



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Mezinárodní marketing

Distanční studijní text

Halina Starzyczna, Michal Stoklasa

Karviná 2020

Obor: Marketing

Klíčová slova:

Mezinárodní marketing, exportní marketing, interkulturní marketing, globální marketing, mezinárodní prostředí, mezinárodní výzkum trhu a výběr cílového trhu, mezinárodní marketingové plánování, STP proces na mezinárodním trhu, formy vstupu na zahraniční trhy, marketingový mix, produkt a jeho standardizace a adaptace, cena, distribuce, logistika, marketingová komunikace.

Anotace:

Studijní opora mezinárodní marketing je inovací studijní opory z roku 2014. Cílem této studijní opory je nabídnout studentům ucelené informace o mezinárodním marketingu, týkající se mezinárodního prostředí a výzkumu trhu v těchto specifických podmínkách včetně jeho segmentace. Studijní opora poskytuje základní přístupy ke strategickému plánování na mezinárodních trzích a formám vstupu na ně. Nedílnou součástí jsou poznatky zahrnující prvky marketingového mixu. Specifika produktu, ceny, marketingové komunikace i distribuce jsou nezbytné pro komplexní pohled na mezinárodní marketing. Mezinárodní marketing je koncipován tak, aby si studenti mohli rozvinout své základní znalosti marketingu a prohloubit je.

Autor:

Doc. Ing. Halina Starzyczna, Ph.D.
Ing. Michal Stoklasa, Ph.D.

Obsah

ÚVODEM.....	7
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	8
1 MEZINÁRODNÍ MARKETING, JEHO PODSTATA A KONCEPCE.....	11
1.1 Vývoj mezinárodního marketingu.....	12
1.2 Definování mezinárodního marketingu.....	14
1.3 Hlavní koncepce mezinárodního marketingu.....	17
1.3.1 Vývozní (exportní) marketing.....	18
1.3.2 Globální marketing	18
1.3.3 Interkulturní marketing	20
1.4 Motivy vstupu na zahraniční trhy.....	23
2 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ	27
2.1 Globální ekonomické prostředí	28
2.2 Mezinárodní organizace v obchodě.....	32
2.3 Hodnocení ekonomiky jednotlivých zemí.....	35
2.3.1 Podstata ekonomického prostředí	35
2.3.2 Kritéria Hodnocení ekonomik.....	37
2.4 Další faktory ovlivňující ekonomiku.....	39
2.4.1 Demografické prostředí	39
2.4.2 Přírodní prostředí	40
2.4.3 Technologické prostředí.....	42
3 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ POLITICKÉ A PRÁVNÍ.....	44
3.1 Mezinárodní marketingové prostředí politické	45
3.1.1 Politické riziko	45
3.1.2 Obchodní politika státu	49
3.2 Mezinárodní marketingové právní prostředí.....	56
4 MEZINÁRODNÍ PROSTŘEDÍ KULTURNÍ A SOCIÁLNÍ.....	60
4.1 Kultura z pohledu marketingu	61
4.1.1 Kategorie kulturního prostředí	64
4.1.2 HOFSTEDEHO KULTURNÍ DIMENZE.....	70
4.2 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ.....	77
4.3 MODEL Y SPOTŘEBNÍHO CHOVÁNÍ	78
4.4 OBCHODNÍ JEDNÁNÍ.....	81

5	MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM	85
5.1	Mezinárodní marketingový výzkum	86
5.2	Základní typy výzkumu v mezinárodním marketingu	87
5.3	Základní typy marketingového výzkumu.....	88
5.3.1	Sekundární výzkum	88
5.3.2	Primární výzkum.....	88
5.4	Základní metody marketingového výzkumu.....	89
5.5	Proces marketingového výzkumu	91
5.5.1	Problém, výzkumné cíle a hypotézy	91
5.5.2	Situační analýza	92
5.5.3	Výzkumný plán.....	92
5.5.4	Sběr dat	92
5.5.5	Interpretace dat a jejich analýza.....	92
5.5.6	Tvorba závěrečné zprávy	93
6	SEGMENTACE ZEMÍ A VÝBĚR CÍLOVÉHO TRHU	95
6.1	Vytváření tržních segmentů	96
6.2	Segmentační kritéria.....	97
6.3	Segmentace na B2C trhu	97
6.3.1	Segmentace na B2B trhu.....	100
6.4	Výběr cílového trhu (Targeting)	102
6.4.1	Postup při výběru cílového trhu.....	103
6.5	Strategie positioningu.....	105
7	STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V MEZINÁRODNÍM MARKETINGU	110
7.1	Postup strategického marketingového řízení.....	111
7.2	Stanovení poslání a cílů.....	111
7.3	Analýzy marketingového prostředí	113
7.4	Marketingové strategie a plánování	115
7.5	Marketingové taktiky	117
8	OBCHODNÍ METODY A FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRHY	120
8.1	Motivy a faktory pro vstup na mezinárodní trhy.....	121
8.2	Proces výběru trhu a strategie vstupu na tento trh	123
8.3	Strategie (metody) vstupu na zahraniční trhy	124
8.3.1	Vývozní operace	125

8.3.2	Metody kapitálově nenáročných vstupů na mezinárodní trhy	128
8.3.3	Metody kapitálově náročných vstupů na mezinárodní trhy	131
8.4	Riziko podnikání na mezinárodních trzích.....	135
9	MEZINÁRODNÍ PRODUKTOVÁ STRATEGIE	139
9.1	Koncept totálního marketingového produktu.....	140
9.2	Životní cyklus produktu	141
9.3	Standardizace vs. adaptace v mezinárodním marketingu.....	143
9.4	Nejčastější adaptace produktu – obal	148
10	MEZINÁRODNÍ CENOVÁ POLITIKA	155
10.1	Faktory ovlivňující cenovou tvorbu	156
10.1.1	Analýza vnitřních faktorů podniku	157
10.1.2	Analýza tržních faktorů.....	158
10.1.3	Analýza faktorů okolí	159
10.2	Stanovení ceny.....	161
10.2.1	Krok 1: výběr cenových cílů.....	161
10.2.2	Krok 2: stanovení poptávky	162
10.2.3	Krok 3: odhad nákladů.....	163
10.2.4	Krok 4: analýza nákladů konkurentů, jejich cen a nabídek	163
10.2.5	Krok 5: výběr cenových metod.....	164
10.3	Mezinárodní cenové strategie	165
11	MEZINÁRODNÍ DISTRIBUČNÍ POLITIKA.....	169
11.1	Úrovně distribučních kanálů.....	170
11.2	Mezinárodní distribuční strategie	171
11.2.1	Způsob mezinárodní distribuce.....	172
11.2.2	Hustota distribuční sítě	173
11.2.3	Délka distribučních kanálů	174
11.2.4	Výběr distribučního partnera	175
11.2.5	Řízení členů distribuční sítě.....	176
11.2.6	Mezinárodní logistika	177
11.3	Nové technologie v mezinárodní distribuci.....	178
11.4	Problémy mezinárodní distribuce.....	179
11.5	Vývojové trendy v mezinárodní distribuci	180
12	MEZINÁRODNÍ KOMUNIKAČNÍ PROCES	183

12.1	Definování základních pojmů marketingové komunikace	184
12.2	Specifika mezinárodní marketingové komunikace.....	186
12.3	Strategie marketingového komunikačního mixu.....	188
12.3.1	Volba strategie marketingové komunikace.....	188
12.3.2	Volba prvků marketingového komunikačního mixu	189
12.3.3	Volba médií.....	189
12.3.4	Model tvorby mezinárodní marketingové komunikace	189
12.4	Mezinárodní reklama	192
12.5	Mezinárodní podpora prodeje.....	194
12.6	Mezinárodní public relations	196
12.7	Mezinárodní přímý marketing a osobní prodej	197
LITERATURA		202
SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY		211
PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....		212

ÚVODEM

Studijní opora Mezinárodní marketing si klade za cíl seznámit studenty se specifiky marketingových aktivit v rámci mezinárodního prostředí, v němž se pohybuje významná část firem. Pokračující globalizace a internacionalizace motivuje firmy k rozvoji svých podnikatelských aktivit nejen na tuzemském, ale i zahraničním trhu. Sílicí konkurence na trhu nutí firmy řešit řadu hrozeb, ale na druhé straně je pro ně výzvou k dalšímu rozvoji. Tento studijní text může sloužit k pochopení specifické situace na mezinárodních trzích z pohledu mezinárodního marketingu.

Východiskem je teoretický základ mezinárodního marketingu. Po něm následuje problematika marketingového výzkumu, strategického plánování a specifikace jednotlivých prvků marketingového mixu. Struktura studijní opory je koncipována tak, že předpokládá solidní znalosti studentů v oblasti základních pojmů marketingu. Nabízené poznatky prohlubují a rozvíjejí tyto znalosti studentů a jsou doplněny příklady z praxe.

Studijní opora obsahuje jak povinné, tak i doplňující distanční a interaktivní prvky. Každá kapitola je uvedena rychlým náhledem do kapitoly, cíli a klíčovými slovy. Rychlý náhled do kapitoly odpovídá jednotlivým částem náhledu do celé studijní opory. Cíle kapitoly jsou orientované na všechny podstatné poznatky a vědomosti, které student studiem kapitoly získá. Úvodní část kapitoly je doplněna klíčovými slovy, která by si měl student studiem osvojit.

Každá kapitola je strukturovaná a rozdělená na subkapitoly a oddíly. Další volitelné interaktivní prvky, schémata, obrázky a tabulky jsou voleny tak, aby vám usnadnily pochopení učiva a souvislostí studované látky. K pochopení teoretických poznatků slouží případové studie, doplňky pro zapamatování a zájemce. Konec kapitoly je věnován shrnutí kapitoly a kontrolním otázkám a odpovědím. Shrnutí se věnuje podstatným souvislostem kapitoly a jejich opakování. Doporučujeme, abyste si prošli otázky a odpovědi v textu. To vám ukáže, jak jste nastudovanému textu porozuměli.

Milé studentky a studenti, doporučujeme, abyste se studiu věnovali průběžně. Opakovali si studijní látku. Podpoříte tím svoji dlouhodobou paměť a lépe pochopíte souvislosti. Věříme, že vás mezinárodní marketing zaujal a že jste pochopili specifika mezinárodního prostředí pro řízení firem a budete úspěšní u zkoušky.

Kapitoly 1, 2, 3, 4 a 8 zpracovala doc. Halina Starzyczná a kapitoly 5, 6, 7, 9, 10, 11 a 12 připravil dr. Michal Stoklasa.

Přejeme vám ve studiu i u zkoušky mnoho úspěchů.

Autoři

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

První kapitola bude věnována vývoji mezinárodního prostředí a charakteristice mezinárodního marketingu. V centru pozornosti je definování mezinárodního marketingu, pochopení rozdílů mezi marketingem tuzemským a mezinárodním. V mezinárodním marketingu rozlišujeme 3 koncepce. Jedná se o exportní neboli vývozní marketing, globální a interkulturní. Každá z koncepcí má svoje charakteristické znaky. Podniky si je musí osvojit a pak volit odpovídající koncepci. Podniky mají různé motivy vstupu na zahraniční trhy. Tyto motivy si můžeme rozdělit na aktivní a pasivní. Aktivní motivy jsou spojeny s atraktivitou nového trhu. Pasivní motivy jsou ovlivněny situací na tuzemském trhu, na němž už podnik nemá prostor pro svůj rozvoj.

Při vstupu na zahraniční trhy je třeba se seznámit s odlišnostmi mezinárodního prostředí. Ve druhé kapitole se zaměříme na ekonomické prostředí, které potřebuje firma analyzovat, aby vyhodnotila kupní sílu obyvatelstva a další ekonomické podmínky pro svoji podnikatelskou činnost. Nejprve je charakterizováno globální ekonomické prostředí, poté přístupy k hodnocení jednotlivých ekonomik. Každá ekonomika funguje v určitém ekonomickém systému a má svoji odvětvovou strukturu. K hodnocení ekonomik se používají různá kritéria. Ekonomické prostředí je ovlivňováno dalšími faktory, jako je přírodní, demografické a technologické včetně technické infrastruktury.

Třetí kapitola je věnována politickému a právnímu prostředí, které se v jednotlivých zemích velmi liší. Firmy se setkávají s různým politickým rizikem v daných zemích. Toto riziko může ohrozit podnikání v zemi a realizované investice. Proto je třeba vyhodnocovat politické riziko a chování vlády k mezinárodním subjektům. Vlády uplatňují určitou obchodní politiku, která může jednak ochraňovat domácí ekonomiku před zahraničními subjekty a jednak může podporovat vývozní aktivity. Politické prostředí podmiňuje tvorbu právního prostředí, které má vliv na pravidla pro podnikání v konkrétní zemi. Mezinárodní vztahy upravují mezinárodní obchodní smlouvy a řada právních předpisů důležitých pro mezinárodní podnikání.

Následující čtvrtá kapitola je zaměřena na kulturní a sociální prostředí, které se navzájem prolíná a má vliv na spotřební chování. V rámci kulturního prostředí je věnována pozornost pojetí kultury v mezinárodním marketingu a jejímu definování. Upozorňuje na hmotné a nehmotné prvky kultury. Jednotlivé národy mají své společné znaky a vlastnosti (modalita osobnosti), které lze analyzovat pomocí sémantického diferenciálu. Kulturní prostředí zahrnuje řadu kategorií, které je třeba pochopit. Jedná se např. o jazyk, náboženství, formy komunikace, způsob života apod. Odlišnosti kulturního prostředí jsou také charakterizovány na základě kulturních dimenzí dle Hofstedeho. Kulturní prostředí je úzce spo-

jeno se sociálním prostředím, které je věnováno stratifikaci společnosti a sociálním institucím, jež v něm působí. Chování spotřebitelů může mít určité společné rysy a k jejich pochopení slouží modely spotřebního chování. Závěr kapitoly je věnován obchodnímu jednání.

Pátá kapitola je zaměřena na mezinárodní marketingový výzkum. Po krátkém úvodu je představen mezinárodní marketingový výzkum, jeho obsah, rozsah a odlišnosti od výzkumu tuzemského. Na to navazují 4 základní typy výzkumu v mezinárodním marketingu, a sice výzkum prostředí, konkurence, tržního potenciálu a efektivit strategií. V rámci této kapitoly se seznámíte se základním členěním výzkumu na sekundární a primární. Poté se seznámíte se třemi základními metodami marketingového výzkumu, a sice dotazováním, pozorováním a experimentem. Závěr kapitoly je pak zaměřen na proces marketingového výzkumu, tedy jak správně svůj výzkum naplánovat, provést, vyhodnotit a prezentovat.

Šestá kapitola se věnuje segmentaci zemí a výběru cílového trhu. Proces STP je jedním ze základních marketingových konceptů. Pomáhá nám správně ve firmě pracovat s našimi zákazníky, jednotlivými cílovými skupinami a vytvářet si správnou image v jejich hlavách. V kapitole je tedy nejprve věnována pozornost tvorbě tržních segmentů, segmentačním kritériím na B2C a B2B trhu. Dále je vysvětlen výběr cílového trhu (targeting). Správně zvolit vhodný cílový trh je obtížným úkolem, proto se seznámíme s postupem tohoto procesu a hodnocením faktorů. V závěru kapitoly bude představena strategie positioningu, konkrétně co to positioning je, jak se tvoří, jak se dá zobrazit, praktické příklady a další.

V sedmé kapitole bude představeno strategické plánování v mezinárodním marketingu. Kapitola je rozdělena do tří oddílů, kde v prvním je vysvětleno strategické marketingové plánování obecně, ve druhém pak podrobněji marketingové plánování a ve třetím vybrané strategické přístupy v mezinárodním podnikání. V rámci strategického marketingového plánování se seznámíte i se souvisejícími pojmy, jako jsou strategické cíle, SMART metodika, nosné aktivity firmy, portfoliové analýzy, SWOT analýza apod. Představeny budou také některé vybrané typické strategie, které lze v mezinárodním prostředí využít.

V následující osmé kapitole se seznámíte s obchodními metodami a formami vstupu na zahraniční trhy. Nejprve se budeme věnovat důvodům vstupu firem na zahraniční trhy. Klasifikací obchodních metod a forem vstupu existuje v odborné literatuře více. V našem studiu přijmeme rozdělení na vývozní operace, formy vstupu nenáročné na kapitálové investice a formy kapitálově náročné. Vývozní operace se mohou rozdělit na přímé, kooperační a nepřímé. Mezi kapitálově nenáročnými investicemi jsou řazeny licenční dohody, franchising, smlouvy o řízení a další. Kapitálově náročnými vstupy jsou přímé zahraniční investice, fúze, akvizice, společné podnikání atd.

V deváté kapitole bude představena mezinárodní produktová strategie. V úvodu bude popsán koncept totálního produktu v marketingu, což je jeden ze základních produktových modelů, které marketing využívá. Dále bude stručně charakterizován životní cyklus produktu a jeho odlišnosti v mezinárodním marketingu. Poté budou představeny dvě základní produktové strategie, a sice strategie standardizace a strategie adaptace. Obě jsou i v dnešní

době využitelné v praxi, musíme však dobře znát jejich principy fungování, výhody a nevýhody, abychom byli schopni zvolit správnou kombinaci jednotlivých prvků. Kapitola bude zakončena nejčastější adaptací, která se u produktů určených na zahraniční trhy dělá, a sice adaptací obalu.

Desátá kapitola pojednává o mezinárodní cenové politice. Její obsah bude zaměřen na tři oblasti, na faktory ovlivňující cenovou tvorbu, stanovení ceny a na mezinárodní cenové strategie. Faktory ovlivňující cenovou tvorbu lze rozdělit do tří skupin, na vnitřní faktory podniku, tržní faktory a faktory okolí. Všechny tři skupiny faktorů musíme analyzovat, abychom byli schopni nastavit cenu. Nastavení ceny pak probíhá v pěti krocích, kdy nejprve musíme zvolit vhodné cenové cíle, odhadnout poptávku, stanovit naše náklady, analyzovat konkurenty a jejich nabídky, abychom v posledním kroku mohli stanovit finální cenu. Ta bude vyžadovat jisté úpravy pro zahraniční trhy, s tím nám pomůže zvolení vhodné mezinárodní cenové strategie.

V jedenácté kapitole se seznámíte s mezinárodní distribuční politikou. Distribuce je v mezinárodním prostředí komplikována dvěma podstatnými faktory, vzdáleností a rozloha zemí jsou oproti ČR podstatně větší („všude je to daleko“) a v každé zemi zákazníci preferují odlišný styl nakupování. Tyto 2 faktory tak dalekosáhle ovlivní nastavení naší distribuční strategie. Než se však pustíme do natavování strategie, vysvětlíme si úroveň distribučních kanálů. Poté budeme schopni určit způsob naší mezinárodní distribuce, její hustotu a délku, výběr distribučních partnerů a jejich řízení, a v neposlední řadě i logistiku. V druhé části kapitoly se pak společně podíváme na nové technologie v mezinárodní distribuci, problémy mezinárodní distribuce a vývojové trendy v mezinárodní distribuci.

Poslední, dvanáctá, kapitola je zaměřena na mezinárodní komunikační proces. V úvodu kapitoly budou definovány základní pojmy marketingové komunikace a budou vysvětlena specifika mezinárodní marketingové komunikace. Poté se již budeme soustředit na strategii marketingové komunikace, proto bude představen marketingový komunikační mix a všechny jeho nástroje, bude popsána volba médií a modelu tvorby komunikace. V druhé části kapitoly se podrobněji seznámíte s jednotlivými nástroji marketingového komunikačního mixu, konkrétně bude popsána reklama, podpora prodeje, public relations, přímý marketing a osobní prodej. V rámci kapitoly se také seznámíte s konkrétními praktickými příklady, které vám pomohou znalosti spojit v jednoduší celek.

1 MEZINÁRODNÍ MARKETING, JEHO PODSTATA A KONCEPCE

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



První kapitola bude věnována vývoji mezinárodního prostředí a charakteristice mezinárodního marketingu. V centru pozornosti je definování mezinárodního marketingu, pochození diferencí mezi koncepcemi. V mezinárodním marketingu rozlišujeme 3 koncepce. Jedná se o exportní neboli vývozní marketing, globální a interkulturní. Každá z koncepcí má svoje charakteristické znaky. Podniky si je musí osvojit a pak volit odpovídající koncepci. Podniky mají různé motivy vstupu na zahraniční trhy. Tyto motivy si můžeme rozdělit na aktivní a pasivní. Aktivní motivy jsou spojeny s atraktivitou nového trhu. Pasivní motivy jsou ovlivněny situací na tuzemském trhu, na němž už podnik nemá prostor pro svůj rozvoj.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- charakterizovat vývoj mezinárodního prostředí,
- charakterizovat vývoj mezinárodního marketingu,
- definovat mezinárodní marketing,
- objasnit rozdíly mezi jednotlivými koncepcemi mezinárodního marketingu,
- pochopit motivy vstupu na zahraniční trhy,
- popsat úrovně nutných analýz,
- porozumět modelu EPRG.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Mezinárodní prostředí, mezinárodní marketing, tuzemský marketing, exportní marketing, globální marketing, interkulturní marketing, aktivní a pasivní příčiny vstupu na mezinárodní trhy, základní úrovně analýz, model EPRG.

1.1 Vývoj mezinárodního marketingu

Po druhé světové válce došlo k růstu internacionalizace ekonomických aktivit v rámci celého světa. Do mezinárodního obchodu, který je vnímán jako mezinárodní pohyb zboží, firmy postupně zapojovaly marketing.

Globalizace

Globalizace umožnila prudký rozvoj mezinárodního podnikání ve všech odvětvích národních hospodářství. Mezinárodní obchod byl liberalizován, došlo k volnému pohybu kapitálu. Impulzem k rozvoji mezinárodních podnikatelských aktivit byl rozvoj moderních komunikačních technologií, přepravních a logických systémů. Na mezinárodních trzích rostla konkurence. Jestliže má firma dobře promyšlenou mezinárodní strategii, může pozitivně ovlivnit ekonomické výsledky a celkově posílit své postavení na trhu (Machková, 2015).

Mezinárodní obchod

Mezinárodní obchod má velký význam pro současné ekonomiky. Různé ekonomiky se různou měrou zapojují do mezinárodního obchodu. Záleží na otevřenosti ekonomik. Otevřené ekonomiky velmi pravděpodobně prodávají zboží do zahraničí a současně nakupují zboží. Stojí tak na obou stranách zahraničně obchodních transakcí (Mulačová, Mulač et al, 2013).

Přínosem zahraničního obchodu dle Pavelky (2007) je možnost vyšší produkce pro zahraniční trhy, dostupnější širší nabídka pro zákazníky, tlak na sblížení cen v důsledku konkurence, urychlení hospodářského vývoje země a celková podpora mezinárodních vztahů. Negativem zahraničního obchodu může být likvidace domácích výrobců v důsledku nižších cen zahraničního zboží. Důsledkem toho může být pokles HDP, růst nezaměstnanosti a růst výdajů na sociální dávky.

Vznik mezinárodního marketingu

Mezinárodní marketing vznikl v 70. letech 20. století (Vašítková, 2009). Podniky mohly přesunovat své aktivity do zemí s atraktivnějšími podmínkami. To jim umožňuje využití synergického efektu (Machková, 2015, s. 12). Rozšiřování mezinárodních aktivit podniků přináší úsporu nákladů díky úsporám z rozsahu. Strategie té doby měly spíše krátkodobý charakter. Krátkodobé cíle byly orientované především na ziskovost (mezinárodní obchod ve vyspělých zemích). Tyto strategie mohly sebou přinést i řadu negativních projevů, což se týkalo např. neetického chování podnik. Firmy opomíjely ochranu životního prostředí apod. (Vašítková, 2009).

V 70. a 80. letech 20. století byl vyvíjen tlak na snižování nákladů a zvyšování kvality. Využívala se koncepce TQM (Total Quality Management). Podnikání firem doprovázel tlak na snižování nákladů u dodavatelských firem a tím i na snižování cen pro konečné zákazníky, jehož cílem byla maximalizace jejich počtu. 70. a 80. léta byla spojena také s bariérami rozvoje mezinárodních aktivit v socialistických zemích, v nichž byl mezinárodní obchod organizován na centrální úrovni. Tyto bariéry bránily celosvětové internacionalizaci (Urbánek, Stoklasa. 2014).

Čs. zahraniční obchod byl v období CPE zaměřen především na země východního bloku a dostal se do silné závislosti na těchto trzích. Většina kapitálových účastí byla z Československa vytlačena na rozdíl od Polska či Maďarska. Na konci 80. let se projevovala klesající konkurenceschopnost na světovém trhu (mimo trhy RVHP) (Starzyczná, Steiner, 2000, s. 102-103).

V posledních desetiletích došlo k dynamickému vývoji ve strategickém řízení podniků. Machková upozorňuje na to, že současné pojetí mezinárodního podnikání je spojeno s kladením důrazu na strategický přístup (Machková, 2015).

Na začátku 90. let minulého století prošla světová ekonomika řadou významných změn. Které zásadní změny to byly (Machková, 2015):

**Významné
proměny
90. let 20.
stol.**

- otevření trhů střední a východní Evropy,
- snadnější přístup na trhy asijských a latinsko-amerických zemí,
- rostoucí konkurenceschopnost mnohých rozvíjejících se ekonomik (např. země BRICS – Brazílie, Rusko, Indie, Čína a Jihoafrická republika),
- rozvoj moderních komunikačních technologií,
- rozvoj nových moderních přepravních a logistických systémů,
- dlouhodobější strategie, týmová spolupráce a respekt k vnějšímu prostředí,
- hledání konkurenčních výhod na úrovni celých dodavatelsko-odběratelských vztahů a na úrovni mezinárodních podnikatelských propojení,
- orientace vyspělých zemí na aktivity s vysokou přidanou hodnotou realizovanou ve výzkumu, designu, marketingu a službách.

Došlo i ke změně chování zákazníků a spotřebitelů. Zákazníci v současné době mají silnější vyjednávací sílu, v minulosti jejich pozici oslaboval i deficitní trh. Potřeby jsou ovlivněny více globálními tendencemi. (Vašítková, 2009).

Na konci 90. let 20. století se v mezinárodním marketingu uplatňují další fenomény. Jedná se o vztahový marketing (resp. marketing vztahů) a CRM (Customer Relationship Management). Vztahový marketing se týká vztahů nejen se zákazníky, ale i se všemi relativně zainteresovanými subjekty (Stakeholders), a to dodavateli, zaměstnanci, subjekty na referenčních či ovlivňovacích trzích (Payne, Frow, 2013). CRM, jako řízení vztahů se zákazníky, je založeno na promyšlených dlouhodobých vztazích se zákazníky, které přinášejí podnikům stabilitu a příznivé ekonomické výsledky. Cílem je maximalizovat loajalitu zákazníku i ziskovost podniku. Udržování stávajících zákazníků je pro podnik méně nákladné. Stávající zákazníci jsou analyzováni, jejich individuální potřeby jsou zohledňovány. Tito zákazníci provádějí opakované nákupy. CRM je součástí podnikové strategie a podnikové kultury (Starzyczná et al, 2007).

**Vztahový
marketing
v meziná-
rodním
prostředí**

Dalším fenoménem je koncept CSR (Corporate social responsibility). Globalizace a rychlé šíření informací vedlo ke zlepšení v oblasti etického chování firem. I mezinárodní marketing se neobejde bez vylepšování pozitivního image. Je to jeden ze základních úkolů mezinárodního marketingu (Machková, 2015, s. 14). S etikou je spojen sociální marketing (Cause related marketing). Cíleně jsou podporovány sociální programy.

PRO ZÁJEMCE – SOCIÁLNÍ MARKETING – PŘÍKLADY Z PRAXE

Machková (2015) uvádí ve své publikaci, že průkopníkem sociálního marketingu byl herec Paul Newman, který již v roce 1982 založil potravinářskou společnost Newman's Own, která se zaměřovala především na drogově závislé.

V dnešní době řada firem realizuje aktivity v oblasti sociálního marketingu.

IKEA-Sociální iniciativa firmy IKEA podporuje dlouhodobé i krátkodobé projekty, které dětem zajišťují lepší start do života. Z těch současných bude profitovat 100 milionů dětí. Sociální iniciativa firmy IKEA je tu také proto, aby pomáhala při neštěstích. Ve firmě IKEA například darují výrobky do postižených oblastí, nebo poskytují finanční pomoc.¹

Nyní přistupme k definování mezinárodního marketingu

1.2 Definování mezinárodního marketingu

V odborné literatuře najdeme řadu definic mezinárodního marketingu. Ukážeme si několik po sobě jdoucích chronologicky.

DEFINICE MEZINÁRODNÍHO MARKETINGU



Podle Kulhavého (1992) je mezinárodní marketing charakterizován vedením podniku orientovaným na zahraniční trh a umístováním zboží a služeb na zahraničním trhu. Mezinárodní marketing tak strategicky vstupuje do managementu (Kulhavý 1992).

Mezinárodní marketing (neboli internacionální) představuje „obchodní činnosti, které se zabývají plánováním, tvorbou cen, propagací a řízením pohybu výrobků a služeb od podniku k spotřebitelům či zákazníkům ve více než jedné zemi za účelem zisku. Právě ona zmínka o více než jedné zemi ovšem zahrnuje mnoho rizik skrytých v odlišném přístupu a proměnných, které musí manažeři zvážit.“ (Cateora a Graham, 2007, s. 9).

