1949 vychází v současnosti nejrozšířenější model procesu komunikace tzv. Kybernetický model komunikace, který lze názorně zobrazuje obrázek č. 11-1. (Foret 2006, s. 7-8)

**Obrázek 12-1: Kybernetický model komunikace**



*Zdroj: upraveno dle Foret (2006, s. 8)*

Reklama je často mylně považována širokou veřejností za synonymum marketingové komunikace zejména proto, že je nejviditelnější a má nejintenzivnější využití ve srovnání s ostatními prvky komunikačního mixu. Existuje však celá řada dalších účinných komunikačních nástrojů, z nichž každý má své opodstatnění, typické rysy, silné a slabé stránky. Pojetí marketingového komunikačního mixu vychází z těchto hlavních komunikačních prvků (Karlíček a Král 2011):

1. **Reklama** (Advertising)
2. **Podpora prodeje** (Sales promotion)
3. **Osobní prodej** (Personal Selling)
4. **Vztahy s veřejností** (Public Relations, P.R.)

5. **Přímý marketing** (Direct Marketing, DM)
6. **Sponzoring** (Sponsorship)
7. **On-line komunikace** (On-line Communication)

Tradiční pojetí marketingového komunikačního mixu vycházelo pouze z 5 základních prvků, a to reklamy, podpory prodeje, osobního prodeje, vztahů s veřejností, přímého marketingu. Prvky sponzoring a on-line komunikace rozšířily marketingový komunikační mix v nedávné době. Klasické rozdělení by vypadalo následovně:

- Reklama - je placená forma neosobní prezentace. Může mít mnoho různých podob: tištěná, televizní, rádio, venkovní (plakáty, bannery, billboardy, apod.), interiér, internet, atd.
- Podpora prodeje - krátkodobé pobídky na podporu zákazníků k vyzkoušení produktu (a následné koupi). Může mít mnoho různých podob: soutěže, ceny, vzorky, show, kupóny a slevy, speciální události, dlouhodobé programy, dárky, zkušební vzorky, atd.
- Osobní prodej - je obchodní akt, ve kterém se zástupce firmy setkává tváří v tvář se zákazníkem. Výhody jsou: schopnost lépe prezentovat produkt, reagovat na dotazy ihned a dotáhnout obchod do zdárného konce. Do této skupiny nástrojů mohou být počítány také veletrhy a výstavy, poskytování obchodních nabídek a vzorků.
- Public relations - program na ochranu nebo zlepšení image firmy nebo výrobku. Může mít mnoho různých podob: konference, prezentace v tištěných médiích, rozhlasu a televizi, propagace, lobbying, charitativní dary, sponzorství, firemní časopisy, vztahy s místními komunitami, atd.
- Přímý marketing - je přenos obchodního sdělení přímo k zákazníkovi s cílem přimět jej k okamžité reakci. Můžeme zde zařadit: odesílání e-mailů, elektronické nákupy, zásilkový prodej, telemarketing, teleshopping, katalogy, atd.

## 12.2 SPECIFIKA MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Marketingová komunikace je nejvíce kulturně podmíněným nástrojem mezinárodního marketingového mixu. Hlavním cílem mezinárodní komunikační politiky je vytvoření žádoucí představy o firmě, jejích výrobcích a značkách. Proto, aby marketingová komunikace byla účinná v mezinárodním prostředí, je nutné znát rozdíly a pochopit, jak se přizpůsobit těmto rozdílům. Výběr komunikačních nástrojů bude ovlivňovat (Vašítková 2009):

- Ekonomický rozvoj země,
- sociální struktura společnosti a vliv autority,
- míra gramotnosti a vzdělání,
- kulturní prostředí (jazyk, náboženství, etika, morálka),
- míra nacionalismu a národního vědomí v této zemi,
- postoj k riziku a postoje ke zdraví,
- pokrytí země médií,
- nezávislost médií na státu,
- legislativní omezení forem marketingové komunikace,
- mezinárodní akceptace značky,
- obraz země původu zboží.

V každé zemi má každý z faktorů různou váhu v závislosti na úrovni socioekonomického rozvoje. Pokud jde o hospodářský rozvoj, můžeme vidět obrovské rozdíly i v rámci EU. Disponibilní důchod se bude jistě lišit v Německu a Rumunsku, podle toho se pak budou lišit preferované výrobky a značky. Jiný je také poměr finančních prostředků vydaných v každé kultuře na jídlo, elektroniku, bydlení, atd. Často se podmínky liší i v rámci jedné země. Např. pokud budeme srovnávat sever a jih Španělska, venkov a velké město Barcelona. Pro každého z těchto zákazníků je nutné vytvořit různé komunikační strategie.

Sociálně-kulturní faktory ovlivňují komunikaci možná nejvíce. Mnoho evropských zemí se může a chce chlubit tím, že jsou multikulturní společností. Příkladem může být Německo, které prohlašovalo, že je multikulturní země s nulovými kulturními problémy. V uplynulých letech však všichni včetně kancléřky Merkelové uznali významné problémy.<sup>7</sup> Dokonce i USA, které jsou často označovány jako "tavící kotlík", mají stále více a více problémů s kulturními rozdíly (hispánci, arabští teroristé, asijské mafie, atd.). To vše musí marketéři brát v úvahu při vytváření komunikačních kampaní.

Legislativní omezení jsou další nejčastější problém. Podíváme-li se například na EU jako jednotný trh se společnými předpisy v některých citlivých otázkách, můžeme pozorovat mnoho rozdílů. Česká republika reguluje pouze oblasti, které je třeba (drogy, tabákové výrobky). Naopak severské země regulují vše spojené s alkoholem. Nejprísnější regulace je ve Finsku, kde má stát monopol na prodej alkoholických nápojů a reklama nesmí ukazovat dokonce ani pivo. (Přikylová a Jahodová 2010) Překážkou pro podnik mohou být jiné místní předpisy v rámci federace (Německo). Obvyklá legislativní omezení se vztahují na (Vašítková, 2009, s. 146):

- Reklamy určené dětem nebo na děti zaměřené,
- Srovnávací reklamy,
- Regulace reklamy v oblasti léčiv, zdravotnického materiálu a lékáren (například v ČR není povolena reklama samotných lékáren),
- Zákaz nebo regulace reklamy na tabák, alkohol a drogy,
- Regulace nebo samoregulace reklamy na potraviny,
- Regulace venkovní reklamy, nejčastěji billboardů (například jejich zákaz v Itálii),
- Omezení v oblasti darů, loterií, soutěží a jiných podpor prodeje,
- Povinnosti užití úředního jazyka v reklamě, návodech k použití a jinde v marketingové komunikaci,
- Etické kodexy v komunikaci (například nutnost samoregulace).

### 12.3 STRATEGIE MARKETINGOVÉHO KOMUNIKAČNÍHO MIXU

Do strategie marketingového komunikačního mixu patří volba komunikační strategie, volba konkrétních prvků marketingového komunikačního mixu a v případě využití reklamy, je nutné se zaměřit na výběr správných médií, tzn. zvolit správný mediální mix.

---

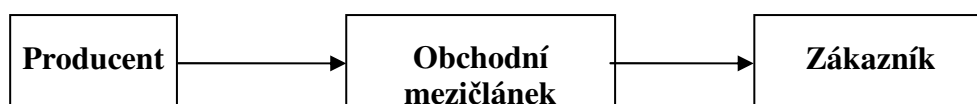
<sup>7</sup> SUCHÁ, L. MF DNES: *Němci opouštějí ideu, že jejich země bude zdárným příkladem multi-kulti společnosti.* [online]. [vid 4. ledna 2011]. Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/nemci-opousteji-ideu-ze-jejich-zeme-bude-zdarnym-prikladem-multi-kulti-spolecnosti-gzf-/kavarna.aspx?c=A110113\\_125710\\_kavarna\\_chu](http://zpravy.idnes.cz/nemci-opousteji-ideu-ze-jejich-zeme-bude-zdarnym-prikladem-multi-kulti-spolecnosti-gzf-/kavarna.aspx?c=A110113_125710_kavarna_chu)

### 12.3.1 VOLBA STRATEGIE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

K dosažení vytyčených komunikačních cílů u zvolené cílové skupiny musí být vybrána odpovídající komunikační strategie. V oblasti marketingové komunikace se rozeznávají dvě základní komunikační strategie: **strategie tlaku (push-strategie)** a **strategie tahu (pull-strategie)**. Obě tyto strategie jsou poněkud vyhocenými krajními variantami. V praxi se často kombinují a prolínají.