¹ Webový portál IKEA. *Děti jsou pro nás nejdůležitější lidé na světě*. [online]. [vid. 4. června 2020]. Dostupné z https://www.ikea.com/ms/cs_CZ/the_ikea_story/people_and_the_environment/ikea_social_initiative.html

Mezinárodní marketing můžeme definovat jako podnikatelskou filosofii zaměřenou na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je tvorba maximální hodnoty pro obchodní partnery (Stakeholders) na základě optimalizace zdrojů firmy a hledání příležitostí pro podnikání na mezinárodních trzích (Machková, 2015, s. 13).

TUZEMSKÝ A MEZINÁRODNÍ MARKETING

TUZEMSKÝ MARKETING

*Tuzemský
marketing*

Tuzemský marketing se odehrává na národním trhu. Prostředí je tedy relativně známé. Vlivy (ekonomické, sociální, legislativní, konkurence...), které zde působí, jsou lépe identifikovatelné. Podniky také lépe znají své zákazníky, jejich chování a preference (Vašítková, 2009).

MEZINÁRODNÍ MARKETING

*Meziná-
rodní mar-
keting*

O mezinárodním marketingu je hovořeno, jestliže podniky působí ve dvou a více zemích. Zde vyvíjejí své podnikatelské aktivity, formulují specifické marketingové strategie respektující zvláštnosti daného mezinárodního prostředí. Podniky vyhodnocují odlišnosti mezinárodního prostředí (kulturní, sociální, ekonomické, politické, legislativní a demografické a geografické), přizpůsobují se jim a podle nich vytváří odpovídající marketingový mix (Vašítková, 2009).

PODSTATNÉ ROZDÍLY MEZI TUZEMSKÝM A MEZINÁRODNÍM MARKETINGEM

Rozdíly

- **Potenciální dosah více než 190 zemí** – podnik si volí zemi nebo skupiny zemí, do nichž bude vyvážet. Musí si zvolit kritéria pro provedení segmentace a výběr vhodných trhů.²
- **Řízení podnikatelských aktivit na** - tento problém je spojen na jedné straně s rozvojovou strategií a motivací v obchodních sítích s řízením výroby a prodeje v zahraničí.
- **Vyšší náklady oběhu** - vyšší náklady na logistiku (dopravu) se promítají do ceny produktu pro spotřebitele. Může se to promítnout do konkurenceschopnosti zboží v tom negativním slova smyslu.
- **Odlišnosti v obchodních jednáních** – obchodní jednání se liší v různých zemích, bývá ovlivněn odvětvím i obchodovanou komoditou, obchodníci musí zvládnout nejen vlastnosti produktu, ale odpovídající formu komunikace s ohledem na tradice a zvyky daných zemí.
- **Samotná práce v cizím prostředí** – odlišnosti životního stylu mohou způsobit kulturní šok, dlouhodobý pobyt i odlišné pracovní podmínky mohou způsobit stres, negativní vliv

² *Zeměpis 24*. [online]. [vid. 17. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.zemepis24.cz/staty>.

může mít i odloučenost od svých blízkých. Život v novém společensko-kulturním prostředí vyžaduje znalost různých zvyklostí, obyčejů a tradic, které jsou žádány i po cizincích (Douchová et al, 1993).

- **Kulturní a sociální diference a jejich účinky na nákupní chování a rozhodování spotřebitelů** – velmi náročná oblast pro mezinárodní marketing, identifikace odlišností může rozhodnout o úspěšnosti obchodu, i v rámci jedné země mohou být jak sociální, tak kulturní odlišnosti, týkající se určitých regionů a etnik (existují multikulturní země, např. USA, Francie, Anglie, či Německo...).
- **Jazykové překážky** - v mezinárodním obchodování nelze často vystačit se znalostí hlavních světových jazyků. Někdy je vyžadována i znalost jazyka konkrétní země, s níž se obchoduje. Např. v Brazílii je vyžadována znalost jazyka hostitelské země.
- **Legislativní předpisy** – upravují podnikání zahraničních subjektů.
- **Preference tuzemské produkce** – Např. spotřebitelé v ČR preferují domácí produkty (77 %), i když pozitivní vnímání lze zaznamenat např. u výrobků německých, rakouských či nizozemských.³
- **Poměrně nižší vypovídací schopnost marketingového výzkumu prováděného v zahraničí, a to jak u primárních, tak i sekundárních dat** – i oficiální statistika může být nespolehlivá, může docházet ke zkreslení zjištěných informací, které někdy bývá i úmyslné za účelem zadržení či „zlepšení“ některých faktů.
- **Vliv profesionálních lobby** - v různých zemích existují různé zájmové skupiny ze strany místních podniků a organizací, které mohou ovlivňovat povolenými, případně nepovolenými způsoby rozhodování vlády a místních správ za účelem zabránění vstupu konkurence na daný trh. V některých zemích existuje velmi silný profesionální lobbying (Vašítková, 2009).



PŘÍPADOVÁ STUDIE – PREFERENCE ČESKÝCH SPOTŘEBITELŮ Z HLEDISKA PŮVODU ZBOŽÍ

V roce 2018 výzkumná agentura Nielsen realizovala výzkum týkající se preferencí spotřebitelů ohledně lokálních produktů. Až 77 % českých spotřebitelů potvrdilo preferenci českých výrobků. Spotřebitelé umístili jako kritérium výběru produktu na první místo složení produktu (78 %), země původu se ocitla hned na druhém místě (52 %).

Na trhu se sice neobjevilo mnohem více lokálních značek. Ale lze si všimnout, že je kladen zejména důraz na čerstvost. Týká se to např. mléčných výrobků, při jejichž nákupu

³ Webový portál MediaGuru. *Výzkum: Až 77 % Čechů deklaruje preferenci českých produktů.* 2018. [online]. [vid. 4. června 2020]. Dostupné z <https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/10/vyzkum-az-77-cechu-deklaruje-preferenci-ceskych-produktu/>

spotřebitelé projevují především patriotismus (etnocentrismus). Až 80 % spotřebitelů upřednostňuje tuzemskou mléčnou produkci. Ještě vyšší preference jsou u starších spotřebitelů. Evropský průměr činí 66 %.

Lokálnost zdůrazňují také některé maloobchodní řetězce. Lidl informuje o svých českých dodavatelích. Penny Market pracuje již delší dobu se svým sloganem „Co je české, to je dobré.“

Český spotřebitel různě vnímá zahraniční zboží. Nejpozitivněji jsou vnímány rakouské, německé, nizozemské výrobky (92 %), anglické (86 %), slovenské (83 %). Negativně jsou vnímány rumunské (91 %), čínské (88 %), polské (83 %) a ruské (72 %). Co se týká polských výrobků, je toto číslo poměrně vysoké, přitom v pohraničí je poměrně čilý ruch.⁴

Rozdíly mezi tuzemským a zahraničním marketingem jsou poměrně značné, proto je třeba mezinárodní aspekty podnikání pečlivě zkoumat.

1.3 Hlavní koncepce mezinárodního marketingu

V teorii i praxi můžeme vymezit 3 hlavní koncepce neboli pojetí mezinárodního marketingu. Řadíme zde exportní neboli vývozní marketing, dále globální marketing a interkulturní marketing.

Koncepce mezinárodního marketingu

Obrázek č. 1.1 Koncepce mezinárodního marketingu



Zdroj: zpracováno dle Machková (2015)

⁴ Webový portál MediaGuru. *Výzkum: Až 77 % Čechů deklaruje preferenci českých produktů*. 2018. [online]. [vid. 4. června 2020]. Dostupné z <https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/10/vyzkum-az-77-cechu-deklaruje-preferenci-ceskych-produktu/>

1.3.1 VÝVOZNÍ (EXPORTNÍ) MARKETING



DEFINICE - VÝVOZNÍ MARKETING

Podstatou vývozního marketingu je adaptace obchodní politiky podniku podle podmínek jednotlivých trhů. Zpravidla ho uplatňují podniky, které s mezinárodními aktivitami teprve začínají a postupně vstupují na zahraniční trhy. Spíš je tato koncepce využívána malými a středními podniky. Tyto podniky nemají velké zdroje, chybí jim zkušenosti (Machková, 2015).

Vývozní marketing

Postup aktivit:

- realizace výzkumu trhu u předem vybraných zemí,
- výběr konkrétní země či skupiny zemí, resp. geografické oblasti, kam bude zboží vyváženo,
- volba obchodní metody pro vyvážené zboží a sestavení marketingového mixu,
- zpracování konkrétní nabídky pro určený trh (Vašítková, 2009, Machková, 2015).

Podniky, které se zabývají vývozním marketingem, zpravidla volí trhy, které jsou geograficky blízké. Obvykle se jedná nejprve o sousední země, které se kulturně odlišují jen velmi málo. Ale nemusí to vždy platit. I sousední země mohou mít odlišnosti, které jsou vyvolané např. náboženskými otázkami tradicemi a zvyky (např. Polsko a ČR).

1.3.2 GLOBÁLNÍ MARKETING

Globální marketing

Koncept globalizace poprvé zmínil americký ekonom Theodor Levitt v roce 1985. Levitt ho aplikoval při charakteristice vývoje světové ekonomiky (Kislingerová, Nový, et al, 2004).



DEFINICE – GLOBÁLNÍ MARKETING

Globální marketing lze charakterizovat jako uplatnění na světovém trhu stejných produktů nabízených stejným okruhům zákazníků. Jednotný marketingový postup a standardizovaný marketingový mix je aplikován na všech trzích. Globální marketing uplatňuje

strategie s nejnižší mírou přizpůsobení trhu.⁵ Tento přístup spočívá v tom, že společnosti chápou svět včetně jejich domácího trhu, jako jeden celek.

V praxi ale také vidíme, že i firmy jako např. Mc Donald určitou míru přizpůsobení volí (např. Mc Bůček) v ČR. V Izraeli se prodává McKebab, v Egyptě to je McArabia, ve Francii le Mc Baguette a v USA Bic Mac (Kotler, Keller, 2016).

Na světovém trhu dochází k tzv. homogenizaci nabídky i k homogenizaci poptávky (potřeb) a chování spotřebitelů (Meffert, 1996). Předpokladem koncepce je i to, že spotřebitelé preferují výrobky standardní kvality a za přijatelnou cenou. Dále velkosériová výroba a uplatnění výrobků na světovém trhu umožňuje snížit náklady a podnik uplatňuje úspory z rozsahu (Vašítková, 2009, Machková, 2015). Nedostatkem koncepce je, že nebere v úvahu odlišnosti sociálně-kulturní a rozdílné zvyklosti spotřebitelů. Koncepce neumožňuje rychlou reakci na změny trhu a konkurenci.

HOMOGENIZACE NABÍDKY

*Homogeni-
zace na-
bídky*

Světové trhy se postupně sblíží ve smyslu společných základních vlastností a stejných způsobů uspokojení potřeb. Meffert už v roce 1991 zmiňoval tzv. globalizaci branží (globalizace oborů a konkurence), což vlastně představovalo homogenizaci nabídky.

Řada branží je spojena s vysokými náklady na výzkum a vývoj, které mohou být amortizovány pouze tím, že je realizována široká světová realizace odbytu a prodeje velkého množství identických (standardizovaných) výrobků – push globalizace (Meffert, 1996, Jakubíková, 2013). S globalizací branží souvisí globalizace soutěže.

Globalizace spolu s dalšími faktory, jako je akcelerace technologických inovací, unifikace standardů, legislativy, postupná konvergence národních ekonomik zemí EU a posilování evropské identity, vede k využívání výhod standardizovaných marketingových programů (Světlík, 2003, s. 12). Podniky nabízejí produkty, které mají silný globalizační potenciál (Coca Cola, Samsung...). Např. jsou to produkty spotřební elektroniky, informační technologie a další.

HOMOGENIZACE POPTÁVKY

*Homogeni-
zace po-
ptávky*

Pull globalizace se projevuje rostoucí homogenizací potřeb. Vytvářejí se významné tržní segmenty s podobnou poptávkou po určitých základních produktech na celém světě. Homogenizace potřeb zákazníků, je umožněna moderními komunikačními prostředky, rozvojem logistiky a rozvojem cestovního ruchu.

⁵ V literatuře nacházíme určitou nejednotnost či dokonce rozpor, kdy někteří autoři uvádějí, že globální marketing uplatňují i transnacionální firmy a multinacionální (Vašítková, 2009, Machková, 2015). Odlišný pohled v knize nabízí Pražská, Jindra (2007) či Meffert (1996).

1.3.3 INTERKULTURNÍ MARKETING

Interkul-
turní mar-
keting

Moderní trend se dle Machkové (2015) stále více přiklání k interkulturnímu marketingu, protože sice dochází ke globalizaci trhu, lze hovořit o globálních výrobcích, ale nelze pracovat s globálním spotřebitelem. Ne každý spotřebitel je ochoten nakupovat jen globální produkty. Nelze zapomenout, že jednotný trh EU je i přes výrazný trend globalizace stále trhem multikulturním. Je zde prostor pro firmy respektující při své činnosti národní a regionální identitu spotřebitelů. Jedním z negativních důsledků globalizace bylo právě nerespektování těchto kulturních odlišností. Dle Světlíka (2003, s. 12) „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.

DEFINICE – INTERKULTURNÍ MARKETING

Df

Průcha (2010, s. 148) definuje interkulturní marketing takto: „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 specifčnosti reagovat 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“.

Podniky musí zkoumat a adaptovat se na odlišné mezinárodní marketingové prostředí (kulturní, sociální, ekonomické, politické, legislativní a demografické a geografické) a podle nich vytváří specifický marketingový mix. Spotřební chování je ovlivňováno sociálními a kulturními faktory a ukazuje, že čím je společnost vyspělejší a bohatší, tím více se liší potřeby a přání jednotlivců.

Euomark-
eting

Interkulturní marketing se dotýká i regionů (reg. značky, ochranná značení původu...). V rámci Evropy hovoříme o tzv. Euomarketingu. Evropský trh je svým způsobem jedinečný s ohledem na následující hlavní charakteristiky, jako je: volný pohyb zboží, služeb práce i kapitálu včetně kulturních hodnot, rozdílů mezi životní úrovní v členských státech i úrovní vývoje (Epuran, Tescasiu, 2015). Kulturní hodnoty mohou vytvářet heterogenní trh, i když v procesu standardizace (specifické pro celosvětovou úroveň) se výrobci snaží vytvořit společné produkty pro celý trh a segment.

Podniky, které využívají interkulturní marketing, se zpravidla snaží uplatňovat méně nákladné adaptace týkající se kulturních a sociálních odlišností (viz následující tabulka č. 1.1).

Tabulka č. 1.1 Možné adaptace v rámci interkulturního marketingu týkající se prvků marketingového mixu

Prvek	Charakter přizpůsobení (adaptace)
Produkt	Úprava ingrediencí, množství v balení, výběr barev podle kulturních zvyklostí ...
Značka	Používání domácích značek, selekce značky pro konkrétní zahraniční trh...
Cena	Prodej jen základních produktů bez doplňkových komponentů a služeb, nabídka menších spotřebitelských balení za nižší cenu, nabídka spotřebitelských úvěrů...
Distribuce	Doba prodeje je přizpůsobena místním zvyklostem ...
Komunikace	Reklamy se známými domácími VIP, podpora charity, sdílený marketing, podpora sportu v dané zemi či kultury...

Zdroj: zpracováno dle Machková (2015, s. 16)

K ZAPAMATOVÁNÍ – INTERKULTURNÍ MARKETING-SHRNUTÍ



- Interkulturní marketing zohledňuje sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů a zaměřuje se na relativně nenákladné adaptace v oblasti marketingového mixu.
- V zájmu úspory nákladů a využívání synergických efektů využívají firmy koncepci sociálně-kulturních zón a sociálně-kulturních vrstev.
- Interkulturní marketing se řídí heslem „Think global, act local“. Mysli globálně, jednej lokálně.⁶

KONCEPCE SOCIÁLNĚ KULTURNÍCH ZÓN

**Sociálně
kulturní
zóny**

Adaptace na každou jednotlivou zemi by však byla velmi nákladná. Přistupuje se proto k tzv. koncepci sociálně kulturních zón. Koncepce je založena na předpokladu, že v zemi lze identifikovat geografické zóny, které mají podobné ekonomické a sociálně-kulturní zázemí, umožňující uplatnit jednotnou marketingovou strategii pro více zemí. Země se mohou seskupovat do zón podle určitých kritérií. Např. to může být podle kupní síly

⁶ Webový portál ExportGuru. *Strategie interkulturního marketingu*. [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.exportguru.cz/exportni-pruvodce/interkulturni-strategie/>.

mezinárodní marketing, jeho podstata a koncepce

spotřebitele, velikosti spotřeby, hodnotového systému spotřebitelů, spotřebních zvyklostí, jazykové příbuznosti, citlivosti spotřebitelů na ceny apod. (Machková, 2015).



PRO ZÁJEMCE – JE EU JEDNOTNOU SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ ZÓNOU?

Můžeme země EU považovat za jednotnou sociálně-kulturní zónu? Z hlediska mezinárodního marketingu ne. Spotřebitelé EU se liší kupní silou (západní země versus východní).

Mohou se lišit i svým vztahem k ekologii. Severní země jsou ochotné platit vyšší ceny za ekologické výrobky, jižní země ne. Spotřebitelé se liší svými preferencemi v barvách. V praxi se stává, že podniky řídí z jedné země např. pro střední Evropu (Machková, 2015).

Hewlett-Packard	ČR - regionální centrála pro řízení dodavatelského řetězce počítačové techniky pro Evropu, Blízký východ a Afriku.
Škoda	Regionální centrála v Praze ČR
Renault	ČR – regionální centrála pro střední Evropu a Pobaltí.
Adobe	Všechny evropské země na východ od nás včetně Polska, Maďarska, Ruska, Turecka a celého Balkánu.
Fiat	Regionální centrála v Maďarsku

Sociálně
kulturní
vrstvy

Další využívanou koncepcí bývá koncepce příbuzných **sociálně-kulturních vrstev**. Tato koncepce není řešena z geografického hlediska, ale je založena na homogenních segmentech dle sdílení hodnot. Co to znamená? Příslušníci určité sociální vrstvy mají stejné postoje, vkus, myšlení a spotřebitelské chování. V praxi se to týká určitých etnik (etnický marketing), dospívající mládeže, vysoko příjmové vrstvy obyvatel.⁷



PŘÍPADOVÁ STUDIE – KONCEPCE SOCIÁLNĚ KULTURNÍCH VRSTEV

V Indii je významným faktorem pro vstup velký počet obyvatel. Podnikatelé musí tvořit a prodávat produkty, které vyhovují potřebám a zvyklostem indických spotřebitelů. Specifické je, že většina obyvatel se potýká s nízkou kupní silou. Tento proces je označován jako „indovace.“ (Lamont. 2010). Indický trh je velmi zvláštní. Velký vliv zde má náboženství, rozhoduje nízká cena. V obchodech lze nalézt všechno, ale v malém množství. Na těchto trzích, ale i v některých vyspělých zemích, mají významné místo různé etnické skupiny. Tyto skupiny mají specifické potřeby, preferují odlišné produkty, značky, místo nákupu.

⁷ Webový portál ExportGuru. *Strategie interkulturního marketingu*. [online]. [vid. 27. ledna 2019]. Dostupné z <http://www.exportguru.cz/exportni-pruvodce/interkulturni-strategie/>.

Jinak vnímají reklamní sdělení. I tito zákazníci si vyžádali pozornost podniků, které začaly analyzovat jejich potřeby a přání, chování. Přistoupily k výrobě nových produktů a služeb neboli uplatňovat etnický marketing.

V Číně roste skupina bohatých spotřebitelů. Tito spotřebitelé mají rádi zahraniční značky a luxusní zboží. Také změny můžeme vidět u městského obyvatelstva, které se stále více podobají svým západním protějškům. Také i zde hraje svoji roli rostoucí kupní síla obyvatel a zájem o kvalitnější výrobky. Rostoucí kupní sílu posiluje i možnost úvěrování nákupu. I český Home Credit působí na čínském trhu. Na druhé straně klesá poptávka po levnějším zboží (Zamykalová, 2010).

Etnická i rasová diverzita je v jednotlivých zemích poměrně odlišná. Existují extrémny. Např. v Japonsku je téměř veškeré obyvatelstvo japonského původu. Opačným extrémem jsou USA, více než 9 % populace se narodilo v jiné zemi. Nejvíce je bílých (72 %), pak následují Afroameričané (13 %), Hispánci (16 %). Největší přírůstky jsou zaznamenány u Hispánců (Mexičané, Portorikánci a Kubánci), v roce 2020 se odhaduje jejich podíl cca na 19 %. Asijských přistěhovalců je cca 5 % (nejvíce Číňané). Rychle rostoucí skupina Hispánců poutá pozornost firem, které se snaží přizpůsobit marketing jejich potřebám. Jedná se jako o potraviny, oblečení, hudbu, či auta. Těmto spotřebitelům se oplatí přizpůsobit i jazyk reklamních spotů (Kotler, Keller, 2013, Kotler, Keller, 2016).

Podniky mají mnoho důvodů, proč expandovat a vstupovat na zahraniční trhy. Podívejme se nyní na hlavní motivy a otázky, které je třeba si před vstupem položit a odpovědět. Součástí vstupu na zahraniční trhy je i rozhodování o organizačních zajištěních expanze.

1.4 Motivů vstupu na zahraniční trhy

Podle Kulhavého (1992) lze motivy vstupu na zahraniční firmy rozdělit na dvě skupiny, a to na aktivní a pasivní.

MEZI AKTIVNÍ MOTIVY PATŘÍ: ATRAKTIVITA NOVÉHO TRHU

- výhodnější ekonomické podmínky v zahraničí, atraktivní kupní síla obyvatelstva,
- unikátní výrobky, které chceme nabídnout,
- rozšíření tržního podílu, který může pozitivně ovlivnit návratnost vloženého kapitálu (ROI-Return of Investment).
- lepší obchodně-politické prostředí v cílové zemi,
- znehodnocení měny,

**Aktivní
motivů
vstupu**

mezinárodní marketing, jeho podstata a koncepce

- možnost nalezení nových spotřebitelů a vytvoření nové poptávky po zboží,
- úspory z rozsahu,
- získání image mezinárodní firmy.

*Pasivní
motivy
vstupu*

MEZI PASIVNÍ MOTIVY PATŘÍ: SITUACE NA TUZEMSKÉM TRHU

- silná konkurence domácího trhu (vstup dalšího silného konkurenta na tuzemský trh),
- přetížené výrobní kapacity,
- klesající domácí prodeje a zisky (restriktivní opatření, zhoršení obchodněpolitického klimatu, zákonodárství),
- eliminace rizikových faktorů,
- nadprodukce,
- saturace na domácím trhu.

*Proaktivní
a reaktivní
stimuly
vstupu*

Hlavní stimuly vstupu na zahraniční firmy lze označit také jako proaktivní a reaktivní (Czinkota et al, 2004). Proaktivní motivy souvisejí se strategickými změnami. Reaktivní motivy jsou spojeny s reakcí na změny ve vnějším prostředí podniku, které nutí podnik k expanzi. Při proaktivní změně podnik chce, při reaktivní musí. De facto proaktivní motiv se shoduje s aktivním podle Kulhavého a reaktivní je motivem pasivním.

Hledání nové obchodní politiky podniku je obvykle spojené s aktivním přístupem vstupu na zahraniční trhy. Pasivní přístup je volen nejčastěji, když volí únikovou strategii před bankrotem a reaguje na tlak a souběh událostí na trhu, na kterém operuje.

*Klíčové
otázky
vstupu*

Podnik, než vstoupí na zahraniční trh, potřebuje učinit určitá zásadní rozhodnutí, jež mají poměrně rozsáhlý dlouhodobý finanční, organizační i personální vliv. Podnik se snaží odpovědět na tyto otázky:

- Půjdu na zahraniční trh, ano nebo ne?
- Do které země a na který trh vstoupím?
- Jakou budu volit formu (obchodní metodu) pro vstoupení na zahraniční trh?
- Jakou budu volit marketingovou koncepci a strategii marketingové nástroje?
- Jakou budu uplatňovat organizační formu a systém řízení mezinárodních obchodních aktivit?

Hledání odpovědí na tyto otázky je podmíněno provedením řady analýz, které budou sloužit k formulaci manažerských rozhodnutí, která mají 4 základní úrovně:

Úrovně rozhodování

- **Analytická úroveň** – výzkum trhů a jejich analýza, rozčlenění a segmentace trhů, výběr zemí a konkrétních trhů, výzkum a identifikace specifík mezinárodních trhů,
- **Strategická úroveň** – hledání a výběr obchodní metody pro vstup podniku na zahraniční trh a tvorba odpovídající marketingová strategie,
- **Funkční úroveň** – mezinárodní výrobová strategie, management mezinárodních distribučních kanálů, mezinárodní cenová strategie, mezinárodní komunikační strategie, mezinárodní strategie ve službách,
- **Řídící úroveň** – modelování vhodné organizační struktury podniku, řízení mezinárodních obchodních činností, plánování a kontrola a financování mezinárodního podnikání.

Všechny úrovně rozhodování jsou vyhodnoceny. Pak si podnik odpoví na výše uvedené otázky.

Při vstupu na zahraniční trhy rozhoduje podnik, jaký typ řízení zahraničních aktivit bude uplatňovat (Machková, 2015).

Typ řízení zahraničních aktivit

- **E-etnocentrické firmy** – jedná se o MSP operující hlavně na tuzemském trhu, po dosažení maximálního možného tržního podílu přechází firma k internacionalizaci, firmy vstupují na kulturně blízké trhy, aby nemusely příliš upravovat výrobky, v čele firem jsou manažeři země původu, ale s omezenými pravomocemi (americké, japonské, francouzské firmy),
- **P-polycentrické firmy** – firmy s největší přizpůsobivostí trhům, velké jsou rozhodovací pravomoci poboček, řízení probíhá v gesci tuzemského managementu, jedná se většinou o středně velké firmy na omezeném zahraničním trhu,
- **R-regiocentrické firmy** – ke svému působení volí vybrané sociálně-kulturní zóny, sestavují specifické strategie, jedná se např. o velké potravinářské firmy (Danone, Nestlé), multinacionální firmy uplatňující interkulturní marketing,
- **G-geocentrické firmy** – velké globální firmy, které realizují koncepci globálního marketingu.

Rozhodování o řízení mezinárodních aktivit je závislé na firemní kultuře, sdílených hodnotách a na manažerském stylu.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Po 2. světové válce došlo ke zvýšení mezinárodních aktivit na trhu. Mezinárodní marketing vznikl v 70. letech minulého století. Zpočátku se projevoval jeho krátkodobý charakter. Podniky sledovaly snižování nákladů a hledání úspor z rozsahu. Později přešel mezinárodní marketing k dlouhodobému pojetí strategií na trhu (90. léta minulého století). V 90. letech se také trh rozšířil na trhy střední a východní Evropy. Nastoupil rozvoj technologií, později se začal rozšiřovat vztahový marketing. Existuje řada definic mezinárodního marketingu, osvojte si některé.

Mezi tuzemským a mezinárodním marketingem existuje řada rozdílů (jazykové bariéry, vyšší náklady, akce na dálku, kulturní šoky, sociální prostředí, ekonomické prostředí, chování zákazníků, vedení obchodního jednání apod. Rozeznáváme 3 základní koncepce mezinárodního marketingu, a to vývozní marketing, globální, internacionální. Podniky volí určité přístupy ke konkrétním zemím, ale může to být nákladné. Proto volí i koncepci sociálně-kulturních zón či koncepce příbuzných sociálně-kulturních vrstev.



OTÁZKY

1. Kdy vznikl mezinárodní marketing?
2. Jaké změny přinesla 90. léta minulého století pro rozvoj mezinárodního obchodu?
3. Vysvětlete pojem mezinárodní marketing.
4. Jaký je rozdíl mezi tuzemským a mezinárodním marketingem?
5. Co je nevýhodou globálního marketingu?
6. Charakterizujte homogenizaci nabídky.
7. Vysvětlete rozdíl mezi aktivními a pasívními motivy vstupu na zahraniční trhy.
8. Které zásadní otázky si firma musí položit před vstupem na zahraniční trh?

2 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Při vstupu na zahraniční trhy je třeba se seznámit s odlišnostmi mezinárodního prostředí. V této kapitole se zaměříme na ekonomické prostředí, které potřebují firmy analyzovat, aby vyhodnotily kupní sílu obyvatelstva a další ekonomické podmínky pro svoji podnikatelskou činnost. Nejprve je charakterizováno globální ekonomické prostředí, poté přístupy k hodnocení jednotlivých ekonomik. Každá ekonomika funguje v určitém ekonomickém systému a má svoji odvětvovou strukturu. K hodnocení ekonomik se používají různá kritéria. Ekonomické prostředí je ovlivňováno dalšími faktory, jako je přírodní, demografické a technologické prostředí včetně technické infrastruktury.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- charakterizovat globální ekonomické prostředí,
 - pochopit význam hlavních mezinárodních ekonomických subjektů,
 - vysvětlit typy odvětvové struktury a ekonomik,
 - identifikovat hlavní ekonomická kritéria,
 - objasnit další souvislosti ekonomického prostředí, jako je přírodní prostředí a technická infrastruktura,
 - seznámit se se vztahem mezi ekonomickým a demografickým prostředím.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Globální ekonomické prostředí, mezinárodní ekonomické subjekty, odvětvová struktura ekonomiky, typy ekonomik, hodnotící ekonomická kritéria, přírodní prostředí, technologické prostředí, technická infrastruktura, demografické prostředí.

Než podnik vstoupí na zahraniční trh, potřebuje udělat řadu analýz, které se stanou východiskem pro jeho rozhodování a pro tvorbu strategie mezinárodního marketingu. Nástrojem analýzy se mohou stát různé analýzy vnějšího prostředí týkající se makro i mikroprostředí. Nejčastěji to může být PEST analýza, kterou již znáte a která se týká politického a právního prostředí, ekonomického, sociálního a kulturního a technologického (Machková, 2015).

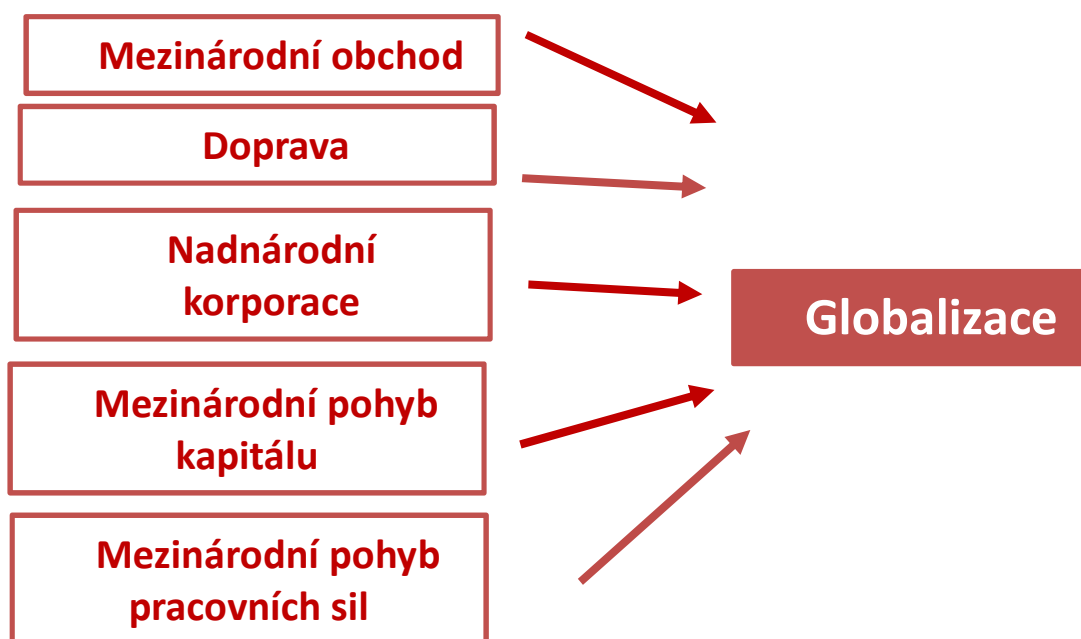
Mezi základní informace, které by měl podnik mít k dispozici, jsou informace o ekonomickém prostředí a velikosti a povaze zahraničního trhu. Analyzují se základní ekonomické ukazatele týkající se teritoria. Při zkoumání zahraničního trhu nelze oddělovat globální světovou ekonomiku od ekonomiky jednotlivého trhu, na němž chce podnik působit (Stoklasa, Urbánek, 2014).

2.1 Globální ekonomické prostředí

Globalizace je frekventovaný termín. Toto slovo má mnoho významů, pojetí a souvislostí. Na jedné straně má mnoho pozitivních přívlastků týkajících se současného blahobytu, na druhé straně je spojena s morálním a etickým úpadkem dnešní konzumní společnosti (Mulačová, Mulač et al, 2013). Dle Jeníčka a Foltýna (2010) představuje globalizace ekonomické překračování hranic národních států propojováním trhů, práva a politiky. Globalizace se projevuje v těchto hlavních oblastech:

- na úrovni mezinárodního obchodu, dopravy, nadnárodních korporací, mezinárodních toků kapitálu a mezinárodního pohybu pracovní síly (obrázek č. 2.1).

Obrázek č. 2.1 Hlavní oblasti projevů globalizace



Zdroj: zpracováno dle Jeníček, Foltýn, (2010)

Z historického pohledu proběhlo několik vln globalizace. V hodnocení těchto vln se projevuje určitá nejednotnost. Jeden pohled uvádí 2 vlny. První vlna se udála od poloviny 19. století do první světové války. Druhá vlna měla proběhnout po druhé světové válce a trvá dodnes (Mulačová, Mulač, 2013). Obě dvě zmiňovaná období byla a jsou spojena s enormním růstem obchodu a výroby, spojeným s obrovskými změnami v ekonomikách. Celý proces není kontinuálně plynulý. Docházelo ke střídání období akcelerace integračních procesů a dramatičtějších změn v krizových obdobích. Druhý pohled uvádí 3 vlny, a globalizaci 1.0, 2.0 a 3.0 (Štrach, 2009).

PRO ZÁJEMCE – GLOBALIZACE 1.0-2.0-3.0



Globalizace 1.0 – začala v roce 1492, kdy byla objevena Amerika, objev nových zemí započal koloniální sféru a éru mnohem čilejších obchodních vztahů se zámořskými destinacemi, kolonie se staly odběratelem evropského zboží, byly levným zdrojem pracovní síly i některých surovin.

Globalizace 2.0 – byla zahájena na počátku 19. století v období průmyslové revoluce, Evropa posílena moderními technologiemi té doby mohla častěji obchodovat se zámořím, lidé postupem doby začali cestovat, pohyb osob v mezinárodním prostředí se stával běžným, koloniální řád začal ustupovat a boj o moc a rozdělení se přenesl na úroveň států, rostla propojenost firem.

Globalizace 3.0 – začala kolem roku 2000 a je fenoménem 21. století, došlo k pádu bipolárního světa (sovětského a západního), dochází ke zrychlování propojenosti firem vlivem technických výtobytků, internetu a způsobu výměny dat, globalizace je znakem i individuálního života jednotlivce, vzdálenosti a velikost naší planety přestává být důležitá, lidé se pohybují nejen ve fyzickém, ale i virtuálním prostoru, stejně tak se pohybuje některé zboží a služby, objevují se některé skupiny, které bojují o moc a terorismus (Štrach, 2009).

V současném ekonomickém dění dochází k rozvoji mezinárodního obchodu. Probíhá příliv přímých soukromých investic do zemí střední i východní Evropy, Ruska a Číny. Na jedné straně se proces globalizace liberalizuje, na druhé straně se objevují některá nová omezení (např. spor USA a Čína). Světová ekonomika se mění a pravděpodobně dojde k dalším změnám z důvodu pandemie COVID-19. A to i přes ekonomické sankce uplatňované vůči Rusku, Číně či dalším zemím. Světový obchod se vyvíjí rychleji než globální domácí produkt. Velmi důležitým faktorem je technologický pokrok. Nové technologie vstupující do všech odvětví ekonomik a světová soutěž (Stoklasa, Urbánek, 2014).

INTEGRAČNÍ TRENDY A OBCHOD

Velmi silné konkurenční prostředí vede menší státy k tomu, že volí koordinaci své hospodářské politiky a sdružují se do různých integračních seskupení. Vznikají tak různé regionální obchodní dohody. Pravidla těchto dohod upravuje Světová obchodní organizace (WTO). Podle WTO více než třetina obchodu je realizována v rámci těchto regionálních dohod (Mulačová, Mulač et al, 2013).

*Integrační
trendy v
obchodě*

Hospodářská liberalizace je urychlována postupem regionální integrace v rámci jednotného trhu Evropské unie a pásem volného obchodu. Jedná se např. o Severoamerické sdružení volného obchodu (NAFTA), Latinsko americké sdružení pro integraci (ALADI), Ceoloarabskou zónu volného obchodu (GAFTA), Jihoafrickou celní unii (SACU) a v Asii (APEC a ASEAN), (Vašítková, 2009, Mulačová, Mulač et al, 2013). Hlavním cílem těchto integrací je odstraňování bariér obchodu mezi členskými zeměmi. Jedním z nejnovějších seskupení je BRICS, které nemá přímo regionální charakter, neboť sdružuje země, jako je Brazílie, Rusko, Čína, Indie a Jihoafrická republika.

*Typy ekono-
miky*

TYPY EKONOMIK

Můžeme zde zařadit země s rozvinutými tržními ekonomikami, dále rozvojové tržní ekonomiky, země závislé na jedné nebo dvou významných komoditách.

1. **Rozvinuté tržní ekonomiky** se podílejí téměř 80 % na celkovém vývozu zboží a služeb ve světě. Tyto země sehrávají významnou roli na kapitálových a měnových trzích. Cca je těchto zemí 28. Patří sem EU, Japonsko, Austrálie, Izrael, Nový Zéland, USA a tzv. asijské tygři (Hong Kong, Indonésie, Malajsie, Jižní Korea, Tchaj-ťan). K těmto zemím je třeba doplnit Čínu a Rusko (Vašítková, 2009).



K ZAPAMATOVÁNÍ – G 7 (8), G 20

G-7: Jedná se o nejvyspělejší ekonomiky světa. Členy jsou Francie, Itálie, Japonsko, Kanada, Německo, Velká Británie, USA a přizvána je také EU či další země. Zváni jsou také přední představitelé mezinárodních obchodních organizací (Mezinárodní měnový fond, Světová banka, OSN). Původně bylo členem i Rusko. Nyní má pozastavené členství. Rozhodnutí členů nemá právní podporu, ale mohou mít vliv díky své autoritě.

G-20: Je mezinárodní fórum, sdružující největší ekonomiky světa. Účastníky jsou hlavy států a vlád Argentiny, Austrálie, Brazílie, Kanady, Číny, Francie, Německa, Indie, Indonésie, Ruska, Saudské Arábie, Turecka, Velké Británie, USA a EU.

Postupující globalizace evokuje na summitech skupiny G20 řadu otázek k řešení. Zaměřily se nejen na makroekonomiku a obchod, ale také na širokou škálu globálních otázek, které mají obrovský dopad na světovou ekonomiku, jako je rozvoj, změna klimatu a energii,

zdraví, boj proti terorismu, migraci a uprchlíkům. Skupina G20 usilovala o realizaci inkluzivního a udržitelného světa prostřednictvím svých příspěvků k řešení těchto globálních otázek.⁸

2. **Rozvojové tržní ekonomiky** (128) podílejí na cca 20 % vývozu zboží a služeb. Na druhé straně v těchto zemích žije cca 80 % světové populace (Vašítková, 2009).
3. Vedle těchto zemí existují země, které jsou zcela **závislé na jedné nebo dvou rozhodujících komoditách**. Tyto komodity (např. ropa v Saudské Arábii) představují základní přírodní bohatství země.

RATINGOVÉ AGENTURY

Ratingové
agentury

Hodnocením hospodářských podmínek a zejména schopností subjektů splácet své závazky se zabývají ratingové agentury. Úvěrový rating poskytuje důležité informace pro investory. Sděluje jim, jaká je pravděpodobnost, že bude dlužník řádně splácet půjčky. Čím je rating vyšší, tím lépe je dlužník vnímán v očích věřitelů a je pravděpodobnější, že si bude schopen zajistit nižší úrok.⁹ Pro rozhodování v oblasti mezinárodního marketingu je důležité vědět, s jakými partnery můžeme v dané zemi počítat.

Za nejvýznamnější ratingové agentury můžeme v současné době považovat *Moody's*, *Standard & Poor's* a *Fitch Ratings*, které jsou označovány jako „velká trojka“. *Moody's* a *S&P* jsou agentury z USA, zatímco *Fitch* sídlí v New Yorku a Londýně a je řízena francouzskou společností *Fimalac*. Tyto agentury působí na celém světě a jejich hodnocení je nejvíce mezinárodně uznáváno.¹⁰

PRO ZÁJEMCE – RATING ČR



ČR byla v roce 2018 v hodnocení předních mezinárodních ratingových agentur na 11. místě v rámci EU. Byla nejlépe hodnocena z postkomunistických zemí. V tiskové zprávě o tom informovalo ministerstvo financí. Nejlepší rating mělo Dánsko nebo Německo, naopak nejhorší Řecko a Chorvatsko. V případě ČR agentury oceňují nízkou úroveň veřejného zadlužení, silné institucionální uspořádání a také rychlý růst České ekonomiky.

Rating
2018

⁸ Webový portál G20. *What is The G 20 Summit?* [online]. [vid. 30. ledna 2019]. Dostupné z: <https://g20.org/en/summit/about/>.

⁹ Webový portál Finance.cz. ČR má v rámci EU 11 nejlepších ratingových hodnocení (2018). [online]. [vid 8. června 2020]. Dostupné z <https://www.finance.cz/515940-cr-ma-v-ramci-eu-11-nejlepsi-ratingove-hodnoceni/>.

¹⁰ Webový portál ČNB. Ratingové hodnocení České republiky. [online]. [vid 2. února 2019]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2011/2011_IV/box_a_prilohy/zoi_2011_IV_box_2.html.

V roce 2019 a v roce 2020 se pohyboval na úrovni Aa3, AA-a AA-u všech níže uváděných ratingových agentur (Standard & Poor's, Fitch Ratings, Moody's).¹¹

Standard & Poor's	Fitch Ratings	Moody's	Země
AAA	AAA	Aaa	Dánsko, Německo, Lucembursko, Nizozemsko, Švédsko
AA+	AA+	Aa1	Rakousko, Finsko
AA	AA	Aa2	Francie, Spojené království
AA	AA-	Aa3	Belgie
AA	AA-	A1	Česká republika
AA-	AA-	A1	Estonsko
A+	A+	A2	Irsko, Slovensko
A-	A+	A3	Malta
A	A-	A2	Polsko
A	A-	A3	Lotyšsko, Litva
A+	A-	Baa1	Slovinsko
A-	A-	Baa1	Španělsko
BBB	BBB	Baa3	Itálie
BBB-	BBB	Baa2	Bulharsko
BBB-	BBB	Baa3	Portugalsko
BBB-	BBB-	Baa3	Maďarsko
BBB-	BBB-	Baa3	Rumunsko
BBB-	BBB-	Ba2	Kypr
BB+	BB+	Ba2	Chorvatsko
B+	BB-	B3	Řecko

Nyní přistupme ke studiu mezinárodních organizací a jejich významu v mezinárodním prostředí.

2.2 Mezinárodní organizace v obchodě

Podniky se pohybují v prostředí, na něž mají vliv jak nástroje obchodních politik vlád v jednotlivých zemích, tak i činnosti různých mezinárodních organizací, jež dle svého zaměření významně ovlivňují charakter mezinárodních vnějších vztahů, toků zboží, informací, peněz i kapitálu. Je důležité proto jejich činnost monitorovat.

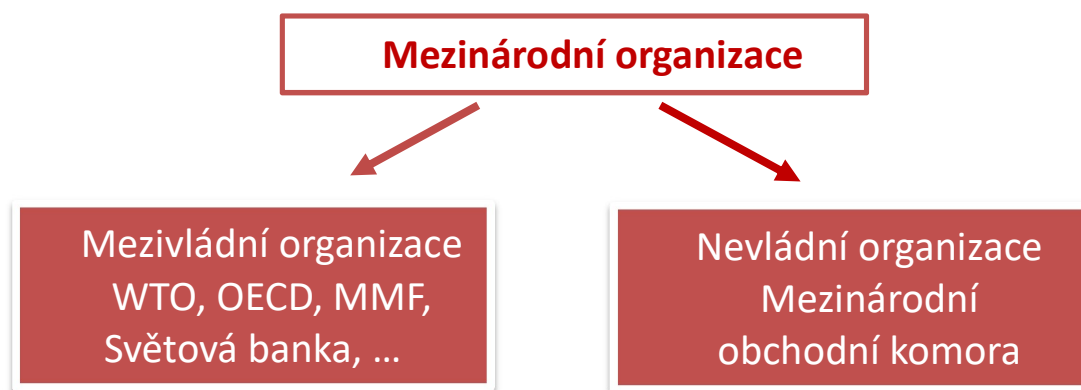
¹¹ Webový portál ČNB. *Ratingové agentury*. [online]. [vid 9. června 2020]. Dostupné z [s://www.cnb.cz/cs/o_cnb/mezinarodni-vztahy/srovnavaci-tabulka/](https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/mezinarodni-vztahy/srovnavaci-tabulka/).

Narůstá význam těchto mezinárodních organizací, které mezinárodní obchod podporují a snaží se podporovat koordinaci podmínek obchodování či tvorbu pravidel pro jeho fungování. Hlavním cílem těchto organizací je liberalizace světového obchodu, odstraňování bariér obchodování, podpora rovného přístupu při obchodních aktivitách a rozvoj investic a financí (Mulačová, Mulač et al, 2013).

Význam mezinárodních organizací

Mezinárodní organizace, které působí v mezinárodním obchodě lze rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří mezivládní organizace, druhou skupinu nevládní organizace (viz obrázek 2.1).

Obrázek č. 2.1 Mezinárodní organizace k podpoře obchodování



Zdroj: Mulačová, Mulač et al, 2013)

NEJVÝZNAMNĚJŠÍ MEZIVLÁDNÍ ORGANIZACE

Mezivládní organizace

Mezi tyto organizace patří Světová obchodní organizace (WTO), OECD, Světová celní organizace, Mezinárodní obchodní centrum, Konference o obchodu a rozvoji, Evropská hospodářská komise OSN, Banka pro mezinárodní platby, Mezinárodní měnový fond, Světová banka (Vašítková, 2009, Mulačová, Mulač et al, 2013, s. 462-464).

● MEZINÁRODNÍ MĚNOVÝ FOND (IMF – INTERNATIONAL MONETARY FUND), SÍDLO WASHINGTON

Mezinárodní měnový fond

Cílem je nepřímé ovlivňování světového obchodu na základě dohledu nad ekonomickým a finančním vývojem jednotlivých zemí. Těmto zemím poskytuje rady v oblasti makroekonomiky a finanční politiky. Organizace se věnuje technické pomoci slabších ekonomik v oblasti fiskální, měnové a kurzové politiky a bankovního systému. Poskytuje půjčky na obnovu rovnováhy platební bilance.

● SVĚTOVÁ BANKA (WB – WORLD BANK), SÍDLO WASHINGTON

Světová banka

Cílem organizace je podpora dlouhodobého ekonomického rozvoje. Orientuje se na snižování chudoby pomocí technické a finanční pomoci rozvojovým zemím. Poskytuje

půjčky s nízkým úrokem nebo bezúročné úvěry a na zavádění projektů (výstavba škol, nemocnic, zlepšování životních podmínek, výstavba vodovodů a kanalizace apod.).

Světová banka je tvořena pěti samostatnými organizacemi, které mají svoje specifické cíle. Za nejvýznamnější je považována mezinárodní banka pro obnovu a rozvoj (IBRD) a Mezinárodní asociace pro rozvoj (IDA). Kromě nich zde vyvíjejí svoji činnost také regionální rozvojové banky nabízející pomoc v rozvoji daného regionu.

WTO

● **SVĚTOVÁ OBCHODNÍ ORGANIZACE (WTO – WORLD TRADE ORGANIZATION), SÍDLO ŽENEVA**

Vznikla na základě dohody států sdružených v GATT (General Agreements on Tariffs and Trade) - Všeobecné dohodě o clech a obchodu. Hlavní činností organizace je administrace dohod, jejich implementace, monitoring národních obchodních politik, technická asistence a podpora rozvíjejících se zemí.

OECD

● **OECD (ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT), SÍDLO PAŘÍŽ**

Cílem organizace je dosahování udržitelného ekonomického růstu a zaměstnanosti, životní úrovně a udržení finanční stability. Podporuje rozvoj ekonomiky a navrhuje doporučení a opatření. Zabývá se i problematikou protekcionismu a charakterem obchodních politik v období krizí.

**Světová
celní orga-
nizace**

● **SVĚTOVÁ CELNÍ ORGANIZACE (WCO-WORLD CUSTOMS ORGANIZATION), SÍDLO BRUSEL**

Organizace řeší metodické otázky v oblasti cel, tvoří světové celní standardy, celní systém a harmonizaci popisu a číselného označování zboží.

**Meziná-
rodní ob-
chodní
centrum**

● **MEZINÁRODNÍ OBCHODNÍ CENTRUM (ITC-INTERNATIONAL TRADE CENTRE), SÍDLO ŽENEVA**

Cílem organizace je podpora konkurenceschopnosti rozvíjejících se zemí. Pomáhá při formulaci obchodních strategií, směru rozvoje obchodních aktivit a identifikace exportního potenciálu včetně analýz, výzkumu trhů, obchodního poradenství, školení apod. podílí se na technické spolupráci aktivit, které jsou podporovány WTO a UNCTAD.

**Konfe-
rence o
obchodu a
rozvoji**

● **KONFERENCE O OBCHODU A ROZVOJI (UNCTAD – UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT), SÍDLO ŽENEVA**

Organizace byla vytvořena orgány OSN. Jejím cílem je podpora začlenění rozvojových zemí a nejméně rozvinutých do světového obchodu. Zabývá se specifickými problémy třetího světa. Orientuje se na přímé zahraniční investice, rozvoj nových technologií, dopravu

a obchodní logistiku. Nedílnou součástí je zadluženost zemí a problematika životního prostředí.

● **EVROPSKÁ HOSPODÁŘSKÁ KOMISE OSN (EHK, UNECE – UNITED NATIONS EUROPEAN COMMISSION FOR EUROPE), ŽENEVA**

*Evropská
hospodář-
ská ko-
mise OSN*

Jedná se o regionální komisi OSN. Hlavním cílem je podpora ekonomické integraci a spolupráci zemí. Pozornost je věnována udržitelnému rozvoji. Hlavními oblastmi orientace jsou energetika, obchod, doprava, lesní hospodářství a zemědělství. V obchodě je pozornost zaměřena na standardizaci zemědělských produktů, technickou podporu obchodu, rozvoj elektronického obchodování, dodržování norem pro výrobky a ochrana proti padělkům.

● **BANKA PRO MEZINÁRODNÍ PLATBY (BIS – BANK OF INTERNATIONAL SETTLEMENTS), HLAVNÍ SÍDLO BASILEJ**

*Banka pro
meziná-
rodní
platby*

Cílem organizace je podpora mezinárodní finanční spolupráce a stability. Sdružuje centrální banky zemí. Poskytuje bankovní služby, metodiku a informace.

NEVLÁDNÍ ORGANIZACE

*Nevládní
organizace*

● **MEZINÁRODNÍ OBCHODNÍ KOMORA (ICC-INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE), PAŘÍŽ**

Sdružuje hospodářské komory po celém světě. Cílem organizace je usnadňování podnikání a obchodu a tvorba jednotných pravidel pro obchodní praxi. Tato pravidla mohou členové zahrnout do svých obchodních smluv. Jako příklad lze uvést pravidla INCOTERMS 2010, Certifikáty o původu zboží, Pravidla pro dokumentární akreditivy apod. pravidla mají formu doporučení, protože ICC je nevládní organizací. Pravidla se stávají závazná, když je členové zakomponují do svých obchodních smluv.

*Meziná-
rodní ob-
chodní ko-
mora*

2.3 Hodnocení ekonomiky jednotlivých zemí

V této subkapitole se budeme zabírat podstatou ekonomického prostředí zemí, dále kritérií pro hodnocení ekonomiky a dalšími faktory.

2.3.1 PODSTATA EKONOMICKÉHO PROSTŘEDÍ

Podstatu ekonomického prostředí dané země lze charakterizovat různými pojmy (Vašítková, 2009, s. 32-33). Základem je ekonomický systém a typy odvětvové struktury země.

Ekonomický systém představuje tržní nebo centrálně plánovanou ekonomiku.

EKONOMICKÁ STRUKTURA NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ

**Ekono-
mická
struktura**

Ekonomickou strukturu tvoří jednotlivé sektory ekonomiky, a to průmysl, zemědělství a služby. Ukazatelem je podíl těchto sektorů na zaměstnanosti v odvětvové struktuře. Kotler a Keller (2016) na základě těchto podílů rozlišuje 4 typy zemí:

● PRŮMYSLOVÉ EKONOMIKY:

Patří mezi hlavní vývozce průmyslového zboží a investičního kapitálu. Navzájem spolu obchodují s průmyslovým zbožím. Rovněž exportují průmyslové zboží do ostatních typů ekonomik a směňují se za suroviny a polotovary. V těchto zemích je bohatá střední třída, takže mají zájem o odběr řady produktů.

● INDUSTRIALIZUJÍCÍ EKONOMIKY (ROZVOJOVÉ EKONOMIKY):

V těchto zemích dosahuje průmyslová výroba 10-20 % HDP. Jedná se např. o Egypt, Indii, Filipíny či Brazílii. Země dovážejí stroje a zařízení. Rostoucí průmyslová výroba vyžaduje dovoz textilních materiálů, oceli, méně hotových výrobků. Zároveň mají tyto země zájem dovést spotřební zboží pro bohaté spotřebitele a zákazníky z rostoucí střední vrstvy obyvatel.

● EKONOMIKY VYVÁŽEJÍCÍ ZÁKLADNÍ SUROVINY:

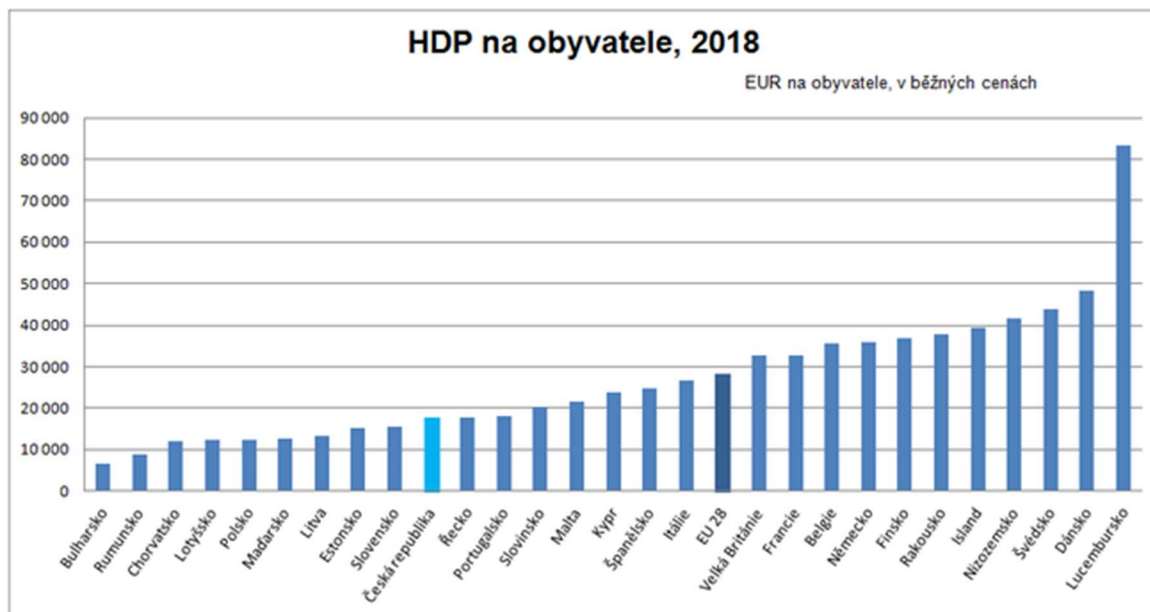
Tyto země mají jeden nebo více bohatých přírodních zdrojů surovin. Jinak jsou chudé. Jedná se např. o Chile (měď, cín), Konžská demokratická republika (měď, kobalt, káva). Jsou dobrými trhy pro těžařská zařízení, stroje, materiál a nákladní vozy apod.

● AGRÁRNÍ EKONOMIKY (EXISTENČNÍ EKONOMIKY, SAMOZÁSOBITELSKÉ):

Většina obyvatel je zaměstnána v jednoduchém zemědělství, pro vývozce málo příležitostí. Většinu své produkce spotřebují a zbytek je směňován za jednoduché zboží.

Ekonomický rozvoj: charakterizovaný především ukazatelem hrubý domácí produkt na 1 obyvatele (viz obrázek č. 2.2).

Obrázek č. 2.2 Hrubý domácí produkt na 1 obyvatele



Zdroj: Webový portál ČSÚ. *Mezinárodní data*. [online]. [vid. 8. srpna 2020]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/mezinarodni_data1.

Nejvyšší podíl HDP na obyvatele zaujímal v roce 2018 Lucembursko, na druhé pozici se umístilo Dánsko, na třetí pozici Švédsko.

2.3.2 KRITÉRIA HODNOCENÍ EKONOMIK

Hodnocení trhů a jejich klasifikace bude záviset na vlastních podnikatelských cílech organizace. Výběr a množství posuzovaných ekonomických kritérií záleží na rozhodnutí managementu dané organizace.

KRITÉRIA HODNOCENÍ

Kritéria

Zpravidla jsou posuzována následující kritéria: (Vašítková, 2009, s. 32):

- bilance zahraničního obchodu,
- statistika nezaměstnanosti,
- míra inflace,
- spotřebitelské ceny,
- produktivita práce,
- platební bilance,
- měnové kurzy,
- investice,

- úspory,
- úroveň kupní síly,
- daně a cla,
- úroková míra,
- saldo státního rozpočtu.