**Strategie tlaku (push-strategie)** se snaží produkt protlačit přes distribuční kanály ke konečnému zákazníkovi. Staví hlavně na osobním prodeji a na podpoře prodeje (výzdoba prodejen, reklamní stojany, informační letáky apod.). Producent přesvědčí prodejce o výhodnosti svého produktu a ti následně v tomto smyslu dále působí na zákazníky. V praxi využívají strategii tlaku spíše velké, na trhu zavedené a kapitálově silné, často nadnárodní firmy. Lze také říci, že ve srovnání se strategií tahu je spíše typická pro průmyslové trhy (B2B). (Machková 2006)

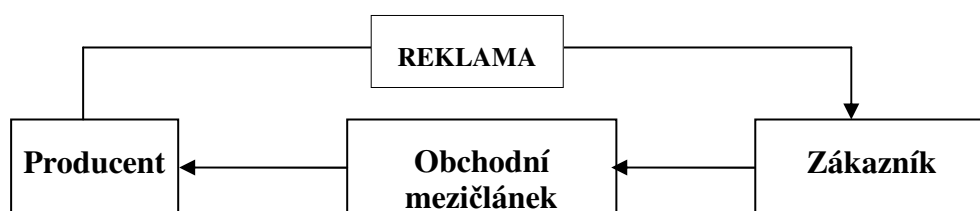
Obrázek 12-2: Strategie tlaku (push-strategie)



Zdroj: Foret (2006, s. 228)

**Strategie tahu (pull-strategie)** chce naopak nejprve vzbudit zájem zákazníků, vyvolat poptávku po produktu. Sází především na reklamu, podporu prodeje a publicitu ve sdělovacích prostředcích. Tentokrát má producent produkt, který při své prezentaci dokáže okamžitě sám o sobě zaujmout zákazníky. Ti ho požadují u prodejců, kteří ho zase následně poptávají u výrobců. Jedná se vlastně o tlak v převážné míře opačným směrem. Strategie tahu je typická v praxi u malých začínajících a na podněty trhu vnímavých firem. Strategie je typická pro spotřební trhy (B2C). (Machková 2006)

Obrázek 12-3: Strategie tahu (pull-strategie)



Zdroj: Foret (2006, s. 229)

### 12.3.2 VOLBA PRVKŮ MARKETINGOVÉHO KOMUNIKAČNÍHO MIXU

Při přípravě komunikační kampaně je nutné zvolit adekvátní kombinaci prvků marketingového komunikačního mixu (většinou dochází k užití více než jednoho komunikačního prvku k zajištění synergického efektu) vzhledem k předchozím krokům strategického plánování marketingové komunikace. Především bude záviset kromě jiných na

typu produktu, marketingových a komunikačních cílech, cílové skupině, finančních zdrojích, marketingové strategii organizace apod.

### 12.3.3 VOLBA MÉDIÍ

Jelikož při plánování komunikační kampaně zaměřené na konečné spotřebitele (B2C), dochází ve většině případů k využití reklamy, je zapotřebí velmi dobře zvážit a vybrat odpovídající média, která tvoří tzv. **mediální mix**. Média samozřejmě jsou vybírána tak, aby optimálním způsobem oslovila cílovou skupinu, aby jednak přenášela informace, ale dokázala i vyvolat emoce. **Při rozhodování, jaká média využít se postupuje většinou ve dvou krocích** (Vysekalová a Mikeš 2007):

- Stanovení typu médií v mediálním mixu (podle toho, jak odpovídají cílům kampaně nebo jejím jednotlivým etapám).

Stanovení optimální kombinace médií (přesné určení např. nasazení inzerce do jednotlivých titulů, rozhlasové a televizní reklamy do jednotlivých stanic, příp. bloků).

## 12.4 MODEL TVORBY MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

*Formulace komunikační strategie* pro cílový zahraniční trh vychází z *cílů firmy* pro cílový zahraniční zákaznický segment. A firma realizující mezinárodní marketing, obvykle postupuje podle následujících kroků (Vašítková, 2009, s. 148):

1. *Zvážení odlišností mezi domácím a zahraničním trhem ve všech relevantních faktorech.*
2. *Volba cílové skupiny* zákazníků a vytvoření profilu každé cílové skupiny zákazníků pro každý segment trhu ( pro každou zemi ).
3. *Zhodnocení, které výhody a charakteristické rysy nabízených výrobků či služeb mají být sděleny.* Výběr těchto speciálních faktorů které budou obsahem komunikačních sdělení se musí provést pro každý segment trhu.
4. *Stanovení rozpočtu* na komunikační strategii. Vypracovává se několik variant podle strategického uplatnění jednotlivých nástrojů komunikačního mixu.
5. *Vytvoření základního komunikačního sdělení* (reklamního sloganu), které by mělo být univerzální na daném trhu pro všechna média. Toto sdělení by mělo vycházet jak ze základních cílů komunikace firmy, tak aby odpovídalo požadavkům vytvořenému profilu cílové zákaznické skupiny.
6. *Výběr optimální varianty komunikační strategie*, podílů jednotlivých nástrojů komunikačního mixu (médií), včetně rozhodování o harmonogramu celé komunikační kampaně.
7. *Volba reklamní agentury* (buď velké mezinárodní s pobočkami v mnoha zemích nebo domácí ve vlastní zemi nebo místní agentury).
8. *Implementace zvolené strategie komunikační na daném trhu.*
9. *Hodnocení efektivnosti a kontrola* odchylek výsledků celé komunikační strategie podle předem stanovených a kvantifikovaných cílů a kritérií.
10. *Při zjištěných odchylkách* oproti předpokladům úspěšnosti komunikační marketingové strategie nebo při změnách některého ze vstupních faktorů, se vrací se zpět k prvnímu kroku tohoto modelu.

Metody stanovení rozpočtu komunikační strategie (Vašítková, 2009, s. 149):

- *Metoda zůstatkového rozpočtu* určuje rozpočet podle toho, kolik si firma „může dovolit“. Je to metoda neurčitá a ignoruje úlohu komunikace jako investice a přímý vliv komunikace na objem prodeje.
- Přesnější metodou je *metoda sestavení rozpočtu procentem z příjmů* (specifikovaným procentem z prodeje nebo z prodejní ceny). Metoda určuje částku na komunikaci podle celkových příjmů z minulého roku. I když tato metoda zahrnuje finanční možnosti firmy, zastává názor, že prodej je příčinou komunikace, ne jejím důsledkem, a rovněž neumožňuje dlouhodobější plánování komunikace.
- Dalším způsobem je *metoda konkurenční rovnosti*, která stanovuje rozpočet tak, aby byla dosažena přiměřená publicita vůči konkurenci a podílu firmy na trhu. V praxi pro ni existují počítačové modely.
- Nejčastěji používanou metodou je *metoda cíl a úkol*, která vytváří rozpočet tak, že se stanoví konkrétní cíle a určí úkoly, které se musí provést, aby se těchto cílů dosáhlo. Poté se odhadnou náklady na provedení těchto úkolů.

Mezinárodní komunikační kampaně *vyžadují investice a především trpělivost*, neboť *cíloví zákazníci musí projít stádií uvědomění si, poznání, obliby, preference a realizaci nákupních záměrů*. Teprve pak může dojít k návratnosti prostředků vložených do komunikační kampaně. Pomocí zpětné vazby se musí zjišťovat účinnost zvolené strategie mezinárodní marketingové komunikace.

## 12.5 MEZINÁRODNÍ REKLAMA

*Reklamou rozumíme placenou formu neosobní, masové komunikace, jejíž pomocí firma prostřednictvím různých médií komunikuje se zákazníky.*

Reklama může plnit *různé cíle*, informovat spotřebitele, ovlivňovat jejich nákupní chování, *přesvědčovat* je o koupi nebo jim produkt, či značku *připomínat*. Reklamou můžeme rovněž podporovat určitou koncepci, myšlenku nebo dobrou pověst firmy, instituce, osoby, ale i místa. Dokáže oslovit široký okruh veřejnosti, ale díky své neosobnosti je méně přesvědčivá, než jiné nástroje komunikačního mixu, obzvláště formy přímého marketingu. Je pouze jednosměrnou formou dialogu a může být, zejména v mezinárodním marketingu, velice nákladná, i když zase vzhledem k počtu oslovených v poměru k nákladům, patří k nejlevnějším komunikačním nástrojům.

Chápání smyslu reklamy a přístupy k reklamní tvorbě procházejí určitým vývojem. Od zdůrazňování především výjimečných vlastností produktů (léta 50. – 60. 20. století), po koncepci využívání emocionálních prvků nebo zaměřením na odhalování skrytých přání spotřebitelů (štíhlá postava, pleť bez vrásek) až po současný trend společenské zodpovědnosti, zaměřený na ochranu životního prostředí, smysluplné nakládání s volným časem, péči o zdraví apod. Tento trend vychází ze sociálního marketingu a proto součástí komerčních komunikací se stávají sociální či charitativní reklamní kampaně.

**Podle vytýčeného cíle sdělení lze reklamy dělit na** (Vašítková, 2009, s. 150):

**Informativní reklamu** – tato je nejčastěji používaná v zaváděcí fázi životního cyklu produktu, 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 produktu. Informativní reklamy se využívá i v případě inovací výrobků, doplňkových služeb nebo při změně ceny.



**Přesvědčovací reklamu** – ta je spojená zejména s cílem rozšíření poptávky a posílení postavení výrobku a firmy na trhu. Používá se ve fázi růstu a na počátku fáze zralosti produktu. Jednou z forem přesvědčovací reklamy je **reklama obranná**, která přináší spotřebitelům informace nebo stanoviska, která mohou být v rozporu s veřejným míněním. Například v situaci, kdy došlo ke ztahování zdraví škodlivých výrobků z prodeje apod.

**Připomínkovou reklamu** – využívá se obvykle ve fázi zralosti (nasycení) a na počátku fáze poklesu, kdy napomáhá k udržení pozice výrobku (značky) na trhu. Cílem je podpora věrnosti zákazníků, kteří pravidelně nakupují daný produkt.

**Srovnávací reklamu** – je možné použít, pokud není nepravdivá, pokud porovnává výrobky a služby, které uspokojují stejné potřeby, nevyvolává pochybnosti o tom, kdo je zadavatelem reklamy akdo je srovnávaným konkurentem (nemusí být jmenován). Srovnávací reklama nesmí srovnávaný produkt nebo firmu zdiskreditovat. V některých zemích je tento typ reklamy zakázán. Srovnávací reklamy využívají obvykle firmy, které nemají vedoucí postavení na trhu.

**Instucionální (korporativní) reklamu** – využívá firma v souladu se svou celkovou strategií. Cílem je vytvořit pozitivní přijetí firmy veřejností i vlastními zaměstnanci, zveřejňováním pozitivních výsledků (vstup na nové trhy, zvýšení podílu na trhu apod.) nebo fakta o firemní tradici, péči o zaměstnance, životní prostředí apod.).

## REKLAMNÍ MÉDIA

K nejvýznamnějším médiím patří **televize**, která je nejvíce využívána ve vyspělých zemích. Výhodou je oslovení širokého spektra diváků, možnost cíleného oslovení vybraných zákaznických segmentů ve vztahu k vysílaným pořadům, kombinace sluchových a vizuálních vjemů. Nevýhodou mohou být vysoké celkové náklady, nesoustředěnost diváků a jejich přesytenost reklamou.

Obvykle na druhém místě bývá **tisk – noviny a časopisy**. Jejich výhodou je vysoká flexibilita (zejména u denního tisku), možnost pravidelného opakování inzerce a možnost oslovit vybrané cílové skupiny zákazníků (především inzercí v časopisech). Nevýhodou je velké množství konkurenčních titulů.

**Rozhlas** jako reklamní médium lze s výhodou využívat v méně vyspělých zemích. Náklady na rozhlasovou reklamu jsou nižší než na televizní, ale na druhé straně je nevýhodou působení pouze na sluchové vjemy, nízká pozornost posluchačů (rozhlas mnohdy slouží pou jako zvuková kulisa) a nepravidelný poslech.

Mezi nástroje **venkovní reklamy** mohou patřit *billboargy, megabillboardy, svítící billboardy, reklamní sloupy, ale pro umístění reklamy se využívá laviček, zastávek a prostředků městské hromadné dopravy, dále reklamních vzducholodí, nafukovacích reklamních poutačů* apod. Jejich výhodou je stálost působení nelze je odstranit ani vypnout a poměrně nízké náklady. Jejich využití je spojeno spíše s vyspělými eměmi.

Poměrně novou formou je použití **interiérové reklamy**, tj. využívání **reklamních ploch, obrazovek** umístěných například v supermarketech, specializovaných obchodech, zdravotnických zařízeních, školách, sportovních stadionech, restauracích a v provozovnách dalších služeb. Výhodou je možnost oslovení cílové skupiny v uzavřeném prostoru, kde tito tráví větší množství času a mohou tak reklamní sdělení opravdu vnímat.

**Internetové reklamě** se budeme věnovat samostatně.

**Užití reklamy** jako velice významného nástroje komunikačního mixu vyžaduje věnovat mimořádnou pozornost samotné tvorbě reklamního sdělení, volbě reklamních médií a načasování reklamní kampaně, neboť právě reklama je zdrojem mnoha omylů a chyb, kterých se lze v mezinárodním marketingu dopustit. Uvádíme příklady nejčastějších pochybeních v mezinárodní reklamě (Vašítková, 2009, s. 152):

- Chyby v překladech sdělení, doslovné překlady v mezinrodní marketingové komunikaci nefungují,
- přecenění informativní složky reklamy (ve vyspělých zemích podíl této složky v reklamě činí okolo 16 procent),
- chyby ve volbě barev nebo užitých symbolů (například reklama na pánský parfém Drakar, která znázorňovala silnou mužskou ruku s lahvičkou parfému, o níž se opírá ženská ruka s rudými pěstěnými nehty, nebyla v tomto provedení přípustná pro oblast arabských zemí).
- chyby ve volbě médií (Na rozvíjejících se trzích je brána televize jako zdroj informací a zábavy, ale na vyspělejších trzích, například v západní Evropě nebo USA, se mladí lidé do 25 let cítí stále více masovými médii nasyceni, dávají přednost společenskému životu, navštěvují filmová představení. Reklamou v kině, na rozdíl od televize, berou jako součást zábavy a nijak je neruší.)
- rozhodování o načasování reklamní kampaně (ne každá země slaví Vánoce),
- rozhodování o frekvenci uvádění reklamy (když na počátku 90.let 20. století začala firma Procter & Gamble v ČR uvádět reklamu na prací prášky, zvolila frekvenci obvyklou ve vyspělých zemích, avšak v naší, tenkrát ještě reklamě nepřivyklé společnosti, to způsobilo značné pocity znechucení a přesycení těmito reklamami),
- intervence států (zákaz propagace určitých výrobků, předpisy o obsahu a stylu reklamy),
- rozhodování o reklamní agentuře (s tím souvisí i rozhodování o standardizaci reklamy, například při volbě velké nadnárodně působící agentury, nebo přizpůsobení se místní kultuře při preferenci domácí reklamní agentury. Zde platí více než jinde zásada „Uvažuj globálně, ale jednej lokálně!“).
- nerespektování životního cyklu produktu (novinky vyžadují daleko vyšší reklamní podporu, než výrobky nacházející se ve stádiu zralosti),
- nedostatečná diferenciací produktů (chce-li firma odlišit od své výrobky, které se velmi podobají jiným - potraviny, nápoje, je zapotřebí investovat do reklamy daleko více peněz i kreativity, tak, aby byl výrobek spotřebiteli zaregistrován jako něco zvláštního, a tím i dostatečně odlišen od konkurence.