*Platební
bilance*

PLATEBNÍ BILANCE A JEJÍ STRUKTURA

Platební bilance zahrnuje veškerý mezinárodní tok zboží, služeb a kapitálu platební bilance státu. Platební bilance slouží k hodnocení zahraničně obchodního postavení země a jejího zapojení do všech forem mezinárodního obchodu. Platební bilance je statistický účetní záznam, vytvořený na základě pravidel podvojného účetnictví. Podchycuje všechny ekonomické transakce mezi subjekty domácí země a subjekty ostatních zemí za určité časové období. Platební bilance je založena na podvojném účetnictví. Kreditní záznamy (aktiva) se rovnají debetním záznamům (pasivum), a proto musí být souhrn všech záznamů na všech účtech platební bilance roven nule.

Hlavními součástmi platební bilance jsou:

- **Obchodní bilance** – zahrnuje toky zboží.
- **Výkonová bilance** – zahrnuje kromě toků zboží i služby,
- **Bilance na běžném účtu** – zachycuje toky zboží, služeb a transferu, (jedná se o příjmy z turistiky, příjmy za finanční služby nebo příjmy za mezinárodní dopravu).
- **Bilance na kapitálovém účtu** – monitoruje vývoj investic a půjček a má vliv na celkové bohatství země a její čisté úvěrové (dlužnické a věřitelské) postavení
- **Bilance na účtu oficiálních devizových rezerv** – sleduje změny v držbě zlata a cizích měn u centrální banky.

Mezinárodní investice se týkají pohybu dlouhodobého kapitálu, což je nejvýznamnější část kapitálového účtu. Jedná se o **přímé zahraniční investice** (například postavení továrny na výrobu automobilu firmy Hyundai v Nošovicích) a **portfolio investice**, do nichž je řazen nákup finančních aktiv se splatností delší než jeden rok (např. nákup akcií, obligací či státních cenných papírů velkými mezinárodními investičními společnostmi).

Příliv kapitálu do země se projevuje zvýšením množství domácích aktiv ve vlastnictví cizích rezidentů nebo snížením množství zahraničních aktiv ve vlastnictví domácích rezidentů. Při odlivu kapitálu je tomu přesně naopak. Sledování vývoje platební bilance je důležité pro vládu, ekonomy, centrální banku i další ústřední orgány. Mají za úkol zajišťovat vnitřní i vnější ekonomickou rovnováhu země. Nerovnováha bilance na běžném účtu nebo

kapitálovém účtu vede v případě deficitu k zahraničnímu zadlužení a v dlouhodobém horizontu k vyčerpání devizových rezerv. Obecně směřuje nerovnováha k tlaku na zhodnocení (přebytek) či znehodnocení (deficit) měny.

Úroveň kupní síly ovlivňuje celkovou podobu marketingového mixu, a to podobu a kvalitu produktu, cenovou úroveň, volbu distribuce i formu marketingové komunikace. Samozřejmě zde působí i další faktory.

*Kupní síla
obyvatel*

2.4 Další faktory ovlivňující ekonomiku

Ekonomiku ovlivňují i další faktory. Podívejme se na demokratické prostředí, přírodní prostředí a technologické.

2.4.1 DEMOGRAFICKÉ PROSTŘEDÍ

Demografické prostředí

Demografické prostředí se týká lidí a lidé vytvářejí trhy. Demografie sleduje velikost populace, hustotu, rozmístění, věk, pohlaví, rasu, zaměstnání, počet ekonomicky aktivních obyvatel, zdravotní stav obyvatel, vzdělání a další statistické údaje (Kotler et al, 2007, Kotler, Keller, 2016). Údaje, které jsou získány, jsou východiskem marketingových analýz. Podívejme se na některé ukazatele.

VELIKOST POPULACE A TRENDY RŮSTU

Světová populace roste, i když míra růstu klesá (vyšší úmrtnost, snižování plodnosti). V dlouhém období není jednoduché předpovídat růst populace. Růst populace znamená růst potřeb, které je nutné uspokojit. Pro podniky rostou marketingové příležitosti. Údaje o velikosti populace se různí na jakémkoliv trhu a jsou důležité pro odhad potenciálu pro řadu různého zboží a služeb.

PRO ZÁJEMCE-DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ V ČÍNĚ



Kotler et al (2007) uvádí ve své publikaci zajímavý příklad z praxe čínského trhu, který je popsán v publikaci Hollanda (1999). Čínská vláda se snažila omezit růst populace. Každá rodina mohla mít pouze jedno dítě. Výsledkem bylo, že čínské děti jsou více rozmazlené. Rodiče je zahrnují vším možným. Hovoří se o tzv. „syndromu 6 kapes.“ To znamená, že jedno dítě má kolem sebe 6 dospělých (dva rodiče, 4 prarodiče). Tento trend oslovil mnohé hračkářské firmy ke vstupu na čínský trh.

ZMĚNY VE VĚKOVÉ STRUKTUŘE OBYVATEL

Ve většině vyspělých zemí světa dochází ke stárnutí populace. S tímto trendem se počítá i v dalších 50. letech. Tento jev se dotýká také některých méně rozvinutých zemí (např. v Latinské Americe). Stárnutí populace je ovlivněno nižší porodností a vyšší průměrnou délkou života. Stárnutí populace se projevuje ve zvýšení poptávky po zdravotnických produktech i službách, penzijních připojištěních. Dnešní šedesátníci jsou mnohem bohatší než jejich rodiče. Také jsou aktivnější a jejich životní styl se blíží spíše stylu čtyřicátníků či padesátníků.

Jak tedy mají reagovat marketingoví odborníci v různých zemích? Mají vytvářet nabídku pro každou generaci? Odborníci varují. Spíše doporučují v rámci určité cílové skupiny vytvářet segmenty podle věku. Např. v rámci skupiny milovníků hudby budou různé žánry pro různé věkové kategorie. To je jeden z doporučujících přístupů (Kotler et al, 2007).

ZMĚNA RODINY

Mění se podoba rodiny. Lidé se berou později a rodí se jim méně dětí. Současný trend směřuje k nižšímu počtu sezdaných párů, i když jejich počty budou v různých zemích různé. Roste počet pracujících žen a matek. Roste počet školek, čistíren, stravovacích zařízení. Roste také potřeba polotovarů, zboží denní spotřeby oblečení pro pracující ženy. Častěji je reklama na produkty a služby adresována právě pracujícím ženám. Dochází k posunu tradičních rolí mezi muži a ženami. Přibývá i mužů, kteří přebírají domácí povinnosti.

Roste počet jednočlenných domácností. V zemích, jako je Švédsko, Německo, či Švýcarsko představují tyto domácnosti cca 30 % všech domácností. Je třeba zohlednit i počty ovdovělých, rozvedených, svobodných atd. a tomu přizpůsobit tvorbu nabídek na trhu. Tito spotřebitelé potřebují menší byty, levnější spotřebiče, nábytek, vybavení i potravinářské výrobky menšího balení (Kotler et al, 2007).

Další změny v demografické struktuře jsou způsobené migračními tlaky, které jsou spojené i s nižší porodností v bohatých zemích a potřebou pracovní síly. Roste různorodost i vzdělanost. V rámci zkoumání demografického prostředí je posuzován také stupeň urbanizace, který vyjadřuje podíl obyvatelstva žijícího ve městech, což souvisí s charakterem potřeb a tvorbou nabídky pro tuto cílovou skupinu.

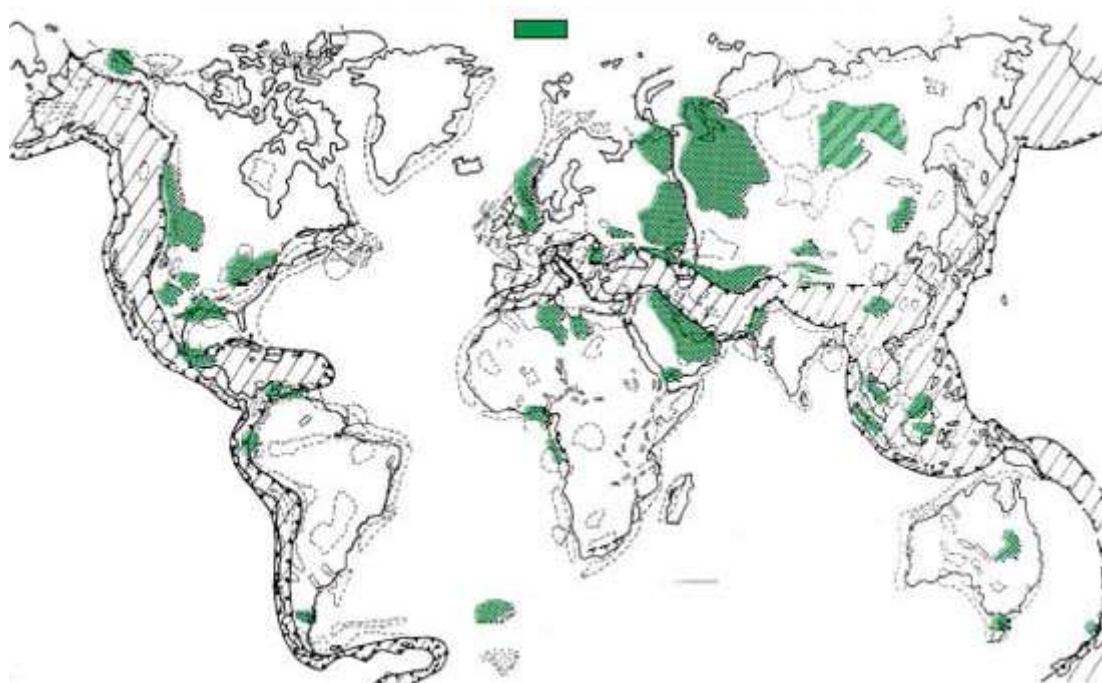
2.4.2 PŘÍRODNÍ PROSTŘEDÍ

Přírodní prostředí představuje přírodní zdroje, které jsou vstupem do výrobního procesu. Tyto vstupy jsou určitým způsobem marketingově ovlivňovány. V rámci přírodního pro-

středí podniky zajímá velikost země, podnebí a klimatické pásmo, vodní zdroje, orografické podmínky,¹² nadmořská výška apod. Všechny tyto charakteristiky jsou spojeny především s řešením distribuce a mezinárodní logistiky a volbou dopravních prostředků k přepravě zboží, aby nedošlo při jeho přepravě k poškození. Také odlišné přírodní prostředí má vliv na volbu materiálů výrobků.

Suroviny lze rozdělit na obnovitelné a neobnovitelné zdroje. Do obnovitelných zdrojů můžeme zařadit lesy, potraviny. Mezi neobnovitelné zdroje patří ropa, uhlí a různé minerály. Neobnovitelné zdroje jsou celosvětovým problémem (obrázek č. 2.2). Těžba vzácných zdrojů je spojena se zvyšováním nákladů. V centru pozornosti je výzkum a vývoj nových zdrojů a surovin (Kotler et al, 2007), které budou příznivě ovlivňovat spotřebu (snížování spotřeby automobilů, elektromobily, snížení energetické náročnosti budov apod.).

Obrázek č. 2.2 Hlavní oblasti výskytu ropy



Zdroj: Webový portál Petroleum. *Výskyt ropy v současnosti*. [online]. [vid. 1. března 2019]. Dostupné z <http://www.petroleum.cz/ropa/vyskyt-ropy-soucasnost.aspx>

Problémem je ochrana životního prostředí. Obvykle je nejvíce viněn průmysl. Společenský či ekologický marketing se stává konkurenční výhodou na trhu. Na spotřebních trzích se objevily skupiny zákazníků, které jsou ochotné zaplatit více za ekologický produkt, i když v prodejnách to tak vždy jednoznačné nebylo (Wong, Turner, Stoneman, 1996). Tato

¹² Orografie je věda zabývající se popisem vertikální členitosti zemského povrchu. Viz. Webový portál Mezistromy. Orografie. [online]. [vid. 2. března 2019]. Dostupné z [https://www.mezistromy.cz/slovník/orografie-\(horopis\)#](https://www.mezistromy.cz/slovník/orografie-(horopis)#)

Orografie souvisí s řešením distribuce a dopravy při přepravě zboží.

diskuze probíhá už poměrně dlouho a není to nic nového. Podniky musí proto počítat s neustále rostoucími tlaky ze strany ochránců životního prostředí a současně hledat rovnováhu mezi ekologičností výrobku a výkonem, který je žádán zákazníky.

**Techno-
gické pro-
středí**

2.4.3 TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ

Technologické prostředí přispělo ke skutečné globalizaci mezinárodního podnikání. Zahnuje technickou a technologickou vyspělost země a vědecko-výzkumný potenciál. Mezi hlavní ukazatele patří ukazatel hrubých domácích výdajů na výzkum a vývoj, celkové výdaje na vlastní výzkum a vývoj v podnikatelském sektoru, výdaje na výzkum a vývoj v jednotlivých odvětvích, počet mezinárodních patentů, počet vědeckých pracovníků, vybavenost výpočetní technikou, počet uživatelů internetu apod. (Machková, 2015).

Investice do výzkumu a vývoje mají pozitivní vliv na konkurenceschopnost zemí a podniků. Největšími investory v roce 2012 byla Čína, Japonsko, Německo a USA. Komunikační technologie a informační systémy posílily mezinárodní aktivity. To umožňuje i obrovský rozvoj služeb nejen výrobních aktivit. Transfer technologií do méně vyspělých zemí posiluje jejich konkurenceschopnost a zvyšuje mezinárodní konkurenci. Informační technologie zlepšují vztahy mezi partnery, což rozšiřuje možnosti vztahového marketingu a CRM v oblasti mezinárodní logistiky a distribuce. Technologie zlepšují mezinárodní komunikaci se spotřebiteli, usnadňují náročný mezinárodní výzkum. A to nelze opomenout elektronické obchodování (e-commerce, e-business) (Machková, 2015). Možnosti inovací jsou neomezené. Celý proces jejich začleňování se zrychluje. Čas mezi myšlenkou a implementací se zrychluje (Kotler, Keller, 2016).

TECHNICKÁ INFRASTRUKTURA

Telekomunikační služby a sítě vytvářejí technickou infrastrukturu země, která také zahrnuje dopravní infrastrukturu, hustotu obchodní sítě a finanční infrastrukturu (Stoklasa, Urbánek, 2014). Hustota obchodní sítě je posuzována v souvislosti s koeficientem proximity, což je průměrná vzdálenost mezi sídelními útvary. Tato vzdálenost má dopady na logistiku a její nákladovou náročnost.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Mezinárodnímu ekonomickému prostředí vévodí globální prostředí, které se projevuje na úrovni mezinárodního obchodu, dopravy, nadnárodních korporací, mezinárodních toků kapitálu a mezinárodního pohybu pracovní síly. V současnosti je charakterizováno rozvojem mezinárodního obchodu, přílivem přímých zahraničních investic do zemí střední i východní Evropy, Ruska a Číny. Dochází k rozsáhlému globálnímu procesu liberalizace a k prudkým změnám světové ekonomiky. Světový obchod se vyvíjí rychleji než globální domácí produkt. Velký význam v tomto rozvoji mají technologie.

Hospodářskou liberalizaci urychluje postup regionální integrace v rámci jednotného trhu Evropské unie a pásem volného obchodu. V rámci světové ekonomiky působí více typů ekonomik. Jsou to země s rozvinutými tržními ekonomikami, dále rozvojové tržní ekonomiky, země závislé na jedné nebo dvou významných komoditách. Svou roli sehrávají země G7 a G 20. Prostředí, v němž se podniky pohybují, není ovlivňováno jen nástroji obchodních politik vlád jednotlivých zemí, ale i činností mezinárodních organizací. Mezi nejvýznamnější patří Světová banka, Mezinárodní měnový fond a Světová obchodní organizace.

Podstatu ekonomického prostředí dané země lze charakterizovat různými pojmy a kritérii. Země mají různou ekonomickou strukturu, která je signálem pro tvorbu nabídky podniků. Zahraničně obchodní postavení země a její zapojení do všech forem mezinárodního a globálního obchodu a marketingu lze hodnotit pomocí platební bilance země. Ekonomiku zemí ovlivňují i další faktory. Jedná se o demografické prostředí a jeho charakteristiky. Velký význam má přírodní prostředí, které je spojeno s formami distribuce a logistickými procesy.

OTÁZKY



1. Které dvě globalizační vlny proběhly v historii světové ekonomiky?
 2. Charakterizujte současnou globální ekonomiku.
 3. Které typy ekonomik rozlišujeme ve světové ekonomice.
 4. Charakterizujte členění zemí dle jejich ekonomické struktury.
 5. Podle jakých kritérií jsou hodnoceny ekonomiky zemí?
 6. Která mezinárodní organizace upravuje pravidla regionálních obchodních dohod?
 7. Jmenujte nejvýznamnější nevládní mezinárodní reorganizaci působící na světovém trhu.
 8. Charakterizujte změny ve věkové struktuře obyvatel a jejich vliv na poptávku.
-

3 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ POLITICKÉ A PRÁVNÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Politické a právní prostředí jednotlivých zemí se velmi liší. Firmy se setkávají s různým politickým rizikem v daných zemích. Toto riziko může ohrozit podnikání v zemi a realizované investice. Proto je třeba vyhodnocovat politické riziko a chování vlády k mezinárodním subjektům. Vlády uplatňují určitou obchodní politiku, která může jednak ochraňovat domácí ekonomiku před zahraničními subjekty a jednak může podporovat vývozní aktivity. Politické prostředí podmiňuje tvorbu právního prostředí, které má vliv na pravidla pro podnikání v konkrétní zemi. Mezinárodní vztahy upravují mezinárodní obchodní smlouvy a řada právních předpisů důležitých pro mezinárodní podnikání.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování kapitoly budete umět:

- Pochopit příčiny odlišností v chování zemí vůči zahraničním subjektům
- Porozumět vlivu politického rizika pro mezinárodní marketingové aktivity
- Charakterizovat indikátory měření politického rizika
- Charakterizovat nástroje obchodní politiky a důvody jejich využití
- Definovat základní typy mezinárodních obchodních smluv
- Osvojit si důležité právní předpisy pro mezinárodní podnikání.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Postoj zemí k mezinárodním subjektům, politické riziko, indikátory politického rizika, akce vlád na ochranu tuzemského trhu, obchodní politika, nástroje obchodní politiky, typy mezinárodních obchodních smluv, právní předpisy v mezinárodním podnikání.

Politické a právní prostředí je v různých zemích velmi odlišné. Kotler et al (2007) doporučuje před rozhodnutím ke vstupu na zahraniční trhy zvážit čtyři politicko-právní faktory. Jedná se o postoj k mezinárodním nákupům, vládní byrokracii, politickou stabilitu a monetární opatření.

Jsou země, které jsou velmi otevřené vůči zahraničním podnikům (Thajsko, Filipíny). Naopak existují i takové, které zavádějí řadu ochranných opatření vůči zahraničním subjektům (např. Indie). Při rozhodování o zahraničních aktivitách je třeba také posoudit efektivitu vládního systému pro rozvoj mezinárodního obchodu. Pro ochranu zahraničních investic je nezbytná politická stabilita. Transakce mezinárodního obchodu jsou někdy realizovány na základě protiobchodů (odhad cca 20 %). Je to dáno tím, že některé země nemají dostatek tvrdé měny k zaplacení nákupů z ciziny. Protiobchody mohou však být velmi náročné, neboť vedou k následným výměnám, až daná firma získá to, co potřebuje nebo odpovídající měnu. Pak to může vypadat tak, jako v té pohádce o kohoutkovi a slepičce. Prodávající však chtějí své zisky v měně, která pro ně má hodnotu. Prodávající je také ohrožen změnami měnových kurzů (Kotler et al, 2007).

3.1 Mezinárodní marketingové prostředí politické

Mezinárodní obchod a mezinárodní marketing se už nemusí tolik obávat jako dříve revolucí a státních převratů. I když k nim stále dochází. Musí mít ale stále větší obavy z možných teroristických akcí a útoků, které jsou často motivované náboženskými extrémisty. Rovněž vznikají obavy z měnových chaosů, kontroly cen a dalších lehčích diskriminačních opatření. Z toho vyplývá, že je třeba dávat pozor na sběr a analýzu informací o politickém vývoji zemí, a to i těch, které vypadají jako stabilní (Stoklasa, Urbánek, 2014).

Politické
riziko

3.1.1 POLITICKÉ RIZIKO

DEFINICE-POLITICKÉ RIZIKO



Politická rizika v managementu rizik, jsou pojmem, který označuje rizika spojená se změnami státního zřízení a vládní orientace. Jedná se především o války, terorismus, stávkový nepokoj a politická rozhodnutí, znárodnění, zestátnění, podpory a omezení podnikání v konkrétní zemi.¹³

Politické riziko lze definovat také jako: „Široké spektrum událostí v politickém a sociálním prostředí země, které mohou ovlivňovat výkonnost ekonomiky, výkon vlastnických práv a tržní prostředí“ (Howell, 2001 a, s. 18).

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

¹³ *Politická rizika*. [online]. [vid. 2. března 2019]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/politicka-rizika>

Mezinárodní marketingové prostředí politické a právní

Kategorie politického rizika

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

Které faktory se posuzují při měření politického rizika (Vašítková, 2009, s. 45)?

Faktory ri- zika

- politická stabilita země versus politické a sociální nepokoje a labilita,
- politický zřízení a celková politická atmosféra v zemi,
- politická moc v zemi a systém politických stran,
- frekvence střídání vlád,
- vztah veřejného mínění k vládnoucím strukturám,
- forma demokracie a parlamentní a legislativní systém,
- úroveň politické diskuse opozičních stran,
- projevy násilí a teroru,
- rasová snášenlivost či nesnášenlivost,
- národnostní hnutí,
- nacionalismus,
- nezákonnost,
- technologické pirátství,
- vztah domácích subjektů (vládních, podnikatelských a veřejnosti) k zahraničním subjektům a zahraničnímu kapitálu,
- závislost na základních komoditách,
- malá produkce potravin,
- revolty studentu na univerzitách apod.

V odborné literatuře je možné také najít rozdělení politického rizika z hlediska makroekonomických a mikroekonomických souvislostí, jak vidíme v následující tabulce 3.1.

Tabulka č. 3.1 Všeobecná struktura politického rizika

*Struktura
politického
rizika*

	Faktory na makroekonomické úrovni		Faktory na mikroekonomické úrovni	
	Společenské	Vládní (politické)	Společenské	Vládní (politické)
Vnitřní	Revoluce Občanské války Převraty	Znárodnění Byrokracie Legislativa	Stávky a jiné formy protestu	Regulace trhu Ceny
Vnější	Světové veřejné mínění	Změny v aliancích	Zahraniční konkurence	Protekcionalismus

Zdroj: Žák (2005) zpracováno dle Simon (1984)

Velmi riskantní je plánovat obchodní operace v těch zemích, v níž je vysoká pravděpodobnost konfliktu a násilných změn. V situaci, kdy konflikt vypukne, může se podnik a její zaměstnanci setkat s násilím v podobě partyzánské války, občanských nepokojů, stávek či terorismu. Velmi rizikové jsou zejména rozvojové země. Státní převraty mohou vyústit v prudké změny politické situace. Nová vláda může útočit na zahraniční společnosti, v nichž vidí ohrožení nebo odvetu za strádání v koloniální minulosti. Příkladem může být např. Kuba, Nikaragua nebo Irán. Méně dramatické, přesto znepokojující mohou být změny politiky vlád, které jsou důsledkem tlaku nacionalistických nebo náboženských frakcí. Tyto aktivity mohou mít různý rozsah, intenzitu i váhu (Stoklasa, Urbánek, 2014). Politické riziko se nevyhýbá ani Evropě (např. Ukrajina, demonstrace v poslední době v různých zemích, migrace...).

PŘÍPADOVÁ STUDIE – ŘÍZENÍ RIZIK



Společnost Marsh je globálním lídrem v pojišťovnictví a řízení rizik. Společnost svým zákazníkům pomáhá vyčíslit a řídit riziko, aby přežili a byli úspěšní.

Protipólem politického rizika jsou politické jistoty. V globalizovaném světě jsou důležité především pro rozhodování o investování. Politické jistoty se tak stávají jedním z důležitých aspektů při rozhodování investorů. Geopolitické prostředí se stává čím dál tím více nejisté. Poslední léta ukázala, že i ve zdánlivě klidných zemích a regionech se může situace změnit poměrně velmi rychle. Společenská nerovnost a rapidní politické změny podporované sociálními médii jsou často nepředvídatelné. Toto riziko se týká jak rozvíjejících se trhů, tak tradičních. Společnost Marsh pomáhá sestavit náročné krytí škod na různých trzích a regionech po celém světě. Jako tržní lídr v oblasti pojištění rizik provádí analýzy s cílem získat přístup k pojistným řešením od agentur a rozvojových bank, jež dokážou nabídnout krytí rizik i ve speciálně náročných právních prostředích. Díky kombinaci místní

odbornosti a celosvětové přítomnosti může společnost Marsh plnit potřeby svých zákazníků. Práce ve velkém umožňuje snížit celkové náklady na riziko a chrání majetek podniků.¹⁴

JAKÉ MOHOU BÝT POLITICKÉ AKCE VLÁD?

Vlády vytvářejí obchodní politiku. Nejzávažnější politickými opatřeními jsou ale expropriace, konfiskace a embarga.

Expropriace

Expropriace – pojem znamená vyvlastnění, vyjmutí ze soukromého vlastnictví. Stát je oprávněn ve veřejném zájmu ze zákonného důvodu za náhradu vlastníkovu věc **vyvlastnit** nebo jeho vlastnické právo omezit, nelze-li účelu dosáhnout jinak.¹⁵

Konfiskace

Konfiskace-nucené odnětí majetku (vlastnického práva) bez náhrady ve prospěch státu, ke konfiskaci docházelo v historii lidské společnosti velmi často. Mohlo to být z politických důvodů, či jako trest z a porušení zákonů.

Embargo

Embargo-zákaz obchodního styku s určitým státem (zákaz dovozu nebo vývozu zboží nebo vybraných skupin zboží). Má zpravidla politickou povahu a používá se jako forma hospodářského nátlaku na partnerskou zemi.¹⁶ Sankce zavádějí různé mezinárodní organizace, jako např. Evropská unie, OSN či jednotlivé země. Sankce se uvalují nejen vůči zemím, ale i vůči právnickým nebo fyzickým osobám. Embargo může mít charakter finančního či obchodního embarga. Finanční embargo se týká omezení finančních operací a finančních zdrojů. Obchodní embargo znamená omezení vývozu či dovozu zboží či obchodování s určitými protistranami a zeměmi.¹⁷ Vyhlášení embarg většinou přináší odvetné akce, což přináší nemalé ztráty pro podnikatele. Podnikatelé se proto snaží některá embarga „obejít.“ Když je např. embargo uvaleno na export finálních výrobků, podnikatelé investují do strojních zařízení a výstavby továren. Jako příklad si můžeme uvést embargo uvalené na Rusko. Finové v Rusku vyrábějí jogurty. Francouzi a Italové vyrábějí sýry, Němci kombajny.¹⁸

¹⁴ Webový portál Marsh. *Politická rizika*. [online]. [vid. 2. června 2020]. Dostupné z <https://www.marsh.com/cz/cs/services/political-risk.html>.

¹⁵ Webový portál BezplatnaPravniPoradna. *Portál bezplatná právní poradna*. [online]. [vid. 2. června 2020]. Dostupné z <https://www.bezplatnapravniporadna.cz/online-zdarma/ruzne/pravnicko-slovník/693-expropriace-definice-vysvetleni-co-je-to-expropriace.html>.

¹⁶ Webový portál ČSOB. *Co je embargo?* [online]. [vid. 7. února 2019]. Dostupné z <https://www.penize.cz/slovník/embargo>.

¹⁷ Webový portál ČSOB. *Embargo politika*. [online]. [vid. 7. června 2020]. Dostupné z <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/2403336/kbc-group-embargo-policy-cz.pdf>.

¹⁸ Webový portál EAGRI. *Čtyři roky potravinového embarga. Přizpůsobili jsme se? Rusko ano*. 2018. [online]. [vid. 7. června 2020]. Dostupné z <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemdelstvi/proexportni-enko/zemdelsti-diplomate/rusko/ctyri-roky-ruskeho-potravinoveho-embarga.html>.

3.1.2 OBCHODNÍ POLITIKA STÁTU

Obchodní politika státu představuje chování státu vůči zahraničí. Obsahuje soubor cílů a nástrojů, jimiž přímo či nepřímo je regulován rozsah a strukturu zahraničního obchodu. Kalinská (2010, s. 92) definuje obchodní politiku jako souhrn záměrů, strategií, zásad, opatření, nástrojů, smluv a institucí, vytvořených a koncipovaných na úrovni vlády a směřujícím k podnikatelským subjektům domácím i zahraničním. Pomocí obchodní politiky (nejenom) ovlivňují vlády podnikatelské prostředí a obchodní vztahy. Cílem je, aby zajistily optimální vnitřní ekonomický vývoj národního hospodářství (Mulačová, Mulač, 2013).