## 12.6 MEZINÁRODNÍ PODPORA PRODEJE

*Podporou prodeje rozumíme komunikační marketingové aktivity, které přímo podporují nákupní chování zákazníků a zvyšují efektivnost obchodních mezičlánků.*

Jejich účinek je pouze krátkodobý, je přímo spojený s realizací konkrétního nástroje podpory prodeje. Obvykle bývá uplatnění nějaké formy podpory prodeje časově koordinováno i s dalšími nástroji komunikačního mixu, zejména s reklamou. Uplatnění nástrojů podpory prodeje zažívá v poslední době nebývalý rozkvět a překračuje u některých druhů výrobků ve vyspělých zemích i výdaje na reklamu (oděvy, sportovní zboží a některé druhy potravin).

Hlavním nástrojem podpory prodeje jsou *cenové slevy pro spotřebitele a výhodné obchodní smlouvy (rabaty, množstevní a sezónní slevy) pro velkoobchodníky a maloobchodníky*. Jejich poskytnutím dává firma najevo svůj záměr poskytnout nejlepší

podmínky svým nejlepším zákazníkům. V některých zemích může být poskytování rabatů v rozporu s podmínkami o volné konkurenci.

Nejúčinnější, ale také nejdražší formou je *poskytování vzorků zboží* (v miniaturním balení), které se mohou distribuovat poštou nebo rozdávat při předvádění zboží, nebo jsou součástí balení jiných výrobků, či ležet volně přímo v prodejně. Cílem je nechat zákazníka získat zkušenost s novým nebo neobvyklým výrobkem bez rizika.

Dalším nástrojem podpory prodeje jsou *kupóny*, které nabízejí slevu při současném nebo při příštím nákupu. Setkáváme se s nimi v maloobchodních prodejnách, bývají distribuovány poštou nebo v novinách, časopisech nebo vložením do obalu výrobku. Obvykle je financuje výrobce. Jsou nejoblíbenějším nástrojem podpory prodeje v USA.

Jinou formou jsou *prémie*, které se dávají při prodeji nových výrobků nebo při potřebě odlišení se od konkurence. Velmi často se premií v podobě zákaznických karet užívá k udržení věrnosti zákazníků v obchodních domech či v maloobchodních řetězcích.

Firmy rovněž často sponzorují různé *soutěže a loterie*, které nabízejí výhry v podobě peněz nebo zboží.

*Obchodní známky a body* jsou ve své podstatě nástroje podobné premiím. Zákazník dostává známky (body) při každém nákupu podle počtu podle ceny nákupu. Tyto známky se dají vyměnit za dárek nebo slevu u vybraných výrobků. Cílem je získání loajálního zákazníka.

*Dárkové a upomínkové předměty*, tato forma podpory prodeje byla donedávna zařazena jako doplněk reklamy. Jsou to veškeré předměty, které nesou logo firmy, její adresu nebo kontakty, tak aby připomínaly obdarovanému dárci. Dárkový předmět by měl být nějakým způsobem svázán s dárcem, například ve smyslu nabídky dalších výrobků či služeb (například podložka pod myš počítače označená logem softwarové firmy Speedware), dárek by měl být vkusný a měl by splňovat předpoklad, že jej obdarovaný bude skutečně používat. Na trzích zejména rozvojových zemí, si musí dárci uvědomit, zda na trhu existují i komplementární produkty k dárku (například náplně do propisovaček).

*Výstavky a ochutnávky*, se uplatňují při představení nových výrobků a jsou uplatňovány zejména v maloobchodech.

Uplatnění nástrojů podpory prodeje v některých zemích *podléhá regulaci státu*. Příkladem mohou být zakazy loterií a cenové podpory léků v Anglii nebo částečná omezení premií v Japonsku a omezení výše výher ve slosovacích soutěžích v České republice. (Vašítková, 2009, s. 153)

## 12.7 MEZINÁRODNÍ PUBLIC RELATIONS

*Public relations (PR), neboli vztahy s veřejností, představují účinnou neosobní formu stimulace poptávky po produktech firmy publikováním pozitivních informací. PR jsou funkcí managementu, vycházející z dlouhodobé strategie organizace a jejich působnost je rovněž dlouhodobá.*

*Mají za cíl* vyvolat kladné postoje veřejnosti k podniku, značce nebo zemi původu zboží. To potom vyvolá pozornost a zájem ze strany zákazníků. *Zaměření PR může zahrnovat různé cílové skupiny*, od zákazníků, přes vlastní zaměstnance, dodavatele, místní úřady, obyvatelstvo, či sdělovací prostředky.

K hlavním úkolům PR v mezinárodním marketingu náleží (Vašítková, 2009, s. 157):

- **Vytváření podnikové identity** tj. komplexní obraz firmy utvářený filosofií, historií, zásadami vedení a činnosti firmy.
- **Vytváření jednotné podnikové kultury** formou 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. Interní neboli vnitrofiremní komunikace musí zohlednit kulturní odlišnosti a být srozumitelná pro všechny zaměstnance ve všech zemích. Vnitrofiremní komunikace přispívá podstatným způsobem k budování jednotné podnikové kultury.
- **Účelové kampaně a krizová komunikace**, kde základem jsou vztahy se sdělovacími prostředky a novináři. V současné době hraje čím dál větší roli PR v krizových situacích (havárie, kalamity, skandály). Snaží se v očích veřejnosti zachránit na dobré pověsti to, co se ještě zachránit dá.
- **Lobbing** – zastupování zájmů organizace v oblasti jednání statutárních orgánů, a to jak na vládní, tak i na regionální nebo místní úrovni, cílem je získávání nebo předávání informací,
- **Sponzorování** kulturních, sportovních či humanitárních akcí, je typické zejména pro velké nadnárodní firmy,
- **Marketing událostí** – organizování nejrůznějších kulturních, společenských či sportovních akcí. Cílem může být například upozornění na určité firemní výročí, udělení významného ocenění, setkání s obchodními partnery nebo představení se široké veřejnosti v dané zemi,
- **Pořádání mezinárodních vědeckých konferencí a seminářů**, které ovlivní především odbornou veřejnost,
- **Propagování země původu nebo sídla firmy spolu a produkty** (Italští obchodní partneři oceňovali skutečnost, že dodávané stroje byly vyrobeny v Trenčíně na Slovensku, kde se nacházela nejseverněji položená římská pevnost Laugaritium). Určité země si rovněž vytvořily celosvětovou image, například Německo svou důkladností a spolehlivostí, Japonsko svou progresivitou.

**Nejčastěji používanými komunikačními prostředky v PR jsou:** informační bulletiny, placené inzeráty a články, oběžníky, vývěsky, informační tabule, jubilejní publikace, výroční zprávy, články pro odborné časopisy, pořádání či příspěvky na odborných mezinárodních konferencích, účast zástupců firmy ve veřejném životě regionu, země, dobrozdání o službách či aktivitách firmy. Dalšími nástroji PR mohou být: dny otevřených dveří, tematické dny, návštěvy organizace, interview, rozhovory, diskusní vystoupení, televizní či rozhlasová reportáž, tiskové konference. V neposlední řadě sem patří také veřejná vystoupení a veřejné akce, účast na soutěžích a jejich sponzorování a organizování kurzů a seminářů pro zákazníky, odběratele či dodavatele.

Pro interní komunikaci se převážně využívají firemní časopisy, nástěnky, webové stránky, pořádání různých akcí pro manažery, zaměstnance, včetně setkání i s rodinnými příslušníky, akce pro děti zaměstnanců, výjezdní zasedání a školení (pro upevnění týmové spolupráce) apod.

Práce Public relations je průběžnou činností, musí respektovat jak zájmy organizace, tak i zájmy veřejnosti. Působí v delších časových horizontech a výsledky působnosti nejsou zpravidla dost dobře měřitelné.

## 12.8 MEZINÁRODNÍ PŘÍMÝ MARKETING A OSOBNÍ PRODEJ

*Přímý marketing je přímá adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím. Formou přímého marketingu lze oslovit vybrané cílové skupiny zákazníků rychleji a osobněji, lze jim nabídnout různé výhody a je možné získat rychlou zpětnou vazbu.*

Pro mezinárodní marketing lze využít těchto nástrojů přímého marketingu: zásilkový prodej, telemarketing, teleshopping, adresné rozesílání nabídek, katalogový prodej a online marketing.

U **telemarketingu** je zprostředkujícím médiem **telefon**. Může mít *aktivní podobu*, kdy zákazník sám telefonuje a objednává zboží podle reklamy vysílané například v televizi, došlé poštou apod. a kontaktuje tzv. *call centrum (klientské centrum)*, který zpracovává poptávky. Aktivního telemarketingu se často využívá i k marketingovým výzkumům. Další formou je *pasivní telemarketing*, kdy zákazník může volat například na zelenou bezplatnou linku 800, modrou linku, kde se o náklady dělí telekomunikační firma spolu s volajícím. Rozvíjející se formou je **využívání mobilních telefonů**, kdy zákazník zasílá SMS zprávy například v rámci spotřebitelské soutěže. Využívání telemarketingu je závislé na míře pokrytí země telekomunikačními sítěmi a stupněm vybavenosti obyvatel telefonními aparáty. Běžně se využívá například v USA.

**Teleshopping** je nejoblíbenější formou marketingové prodejní komunikace se zákazníky v USA. Zprostředkujícím médiem je televizní vysílání krátkých reklamních spotů, ve kterých je předváděno zboží. Spotřebitelé jsou motivováni k rychlé reakci (zavolání a objednání zboží) nabídkami slev, například pro kupující, kteří se ozvou do 30 minut po odvysílání nabídky. Ve vyspělých zemích jsou specializované televizní kanály (kabelové nebo satelitní), které teleshoppingové nabídky vysílají nepřetržitě 24 hodin.

**Adresné rozesílání nabídek** (direct mail) je velmi účinnou formou komunikace v mezinárodním marketingu, zejména proto, že umožňuje oslovit konkrétního zákazníka s nabídkou, která ho zajímá. Tato metoda je především využívána v průmyslovém marketingu. Podmínkou pro využití na spotřebitelských trzích je ověřená databáze zákazníků. Direct mail se v praxi realizuje formou dopisů, e-mailů, faxů apod. V mezinárodním prostředí je zásadní dodržování tradičních formalit v oslovování (například používání koncovky „ová“ u většiny příjmení českých žen), a především dbát na jazykovou správnost.

**Zásilkový prodej** získal na důležitosti v souvislosti s rozvojem internetového obchodu, kde si zákazníci mohou vybrat ze široké nabídky prezentujících firem, zboží ihned objednat a zaplatit. Zásilkový prodej je spojen i s *katalogovým prodejem*, kdy si zákazník vybírá zboží podle aktuální nabídky. Firmy mají zpravidla velice dobře vedenou databázi svých zákazníků a pravidelně jim zasílají své nabídky.

**Osobní prodej** je nejpoužívanější formou přímého marketingu a donedávna byl řazen jako samostatný nástroj marketingové komunikace. V mezinárodním marketingu se osobní prodej využívá zejména pro **marketing na průmyslových trzích**, kde představuje nejvýznamnější komunikační nástroj, a také **při jednání s obchodními mezičlánky**.

**Cílem osobní komunikace** je prodej výrobku nebo služby a vytvoření dlouhodobého pozitivního vztahu se zákazníkem. Obvykle se jedná o párovou, interaktivní komunikaci, při které prodávající a kupující strana vzájemně reaguje na chování, odpovídá na otázky,

vysvětluje a překonává překážky. V osobním styku dokáže kvalitní prodejce přizpůsobit podobu sdělení momentální situaci, což představuje **obrovskou výhodu**, například oproti neflexibilní reklamě. **Úspěch osobní komunikace** a tím i přesvědčování zákazníků je v mezinárodním prostředí o to obtížnější, že často spolu jednají partnerské strany se zcela odlišným kulturním zázemím. To vyžaduje především od prodejní síly nejen komunikační schopnosti, ale i flexibilitu a schopnost adaptace v různých prostředích. Při jednání je nutno přesvědčovat partnery o výhodnosti koupě, ale vhodným a nenuceným způsobem, který vede k navázání trvalých vzájemných vztahů mezi oběma stranami, nikoliv pouze k získání jednorázového obchodu. **K nevýhodám osobního prodeje** patří ztížená možnost kontroly obsahu sdělení a způsob jeho předání. Prodejce může podat nesprávné informace, vystupovat nevhodným způsobem, dávat nereálné sliby, což vše může vést k poškození image prodávajícího podniku.

Ke dvěma hlavním složkám osobního prodeje patří obsah a styl. Pod pojmem **obsah** rozumíme navrhování, nabízení a vyjednávání. Ke **stylu** patří rituály, struktura komunikace, způsoby chování a základní pravidla, kterými se při svém jednání řídí kupující i prodávající. Interakce mezi těmito dvěma partnery závisí i na vzájemné slučitelnosti kupujícího a prodávajícího z hlediska stylu a obsahu, která je ovlivňována kulturními i osobnostními faktory a rovněž, na vyjednávací síle obou stran.

**Osobní prodej** je ovlivňován chováním prodejce, jeho odbornými znalosti jak vzhledem k produktu, tak i vzhledem k jeho marketingovým dovednostem a psychologii prodeje. Prodejce, chce-li být úspěšný, pak musí být skutečný profesionál. Na straně zákazníka je osobní prodej ovlivňován jeho nákupním zadáním.

#### **CHOVÁNÍ PRODEJCE:**

Prodejce by měl v procesu prodeje dodržovat následujících pět pravidel:

- Předem se na jednání připravit, tj. znát kulturu, hodnoty, geografii, náboženství a politiku hostitelské země a konkrétní organizace, a tyto faktory respektovat.
- Znat konkurenci, její výrobky, její vztah ke kupujícímu, její silné a slabé stránky při obchodování v konkrétní zemi a s konkrétním partnerem.
- Obchodnímu jednání věnovat potřebný čas a trpělivost, přílišný spěch na uzavření smlouvy může být v mnoha zemích považován za nezdvořilost.
- Předem vzbuzovat důvěru navázáním přátelských vztahů, které v mnoha zemích hrají důležitou roli.
- Důležité je znát jazyk dané země, popřípadě používat dobré tlumočníky, aby nedocházelo k nedorozuměním.

Při mezinárodních prodejních a nákupních transakcích je *třeba jasně definovat zodpovědnost a povinnosti každé z jednajících stran.*

**Prodejní proces zahrnuje zpravidla etapy:** přípravnou, která zahrnuje vytipování potenciálních zákazníků, sběr potřebných informací, dále navázání kontaktu zahrnující jednání, kdy se hodnotí pozice obou stran, vlastní presentace a vyjednávání upřesňujících podmínek dodávky, vyjasnění případných námitek a etapu, kdy dochází k podpisu samotné prodejní smlouvy a na závěr etapu spojenou s poprodejní péčí o zákazníka, která vytváří předpoklady pro nové nákupy.