Obchodní politika

Existují v zásadě dva hlavní principy chování států:

● **ZÁSADA PROTEKCIONISMU,**

**Protekcio-
nismus**

● **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, patří (Vašítková, 2009, s. 40):

**Volný ob-
chod**

- 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 (Stoklasa, Urbánek, 2014).



Obchodní
politika ČR

K ZAPAMATOVÁNÍ – OBCHODNÍ POLITIKA ČR

ČR jako členská země EU uplatňuje liberální obchodní politiku. Naše země je členem většiny významných mezinárodních organizací a v souladu s cíli WTO je otevřenou ekonomikou, která odstraňuje překážky, které brání svobodnému podnikání. Cílem obchodní politiky je prosazení ekonomických zájmů ČR v zahraničí a vytváření podmínek pro úspěšné prosazení našich podnikatelských subjektů na zahraničních trzích. Hlavní odpovědnost je na bedrech Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO), které spolupracuje s dalšími ministerstvy a má vazby na podnikatelská sdružení a hospodářské komory.

Na podporu vývozu existují v ČR specializované organizace, jako je např. Agentura na podporu exportu (Czech Trade), Česká exportní banka (ČEB), Exportní garanční a pojišťovací společnost (EGAP), CzechInvest na podporu podnikání a Česká centrála cestovního ruchu (Czech Tourism).

Z důležitých dokumentů lze jmenovat Exportní strategii České republiky 2012-2020, která představuje celkovou vizi proexportních aktivit státu, dále Strategii mezinárodní konkurenceschopnosti ČR pro období 2012-2020 (Mulačová, Mulač et al, 2013).

Proexportní politika se týká také podpory výstavních akcí, či jejich účastí. Byla zřízena tzv. „Zelená linka pro obchod“.¹⁹

Klientské centrum pro export

Jednotné kontaktní místo Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO), Ministerstva zahraničních věcí (MZV) a agentury CzechTrade (CT) pro české podnikatele, kteří chtějí expandovat na zahraniční trhy. Klientské centrum pro export nabízí podnikatelům: Konzultace exportních a investičních záměrů v zahraničí.²⁰

¹⁹ Webový portál MPO. [online]. [vid. 7. června 2020]. Dostupné z <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/podpora-exportu/zelena-linka-pro-export/>.

²⁰ Webový portál Businessinfo. *Klientské centrum pro export*. [online]. [vid. 7. června 2020]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/app/content/files/dokumenty/katalog-sluzeb-jednotne-zahranicni-site-kce.pdf>

Nástroje obchodní politiky se dělí podle různých hledisek, a to: (Mulačová, Mulač, et al. 2013)

- **dle obchodně právního hlediska** (smluvní nástroje-dvoustranné dohody, mnohostranné smluvní dohody a autonomní nástroje-individuální nástroje),
- **dle účelu, kterému slouží** (nástroje na ochranu vnitřního trhu, nástroje na podporu vývozu)
- **dle funkce, kterou plní** (tarifní nástroje – clo, netarifní nástroje – dodatečné daně, kvóty, povolení k dovozu, regulace placení, doklady o původu zboží ...).

NÁSTROJE OBCHODNÍ POLITIKY DLE OBCHODNĚ-PRÁVNÍHO HLEDISKA:

*Nástroje
obchodní
politiky*

1. **SMLUVNÍ NÁSTROJE (DVOUSTRANNÉ, MNOHOSTRANNÉ)** – jsou to klasické obchodní smlouvy a dohody.

Smluvní

Dvoustranné dohody: jsou např. bilaterální smlouvy o zamezení dvojího zdanění, bilaterální dohody o vzájemné podpoře a ochraně investic, smlouvy o volném pohybu osob (bezvízovém styku), smlouvy o celní unii....

Mnohostranné smluvní dohody: jsou smluvní ustanovení týkající se více zemí. Například to mohou být 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 na 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 rozsudku v občanských a obchodních věcech (ESVO), tzv. Luganská úmluva.
- Úmluva o uznání a výkonu cizích rozhodcích 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.

*Nástroje
obchodní
politiky au-
tonomní*

2. AUTONOMNÍ NÁSTROJE (INDIVIDUÁLNÍ VŮČI DALŠÍ ZEMI) - jsou to opatření, která vycházejí z jednostranného rozhodnutí určitého státu, které slouží k ochraně trhu jako pasivní nebo k podpoře vývozu jako aktivní.

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

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

Cla

FUNKCE A VÝZNAM CLA

Clo patří k nejstarším finančním nástrojům. Objevuje se již ve středověku. Původně bylo vyměřováno a vybíráno v momentě přechodu zboží přes geograficky a komerčně významné body (průsmyky, brody), později v momentě přechodu státní hranice.

Cla mají řadu funkcí. Lze je členit podle jejich účelu použití, dle pohybu zboží a dle způsobu výběru (Machková, 2015,). Hlavní účel je dvojího charakteru. Jednak se clo stává příjmem státního rozpočtu, podobně jak je tomu u přímých i nepřímých daní. Jednak zavedení cel do určité míry chrání domácí producenty před zahraniční konkurencí (Mulačová, Mulač et al, 2013).

PODROBNĚJŠÍ ROZDĚLENÍ CEL DLE ÚČELU

- Fiskální cla (příjem do státního rozpočtu),
- Ochranná cla (ochrana domácí produkce),
- Prohibitivní cla (příliš vysoká, slouží k zabránění dovozu),
- Skleníková cla (ochrana konkrétního odvětví, např. odvětví rozvíjející se v
- Odvetná cla (opatření proti druhé zemi, viz obchodní válka USA versus Čína),
- Negociační cla (slouží k vyjednávací pozici)
- Preferenční cla (používají je integrační seskupení).

ROZDĚLENÍ CEL DLE POHYBU ZBOŽÍ

- Dovošní cla (nejpoužívanější),
- Vývošní cla (minimální využití),
- Tranzitní cla (v řadě zemí nahrazeny dálničními známkami).

Způsob výběru cla je buď formou procenta z celní hodnoty zboží, pevné částky za fyzickou jednotku anebo smíšenou formou.

Clo pouze z původní fiskální úlohy (příjem státního rozpočtu) začalo splňovat i funkci ochrannou (pro domácí trh) a funkci regulace komoditní a teritoriální struktury dovožených 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, Machková, 2015, s. 29).

PRO ZÁJEMCE – DOVOŠNÍ PODMÍNKY – KOREJSKÁ REPUBLIKA



Korejská republika je členem WTO a OECD a řídí se příslušnými předpisy, závazky a ujednáními zmiňovaných organizací. Dovoz většiny produktů je liberalizován. U některých druhů je nadále vysoké celní zatížení. V rámci WTO však dochází k postupnému snižování cel. Velmi náročné jsou schvalovací procesy u dovozu potravin a může trvat několik měsíců. Dovošní dokumenty a celní systém je obdobný jako u většiny vyspělých zemí světa. Celní formuláře pro jednotlivé druhy zboží lze vyplnit přímo na webových stránkách Korejské celní správy.

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 vnitro unijních 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 ko-

*Kvantita-
tivní re-
strikce*

modit, zejména zemědělských a potravinářských výrobků, výjimečné i služeb. Mívají podobu kontingentu, kvót nebo stropu, které se vyhláší nařízením vlády a čerpají prostřednictvím licencí. (Vašítková, 2009, s. 42)

DOVOZNÍ PŘIRÁŽKY

**Dovozní
přirážky**

Nástroj využívaný pouze mimořádně, například při dlouhodobé nevyrovnané platební bilanci státu, může stát jednostranně vyhlásit povinnost platby dalších poplatků (dovozní přirážky) 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

**Dovozní
depozita**

Tento nástroj je svými ekonomickými účinky obdobný jako dovozní přirážky. Dovozní depozita znamenají 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).



K ZAPAMATOVÁNÍ – NÁSTROJE OBCHODNÍ POLITIKY ČR

Česká republika využívá jak smluvní, tak i autonomních nástroje. Protože uplatňuje liberální ekonomiku, převládají aktivní autonomní nástroje.

Základními smluvními nástroji jsou multilaterální smluvní závazky uzavřené vládou ČR, které vyplývají z členství republiky v mezinárodních organizacích (např. EU, WTO, OSN, OECD). EU uplatňuje společnou obchodní politiku vůči třetím zemím. S touto politikou musí korespondovat všechny bilaterální dohody s nečlenskými státy, které jsou uzavírané nad rámec dohod EU.

Bilaterální dohody mají omezený význam vzhledem k členství v EU. Takže tyto dvoustranné dohody jsou věnované spíše spolupráci, partnerství, zamezení dvojího zdanění, nebo spolupráci v rámci určitého konkrétního odvětví (energetika, doprava, věda výzkum...). Přehled uzavřených dohod lze nalézt na stránkách MPO nebo na informačním portálu Business Info.

Autonomní nástroje pasívní sloužící k ochraně trhu (tarifní-cla), jsou upravena v rámci EU. Pro ochranu trhu se využívají další nástroje, např. prokazování původu zboží, veterinární opatření při obchodu se zvířaty, surovinami, potravinami živočišného původu apod. V určitých případech mohou být přijímána určitá opatření proti dovozům vojenského materiálu, zbraní či výbušnin.

Aktivní nástroje autonomní zahrnují nástroje na podporu vývozu a pomoc exportérům (Mulačová, Mulač et al, 2013).

TECHNICKÉ PŘEKÁŽKY OBCHODU

Technické překážky obchodu v současné době nejčastěji zabraňují volnému pohybu zboží. Co považujeme za technickou překážku obchodu? Může to být každá povinnost uvalená *de iure* nebo *de facto* na exportéra nebo importéra, která po něm vyžaduje doložit shodu jeho výrobků 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 povoloovací řízení, změny výrobních postupů, který podnik musí prokázat, 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).

*Technické
překážky
obchodu*

PRO ZÁJEMCE – TECHNICKÉ PŘEKÁŽKY OBCHODU



Tzv. Bílá kniha Komise Evropských společenství z roku 1985, vydaná k realizaci **vnitřního trhu**, se velice důkladně zabývá mechanismy vzniku a odstraňování technických překážek obchodu. Technické překážky obchodu jsou považovány za nejvýznamnější překážky, které působí proti zásadě volného pohybu zboží. Často brání vzájemnému obchodu mnohem účinněji než cla a kvantitativní omezení.

V rámci Světové obchodní organizace (WTO) a její Rady pro zboží a obchod WTO, pracuje tzv. Výbor pro technické překážky obchodu.²¹

Proexportní nástroje obchodní politiky mohou hrát svoji roli při rozhodování firem o mezinárodních aktivitách. Týká se to zejména malých a středních podniků (viz proexportní politika ČR).

²¹ Webový portál QMProfi. *Technické překážky obchodu*. [online]. [vid. 2. března 2019]. Dostupné z <https://www.qmprofi.cz/33/technicke-prekazky-obchodu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Ep8JmSMEhJcpacsUvebjL4MO6VlftQMFg/>. Výbor pro technické překážky obchodu. [online]. [vid. 2. března 2019]. <http://www.unmz.cz/urad/vybor-pro-technicke-prekazky-obchodu>.

3.2 Mezinárodní marketingové právní prostředí

Právní neboli legislativní prostředí výrazně ovlivňuje všechny 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 a ekonomickým prostředím. Je třeba, aby byla stanovena jasná pravidla pro podnikání, pravidla podporující žádoucí podnikatelské aktivity a ekonomický rozvoj.

V mezinárodním prostředí je problematická odlišnost právních systémů a norem v různých zemích světa. Řada pravidel je kompatibilní, přesto existuje řada norem odlišných. Je nutná jejich znalost, jinak se podnik vystavuje velkému riziku a neúspěchu.

V mezinárodním prostředí je uplatňované kontinentální kodifikované právo a právo precedentní. Kodifikované právo je právo psané, založené na pevných zákonech a vycházející z římského práva. Existuje ve většině zemí – v ČR, v Německu, ve Francii, Španělsku, Mexiku a dalších. Precedentní právo (anglosaské) je právo nepsané, postavené na tradici, precedentech a zvycích. Využívá se například ve Velké Británii, Indii, Austrálii či USA (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 (Vašítková, 2009, s. 37).

Firmy potřebují před vstupem do země vědět, zda pro právní režim státu, podle něhož se budou právní vztahy řídit, *jsou závazné mnohostranné nebo dvoustranné mezinárodní smlouvy*, týkající se daného smluvního vztahu.

Do mezinárodních obchodních smluv řadíme obchodně politické mezinárodní smlouvy, smlouvy o právní pomoci a unifikační mezinárodní smlouvy.

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

- **OBCHODNĚ POLITICKÉ MEZINÁRODNÍ SMLOUVY** vymezují zejména postup správních orgánů při regulaci mezinárodního obchodu (týkají se např. vydávání dovozních či vývozních licencí nebo ukládání cel).
- **SMLOUVY O PRÁVNÍ POMOCI** mají obvykle dvoustranný charakter, určují postup soudu 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 pomocí tzv. hraničních ukazatelů, stanoví, který právní řád má být na smlouvu aplikován).

● **UNIFIKAČNÍ MEZINÁRODNÍ SMLOUVY** mají zvláštní důležitost, 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 (viz tabulka 3.2).

Tabulka č. 3.2 Základní právní dokumenty

Typy mezinárodních obchodních smluv	Další právní předpisy
Obchodně politické mezinárodní smlouvy	Předpisy veřejnoprávní povahy (administrativní normy)
Smlouvy o právní pomoci	Procesně právní předpisy
Unifikační mezinárodní smlouvy	Majetkoprávní předpisy
	Pracovně právní předpisy

Zdroj: zpracováno dle Vašítková (2009)

V právním systému dané země jsou dále důležité následující právní předpisy (Vašítková, 2009, s. 38):

● **PŘEDPISY VEŘEJNOPRÁVNÍ POVAHY (ADMINISTRATIVNÍ NORMY)** - upravují vztah mezi státem a právníky a fyzickými osobami podřízenými jeho pravomoci při postupu vedoucím k navazování a uskutečňování majetkových styků v mezinárodním obchodě,

Právní předpisy

● **PROCESNĚ PRÁVNÍ PŘEDPISY** – upravují především oblast obchodních jednání a při řešení soudních sporů,

● **MAJETKOPRÁVNÍ PŘEDPISY** – zahrnují předpisy ve formě kolizních norem nebo hmotně právních norem. Ze systému 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.

● **PRACOVNĚ PRÁVNÍ PŘEDPISY**-speciální okruh problémů tvoří *oblast pracovně právní legislativy*. Například právě pracovněprávní legislativa týkající se minimální mzdy může výrazným způsobem ovlivnit mezinárodní konkurenceschopnost podniku.

Zvláštností mezinárodního právního prostředí 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).



SHRNUTÍ KAPITOLY

Politické a právní prostředí jednotlivých zemí se velmi liší. Podniky se setkávají s různým politickým rizikem v daných zemích. Toto riziko může ohrozit podnikání v zemi a realizované investice. Proto je třeba vyhodnocovat politické riziko a chování vlády k mezinárodním subjektům. Nejčastěji se v souvislosti s politickým rizikem řeší politická stabilita země, 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 apod.

Vlády uplatňují určitou obchodní politiku, která může jednak ochraňovat domácí ekonomiku před zahraničními subjekty a jednak může podporovat vývozní aktivity. Tato politika se vyznačuje protekcí nebo uplatňovanou zásadou volného obchodu. V rámci obchodní politiky jsou využívány různé nástroje. Z obchodně právního hlediska to jsou smluvní nástroje na základě dvoustranných nebo mnohostranných dohod a autonomní nástroje, což jsou individuální nástroje vůči třetím zemím. Podle účelu použití rozlišujeme nástroje na ochranu vnitřního trhu a nástroje na podporu vývozu. Podle funkce, jakou nástroje plní, známe nástroje tarifní (cla) a netarifní (povolení k dovozu, doklady o původu zboží apod.).

Politické prostředí podmiňuje tvorbu právního prostředí, které má vliv na pravidla pro podnikání v konkrétní zemi. Mezinárodní vztahy upravují mezinárodní obchodní smlouvy a řada právních předpisů důležitých pro mezinárodní podnikání.



OTÁZKY

1. Uveďte příklady politického rizika.
2. Jak členíme země dle politické stability?
3. Proč volí státy politiku protekcí?
4. Jaké znáte nástroje obchodní politiky dle jejich funkce?
5. Charakterizujte funkce cla.
6. Jaké mohou být netarifní překážky vývozu?
7. Které základní mezinárodní právní smlouvy existují v rámci mezinárodního podnikání?

8. Jaký je rozdíl mezi právem kodifikovaným a precedentním?
 9. Jaký význam má znalost pracovních norem v cizí zemi?
-

4 MEZINÁRODNÍ PROSTŘEDÍ KULTURNÍ A SOCIÁLNÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Následující kapitola je zaměřena na kulturní a sociální prostředí, která se navzájem prolínají a mají vliv na spotřební chování. V rámci kulturního prostředí je věnována pozornost pojetí kultury v mezinárodním marketingu a jejímu definování. Upozorňuje na hmotné a nehmotné prvky kultury. Jednotlivé národy mají své společné znaky a vlastnosti (modalita osobnosti), které lze analyzovat pomocí sémantického diferenciálu. Kulturní prostředí zahrnuje řadu kategorií, které je třeba pochopit. Jedná se např. o jazyk, náboženství, formy komunikace, způsob života apod. Odlišnosti kulturního prostředí jsou dobře charakterizovány na základě kulturních dimenzí dle Hofstedeho.

Kulturní prostředí je úzce spojeno se sociálním prostředím, které je věnováno stratifikaci společnosti a sociálním institucím, které v něm působí. Chování spotřebitelů může mít určité společné rysy a k jejich pochopení slouží modely spotřebního chování. Závěr kapitoly je věnován specifikům obchodnímu jednání.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování kapitoly budete umět:

- chápat kulturu v mezinárodním marketingu,
- charakterizovat hmotné a nehmotné prvky kultury
- vysvětlit specifika kategorií kulturního prostředí,
- chápat význam kategorií pro charakter marketingových rozhodnutí,
- osvojit si Hofstedeho kulturní dimenze,
- identifikovat specifika sociálního prostředí a vliv sociální stratifikace,
- prohloubit si znalost spotřebních modelů,
- osvojit si zásady obchodního jednání v rámci různých kultur.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Kultura a její pojetí, kultura v mezinárodním marketingu, hmotné a nehmotné prvky kultury, individualita a modalita osobnosti, sémantický diferenciál, kategorie kulturního prostředí, Hofstedeho kulturní dimenze, sociální prostředí, sociální stratifikace, sociální instituce, rodina, sociální skupiny, referenční skupiny, vztahy mezi lidmi, modely spotřebního chování, obchodní jednání.

Cílem marketingu je přispět k lepšímu uspokojování potřeb spotřebitelů. I když se projevuje určitý trend homogenizace potřeb a poptávky, přesto mají lidé v různých zemích odlišné potřeby, na něž musí umět marketingoví odborníci reagovat. K tomu je třeba pochopit, co je to kultura a jaký vliv může mít na chování spotřebitele.

V praxi se ukázalo, že mnoho i velkých podniků, které podcenily kulturní odlišnosti lidí, nebyly ve svých zahraničních aktivitách tak úspěšné, jak by si představovaly. Respektování kulturních odlišností naopak může přinést pozitivní výsledky.

4.1 Kultura z pohledu marketingu

Pojem kultura má mnoho významů. Poprvé se pojem kultura objevil již v antickém starověku (Soukup, 2004). Původní latinské „Agri culture“ vyjadřovalo vzdělávání a obdělávání země. Dle Světlíka (2003, s. 35) pochází pojem kultura v dnešním pojetí pravděpodobně z německého slova „die Kultur“. Tento výraz se používal od počátku 18. století pro vyjádření civilizace. Anglosasové jej začali používat na počátku 20. století.

V širším, slova smyslu je dnes kultura chápána jako všechno, co člověk vytvořil v průběhu svého historického vývoje. Jedná se o produkty materiální povahy nebo o produkty duchovní včetně uznávaných hodnot a zvyků. V procesu socializace jsou získané hodnoty předávány z otce na syna, z matky na dceru (Světlík, 2003).

Pojem kultura

Jakmile se narodíme, působí na nás kultura. Sami si ji nevybíráme a často si ani nějakou kulturu neuvědomujeme. Kultura zahrnuje celou řadu aspektů. Především je to vztah k náboženství, sexu či jídlu. Kultura je tvořena zvyky, hodnotami a tradicemi a životním stylem. Významné je posouzení role ženy ve společnosti a další prvky (Smith, 2000). Usunier a Lee (2005, s. 5) se domnívají, že kultura bývá zpravidla brána jako jakýsi vzorec chování, který jsme se naučili od svých předků, jsou to hodnoty a zvyky, způsob, jak co děláme.

V odborné literatuře najdeme řadu definic pojmu kultura. Některé jsou velmi stručné, jiné značně komplikované a mírně nesrozumitelné.

DEFINICE-KULTURA



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.

Machková (2015) charakterizuje kulturu jako identitu lidí, která vytváří vzor vztahů a chování ve společnosti.

Shrneme-li společné charakteristiky kultury na základě studia definic, pak lze konstatovat:

- kultura není vrozená, každý se jí učí během svého života,
- kulturu považujeme za sdílenou, to znamená, že určité kulturní prostředí vyžaduje specifický přístup a volbu marketingových aktivit,
- kultura se dědí z generace na generaci, v praxi existují rozmanité kultury, a to vždy v určitém čase a určitém místě, to je velmi důležitý signál pro marketingové odborníky.

Hmotné a nehmotné prvky kul- tury

Podívejme se blíže na kulturu pro potřeby marketingu. 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** – řeč těla, spotřební zvyky, nákupní zvyky (platit kartou apod.), hodnoty, jazyk, pověry, tabu, mýty, vzory, ideály, vnímání času a prostoru, pracovní ideje, umění atd.

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 mezinárodní marketing je nejlépe využitelná kultura na národní úrovni. Definice národní kultury jsou ale poměrně nejednoznačné, takže operativní využití bývá složitější. K marketingovému využití kultury je vhodné použití některých obsažnějších přístupů ke kultuře. Ty bývají zpravidla založeny na podstatných odlišnostech, které velmi ovlivňují společný obchod a spotřební chování (Nový a Schroll-Machl, 1999).

INDIVIDUALITA A MODALITA

Individualita

Příslušníci určitého národa mají často společné některé vlastnosti. Tato seskupení vlastností se nazývají modalita osobnosti. Tyto vlastnosti jsou společné převážně většině jedinců dané kultury, protože tito lidé prošli stejným prostředím a mají shodné zkušenosti. Modální osobnost je typickým příslušníkem dané kultury. Hovoříme pak o typickém Švédovi, Japonci, Polákovi či Rusovi. Modalita nezahrnuje celou osobnost (individualitu), ale hodnotové aspekty kultury. Pro zachycení rozdílů mezi dvěma příslušníky různého národa lze použít např. sémantický diferenciál psychologa Charlese Egertona Osgooda (1916-1991).²²

Modalita

²² Webový portál Slovník-cizich-slov. *Pojem sémantický diferenciál*. [online]. [vid. 3. února 2019]. Dostupné z <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/semanticky-diferencial>.

Při hodnocení jsou použita protikladná adjektiva (antonyma – příjemný x nepříjemný, hlasitý x tichý, veselý x smutný...) (Douchová et al, 1993).

Obrázek č. 4.1 Příklad sémantického diferenciálu

Sémantický diferenciál

Sémantický diferenciál-Svéd (X), Latinoameričan (Y)						
Adjektivum		spíše	ani ani	spíše		Antonymum
	1	2	3	4	5	
Domýšlivý		X	Y			Skromný
Hádavý			Y	X		Snášenlivý
Rozumový		X		Y		Citový
Hlasitý	Y		X			Tichý
Pomalý			Y	X		Rychlý
Panovačný			X	Y		Pokorný
Šetrný		X		Y		Rozmařilý
Falešný				X	Y	Upřímný
Podezřivavý			X	Y		Důvěřivý
Odpovědný	X		Y			Neodpovědný
Stálý		X	Y			Nestálý

Zdroj: vlastní zpracování dle Douchová et al, 1993.

Kultura zahrnuje i menší skupiny, resp. podkultury, tzv. subkultury, což jsou menší skupiny lidí, kteří mají stejné životní zkušenosti a hodnotové systémy. V Čechách to mohou být např. Chodové, na Moravě Slezané či Valaši. V rámci jednotlivých zemí žijí také příslušníci jiných národů (etnika). Vznikají tak multikulturní společnosti (Francie, Německo, USA...). Migrační vlny posilují multikulturní společnosti. Známými etniky jsou např. Turci v Německu.

Subkultury

Významnou skupinou je v kulturách dospívající mládež, která má svůj styl oblékání, zábavy, hudby i postoje (Kotler, Keller, 2016).

PRO ZÁJEMCE – TURECKÁ KOMUNITA V NĚMECKU



Nejrozšířenější etnickou minoritou v Německu je minorita Turků. Do Německa přicházeli už od 50. let. Mají své zvyky a tradice, velmi ovlivněné náboženstvím. Jejich hlavním svátkem je Ramadán, to je obdobím půstu. Naopak další svátky jsou slaveny ve znamení konzumace masa. Turci mají rádi čaj. Pijí ho téměř celý den. Nejráději si ho vychutnávají ve společnosti přátel a u typické turecké deskové hry zvané tavlá. Pozornost je věnována odívání, které je odlišné od německého obyvatelstva. Ženy nosí šátky nebo závoje. Závoj se kombinuje se širokým jednobarevným pláštěm, který sahá až na zem. Ne vždy však

bývají vlasy zcela zahaleny, někdy i odkryté, záleží na vnímání víry. Ženy na sobě nosí často hodně zlata, které představuje jejich veškerý majetek.

Odlišná je i kuchyně, která se migračními vlnami rozšířila po celém světě včetně Německa. Nejčastěji se konzumuje jehněčí, beraní, hovězí a drůbeží. Vepřové maso se v Turecku nejí. Chléb může být klasický i arabský. Nejpopulárnějším jídlem jsou kebaby. Turci také jedí hodně zeleniny a ryb. Polévku je zvykem jíst spíše ke snídani, zvláště oblíbená je čočková. Oblíbenou sladkostí je zapékaný rýžový pudink. V oblibě jsou oříšky a rozmanitá semínka. Jsou konzumovány denně. Velmi oblíbený je baklažán (lilek).²³

Hofstede

Kulturní dimenze

Za inspirující pro potřeby marketingu lze považovat např. přístup Hofstedeho čtyř (později pěti) kulturních dimenzí. Tento výzkum je založen na rozsáhlém empirickém výzkumu. Hofstede definuje národní kulturu jako kolektivní programování lidí v jednom prostředí (Hofstede, Hofstede a Minkov, 2010). Na tyto kulturní dimenze se podíváme v samostatné subkapitole.

Hodnoty mají dlouhodobý charakter. Vytvářejí se ve společnosti i stovky let. Jedná se o přesvědčení, že určité cíle, aktivity a vztahy jsou důležité pro jedince či celou společnost. Hodnoty pozorujeme a vnímáme jako odraz v chování lidí. Hodnoty se převtělují do norem, které rozdělují chování v dané společnosti na žádoucí a nežádoucí. Zvyky označují vzorce chování pro určité situace. Marketing zajímají zvyky a tradice, které ovlivňující spotřební chování, což se odráží ve vnímání produktu spotřebitelem. Specifickým příkladem by mohly být například stravovací zvyky, které se projevují chuťovými preferencemi, způsobem přípravy jídla, sociálními okolnostmi atd. (Stoklasa, Urbánek, 2014).

4.1.1 KATEGORIE KULTURNÍHO PROSTŘEDÍ

Kategorie kultury

Abychom lépe pochopili, vliv kulturního prostředí vliv na všechny marketingové činnosti, rozdělíme si marketingové kulturní prostředí na jednotlivé kategorie. Jedná se o jazyk, náboženství a víru, vzdělání, právo, politiku a ekonomiku, sociální organizaci a stratifikaci, materiální kulturu, morální hodnoty atd. (Světlík 2003). Odborná literatura se zabývá různými kategoriemi. V rámci naší studijní opory se budeme zabývat těmi nejčastějšími (viz obrázek č. 4.1).

²³ Webový portál HKS. *Turci v Německu*. [online]. [vid 4. března 2020]. Dostupné z http://www.hks.re/wiki/turci_v_nemecku2012?do=export_pdf&rev=0&id=turci_v_nemecku2012.

Obrázek č. 4.1 Hlavní kategorie kulturního prostředí



Zdroj: zpracováno dle Světlík (2003)

JAZYK

Jazyk plní řadu klíčových funkcí. Umožňuje lidem komunikovat, pohybovat se ve společnosti. Zajišťuje sběr informací atd. Jazyk tvoří slova, ale není to jen soubor těchto slov. Jazyk umožňuje vyjádřit mnoho rozdílů v komunikaci mezi podniky, v komunikaci mezi podnikem a jeho zákazníky i v interní komunikaci mezi zaměstnanci podniku (Vašítková, 2009).