**Pracovníci**, kteří jsou vysíláni na jednání o prodeji do cizí země nebo přímo obchodní zástupci firmy v zahraničí musí projít speciálním školením a výcvikem simulujícím proces prodeje, včetně psychologie prodeje. Výborné jazykové znalosti jsou samozřejmostí.

## PŘÍKLAD 4 KOMUNIKACE NA MEZINÁRODNÍM TRHU FIRMY BORCAD

V případě komunikace se společnost BORCAD snaží využít kanály, které jí přinesou největší přínos a kde může cílit svou kampaň na potenciálního zákazníka. Jedná se hlavně o oborové a specializované časopisy, weby, kongresy, výstavy a workshopy.

Největší přínos mají osobní prezentace produktů během výstav a kongresů. Zde je možné přímo oslovit cílovou skupinu zákazníků, předvést výrobky a uzavřít obchod. V našem případě je to hlavně výstava MEDICA (Dusseldorf), která je největší zdravotnickou výstavou na světě. Koná se jednou ročně.



V případě kolejové techniky je to výstava InnoTrans (Berlín), která se koná jednou za dva roky.

Kromě výstav vytváříme i mnoho inzertních materiálů, kterými se snažíme oslovit zákazníky, případně je přilákat na naši expozici během výstav. Tyto inzerce poskytujeme i distributorům jako jeden z podpůrných materiálů.

Mezi další prostředky patří certifikáty společnosti nebo výrobků. Jsou to hlavně Red Dot design award za design výrobků GRACIE a vlakového sedadla EXCELLENT. Je to nejprestižnější světové ocenění za design výrobku. I tím získáváme obdiv zákazníků a respekt konkurence.



**reddot** design award  
winner 2011

# 13 MEZINÁRODNÍ MARKETING VE SLUŽBÁCH

## Cíle kapitoly:

1. Zdůvodnit celosvětový rozmach mezinárodního obchodu se službami.
2. Objasnit specifické vlastnosti služeb a jejich vliv na marketingové strategie.
3. Vysvětlit jednotlivá odvětví služeb specifická pro mezinárodní obchod.

## Klíčová slova kapitoly:

Služby, export služeb, faktorové a nefaktorové služby, proexportní nástroje, globalizace trhů, franchising, elektronický obchod, služby informační společnosti, vlastnosti služeb, nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost, vlastnictví, materiální prostředí, lidé, procesy.

## 13.1 ROZVOJ MEZINÁRODNÍHO OBCHODU SE SLUŽBAMI

Současným celosvětovým hospodářským trendem je nárůst významu služeb. Zatímco v dřívějším období byl prodej zboží doprovázen u předních firem určitou nabídkou služeb, platí dnes opačný postup. Nabídka služeb je doprovázena hmotným zbožím. V současné době převyšuje objem světového obchodu služeb objem obchodu hmotným zbožím. Služby se v posledních dvaceti až třiceti letech postupně stávají významným prvkem mezinárodního obchodu. Ve srovnání s dynamikou světového obchodu se zbožím dosahují služby na světových trzích obecně vyšších meziročních přírůstků a jejich podíl na světovém obchodním obratu se stále zvyšuje. Z tohoto pohledu hraje export služeb významnou roli v rozvoji ekonomik jednotlivých zemí. (Vašítková, 2009, s. 163)

Rychlý vzestup mezinárodního marketingu služeb je výsledkem vývoje ekonomického a technologického prostředí. Přispělo k němu i rozsáhlé omezení vládních regulací některých typů služeb, především v ekonomicky vyspělých zemích. Došlo k určitým (někdy částečným) deregulacím v oblasti mezinárodní dopravy, telekomunikací, profesních službách a v poslední době došlo ke značné liberalizaci i na trhu audiovizuálních služeb. Firmy v těchto odvětvích začaly hledat nové trhy a to i v zahraničí. Příkladem celosvětového „boomu“ v odvětví služeb může být celé odvětví zábavního průmyslu, cestovního ruchu a služby z oblasti telekomunikací, služby informačních technologií (IT) a maloobchodní služby. (Vašítková, 2009, s. 163)

Zvyšující se úloha služeb ve společnosti se promítá do zvyšování podílu zaměstnanosti ve službách a v růstu podílu výkonů služeb na HDP. Obecně platí, že v nejvíce rozvinutých zemích činí podíl služeb na HDP okolo 70-75 %, zatímco podíl zpracovatelského průmyslu se pohybuje mezi 20-25 % a odvětví zemědělství se podílí asi 5 % na celkovém HDP. (Vašítková, 2009, s. 163)

Služby jsou i výborným vývozním artiklem. Nejvýznamnějšími obchodními partnery ČR ze zemí EU jsou Německo, VB a Slovensko. Největší podíl exportu služeb z ČR je tedy do zemí EU, a to 82 %. Do Evropských zemí mimo EU je exportováno 8 % z celkové hodnoty služeb, následuje Amerika se 7 % a Asie se 3 %. Podíl Afriky a Austrálie je téměř nulový. Teritoriální struktura exportu zboží je přitom přibližně stejná jako teritoriální struktura exportu služeb. (Vašítková, 2009, s. 163)

**Důvodem pro vstup na mezinárodní trhy** mnoha organizací poskytujících služby bylo pohodlí domácích zákazníků, které následovaly do zahraničí ve snaze zajistit jim stejný komfort, na jaký jsou zvyklí na domácím trhu. Tak postupovaly především banky, účetní



firmy, reklamní agentury a sítě hotelů. V současné době je hlavní důvodem pro vstup na trh hledání nových trhů a zvyšování úspor z rozsahu, stejně jako v jiných odvětvích.

**Mezinárodní obchod službami** se často vyskytuje pod pojmem **neviditelný obchod**. Rozlišujeme zde dva pojmy (Vašítková, 2009, s. 164):

- Pod pojmem **faktorové služby** rozumíme ekonomické převody spojené s kapitálem nebo s pracovní silou umístěnou v zahraničí (reinvestované zisky, úroky z půjček, dividendy, převody mezd pracovníků apod. Tento druh služeb nevstupuje do obchodních transakcí a není ani předmětem jednání WTO.
- **Všechny ostatní služby se zahrnují pod pojem nefaktorové služby a jsou předmětem mezinárodního obchodu.** Zatím v mezinárodním obchodě převládají, ale jejich podíl se snižuje ve prospěch faktorových služeb, což je dáno rozšiřujícím se pohybem kapitálu a migrací pracovní síly. Nefaktorové služby představují značný potenciál pro zvýšení zapojení České republiky do mezinárodního obchodu službami. Jejich odvětvová struktura je ovlivněná faktory, jako jsou kvalitní telekomunikační infrastruktura, vyspělá elektronická komunikace exportních firem či jejich kvalitní marketingové zázemí.

Odvětvová struktura exportu služeb v České republice je tvořena převážně položkami **cestovního ruchu, dopravy a ostatními službami obchodní povahy. Znatelně menší podíl pak vykazovaly finanční služby; služby výpočetní techniky a informační služby; osobní, kulturní a rekreační služby a služby v oblasti stavebnictví.** Taková skladba exportu je typická pro méně vyspělé ekonomiky, jako je nedávno transformovaná ekonomika ČR. Nižší podíl exportu služeb s vyšší přidanou hodnotou na celkovém exportu služeb je průvodním jevem ekonomik s menším počtem silných kapitálově vybavených společností.

Nástroje podpory exportu služeb v České republice lze rozdělit do dvou základních skupin – **na finanční a nefinanční** (Vašítková, 2009, s. 165):

- **Do první skupiny nástrojů patří** některé programy OPPI (Poradenství, Marketing, Rozvoj, Potenciál atd.), Programy malého a středního podnikání (např. Design, Aliance, Vývoj) a Programy výzkumu a vývoje (Tandem, Impuls), jejichž garantem je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (MPO). Dále lze do první skupiny nástrojů zařadit některé další operační programy (např. Program rozvoje venkova nebo Regionální operační programy).
- **Do druhé skupiny** tzv. nefinančních nástrojů patří podpora exportu služeb, jejímž garantem je agentura CzechTrade, a podpora cestovního ruchu, jejímž garantem je Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism.