Jazyk

Když plánuje firma podnikání na evropském trhu, musí vzít v úvahu, že existují země, v nichž se mluví více světovými jazyky. Mnohojazyčnost nemusí být problémem v některých zemích (např. Švýcarsko). Jinde ale jiný jazyk může znamenat i jinou mentalitu lidí a jiné tradice a zvyklosti (např. Španělsko-Baskicko). Jakékoliv snahy o naprosté sjednocení světa v historii lidstva selhaly, a to i přesto jestliže probíhaly na lokální úrovni. Z tohoto důvodu, je zde stále velká fragmentace při používání jazyka (Stoklasa, Urbánek, 2014).

Angličtina pronikla do mnoha zemí světa. Také anglická terminologie se používá v mnoha oblastech. Na druhé straně existují země, které jsou hrdé na svůj rodný jazyk (např. Francie), nebo země, kde anglický jazyk není brán uplatňován. Z pohledu tohoto kulturního prvku je důležitý historický dopad kolonizace. Např. Indie, jako bývalá kolonie Commonwealthu, má velmi dobrou znalost angličtiny, což zvyšuje možnost outsourcingu činností velkých telekomunikačních společností, jako jsou např. IBM, do této země (Stoklasa, Urbánek, 2014).

Neverbální komunikace

Jazyk lze chápat jako řeč, ale i v širším pojetí. Lze jej chápat jako komunikaci. Komunikace, jak víme, zahrnuje verbální složku (řeč) a neverbální složku. Neverbální složka zahrnuje:

- **MIMIKU (ŘEČ OBLIČEJOVÝCH SVALŮ), GESTA (ŘEČ RUKOU), HAPTIKU (ŘEČ DOTEKŮ), KINETIKU (ŘEČ POHYBU), PARALINGVISTIKU (FONETICKÉ SLOVNÍ PRVKY ŘEČI), PROXEMIKU (PROSTOROVOU VZDÁLENOST), POUŽITÍ HLASU (RŮZNÉ MODULACE, TÓN).**

Jestliže dochází k rozporu verbálního a neverbálního jazyka, hovoříme o nesouladu neboli inkongruenci (Matušinská, 2007). Pro firmy tento rozpor může způsobovat problémy při osobním prodeji. Obecně platí, že lidé ze severních států mají potřebu tzv. intimní zóny (vzdálenost mezi dvěma partnery). Čím severněji se nachází země, odkud člověk pochází, tím větší intimní zónu potřebuje. Když hovoříme s Finy, budou si udržovat minimální vzdálenost 1 metr. Naopak Turci komunikují s vámi v bezprostřední blízkosti. Stejně se u obou národů projevuje haptika. Finové si potřesou rukou s partnery na začátku a na konci jednání. Arabští obchodníci mají sklon k neustálému dotýkání svého protějšku (Stoklasa, Urbánek, 2014).

NÁBOŽENSTVÍ

Náboženství

Mezi další nejdůležitější prvky kulturního prostředí kromě jazyka můžeme zahrnout náboženství. Je důležitým faktorem pro evropské, asijské i arabské národy. Spolupůsobí na lidské hodnoty, přesvědčení lidí, jejich životní styl a chování spotřebitelů na trhu. Náboženství je spojeno také s pověrami a tabu, které využívají náboženské organizace k různým zákazům, či k propagaci určitých druhů zboží. Náboženství má vliv na postavení žen ve společnosti, vzdálenost k moci, individualismus nebo kolektivismus apod. (viz následující podkapitola) (Stoklasa, Urbánek. 2014).

V jedné zemi může být i několik různých náboženství. Marketing musí brát v úvahu, že trh se zde bude třístit do menších segmentů. Podívejme se nyní na čtyři nejpopulárnější náboženství.

Křesťanství

- **KŘESŤANSTVÍ** je nejrozšířenější náboženství na světě. Zahrnuje cca 34 % světové populace. Česká republika je řazena k silně ateistickým zemím, přesto i v současné době křesťanství významně ovlivňuje kulturu a tradice i v České republice. Jmenujme jenom vánoční svátky. Pro firmy je důležité znát data svátků a jejich význam, protože svátky ovlivňují strukturu i úroveň spotřeby. Ani křesťanství není zcela homogenní. Některé tradice a zvyky se ve světě liší, např. vánoční dárky si lidé vyměňují od 12. prosince (Dánsko) až do ledna (Rusko).

Islám

- **ISLÁM** (18,0 %) patří mezi druhé nejrozšířenější náboženství na světě. Hlavní kniha islámu se jmenuje Korán, který určuje chování věřících, a to dokonce i kriminální, obchodní a občanské právo. Islámské země jsou cílovým trhem pro mnohé evropské firmy. Musí však brát v úvahu některé odlišnosti v obchodování a jednání. Jako příklad si můžeme

uvést nerovnoprávné postavení žen ve společnosti, které významně mění podobu komunikace se zákazníky, ale také průběh obchodních jednání. Firmy také sledují rozmanité odlišnosti svátků, jako je např. Ramadan (postní měsíc), v jehož průběhu se neuzavírají žádné obchody. Mnoho produktů je třeba adaptovat dle potřeb zákazníků. Některé produkty jsou pro prodej zakázány, např. kvůli zákazu vepřového masa, alkoholu a cigaret.

● Třetí největší skupinou věřících jsou **HINDUISTÉ** (cca 14,0 %). Firmy musí vzít v úvahu odlišnou strukturu obyvatel společnosti. V zemích existují kasty (společenské třídy), které mají odlišnou spotřebu zboží i životní styl. Specifikem je silná pozice rodiny a zákaz konzumace hovězího masa.

Hinduisté

● **BUDDHISMUS** (cca 6,0 %) patří na čtvrtou pozici ve světě. Toto náboženství lze spojovat s pokorou, kterou věřící musí respektovat, aby bylo dosaženo jejich hlavního životního cíle-Nirvány. Pro komerční úspěch se mohou firmy zaměřit na mezilidské vztahy a přírodu (Vašítková, 2009).

Budhismus

K ZAPAMATOVÁNÍ – VLIV NÁBOŽENSTVÍ NA SPOTŘEBU



NÁBOŽENSTVÍ OVLIVŇUJE ŽIVOTNÍ STYL I SPOTŘEBU:

- Zákazy některých výrobků (alkohol, vepřové maso, hovězí maso, kouření),
- Skromnost (buddhismus v přímém rozporu s marketingem),
- Svátky a jejich znalost,
- Volný den v týdnu (pátek, sobota nebo neděle),
- Přísné respektování sociálních skupin, kast (buddhismus, hinduismus),
- Odlišné postavení žen ve společnosti (islám, obchodní jednání, provádění výzkumu, oslovení respondentů).

JAKÁ JE PRAXE?

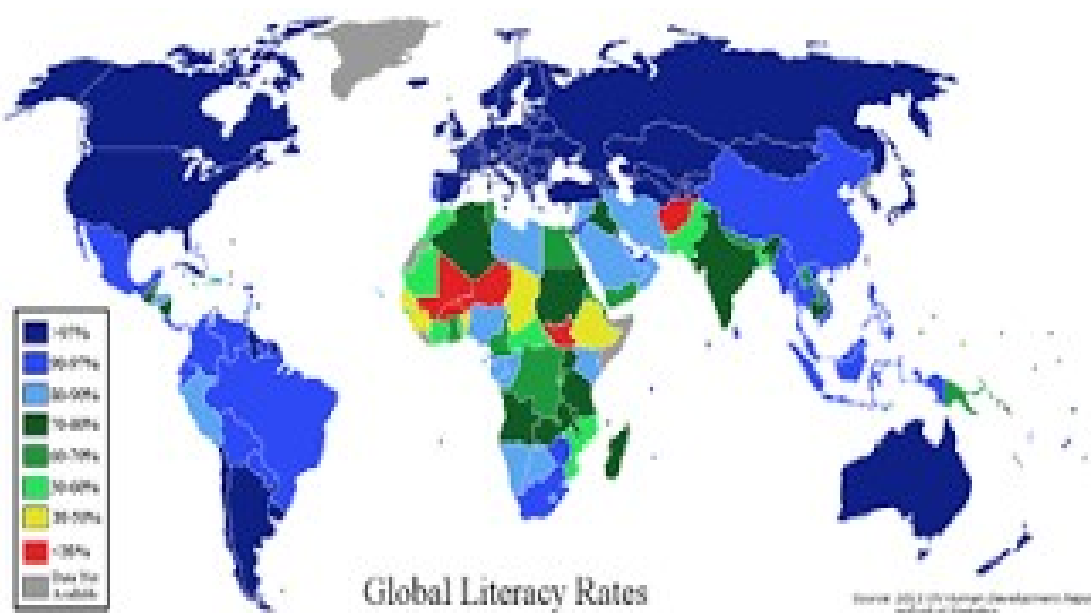
Hinduismus a jemu podobné proudy hlásají úctu ke každému životu. Vegetariánství je považováno za životní styl. Mahátma Gándhí prohlašoval, že bezmasá potrava je součástí jeho filozofie nenásilí.

V posledních letech ale čím dál tím méně mladých lidí se s touto myšlenkou ztotožňuje. Mění se postoje. I když ve spotřebě masa dominují kuřata, část Indů konzumuje i

VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání Na světě je přes 1 mld. negramotných lidí. Většina se vyskytuje v Africe a na Středním východě, jak vidíme i na obrázku č. 4.2. Negramotní lidé mají problémy se svou existencí i obživou. Jejich motivace k migraci je poměrně vysoká.

Obrázek č. 4.2 Gramotnost ve světě



Zdroj:²⁵

Vzdělání sehrává důležitou roli v přenosu a sdílení kultury. Jedinec se díky němu naučí 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

²⁴ Webový portál Týden. *Vegetariánská Indie objevuje chuť masa*. [online]. [vid. 3. února 2020]. Dostupné z https://www.tyden.cz/rubriky/zahranici/asie-a-oceanie/vegetarianska-indie-objevuje-chut-masa_260987.html.

²⁵ Webový portál Epshark. *Dublin IV. Invaze negramotných a platforma Evropské civilizace*. [online]. [vid. 2. března 2019]. Dostupné z <https://www.epshark.cz/clanek/619/dublin-iv-invaze-negramotnych-a-platforma-evropske-civilizace>

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 zákazníka, tak vzdělávání také ovlivňuje spotřebu.

V některých zemích není dokonce uzákoněna školní docházka. Týká se to něco přes 30 zemí, většinou asijských či afrických.²⁶ Na našich územích byla uzákoněna školní docházka již za vlády Marie Terezie v roce 1774.²⁷

PŘÍPADOVÁ STUDIE-KOMUNIKACE S NEGRAMOTNÝMI ZÁKAZNÍKY



Negramotnost určité části spotřebitelů klade vyšší nároky na komunikaci s nimi. Písmo musí být nahrazováno symboly, barvami, grafikou, které by tito spotřebitelé porozuměli.

Megh Singh (Indie) sedí pod schodištěm na nádraží v Novém Dillí a cosi šeptá do chytrého telefonu. Žádný luxusní model. A přihlášený je na veřejnou wi-fi. Nic jiného si nemůže dovolit, přenáší na své hlavě zavazadla a vydělá si méně než osm dolarů za den.

Neumí moc číst ani psát, to mu ale nebrání v tom, aby si na svém smartphonu zkontroloval jízdní řád, poslouchal hudbu nebo chatoval se svojí rodinou. "Nevíme vůbec nic o tom, jak napsat e-mail, a už vůbec, jak ho poslat. Ale přesto si užíváme internetu," popsal nosič Singh listu Wall Street Journal. Singh patří k uživatelům, kterým technický průmysl přezdívá "další miliarda" – tedy k negramotným či jinak handicapovaným. Komunikují pomocí mobilu prostřednictvím hlasu či obrázků.

Expanze internetu tak vstupuje do další fáze. Brouzdat po síti se dá díky levným chytrým telefonům a aplikacím i přes nulovou gramotnost. Populární mezi méně vzdělanými je Facebook nebo WhatsApp, kde si posílají nahrané vzkazy, fotky a videa.²⁸

ESTETIKA A UMĚNÍ

Reprezentuje vizuální umění, architekturu, hudbu, tanec a další. Umění působí na styl a vkus lidí. Má vliv na jejich názory i na to, co považují za krásné. Pro podniky to může být východiskem pro řešení produktového designu, barev a tvaru obalu, reklamních nebo vizuálních koncepcí dárkových předmětů, stylu oblékání zaměstnanců, designu prodejen atd.

Estetika

²⁶ Webový portál *Odpovědi*. [online]. [vid 6. února 2019]. Dostupné z <https://www.odpovedi.cz/otazky/ve-kterych-zemich-sveta-neni-povinna-skolni-dochazka>

²⁷ Webový portál CRG. *Zavedení povinné školní docházky v habsburské monarchii*. [online]. [vid 6. února 2019]. Dostupné z https://crg.cz/sekce/historie/referaty/18-stoleti/skolni_dochazka.htm

²⁸ Webový portál iHned. *Smartphony dobývají negramotné a handicapované*. [online]. [vid 2. března 2019]. <https://archiv.ihned.cz/c1-65839830-smartphony-dobyvaji-negramotne-a-handicapovane>

POLITIKA, EKONOMIKA A PRÁVO

Politika
Ekono-
mika
Právo

Politický a ekonomický systém se v jednotlivých zemích liší. Politický systém je ovlivňován třídním rozdělením společnosti, vztahem k bohatství, etnickými skupinami atd. Ekonomický systém je ovlivňován makroekonomickým a mikroekonomickým prostředím. Mikroekonomické prostředí se týká struktury firem, postavení zaměstnanců v nich, stylu řízení atd. Makroekonomické prostředí je spojené s vůlí vzít na sebe rizika trhu, maskulinní hodnoty (liberalismus) nebo vzdálenost moci, touhu vyhnout se riziku (byrokracie), atd. (Světlík, 2003).

Právní systém se týká i nadále některých překážek fungování společného trhu EU. Mnohdy je založen na národních zvycích a tradicích, lidských hodnotách a historických zkušenostech. Proto je často snaha o změnu (sjednocení) zákonů vnímána jako snaha přeměnit národ. V Evropě existují regiony, které mají své tradiční produkty či služby (v České republice např. Štramberké uši, Hořické trubičky, Znojenské okurky). Na Slovensku to jsou např. Spišské párky.

HODNOTY A PŘESVĚDČENÍ

Hodnoty

Přesvěd-
čení

Kulturní hodnoty jsou ve skutečnosti nemateriální povahy. Vyjadřují životní styl lidí. 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 podniky je důležité si uvědomit, jak se chovat v různých kulturách vzhledem k hodnotám, které uctívají. Např. Němci uznávají přesnost a dochvilnost. Nemůžeme na obchodní jednání přijít pozdě. V chudších zemích nebudeme dávat na odiv své materiální bohatství (Vašítková, 2009).

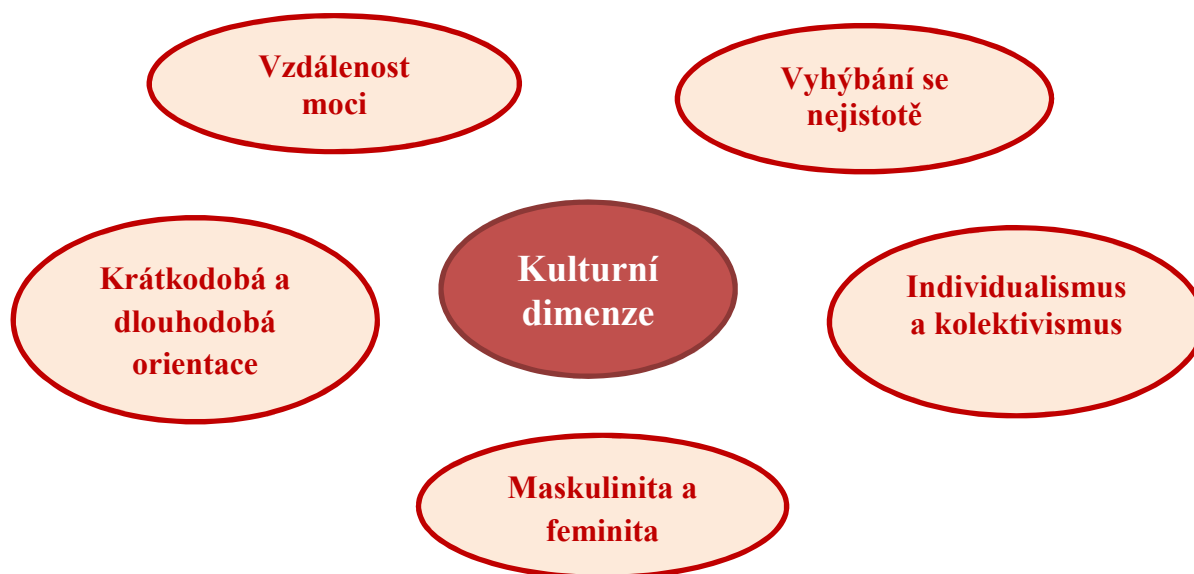
4.1.2 HOFSTEDEHO KULTURNÍ DIMENZE

5 dimenzí
rozdílů

Hofstede vymezil základní kulturní rozdíly. Použil k tomu pět univerzálních kulturních dimenzí. Čtyři z těchto dimenzí byly odkryty zkoumáním zaměstnanců IBM (116 000 zaměstnanců z 65 zemí). Jedná se o: **vzdálenost moci**, **individualismus**, **maskulinitu** a **vyhýbání se nejistotě**. Pátá dimenze, která se týká **dlouhodobé orientace**, byla formulována na podkladě čínského výzkumu hodnot.

Všechny tyto dimenze jsou měřeny stupnicí (indexem) v rozsahu 0-100. Výsledky se úspěšně využívají v marketingu zejména k identifikaci kulturních rozdílů v chování spotřebitelů a marketingové komunikaci (Světlík, 2003).

Obrázek č. 4.3 Hofstedeho kulturní dimenze



Zdroj: zpracováno dle Světlík (2003)

VZDÁLENOST MOCI-VZTAH K AUTORITĚ

Dimenze je odrazem stupně společenské nerovnosti, která ve společnosti existuje a je ve společnosti akceptovaná. Východiskem je nerovnoměrnost moci. Existují země s velkou vzdáleností moci (viz první skupina) a země s malou vzdáleností moci (viz druhá skupina).

Vzdálenost moci

PRVNÍ SKUPINA-nerovnost je vnímána jako něco přirozeného a užitečného, a proto se předpokládá a dokonce požaduje. Ve společnosti existují vedle sebe různé společenské třídy, které mají pevné a neprostupné hranice, které každý člen uctívá. V zemích nedochází prakticky k žádné sociální mobilitě (sňatek mezi rozdílnými sociálními skupinami). Organizace (instituce) jsou přísně hierarchicky uspořádány a autorita je ctěna. Někdy je moc preferována nad legislativou. Děti jsou vychovávány k úctě ke starším, rodičům a učitelům. Rozvrstvení obyvatelstva míří k velké diferenciaci jejich příjmů, získávání privilegií a velkolepé prezentaci vysokého společenského statutu.

Protipóly vzdálenosti moci

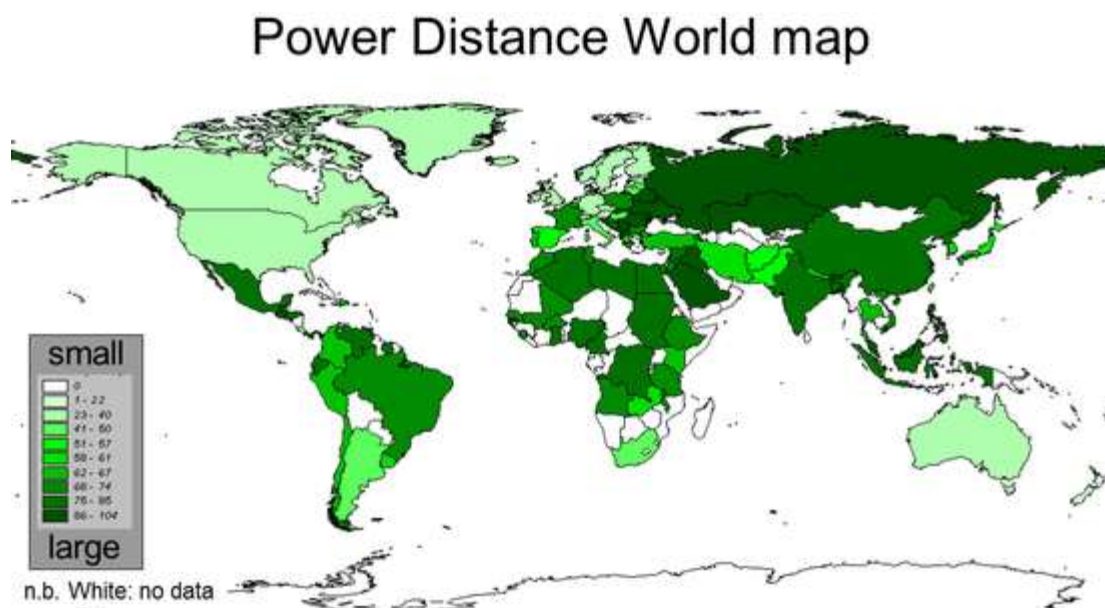
V zemích s velkou vzdáleností moci se také více vymezují politické strany (Hofstede et al, 2010). Které země patří do této skupiny? Jsou to např.: Malajsie, Mexiko, Indie, Francie, Belgie, Japonsko a Latinská Amerika (Průcha, 2010). Jaké z toho vyplývá poučení pro marketing? Zaměřit se na silné, kteří působí jako názoroví vůdci, a používat sociální postavení v marketingové komunikaci (s našimi výrobky budete šéf).

DRUHÁ SKUPINA-důraz je kladen na rovnost a rovné příležitosti a práva pro každého. Formální statut není příliš důležitý. Lidé neprezentují své tituly a ani postavení. Oblíbená

je týmová práce. V zemi dochází k přerozdělování bohatství, aby byla snížena nerovnost mezi lidmi. Sociální politika je silná. Kumulace moci a její obdivování se nepovažuje za dobré. Je podporována decentralizace. Volná struktura organizací umožňuje rovnoprávnější vztahy mezi podřízenými a nadřízenými. Lidé preferují nezávislost.

Děti jsou vychovávány k nezávislosti a samostatnosti. Pokud je to možné, je s nimi jednáno jako s dospělými. Ve všech těchto zemích, kde je nízká vzdálenost moci je silná střední třída (Hofstede, et al, 2010). Tato skupina např. zahrnuje: severské země a Irsko (Průcha, 2010), jak vidíme na obrázku 4.4.

Obrázek č. 4.4 Vzdálenost moci



Zdroj:²⁹ (small – malá vzdálenost, large-velká vzdálenost)

VYHÝBÁNÍ SE NEJISTOTĚ-VZTAH K RIZIKU

Vyhýbání se nejistotě sleduje, jak je společnost schopna zvládnout nejistotu. Tato dimenze vyhodnocuje reagování na nejistotu a nebezpečí a vztah k budoucnosti. Jestliže společnost toleruje nejistotu a nemá potřebu předvídání a plánování, aby se předcházelo situacím, jež nejistotu způsobují, pak je budoucnost ve hvězdách (Hofstede, et al, 2010).

**Tolerance
rizika**

Země s nízkými hodnotami indexu vnímají konflikt jako normální součást svého života a jsou konkurenční. Riziko je pro lidi příležitostí ke změně či něčemu lepšímu. To je spojeno s většími emocemi a jejich projevy. Vzhledem k tomu, že nejistota a nejednoznačnost jsou normální součástí života, tyto společnosti se mnohem méně potýkají se stresem. Pra-

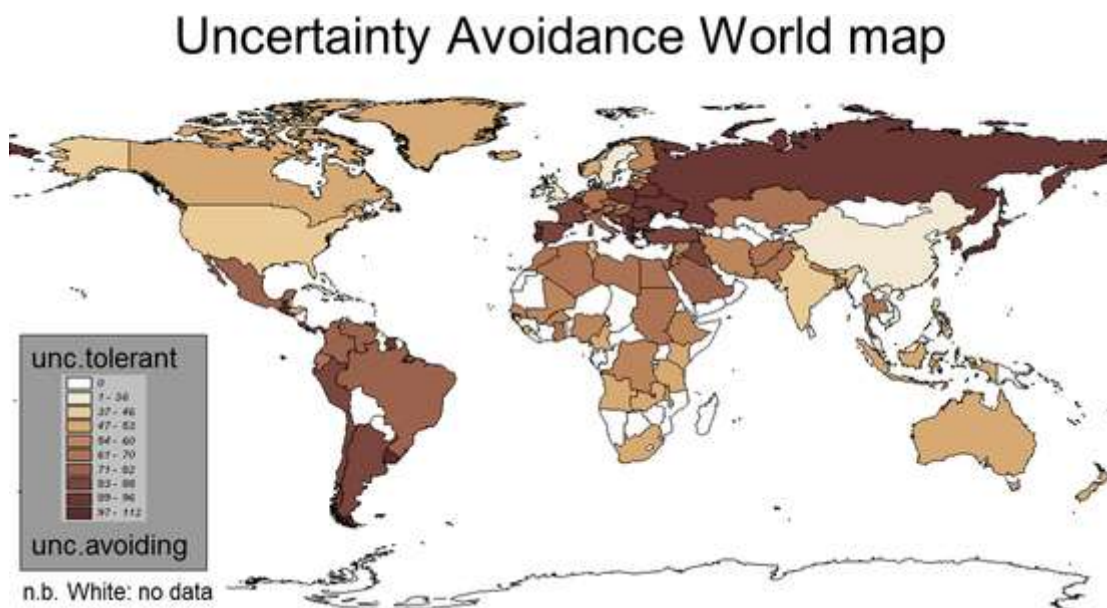
²⁹ Webový portál *Geert Hofstede*. [online]. [vid 18. dubna 2019]. Dostupné z <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

vidla 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 např. zařadit tyto země: Velká Británie, Švédsko, Dánsko, USA, Indie a Malajsie (Průcha, 2010). V těchto zemích neexistuje strach ze zkoušení nových věcí, ale zároveň zde nejsou obavy z nákupu starších věcí, jako jsou např. ojetá auta.

Na druhé straně, v zemích s vysokou hodnotou tohoto indexu existuje nižší ochota pracovat s nejistotou. Lidé jsou často vystresovaní, trpí úzkostí. Bojí se budoucnosti. Ke snížení nejistoty vzniká celá řada poměrně přísných pravidel, zákonů či tabu. Jsou sestavovány kontrolní mechanismy, a to se týká jak formálních, tak i neformálních. Země jsou velmi konzervativní. Lidé dávají přednost stabilním sociálním vztahům a firemním standardům. Nemají rádi novoty a nevěří inovacím, protože struktura stabilní společnosti významně snižuje nejistotu. V takovém systému ztrácejí lidé práva proti moci úřadu, kterým z toho důvodu nevěří (Hofstede et al, 2010). Zástupci jsou např.: Rusko, Řecko, Portugalsko, Francie (Průcha, 2010). Tento postoj je velkou bariérou pro firmy, které se snaží proniknout na uvedený trh, zavádět na něm nové produkty a nové technologie. Jak tato dimenze vypadá ve světě, vidíte na obrázku č. 4.5.

Vyhýbání se riziku

Obrázek 4.5 Vyhýbání se nejistotě



Zdroj:³⁰ (unc. tolerant – tolerance rizika, unc. avoiding-vyhýbání se riziku)

INDIVIDUALISMUS PROTI KOLEKTIVISMU

Tato Hofstedeho dimenze ukazuje, 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 nezávislé rozhodování jsou

Individualismus

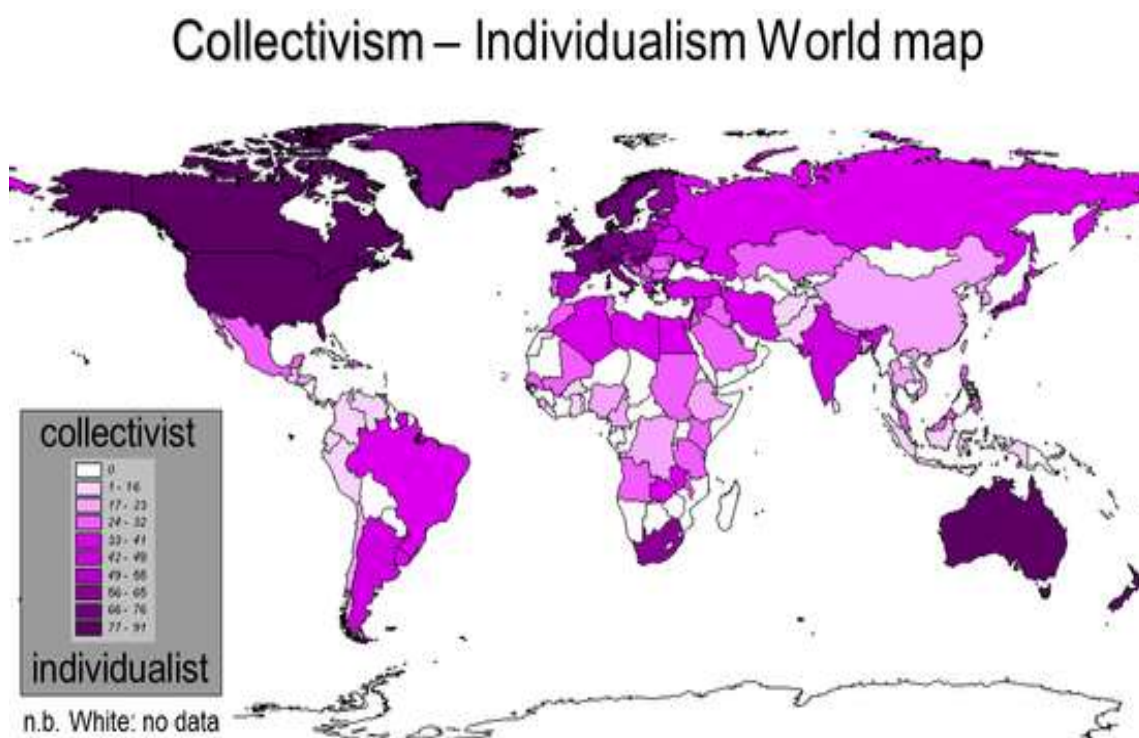
³⁰ Tamtéž.

důležité pro individualistické kultury. Členové této kultury mají 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 vztahu je až na posledním místě (Hostede et al., 2010). Patří k nim zejména: USA, Kanada, Austrálie, Velká Británie, Nizozemí, Itálie, Dánsko a Švédsko (Průcha, 2010). Zvláštnost trhu umožňují podnikům nabízet výrobky pro samostatně žijící zákazníky, kteří mají mnohem větší potřebu starat se o domácí zvířata a svůj vlastní dům.

Kolektivismus

V kolektivistických kulturách má zájem skupiny přednost před individuálními zájmy. Členové se rodí do skupin, rostou ve skupinách a stávají se součástí nových skupin po celou dobu svého života. Lidé ve mají poměrně silný pocit sounáležitosti ke každé skupině. Jejich postoje, návyky a přesvědčení jsou založeny na skupinové příslušnosti. Při uplatňování marketingu je snadnější tvorba loajality značek. Členství ve skupině vybízí lidi jednat způsobem, který je pro jejich skupinu neškodný. V silných kolektivních kulturách členové přebírají odpovědnost za ostatní členy jejich skupiny. V těchto zemích má rodina velmi silný vliv. Bez ohledu na to, jak je rodina velká, existují zde velmi silné příbuzenské vazby. (Hofstede et al., 2010). Tyto silné vazby lze nalézt v: Malajsii, Japonsku (asijské země obecně) a Itálii (Průcha, 2010) a v dalších zemích (viz obrázek č. 4.6)

Obrázek č. 4.6 Kolektivismus a individualismus na světě



Zdroj:³¹

³¹ C.d.

MASKULINITA VERSUS FEMINITA

Muži a ženy mají své určité tradiční role v různých zemích. V době Hofstedeho výzkumu ještě nebylo takové povědomí o rovnosti žen a mužů. Dimenze maskulinity (mužství) a feminity (ženství) jsou orientovány na obecné hodnoty ve společnosti, rozlišené na základě přístupu k obecným cílům a smyslu života (Hofstede et al., 2010).

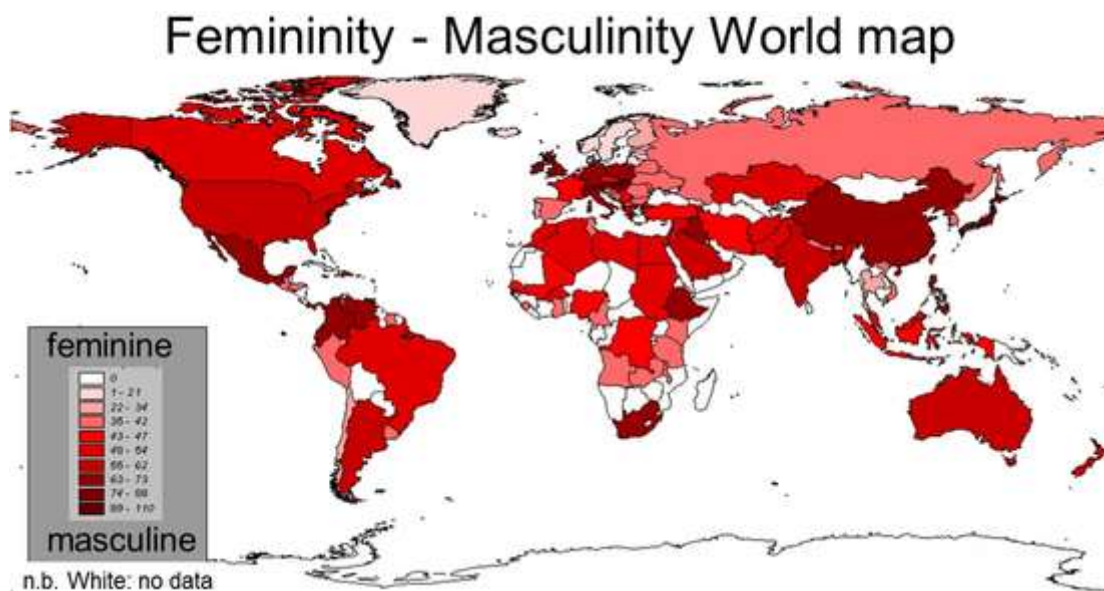
Na co jsou zaměřené tzv. maskulinní kultury? Jsou zaměřeny na výkon, sílu, úspěch a hrdinství. Tyto kultury jsou materialistické. Lidé jsou agresivnější a přímočaří. Řešení konfliktů bojem není výjimečné. Firmy jsou velmi konkurenceschopné, orientované na výkonnost. Dívčám je vtiskována jemnost a citlivost, chlapcům agresivita a ambicióznost (Hofstede et al., 2010). Do těchto kultur lze zahrnout např.: Japonsko, Německo, Švýcarsko a Itálii (Průcha, 2010). V těchto zemích je častěji využívána agresivní srovnávací reklama.

Maskulinita

Naopak femininní 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. Manažéři jsou více intuitivní, hledá se konsensus v řešení problémů a neprosazují sami sebe. Konfliktní situace jsou častěji řešeny vyjednáváním a kompromisy, na základě milosti a skromnosti. Dívky a chlapci jsou vychováni stejným způsobem, mohou plakat, ale není jim dovoleno bojovat (Hofstede et al., 2010). Mezi tyto kultury např. patří: Švédsko, Norsko, Dánsko, Finsko a Nizozemí (Průcha, 2010).

Feminita

Obrázek 4.6 Maskulinita a feminita



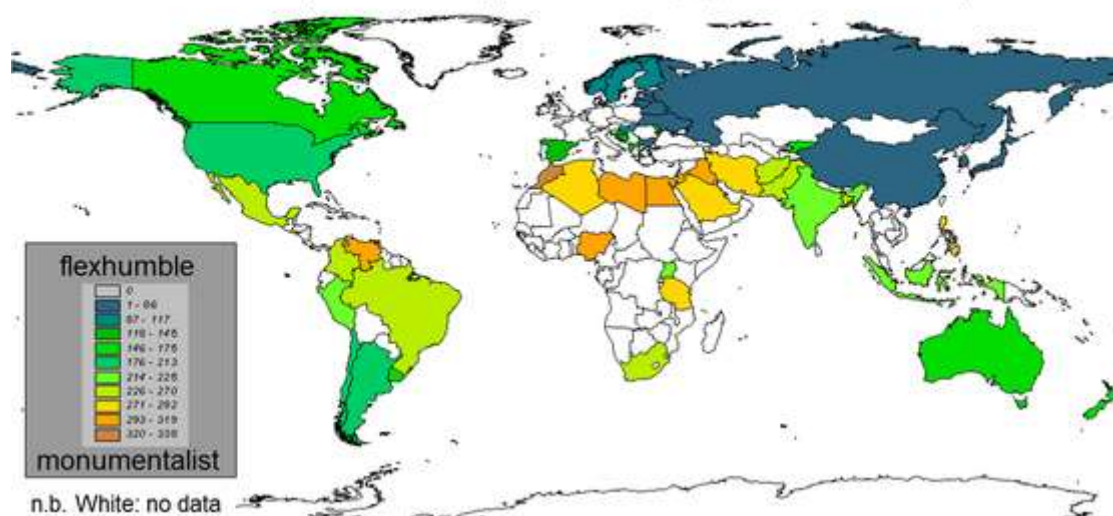
Zdroj:³²

³² C.d.

KRÁTKODOBÁ A DLOUHODOBÁ ORIENTACE

Tato dimenze, jak již bylo zmiňováno, byla objevena později. Země, které jsou orientovány dlouhodobě rády dělají věci, které mají efekt až po určité době (CRM, dlouhodobá udržitelnost). Tyto kultury historicky preferují vlastnosti, jako je vytrvalost, houževnatost a spořivost. Toto chování je typické pro asijské země (Hofstede et al, 2010). Pro krátkodobě orientované země je hlavní důraz kladen na "ted". Často je pro ně charakteristická nehospodárnost a zadluženost. Příkladem jsou např.: USA, a všechny země, které se snaží je dohnat a vyrovnat se jim (Průcha, 2010). Podívejme se na tuto dimenzi na obrázku 4.7.

Obrázek č. 4.7 Krátkodobá a dlouhodobá orientace
Short-term orientation (Monumentalism) – Long-term orientation (Flexhumility) World map (based on WVS)



Zdroj: ³³ (long term-dlouhodobá orientace, short term-krátkodobá orientace)



PŘÍPADOVÁ STUDIE – KULTURNÍ ODLIŠNOSTI

FRANCOUZSKÝ DISNEY

Když společnost Waltr Desény otevřela v roce 1992 v blízkosti Paříže tematický park Euro Desény, byla ostře kritizována za kulturní imperialismus USA. Některé francouzské zvyklosti a hodnoty byly přehlíženy, jako je podávat k jídlu víno. „Když jsme začínali, věřili jsme, že bude stačit být Desény. Nyní si uvědomujeme, že je třeba naše hosty vítat na základě jejich vlastní kultury a cestovních zvyklostí.“ Tematický park byl přejmenován na Disneyland Paris. Nakonec se stal největší evropskou turistickou atrakcí, dokonce ještě

³³ C.d.

populárnější než Eiffelovka, protože došlo k řadě změn a začalo se přihlížet k místním zvyklostem. Zdroj: Kotler a Keller 2007, s. 716.

S kulturním prostředím velmi úzce souvisí prostředí sociální. Lze říci, že se tato prostředí velmi prolínají.

4.2 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ

Sociální prostředí je spojeno se sociálním systémem země, který vytváří určitou sociální strukturu obyvatelstva, např. rozdělení obyvatel podle tříd, kast nebo elit. Členění obyvatel do tříd se nazývá *sociální stratifikací*. Stratifikace může mít různou podobu. Např. v severní Evropě je většina lidí členy střední třídy. Existují i vysoce stratifikované společnosti, kdy nejvyšší vrstvy kontrolují většinu kupní síly a drží pozice umožňující přijímat rozhodnutí. Podíly jednotlivých vrstev zajímají výrobce i obchodníky, protože tak získají informace, které jim pomohou připravovat nabídku zboží na trhy různých zemí. (Vašítková, 2009, s. 57).

Sociální stratifikace

SOCIÁLNÍ INSTITUCE

Sociální instituce mají vliv na způsob kontaktování mezi sebou. nejvýznamnější sociální institucí je rodina.

RODINA

Rodina

Členové rodiny mají v jednotlivých kulturách rozdílnou roli. Diferencovaná je velikost rodiny i zaměstnanost žen. Členové rodiny mají úzké osobní kontakty. Rodina silně ovlivňuje spotřební chování a postoje spotřebitelů. Z hlediska marketingu je důležité zkoumat rozdělení úloh členů rodiny při rozhodování a realizaci nákupu. Nezbytné je zjistit, kdy a o čem rozhoduje otec, matka, nebo oba dohromady. Součástí znalosti rodiny také je, jak její rozhodování ovlivňují děti. V Číně silná rodinná pouta předurčují odlišnou komunikaci zaměřenou na efekt pro celou rodinu a na jednotlivce (Vašítková, 2009, s. 57, Kotler, Keller, 2013).

Také průměrný počet členů rodiny má svoji vypovídací hodnotu. Ve Střední Evropě to je 2,7 členů a například v Turecku 5,0. V řadě asijských a afrických zemí zahrnuje rodina i prarodiče a další příbuzné, někdy celý kmen. Marketing by se měl zabývat i tzv. životním cyklem rodiny. Každá rodina prochází různými etapami vývoje. Mění se věk a počet dětí. Rodiče stárnou. Děti odcházejí. Ekonomická aktivita členů rodiny se mění. To jsou všechno skutečnosti, které vedou k odlišným spotřebním zvykům.

SOCIÁLNÍ SKUPINY

Referenční skupiny

Důležitou součástí socializačních procesů spotřebitelů na celém světě, jsou tzv. *referenční skupiny*, které mají přímý nebo nepřímý vliv na postoje a chování člověka, tedy i na spotřební chování (Kotler, Keller, 2013).

Hlavními referenčními skupinami jsou rodina, o níž již bylo pohovořeno. V primárních skupinách se stýkají členové nepřetržitě, v sekundárních (náboženských, profesionálních ...) jsou vztahy formálnější.

Na lidi působí i skupiny, do nichž nepatří. Jedná se např. o aspirační skupiny a disociační (Kotler, Keller, 2013, s. 191). V různých zemích budou tyto skupiny fungovat odlišným způsobem.

V marketingu je důležité pochopit, jaký vliv zmiňované skupiny mají. Má to své opodstatnění při tvorbě nabídky a marketingové komunikaci. Je velmi žádoucí proniknout k názorovým vůdcům, kteří mají sílu ovlivňovat spotřební chování.

4.3 MODELY SPOTŘEBNÍHO CHOVÁNÍ

Připomeňme si některé definice spotřebního chování a propojme je i s kulturou.

„Spotřební chování znamená chování lidí-konečných spotřebitelů, které se vztahuje k získávání, užívání a odkládání spotřebních výrobků-produktů (Koudelka, 2006, s. 29).“

Spotřební chování

„Spotřební chování se zabývá tím, jak jednotlivci, skupiny a organizace vybírají, nakupují, používají a disponují zbožím, službami, nápady nebo zkušenostmi, aby byly uspokojeny jejich potřeby a přání“ (Solomon, 2013).

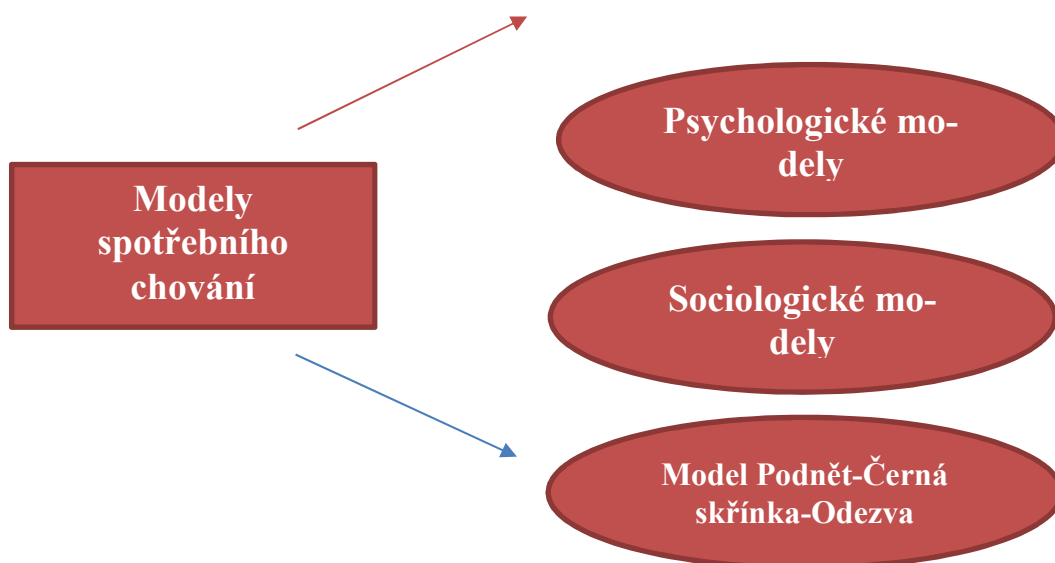
„Spotřební chování, tedy jak se lidé chovají a co je motivuje ke koupi, je mimo jiné i otázkou kultury. Vliv kultury na spotřební chování je všudypřítomný. Někdy si to uvědomujeme, někdy ne. Základem spotřebního chování jsou uznávané hodnoty, potřeby a přání. Naše chování ovlivňuje kulturní prostředí, v němž jsme narodili a vyrostli. S příslušnou kulturou je spojen vliv referenčních skupin, názorové vůdcovství či vztah k novinkám. Kultura ovlivňuje význam určitých produktů pro členy společnosti i vyvolané pocity (Světlík, 2003, s. 111). Nelze ale zapomenout na trend, který je opakem tohoto 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 modelu spotřebního chování.

Obrázek č. 4.7 Základní kategorie modelu spotřebního chování



Racionální modely



Zdroj: zpracováno dle Koudelka (2006)

Koudelka hovoří o **racionálních modelech** založených na ekonomické racionalitě zákazníků. Spotřebitel tedy posuzuje ekonomickou výhodnost nákupu. Má perfektní informace, které umí dobře zpracovat a rozhoduje se na jejich základě.

Racionální modely

Psychologické modely vysvětlují spotřební chování pomocí psychických procesů. U spotřebitele se sleduje např., jak vnímá vnější podněty a jak se učí spotřebnímu chování. U těchto modelů se pozorují buď reakce na podněty a vyvozují se schémata spotřebního chování, nebo se sleduje vliv hlubších motivačních struktur u psychoanalytického modelu.

Psychologické modely

Sociologické modely se snaží vysvětlit spotřební chování na základě vlivu sociálního prostředí. Vyhodnocuje se, jaký vliv mají na spotřební chování sociální skupiny či jiné sociální okolnosti. Ústřední myšlenkou je, že lidé mají v běžných podmínkách silnou tendenci dodržovat sociální normy.

Sociologické modely

Model Podnět-Černá skříňka-Odezva zkoumá komplexně vazby mezi podněty a reakcemi, jež vysvětluje z hlediska černé skříňky spotřebitele. Model černé skříňky přikládá velký význam kulturním vlivům. 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, Kotler, Armstrong, 2007).

Model Podnět-Černá skříňka-Odezva

Model černé skříňky vidíme 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 na obrázku největší, protože označuje celý kulturní prostor, v jehož rámci je spotřebitel ovlivněn vazbami a vztahy v různých sociálních skupinách, o nichž jsme již hovořili.

Tyto skupiny vycházejí z kulturního prostředí a ovlivňují individuální vlastnosti každého spotřebitele. Ty vlastnosti můžeme rozdělit do tří skupin, na sociálně demografické rysy (věk, pohlaví, vzdělání, příjem, bydliště apod.), fyzické rysy (vzhled, zdraví apod.) a psychologické rysy. Poslední, co v tomto modelu ovlivňuje celý kupní rozhodovací proces, jsou predispozice spotřebitele. Ty si „můžeme představit jako nějaké hřiště, na kterém se stále odehrávají konkrétní spotřební rozhodovací procesy spojené s uspokojováním různých aktuálních potřeb.“ (Koudelka, 2006, s. 15-17)

Kupní rozhodovací proces

Samotný kupní rozhodovací proces má pět fází. První fáze představuje vznik problému, který je možno odstranit nákupem některého spotřebního produktu. Druhou fází je vyhledávání informací pro lepší rozhodování. Třetí fází je vyhodnocení těchto informací a výběr produktů z možných alternativ. Ve čtvrté fázi dojde spotřebitel ke kupnímu rozhodnutí, což může znamenat jak nákup produktu, tak také jeho zamítnutí. V páté fázi dochází k poná-kupnímu chování. To charakterizuje spokojenost či nespokojenost s nákupem (Koudelka, 2006, s. 17).

Obrázek 4.1: Model černé skřínky



Zdroj: zpracováno dle Koudelka, 2006, s. 16, Solomon, 2013, s.187.

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

4.4 OBCHODNÍ JEDNÁNÍ

Důležitou podmínkou úspěšného zvládnutí všech obchodních jednání se zahraničními partnery je znalost kulturního prostředí a sociálních zvyklostí dané země. Důležitou roli sehrávají *společenské zvyklosti, které provázejí přípravu jednání, průběh vlastního jednání, oblečení, stolování, témata rozhovoru nebo dárky*. Je obvyklé, že dárky napomáhají udržování přátelských vztahů mezi obchodními partnery. Vylepšují image podniku. Mohou se stát silným marketingovým nástrojem. Naopak nevhodný dárek může způsobit mnohé nepříjemnosti. V krajním případě se může obchodní partner dokonce urazit. (Stoklasa, Urbánek, 2014).

POSTUP OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ

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

První etapou – nabídkou je otevíráno jednání. Na obou zúčastněných stranách je, aby vyhodnotily své potřeby a cíle a rozhodly se, zda je nabídka zaujala, či nikoli. Strany se scházejí a probírají podmínky nabídky. Důležitou roli sehrává i celková atmosféra setkání. V mnohých částech světa (Asie, Latinská Amerika) je důležité **neformální setkání (druhá etapa)** a často rozhoduje o úspěchu nebo neúspěchu obchodu (vzájemné sympatie, či anti-patie mohou převážit nad racionální složkou rozhodování).

Nabídka a neformální setkání

Třetí etapa se týká tvorby a představení formální strategie obchodního jednání. Strategie vychází ze znalostí o obchodním partnerovi a jeho podniku. Je třeba znát pozici, funkci a kompetence obchodního partnera na trhu, taktéž jeho finanční situaci, cíle a rozvojové plány do budoucna. Vhodné je rovněž poznat i hlavní zákazníky a dodavatele, od nichž pak lze získat potřebné reference. Na obchodní jednání je třeba se připravit a udělat si podrobnou literaturu všech prvků kulturního a sociálního prostředí. Tyto prvky nepůsobí izolovaně, ale mají vzájemnou souvislost. Mohou vytvářet synergický efekt, který ovlivňuje nejen obchodní jednání ale i celkovou marketingovou strategii.

Formální strategie

Čtvrtá etapa představuje obchodní jednání, jež je ovlivněno kulturním pozadím a tradicemi obchodního jednání převládajícím v dané zemi. Mezi **doporučené zásady obchodního jednání** zpravidla zařazujeme (Vašíková, 2009, s. 58):

Jednání

1. **Bud'te připraveni** – zjistěte co nejvíc informací o partnerovi. 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. **Přinutíte protivníka k ústupkům** svým vysokým požadavkem na počátku jednání. Na extrémní nabídku reagujte extrémní protí nabídkou.

4. **Využívejte soutěže.** Upozorněte partnera, že by mohl prohrát s někým, koho Vy máte v záloze.

5. **Vytvořte si prostor k dohodě.** Nárokuje více, než chcete, ustupujte méně, než byste byli ochotni ustoupit.

Uzavření obchodu

Poslední pátá etapa se týká 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). Podívejme se na ně.

Specifika vyjednávání

● **TÝMOVÁ PRÁCE A PODPORA** – podpora specialistů pomáhajících obchodníkovi při řešení zejména technických problémů a umožňující odborné vyhodnocení 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.

● **JAZYKOVÁ VYBAVENOST** – je ideální, když obchodník ovládá jazyk zákazníka, ale vždy to možné není. Použití překladatelů, na druhé straně dává delší časový prostor na odpověď a možnost pečlivější formulace argumentu.

● **STANOVENÍ HRANIC ZMOCNĚNÍ** – oznámení, že vyjednaváči nemají plnou moc k uzavření kontraktu, může být vnímáno negativně. Může to být ale i jedním ze strategických prostředků, jak poznat úmysly kupujícího.

● **TRPĚLIVOST** – v mnoha zemích, např. v Rusku nebo v Číně, mohou trvat obchodní jednání i několikrát delší dobu než v západní Evropě. Bylo by však velkou chybou projevovat netrpělivost. Naopak při projevu netrpělivosti při jednání například v Thajsku, Brazílii, se může stát, že se jednání ještě více protáhnou.

● **ETIKA JEDNÁNÍ**-problémem etickým a morálním je v některých zemích *korupce, daňové úniky nebo úplatky.* Tzv. „výpalné“ je běžnou podnikatelskou praxí na Ukrajině i u světových renomovaných firem. Lstivost při jednání je dokonce v některých zemích pozitivně hodnocena, 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.

PŘÍPADOVÁ STUDIE – KULTURNÍ A SOCIÁLNÍ SPECIFIKA VYBRANÝCH ZEMÍ PŘI OBCHODNÍCH JEDNÁNÍ



Čína

Obchodní jednání v Číně je ovlivněno velkými kulturními odlišnostmi, rozdílnou mentalitou a dlouhými historickými tradicemi. Pokud se týká způsobu vyjednávání a dosažení dohody, je třeba říci, že Číňané jsou tvrdí vyjednavací, 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 vyjednavců je značně koncepční, uvažují s perspektivou až několika desítek let dopředu.*

Španělsko

Španělé vítají, když jejich zahraniční partneři umí španělsky, alespoň na komunikační úrovni. Mezi ostatními jazyky je nejrozšířenější angličtina, poté francouzština a portugalština. Je doporučováno, aby se k jednání přistupovalo nejen z celostátního pohledu, ale i z hlediska poměrně značně samostatnosti jednotlivých autonomních oblastí. To se týká zejména menších podniků, které se pohybují na regionální úrovni. Předpokládá se dochvilnost, i když Španělé jsou tolerantní i k případnému zpoždění. Stejně tak Španělé očekávají toleranci svého zpoždění. Velkou roli sehrává první dojem, vystupování a oblečení. Na to si Španělé velice potrpí. Dobře působí i kvalitní obuv a samozřejmě perfektně čistá.³⁴

Všechny složky mezinárodního prostředí máme za sebou. Zopakujte si tuto ucelenou část a pusťte se do dalších kapitol.

³⁴ Webový portál BusinessInfo. *Španělsko*. [online]. [vid. 3. března 2019]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/spanelsko.html>

**SHRNUTÍ KAPITOLY**

Účelem této kapitoly bylo pochopení kulturního a sociálního prostředí pro potřeby marketingových rozhodnutí v mezinárodním prostředí. Kapitola je zaměřena na kulturní a sociální prostředí, která se navzájem prolínají a mají vliv na spotřební chování. Existuje řada definic kultury. Podstatné je, že kultura není vrozená, ale že se ji učíme celý svůj život. Kultura je sdílení v určité komunitě, skupině. To je rodina, poté škola či pracovní kolektiv, hmotnými prvky kultury je samotné zboží a obal. Nehmotnými prvky jsou získané hodnoty, tradice, zvyky. Typickým příslušníkem určitého národa je tzv. modalita osobnosti, kterou se snaží firmy při svých mezinárodních aktivitách poznat. K tomu jim může napomoci sémantický diferencíál. Kulturní prostředí zahrnuje řadu kategorií, které je třeba pochopit. Jedná se např. o jazyk, náboženství, formy komunikace, způsob života apod.

Odlišnosti kulturního prostředí můžete lépe pochopit na základě kulturních dimenzí dle Hofstedeho. Je jich pět. Patří sem vzdálenost moci, individualismus a kolektivismus, maskulinita a feminita, vyhýbání se nejistotě a dlouhodobost a krátkodobost orientace. Kulturní prostředí je úzce spojeno se sociálním prostředím, které je věnováno stratifikaci společnosti a sociálním institucím, které v něm působí. Věnujte pozornost primárním, sekundárním skupinám a asociačním a jejich vlivu na chování spotřebitelů. Chování spotřebitelů může mít určité společné rysy a k jejich pochopení slouží modely spotřebního chování. Závěr kapitoly je věnován obchodnímu jednání a jeho specifickým. Poskytuje pohled na týmovou práci, vliv tradic a zvyků, požadavků na jazykové vybavení, etiku chování, trpělivost k potřebám partnera apod. Součástí poslední subkapitoly je případová studie, uvádějící příklad zemí a postupu v obchodním jednání.

**OTÁZKY**

1. Je kultura vrozená nebo získaná během života?
2. Charakterizujte hmotné a nehmotné prvky kultury.
3. Jaký je rozdíl mezi individualitou a modalitou osobnosti?
4. Vysvětlete princip sémantického diferencíálu.
5. Uveďte příklady neverbální komunikace a jejich projevů.
6. Charakterizujte islámské náboženství a jeho vliv na spotřební chování.
7. V jakých základních parametrech se liší chování příslušníků nejpobulárnějších světových náboženství?
8. V čem může spočívat riziko partnerství s firmami, které působí v zemích preferujících krátkodobou orientaci?

5 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola je zaměřena na mezinárodní marketingový výzkum. Po krátkém úvodu je představen mezinárodní marketingový výzkum, jeho obsah, rozsah a odlišnosti od výzkumu tuzemského. Na to navazují 4 základní typy výzkumu v mezinárodním marketingu, a sice výzkum prostředí, konkurence, tržního potenciálu a efektivity strategií.

V rámci této kapitoly se seznámíte se základním členěním výzkumu na sekundární a primární. Poté se seznámíte se třemi základními metodami marketingového výzkumu, a sice dotazováním, pozorováním a experimentem. Závěr kapitoly je pak zaměřen na proces marketingového výzkumu, tedy jak správně svůj výzkum naplánovat, provést, vyhodnotit a odprezentovat.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- Objasnit rozdíly mezinárodního marketingového výzkumu od tuzemského.
- Vysvětlit specifika marketingového výzkumu v mezinárodním marketingu.
- Vymezit základní typy marketingového výzkumu.
- Definovat základní metody marketingového výzkumu.
- Charakterizovat proces marketingového výzkumu.
- Naplánovat a provést vlastní výzkum.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Marketingový výzkum, mezinárodní marketingový výzkum, typy marketingového výzkumu, sekundární a primární výzkum, pozorování, dotazování, experiment, proces marketingového výzkumu.