## 13.2 VLIV VLASTNOSTÍ SLUŽEB NA JEJICH MARKETING

Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé, služba je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služeb může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem. Z této definice vyplývají základní vlastnosti služeb (Vašítková, 2009, s. 167):

- **Nehmotnost** – komplexní produkt - službu nelze předem ohmatat, spatřit, vyzkoušet, také neexistuje patentová ochrana. Nehmotnost služeb také znesnadňuje financování. I velké mezinárodní firmy jsou méně ochotny financovat firmy poskytující mezinárodní

služby, tím méně v jejich počátcích. Důvodem je obtížnější hodnocení hodnoty služeb, monitorování výkonů a poskytnutí záruky za úvěr ve formě fixních aktiv.

- **Neoddělitelnost služby od producenta** a spotřeba služby v průběhu jejího poskytování klade zejména na zahraničních trzích nároky na pečlivý výběr a školení personálu, zejména z hostitelské země. Vystává zde popřípadě nutnost zapojení personálu firmy poskytující služby v zahraničí a tím se zvyšují náklady firmy.
- **Heterogenita** neboli různorodost služeb, vyplývá ze skutečnosti, že služba je poskytována lidmi, jejichž chování nelze předvídat, vyžaduje zapojení zákazníka, a je obtížné stanovit normy jejich chování. V sektoru služeb neexistuje masová produkce, proto je obtížné je standardizovat. Z těchto důvodů dochází k variabilitě výsledného efektu plynoucího z poskytování služby.
- **Zničitelnost** - protože služby nelze skladovat, znovu prodávat nebo vrátet, tak dochází k jejich zničení, jestliže nejsou spotřebovány. Proto je nutno reagovat flexibilně na fluktuaci poptávky, především prostřednictvím ceny.
- **Vlastnictví** – je odlišné v tom smyslu, že službu nelze vlastnit. Je nutno proto zdůrazňovat i na mezinárodních trzích výhody nevlastnění produktu a namísto dovozu produktů nabízet například leasingové služby.

Pokud chce společnost nabízet služby na mezinárodních trzích, **musí službu nejprve správně určit**, tj. rozhodnout, **zda je určena pro organizace nebo pro konečné spotřebitele** a zda je **zaměřena spíše na lidi** (zdravotní, vzdělávací služby) **nebo na věci** (servisní služby, inženýrské a projekční služby) nebo zda **slouží ke zprostředkování pohybu zboží, lidí a kapitálu** (doprava, finanční služby, pojišťovnictví).

Musí si být vědomi vlastnosti služeb a možnosti jejich překonání volbou specifických nástrojů marketingu. **Proto jsou k tradičním nástrojům marketingového mixu** (produkt, cena, distribuce a komunikační mix) **přidávány u služeb ještě tři další prvky**, jejichž účinnost vyplývá z potřeby služby zhmotnit (prvkem **materiální prostředí**), z významu lidí, jako poskytovatelů služeb (marketingový prvek **lidé**) a ze složitosti a významu optimálního postupu při poskytování služby (k tomu slouží prvek **procesy**). Firma poskytující služby v mezinárodním měřítku musí v důsledku nehmotnosti služeb také volit odpovídající způsoby distribuce, tj. hledat pokud možno přímé nebo alespoň velmi krátké distribuční kanály.

Jak již bylo řečeno výše, tyto problémy lze v mnoha případech překonat pomocí internetu. Lze tak například přímo z České republiky pomocí webové sítě objednat služby například British Airways na cestu do Londýna, objednat si tam přímo hotel a zaplatit tyto služby prostřednictvím elektronických bankovních služeb ČSOB či jiné banky.

### 13.3 SPECIFIKA VYBRANÝCH SLUŽEB V MEZINÁRODNÍM MARKETINGU

Před rozšířením obchodu službami do zahraničí musí společnosti, hodlající poskytovat své služby na jiných trzích, nejdříve analyzovat následující faktory (Vašítková, 2009, s. 170):

- Úroveň ochrany nehmotných práv a duševního vlastnictví v dané zemi,
- manažerské znalosti, dovednosti, zkušenosti,
- úroveň technologických expertíz, (například napojení cílové skupiny zákazníků na internet),
- maximální kvalita konkurenčních služeb,
- výhodnost cenové politiky v oblasti služeb pro daný trh,
- existence vládní podpory obchodu se službami,
- možnosti současné finanční a úvěrové politiky v oblasti služeb,
- možnosti vytváření poboček v daném mezinárodním prostředí,

- pravidla pro transfer zisku,
- pravidla v oblasti obchodně politických zákazů nebo podpor výměny služeb a zboží,
- pravidla pro standardizaci a certifikaci, například unifikační trendy v EU,
- vládní politika při nákupu služeb od domácích a cizích subjektů,
- postoj zahraniční vlády k mezinárodním ujednáním pro oblast služeb (Uruguayské kolo GATT, Dohoda o obchodu službami, Dohoda o obchodních aspektech práv duševního vlastnictví).

**Průmysl zábavy a globální média** – celosvětově nejrozšířenější oblast mezinárodního obchodu službami. Za specifika v této oblasti můžeme považovat rozdíly v systémech TV vysílání, vládní omezení pro komerční vysílání, jazykové bariéry, dále možné substituty zábavy a trávení volného času a jejich preferování cílovými skupinami zákazníků. V mnoha zemích je problém tzv. „amerikanizace“ místní kultury, která se projevuje v povinných kvótách nákupu například filmů, televizních pořadů) od jiných než amerických producentů.

**Dopravní služby:** zahrnují doprava osob a nákladů. V celosvětovém měřítku dochází k jejich částečnému poklesu, ale zároveň při zvyšujícím se podílu letecké dopravy. Mezi specifika těchto služeb můžeme považovat vládní zásahy v oblasti letecké dopravy. Společné marketingové aktivity (letecké společnosti + hotely + cestovní agentury), které vytvářejí komplexní nabídku kombinovaných služeb pro spotřebitele. Dalším celosvětovým trendem je vytváření strategických aliancí, zejména v oblasti letecké přepravy osob.

**Mezinárodní ubytovací služby:** Vytváření hotelových řetězců a jejich internacionalizace v mnoha zemích světa souvisí se silným trendem oblíbenosti cestovního ruchu. Uplatňování franchisingu při výstavbě hotelů a jejich pronájmech, trend k poskytování ubytovacích služeb jako komplexních služeb, kde konkurenční výhodou je rozsah poskytovaných služeb.

**Mezinárodní profesní služby:** Zahrnující konzultantské, manažerské, engineeringové, účetní, kontrolní, právní, reklamní, designérské, výzkumy trhu, vzdělávací (lektorské) apod. Specifika těchto služeb spočívají v jejich možnostech rychlé expanze na nové trhy, kde obvykle předcházejí vstupu ostatních zahraničních subjektů, vzhledem k nízkým bariérám vstupu při poskytování těchto služeb. Problémy mohou nastat v rámci například etických omezení a profesní regulace při stanovování cen a v reklamě u těchto služeb.

**Mezinárodní maloobchod:** Internacionalizace a koncentrace mezinárodní sítě prodejen, znamená přínos nových technologií, know-how, ale i tlaky na místní výrobce i orgány veřejné správy. Výrazná celosvětová expanze forem přímého marketingu (teleshopping, zásilkový obchod, elektronický internetový obchod, B2B), možnosti uplatnění franchisingových licencí, společných podniků typu joint-venture oblastí distribuce apod.

**Mezinárodní finanční služby:** Zahrnují oblast bankovních domů, pojišťovnictví, kapitálových a komoditních burz, výrazně ovlivňují možnosti nových technologií, které přinášejí rozšíření o celou řadu nových produktů finančních služeb. Specifickým rysem těchto služeb je jejich podmíněnost rozvoje především na nových trzích Indie a Číny vládní politikou v oblasti financování a úvěrování, stanovením podmínek pro podnikání cizích subjektů, daňovou politikou, možnostmi transferu zisku, právních omezení například pro nabývání nemovitostí. Na uvedených trzích se může projevit i odlišnost v časovém

harmonogramu zavádění nových produktů i služeb v důsledků rozdílného stupně vývoje finančních systémů, míry náročnosti investorů, informovanosti populace a stupněm rozvoje příslušných technologií.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] CATEORA, P. R. a J. L. GRAHAM, 2007. *International marketing*. Boston, Mass: McGraw-Hill. ISBN 0-07-308006-3.
- [2] DRUMMOND, G. a J. ENSOR., 2005. *Introduction to Marketing Concepts*. Oxford: Elsevier. ISBN 0 7506 5995 5.
- [3] FORET, M., 2006. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1041-9.
- [4] GHOURI, P. N. a J. C. USUNIER, 2003. *International Business Negotiations*. Oxford: Elsevier Ltd. ISBN 0-08-044292-7.
- [5] HOFSTEDE, G., G.J. HOFSTEDE a M. MINKOV, 2010. *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation*. McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-177015-6.
- [6] JENÍČEK, P, 2002. *Globalizace světového hospodářství*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-787-1.
- [7] JOBBER, D., 2010. *Marketing, Principles and Practice*. McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-07-712330-7.
- [8] KARLÍČEK, M. a P. KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace – Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [9] KARLÍČEK, M., 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [10] KAUFEROVÁ, L., J. VANĚK a J. VILAMOVÁ, 2003. *Vybraná problematika z mezinárodního marketingu*. VŠB-TU Ostrava. ISBN 80-248-0261-9.
- [11] KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I., et al, 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. BECK, ISBN 80-7179-847-9.
- [12] KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [13] KOTLER, P., G. ARMSTRONG, V. WONG a J. SAUNDERS, 2007. *Moderní marketing*, Praha: Grada Publishing. ISBN 978- 80-247- 1545-2.
- [14] KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2012. *Marketing Management*. Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-75336-0.
- [15] KOUDELKA, J, 1997. *Spotřební chování a marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-372-3.
- [16] KOUDELKA, J, 2006. *Spotřební chování a segmentace trhu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 80-86730-01-8.
- [17] KOZEL, R., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0966-X.
- [18] KULHAVY, E., 1992. *Mezinárodní marketing*. Praha: BABTEX. ISBN 80-85605-61-9.
- [19] LAMB, CH. W., HAIR, J. F. a C. MCDANIEL, 2009. *South-Western Cengage Learning*. ISBN 978-0-324-59228-3.
- [20] MACHKOVÁ, H., 2006. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1678-X.
- [21] MATUŠÍNSKÁ, K., 2007. *Marketingová komunikace*. Karviná: OPF SLU. ISBN 978-80-7248-445-4.
- [22] MATUŠÍNSKÁ, K., 2009. *Marketing finančních služeb*. Karviná: OPF Karviná. ISBN 978-80-7248-520-8.

- [23] MATUŠÍNSKÁ, K. a M. STOKLASA, 2013. *Marketing in Theory and Practice*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-836-0.
- [24] MATUŠÍNSKÁ, K. a M. STOKLASA, 2014. *Marketing in Theory and Practice*. Karviná: SU OPF. V tisku.
- [25] MORDEN, A. R., 1991. *Elements of Marketing*. London: DP Publications. ISBN 1870941969.
- [26] NOVÝ, I., S. SCHROLL-MACHL, e.a., 1999. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-009-0.
- [27] PAMINCA, 2009. *The Essential Guide to Mystery Shopping*. California: HappyAbout.info. ISBN 978-1-60005-130-2.
- [28] PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0254-1.
- [29] PRŮCHA, J., 2010. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3069-1.
- [30] PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [31] SCHIFFMAN, L. G. a L. L. KANUK, 2004. *Nákupní chování*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0094-4.
- [32] SOUKUP, V., 2004. *Dějiny antropologie*. Praha : Karolinum. ISBN 80-246-0337-3.
- [33] SVĚTLÍK, J., 2003. *Marketing pro evropský trh*. Praha : Grada. ISBN 80-247-0422-6.
- [34] SMITH, P., 2000. *Moderní Marketing*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-252-1.
- [35] TERPSTRA, V. a R. SARATHY, 1994. *International marketing*. Dryden Press. ISBN 0-03-097053-9.
- [36] USUNIER, J. C. a J.A. LEE, 2005. *Marketing across cultures*, 4th ed. Harlow: Prentice Hall. ISBN 0273685295.
- [37] VAŠTÍKOVÁ, M., 2009. *Mezinárodní marketing*. Karviná: OPF SLU. ISBN 978-80-7248-527-7.
- [38] VAŠTÍKOVÁ, M., L. JANEČKOVÁ, M. HECZKOVÁ, H. STARZYCZNÁ a P. PELLEŠOVÁ, 2012. *Výzkum MSP v Moravskoslezském kraji zabývající se zahraničním obchodem*. In: Sborník z konference s mezinárodní účastí Rozvoj podnikání a profesní organizace podnikatelů, str. 201-207. MU v Brně. ISBN 80-210-2969-2.
- [39] VYSEKALOVÁ, J., 2004. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0393-9.
- [40] VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ, 2007. *Reklama – jak dělat reklamu*. 2. vyd. Praha. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2001-2.
- [41] VYSEKALOVÁ, J., I. TOMEK, P. KOTYZOVÁ, O. JURÁŠKOVÁ a M. JUŘÍKOVÁ, 2011. *Chování zákazníka*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3528-3.
- [42] ZAPLETALOVÁ, Š., 2006. *Marketing a marketingové dovednosti II*. VŠP Ostrava. ISBN 80-86764-51-6.

### Elektronické a seriálové zdroje

- [43] CELER, Č. *Marketingové strategie na globálních trzích (2.)*. Marketingové noviny [online]. [cit. 28. března 2011]. Available at: <[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=3605](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3605)>.
- [44] ERBEN, J., 2001. Čína. Obchod, č.1

- [45] Mezinárodní cenová a distribuční politika, 2013. [online] [vid. 18. srpna 2013]. Dostupné z: [http://faust.slu.cz/foreignweb/modul\\_k2\\_m4/mezinarodni\\_cenova\\_distribucni\\_politika.pdf](http://faust.slu.cz/foreignweb/modul_k2_m4/mezinarodni_cenova_distribucni_politika.pdf)
- [46] SUCHÁ, L. MF DNES: *Němci opouštějí ideu, že jejich země bude zdárným příkladem multi-kulti společnosti.* [online]. [cit. 4. ledna 2011]. Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/nemci-opousteji-ideu-ze-jejich-zeme-bude-zdarnym-prikladem-multi-kulti-spolecnosti-gzf-kavarna.aspx?c=A110113\\_125710\\_kavarna\\_chu](http://zpravy.idnes.cz/nemci-opousteji-ideu-ze-jejich-zeme-bude-zdarnym-prikladem-multi-kulti-spolecnosti-gzf-kavarna.aspx?c=A110113_125710_kavarna_chu)
- [47] TODE, CH., 2013. QR code-enabled virtual stores support merchants' mobile shopping strategies [online] [cit. 4. května 2014] Dostupné z: <http://www.mobilecommercedaily.com/qr-code-enabled-virtual-stores-support-merchants-mobile-shopping-strategies>
- [48] University of North Texas. Channel Design Decisions: Selecting the Type of Channel Structure. [online] [cit. 4. května 2014] Dostupné z: [http://courses.unt.edu/kt3650\\_16/sld004.htm](http://courses.unt.edu/kt3650_16/sld004.htm)

Název: **Mezinárodní marketing**  
Autoři: **Ing. Michal Stoklasa, Ph.D., Ing. Jan Urbánek**  
Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné  
Počet stran: 128  
Vydání: první  
Náklad: 40 ks CD  
ISBN: **978-80-7510-059-7**

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.