V rámci mezinárodního marketingového výzkumu si musíme uvědomit, že budeme pravděpodobně vše muset dělat přes prostředníky, tedy výzkumné agentury. Správně provést výzkum je v dnešní době obtížně realizovatelné i na domácí půdě, natož v zahraničí.

Podniky tvoří svou nabídku produktů v zahraničí pro jednu ze tří základních skupin mezinárodních kupujících-trhů. V první řadě to je trh spotřebitelů (B2C), potom trh organizací (B2B), případně vládní trh (B2G). Naše portfolio pro konkrétní trhy, jako ostatně i trhy samotné, volí management podniku v rámci svého strategického řízení. Podkladem pro ně jsou data z analýz, které provádíme v rámci našeho marketingového výzkumu.

Podniky vstupující na zahraniční trhy musí identifikovat podobnost a rozdílnost mezinárodních spotřebitelů od domácích, protože to se pak promítne do nastavení celého marketingového mixu, např. adaptace produktu, jiná výše ceny, jiná distribuční místa apod.

5.1 Mezinárodní marketingový výzkum

Definice mezinárodního výzkumu

Dle American Marketing Association je marketingový výzkum systematické shromažďování, zaznamenávání a analýza dat o problémech souvisejících s marketingem zboží a služeb.³⁵

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 výzkumu

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,

³⁵ Webový portál AMA. [online] [vid. 2. března 2019]. Dostupné z <http://www.yourarticlelibrary.com/marketing/marketing-management/market-research-meaning-definition-and-objectives-of-market-research/27947>

- 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.

5.2 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):

Typy výzkumu

- 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 společnosti 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 je zájmem 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.

5.3 Základní typy marketingového výzkumu

Primární a sekundární výzkum

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

5.3.1 SEKUNDÁRNÍ VÝZKUM

Definice sekundárního výzkumu

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)

5.3.2 PRIMÁRNÍ VÝZKUM

Definice primárního výzkumu

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. (Matusínská 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“. (Matusínská a Stoklasa, 2013, s. 48)

PŘÍPADOVÁ STUDIE KE SBĚRU DAT



V rámci výzkumu zahraničního trhu budeme chtít vždy začít sběrem sekundárních dat. Zde platí základní poučka-Google je náš přítel. Budeme chtít prohledat např. veřejné databáze, statistiky, odborná literatura, případové studie. Dále nás budou zajímat specializované agentury podporující export – CzechTrade, obchodní a průmyslové komory apod. Businessinfo. Specializované agentury na mez. marketingový výzkum – nutno zakoupit data. Interní zdroje marketingového informačního systému (účetnictví, výroční zprávy, zprávy od prodejců apod.).

EU – hlavní portál, Generální ředitelství Evropské komise Vnitřní trh, „dialogue with business“, market access database apod. Euro Info Centrum – zastoupení v každé EU zemi. CzechTrade, Businessinfo, Česká exportní banka, EGAP. Hospodářská komora, profesní svazy (průmyslu a obchodu, cestovního ruchu, agrární informační systém, spedice a logistiky apod.). Banky, KOMPASS, soukromé firmy, databázová centra (ProQuest, KnowEurope, JUSTIS Celex apod.). Ministerstva, statistické úřady, ČNB. Vždy hledám ekvivalent všech těchto v dané zemi! Informace zadarmo! (pay-as-you-go, all-you-can-eat).

5.4 Základní metody 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,

Pozorování

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. Dělají 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

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

Dotazování: existuje celá řada přístupů k dispozici výzkumník při provádění průzkumu. Jedná se o (Matušinská 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.

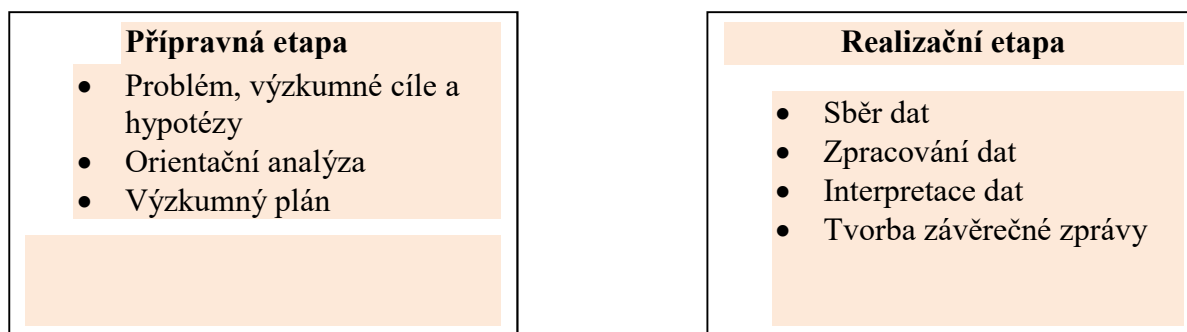
- Poštovní průzkumy: poštovní dotazníky mají výhodu rozsáhlé distribuce a relativní finanční nenáročnosti. Mohou být také použity pro jakoukoliv velikost vzorku. Tam, kde lze u respondentů zajistit anonymitu, může tato technika produkovat upřímné odpovědi, eliminuje potenciál zkreslení související s 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 průzkumy. 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.

5.5 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.

Proces výzkumu

Obrázek 5.1 Proces marketingového výzkumu



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

5.5.1 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.

Definice problému a cíle

- 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.

5.5.2 SITUAČNÍ ANALÝZA

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.

5.5.3 VÝZKUMNÝ PLÁN

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.

5.5.4 SBĚR DAT

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.

5.5.5 INTERPRETACE DAT A JEJICH ANALÝZA

Interpretace dat

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)

5.5.6 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)

Závěrečná
zpráva

PŘÍPADOVÁ STUDIE – PANEL PRODEJEN A SPOTŘEBITELSKÝ PANEL



Panel prodejen je reprezentativní vzorek maloobchodní sítě dané země (retailer panels). Informace jsou pravidelně získávány z existující prodejní sítě, tj. od hypermarketů, supermarketů, specializovaných prodejen, samoobsluh, pultových prodejen, diskontních prodejen a cash & carry. Přes čárové kódy se udělá „audit“ v prodejně. Sledujeme velikost trhu, trendy v prodávaném zboží, účinnost akcí na podporu prodeje a komunikace obecně, cenové změny (mezičlánků). Problém – nevysvětluje chování, jen poskytuje statistická data – pomáhá logistice.

Spotřebitelský panel je reprezentativní výběr spotřebitelů dané země (consumer panels, consumer scan). Vybrané domácnosti zaznamenávají všechny nákupy do nákupního deníku v týdenních intervalech (dnes často příruční skener na čárové kódy). Pravidelná obnova panelu a školení spotřebitelů. Důležitá je velikost vzorku a jeho reprezentativnost. Zjistíme opět trendy v nákupech a reakce na naše akce – ale tentokrát je máme doplněny i o informace o spotřebitelích – můžeme hledat vzory chování a přizpůsobovat naše marketingové aktivity.

SHRNUTÍ KAPITOLY



V rámci této kapitoly jste se seznámili s mezinárodním marketingovým výzkumem. Ten se od tuzemského liší v řadě faktorů. V praxi jsou jeho odlišnosti a náročnost jejich překonání natolik závažné pro MSP, že budeme muset výzkum na zahraničních trzích pravděpodobně svěřit profesionální výzkumné agentuře. V současné době generuje každá země velké množství dat, které můžeme využít v rámci sekundárního výzkumu. V kapitole jsme si uvedli možné zdroje těchto dat. Řada z nich je dokonce dostupná zadarmo. V praxi se však opět setkáme s mnohdy nepřekonatelnými problémy, např. jejich dostupností pouze v úředních jazycích dané země, jinými jednotkami, metodikou apod. Ve výsledku jsme tedy schopni získat mnoho dat sami a zadarmo, ale je jednodušší nakoupit přímo pro nás relevantní data od agentury.

Potřebujeme-li provést primární výzkum, měli bychom postupovat dle v kapitole navrženého procesu marketingového výzkumu. Nejprve tedy definujeme problém, výzkumné cíle a hypotézy. Poté provedeme situační analýzu. Teprve teď jsme schopni sestavit detailní plán výzkumu. V rámci našeho plánu budeme muset definovat mnohé, např. vzorek nebo použitou výzkumnou metodu. Ze základních výzkumných metod se nabízí dotazování, pozorování, či experiment. Až poté můžeme začít se sběrem dat, dále jejich analýzou a interpretací. V závěru tvoříme závěrečnou zprávu. V praxi bude ovšem implementace a koordinace takového výzkumu natolik náročná pro MSP, že bude vhodnější oslovit agenturu.



OTÁZKY

1. Jaké jsou rozdíly mezi tuzemským a mezinárodním marketingovým výzkumem?
 2. Jaké jsou základní typy marketingového výzkumu?
 3. Jsme schopni najít všechna sekundární data v zahraniční lehce a zadarmo?
 4. Jsme schopni provést primární výzkum v zahraničí?
 5. Jaké jsou základní metody marketingového výzkumu?
 6. Bude se lišit využití výzkumných metod na jednotlivých trzích?
 7. Jaký je proces marketingového výzkumu?
-

6 SEGMENTACE ZEMÍ A VÝBĚR CÍLOVÉHO TRHU

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola se věnuje segmentaci zemí a výběru cílového trhu. Proces STP je jedním ze základních marketingových konceptů. Pomáhá nám správně ve firmě pracovat s našimi zákazníky, jednotlivými cílovými skupinami a vytvářet si správnou image v jejich hlavách. V kapitole je tedy nejprve věnována pozornost tvorbě tržních segmentů, segmentačním kritériím na B2C a B2B trhu. Dále je vysvětlen výběr cílového trhu (targeting). Správně zvolit vhodný cílový trh je obtížným úkolem, proto se seznámíme s postupem tohoto procesu a hodnocením faktorů. V závěru kapitoly bude představena strategie positioningu, konkrétně co to positioning je, jak se tvoří, jak se dá zobrazit, praktické příklady a další.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Popsat proces STP a výběru cílových zahraničních trhů.
- Provést segmentaci zákazníků na zvoleném trhu.
- Zvolit vhodný cílový trh (targeting).
- Zhodnotit význam strategie positioningu.
- Vysvětlit na příkladech proces STP firem.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



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

Jistě čtenáře překvapilo, že začínáme selekcí trhu, potažmo celým procesem STP, před strategickým řízením, jehož je STP součástí. Ve mezinárodním marketingu budeme využívat STP pro fázi předcházející samotné formulaci strategie, protože budeme nejprve vybírat vhodný trh (zemi), na kterém budeme chtít v budoucnu působit. Teprve poté budeme pro tento trh formulovat svou strategii (včetně způsobu vstupu na trh). V anglické literatuře se v této oblasti setkáte s pojmem „International Market Selection“ (IMS), viz např. Kumar, 2002. V české literatuře se ale častěji setkáme s použitím modifikovaného STP procesu pro tuto činnost, viz např. Machková (2015), nebo Štědroň (2017).

International Market Selection

Proces STP lze rozdělit do 3 fází: Segmenting, Targeting a Positioning. Česky tedy segmentace (zvolíme segmentační kritéria a podle nich rozdělíme trh do jednotlivých segmentů, tedy menších skupin), výběr atraktivních segmentů a tvorba „pozice“ (jedná se však o pozici v hlavách zákazníků). (Pelsmacker, Geuens a Bergh 2003)

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

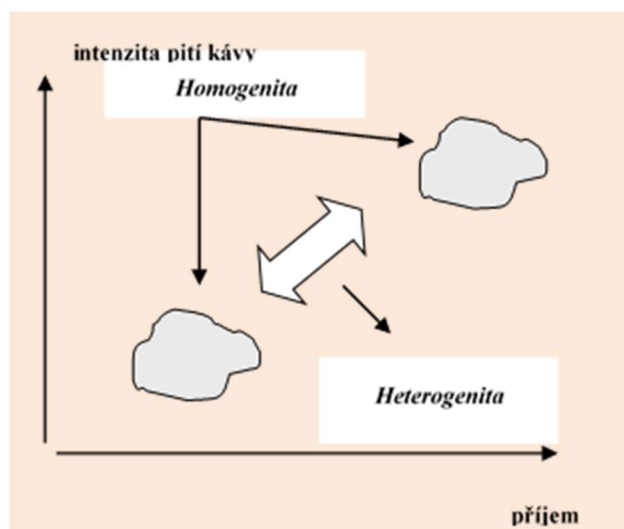
Segmentace trhu je proces, kterým se zákazníci dělí do homogenních skupin, tj. skupin se shodnými potřebami, přáními a srovnatelnými reakcemi na marketingové a komunikační aktivity. (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 128) Pro tento proces lze použít různé segmentační proměnné a kritéria. My tedy v mezinárodním marketingu budeme nejprve segmentovat celý svět do homogenních makro regionů, poté vybírat jednotlivé země podle jejich charakteristik, a nakonec provádět klasickou segmentaci v rámci námi zvolené země.

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).

Charakteristiky segmentů

Vnitřní homogenost znamená, že všichni zákazníci v našem segmentu jsou stejní, mají tedy stejnou charakteristiku, podle které jsme je segmentovali, a budou se tedy ve výsledku pravděpodobně chovat stejně při svém spotřebním chování. Vnější heterogenost znamená, že segmenty jsou od sebe odlišné, tedy pokud rozeznáváme několik segmentů, vykazují tyto rozdílné charakteristiky a budou se ve výsledku chovat odlišně při svém spotřebním chování. Homogenita a heterogenita segmentů je zásadní předpoklad tržní segmentace (obrázek 6-1) bez jehož naplnění ztrácí celý proces smysl. Dalším základním předpokladem při segmentaci je dostatečná velikost segmentu. Ta bude pro každou firmu jiná, někdy může stačit klidně jen 1 zákazník, pokud jsme schopni s ním realizovat dostatečný profit, někdy to mohou být miliony nutných prodaných kusů. Měřitelnost segmentu označuje dostupnost dat. Typickými příklady jsou např. leváci, gayové apod., pro které nejsou žádná data a tyto segmenty jsou tak pro firmy neměřitelné. Stabilita segmentu označuje jeho neměnnost v čase, tedy že pokud se firma rozhodne na něj vstoupit, segment bude stále vykazovat stejné charakteristiky. Segmenty mohou být různé stabilní v čase a budou mít různou rychlost změny, některá odvětví se mění v řádech měsíců, některá v řádech dekád. No a konečně dostupnost znamená, že jsme schopni se jako firma k danému segmentu dostat. Typickým příkladem zde by mohli být top manažeři. Každý by jim chtěl prodávat, ale jsou těžko zasažitelní běžnou komunikací, kterou děláme. (Štědroň, 2017)

Obrázek 6.1 Ideální výsledek procesu segmentace



Zdroj: Koudelka (2006, s. 19)

Musíme samozřejmě ve firmě počítat s proměnou segmentu v čase, proto budeme muset segmentaci upravovat a kvůli tomu upravovat i nastavení našich strategií (marketingového mixu).

6.2 Segmentační kritéria

Při rozhodování o segmentaci zákazníků si musíme stanovit, jaké segmentační faktory nás budou zajímat. Neexistuje jeden zaručený správný postup, jak segmentaci provést. Někdy nám bude stačit využít jednoho či dvou segmentačních faktorů, jindy budeme potřebovat těchto faktorů podstatně více a budeme chtít tvořit persony a jejich příběhy. Segmentační kritéria se budou taky razantně odlišovat na B2C trhu a B2B trhu.

Kritéria segmentace

6.3 Segmentace na B2C trhu

Hlavní popisné charakteristiky, které používáme, spadají geografické, demografické, psychografické a behaviorální proměnné, viz tabulka 6.1 (Kotler et al. 2007). V současné době již ale víme, že by se firmy měly primárně soustředit na psychografické a behaviorální, neboť ty nám nejlépe říkají, jak se zákazník ve skutečnosti chová, jak žije. Klasická demografická kritéria jsou samozřejmě do určité míry pravdivá, ale odrážejí současnou realitu méně. Jako příklad můžeme uvést pohlaví, i u typicky mužských produktů mají již více poslední slovo při výběru ženy. Nebo třeba věk, kdy Lego nakupují primárně 30+, hry hrají primárně 30+, skydiving není problém najít 60+.

Kritéria na B2C trhu

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 možnosti koupě, přející si koupit, rozhodnutí koupit), postoj k produktu (nadšený, kladný, indiferentní, negativní, nepřátelský)

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



PŘÍPADOVÁ STUDIE K SEGMENTACI TRHU

Burger King segmentuje trh podle demografických, psychografických a geografických kritérií.

Geograficky BK rozděluje zákazníky podle regionů a pochopitelně se celosvětově (snad vyjma USA) soustředí na nejvíce urbanizované části jimi zvolených regionů, příkladem může být otevření 12 outlet restaurací v Novém Delhí a Mumbai.

Demograficky jsou zákazníci rozdělení do tří skupin, a to sice mladí muži, děti a rodiny. Mladí muži jsou nejdůležitějším segmentem pro BK, protože sice tvoří pouze 18 % návštěvníků, ale také skoro polovinu celkových příjmů. Věkově jde o kategorii 18-35 let. Aby restaurace přilákala dětskou klientelu, používá od r. 1960 kreslené logo s dětmi s korunou na hlavě a slavným sloganem "BURGER KING, Where Kids Are King!". Rodiče se snaží oslovit marketingovou kampaní "HAVE IT YOUR WAY". Ta měla a má povzbudit zákazníky ke kustomizaci ingrediencí v sendvičích, aby splnila potřeby všech členů rodiny.

Behaviorálně klienty dělí podle benefitujících na rychlosti a ekonomičnosti, občasné návštěvníky a pravidelné návštěvníky. Celkově se BK soustředí na zákazníky požadující nutričně vydatné jídlo s krátkou dobou přípravy a servírování, a to sice v rámci minut.

Psychografické faktory Burger King využívá na členění na nižší sociální třídu a “working class”. Tito klienti si koupí jejich produkty takzvaně to go, aby se mohli rychle vrátit ke své práci.

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	Prátele a známí	Názory na ekonomiku	Zaměstnání
Členství v dobrovolnických organizacích	Zábava	Názory na vzdělání	Rodinné zázemí
	Způsob stravování	Názory na dění ve společnosti	Způsob bydlení
Sportovní aktivity	Seberealizace	Názory na výrobky	Velikost města
Způsob nakupování	Sledování televizní stanice	Názory na budoucnost	Stav
	Oblíbený rozhlas	Názory na kulturu	
	Noviny a 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).

Výběr kritérií

Štědroň uvádí, že je vhodné tvořit tzv. mezitržní segmentaci, což je segmentace v podstatě globálnějšího charakteru, rozeznáváme tedy segmenty podle charakteristik, které jsou shodné ve více zemích, bez ohledu na jejich momentální ekonomickou nebo politickou situaci.

6.3.1 SEGMENTACE NA B2B TRHU

Segmentace na B2B 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 PRŮMYSLVÝCH TRZÍCH:

Postup segmentace na B2B

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.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – SEGMENTACE MCDONALD

Hlavní cílová skupina firmy McDonald jsou zákazníci od 8 do 45 let a to na všech trzích. Společnost se také zaměřuje na přizpůsobování cenové politiky pro nízkou a střední příjmovou vrstvu. Přičemž většinu zákazníků tvoří studenti, děti a lidé do 30 let. Společnost při vytváření provozoven v různých zemích musí myslet také na ekonomickou situaci dané země, proto např. na vietnamském trhu zařadili do nabídky tradiční vietnamskou polévku Pho a to hlavně kvůli nižší ceně. Roční příjem obyvatel v krajině je asi 1 500 dolarů, a proto uplatňují strategii nejnižších nákladů. Tradiční polévku nabízejí za 1,10 eura, přičemž klasický BigMac za 2,60 eura.

Na trhu v Rusku zase ovlivňuje cílovou skupinu zákazníků inflace, a proto se McDonald rozhodl zvyšovat ceny svých produktů pomaleji oproti růstu inflace. Ruský trh je jedinečný

tím, že zde McDonald nemá vedoucí pozici, ale na trhu vyhrává konkurenční firma Subway. V roce 2014 v Moskvě dokonce zavřeli čtyři provozovny McDonaldu kvůli stížnostem zákazníků na hygienu a stav podávaných pokrmů, které nesplňovaly požadované parametry.

Například v Malajsii McDonald přinesl novinky do snídaňového menu s názvem Bubur Ayam McD. Snídaně obsahuje ovesnou kaši, kuřecí maso, jarní cibulku, plátky zázvoru, šalotku a kostky čili papriček. Pro milovníky slaniny společnost v Japonsku připravila Baconpotatopie. Kombinace kousků slaniny a brambor ve smažené taštičce, kterou McDonald používá na jablkový koláč, je v Japonku velmi oblíbená. V Singapuru zase zabodovali s McAlooTikki, což je burger se smaženou hráškovou plackou a bramborami. Na Novém Zélandu zase můžete koupit exotický burger s názvem KiwiBurger, který obsahuje kvalitní hovězí maso, grilované vejce, řepu, rajčatový salát, sýr, cibuli, hořčici a kečup. Pro trh ve Velké Británii společnost vymyslela také pro všechny milovníky slaniny produkt Bacon-Rolls. Slanina pochází z Anglických farem a podává se s kečupem nebo hnědou omáčkou. Čínský trh je specifický netradičním vzhledem a chutí. Společnost proto zařadila do své nabídky Black and White Combo. Černý burger má na sobě bílý sezam a uvnitř nakrájenou cibulku a omáčku z černého koření. Bílý je posypaný černým sezamem a plněný pikantní omáčkou. Pro slovenský trh při příležitosti dvaceti let působení na Slovensku, společnost připravila McOštiepok, který má místo normálního sýru oštepok a je možné přiojednat ještě 3 kusy oštepku extra a farmářské hranolky. Pro český trh byl připravený obdobný burger s názvem McBohemia, kde byl místo oštepku eidam a přiojednat se dají 3 kusy hermelínu.

V rámci positioningu se snaží dětské zákazníky zaujmout pomocí nabízeného HappyMeal menu, kde je k pokrmu navíc přibalena hračka. S touto kampaní má ale řetězec v některých zemích problémy, protože to podle nich navádí děti k nezdravému životnímu stylu, např. v San Franciscu. Společnost si však s problémem poradila po svém a začala hračky dětem prodávat po 10 centech. Ve Velké Británii se po nějakou dobu rozdávala místo hraček k HappyMealu knížka anglického spisovatele pro děti. Na skupinu zákazníků s rodinami společnost používá celosvětově známý slogan I'm lovin'it. Televizními spoty lákají rodiny s dětmi na společný oběd ve svých restauracích. Skupinu teenagerů se společnost snaží přilákat službou McCafé, kde si zákazník může vybrat z různých druhů kávy a strávit tak společný čas s kamarády v restauracích McDonald's. Další známá kampaň na posílení značky je Wellness and Healthy food, kdy společnost zveřejňuje nutriční hodnoty svých produktů a nabízí tak svým zákazníkům informace o výživových a škodlivých složkách. Firma také podporuje svou značku sponzorováním různých světových sportovních akcí, jako například Olympijské hry, Liga mistrů, Světový pohár, ale také se podílí na různých lokálních událostech a podporuje tak dané regiony.

Jako shrnutí segmentace v mezinárodním marketingu je možné konstatovat, že se jedná o nepoměrně náročnější úkol než v případě segmentace zákazníků na nám známém trhu.

Problémem je zisk relevantních dat. I přes veškeré online databáze a studie výzkumných agentur je zisk dat např. o psychografických charakteristikách Němců, a k tomu i porozumění proč a jak se podle nich rozhodnou ke koupi, velmi složité. I proto je silným trendem vytváření globálních segmentů, nebo alespoň segmentů v rámci makroregionu. (Štědroň, 2017)

6.4 Výběr cílového trhu (Targeting)

Definování targetingu

Každá firma musí pečlivě zvažovat, do kterých zemí chce vstoupit. Toto rozhodnutí je ale klíčové obzvláště pro firmy malé, nebo začínající s podnikáním na zahraničních trzích. Potřebují si vybrat ten nejvhodnější zahraniční trh, zemi nebo jen malou skupinu zemí. Proto vzniklo schéma ukazující postup výběru země po jednotlivých krocích. Proces je veden klasickou výzkumnou logikou, kde jdeme od nejobecnějších informací k nejspecifičtějším. Výsledkem tohoto procesu je výběr země (nebo skupiny zemí) jako cílového trhu podniku v mezinárodním marketingu. (Vašítková, 2009, s. 71)

Startovním bodem pro systematický výběr cílového trhu bude sepsání seznamu všech trhů světa. Pro ušetření času a zdrojů můžeme již zde některé země vyloučit. Pokud máme produkt, který nemá problém např. s transakčními náklady, země nevyklučujeme. Poté provedeme segmentaci všech zbylých trhů dle zvolených charakteristik. Nyní můžeme přistoupit k filtraci zemí podle jejich „atraktivitu“. (Vašítková, 2009, s. 71) Pro menší firmy bude vhodnější zaměřením se na menší či méně atraktivní „výklenkové“ segmenty, protože u velkých segmentů existuje velmi silná konkurence.

Atraktivita segmentu

Atraktivita segmentu v praxi označuje mnoho věcí, my si ji ale pro tento studijní materiál shrneme do tří skupin charakteristik (Kotler, 2016):

- Konkurenční faktory – zde zahrnujeme všechny faktory, které se týkají konkurence, jako např. druh konkurence (monopol, duopol apod.), nově příchozí (vstupuje na trh velká firma a „zničí je“), konkurenční odlišnosti (jak těžké je dosáhnout konkurenční odlišnosti, mají firmy vybudované těžko překonatelné odlišnosti, patenty, licence apod.).
- Trendy z PEST analýzy (politické, sociální, kulturní atd.) – vidíme např. trend růstu disponibilního důchodu, tak můžeme rozšiřovat portfolio směrem vzhůru a uvádět dražší varianty. Vidíme legislativní trend podporující životní prostředí, tak nevstupujeme s dvoutaktním motocyklem na trh. Nebo např. trendy sociokulturní jako zdravý životní styl, bio, život na dluh apod.
- Tržní faktory – velikost segmentu, rychlost růstu segmentu, výdělečnost segmentu, cenová citlivost zákazníků, stav životního cyklu odvětví, předvídatelnost, vzorec poptávky, potenciál substitutů atd.

PŘÍPADOVÁ STUDIE – SEGMENTACE UNILEVER



Segment podle demografických, geografických a sociálních faktorů. V případě demografie se zaměřila na příjmy v jednotlivých částech Brazílie. Geograficky si rozčlenili Brazílii na severovýchodní a jižní část a podle sociální typologie rozčlenili lidi na segment využívající pračku, ti tak vidí v pracích prášcích přínos, a druhou část, která považuje prášek na praní za zbytečný. Tady se dostává na řadu možnost jak prodeje pracích prostředků, tak prodej mýdel na praní v ruce. Vydali se cestou pracích prostředků, se kterými mají dlouholetou zkušenost.

Využít vlastní značku, nebo odkoupit místní již známou značku? Po výzkumu rozhodnutí odkoupit stávající značku na Brazilském trhu-Minerva, která je stálíci od roku 1971. V současné době je tato značka již přejmenována na BRILHANTE.

Unilever se rozhodl umístit značku do povědomí lidí tak, že bude cílit na zobrazení jejich funkcí – vůni, která vyvolá emoce a kvalitou v odstraňování skvrn. Cílem byla také snaha přesvědčit své zákazníky, že prací prášek je lepší volbou než prací mýdla.

6.4.1 POSTUP PŘI VÝBĚRU CÍLOVÉHO TRHU

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

*Postup
IMS*

- V první fázi se provádí 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 se na základě analýzy trhu 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 (přízpůsobení 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)



PŘÍPADOVÁ STUDIE – SEGMENTACE IKEA

„Living alone“ – mladí lidé od 20 do 30 let, kteří se začínají stavět na vlastní nohy, nemohou si dovolit utrácet, a tak zejména jim je určen levnější sortiment.

„Living together“ – lidé žijící se svými partnery v jedné domácnosti, kteří ještě nezaložili rodinu, nebo je děti již opustili, mají již vyšší příjmy, nejsou nijak omezováni a mohou si dovolit dražší výrobky.

„Living with children“ – Ikea Family rodiny s malými dětmi, kterým se nevyplatí kupovat drahý nábytek, který by děti mohly poškodit, musí svoje obydlí přizpůsobit věku a počtu dětí. Děti také rychle rostou, mění svoje požadavky na styl a vybavení svých pokojíčků a právě proto jsou pro tento segment zákazníků určeny levnější varianty výrobků. V obchodních domech Ikea je pro děti připraven dětský koutek, ve speciálním oddělení si mohou vyzkoušet hračky a je pro ně připravené i speciální menu v Ikea restauraci.

„B2B“ - Ikea Business-vybavení pro kanceláře, obchody pohostinství, pracovny atd.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – ODLIŠNOST CÍLENÍ SUBWAY

Cílový segment 16-39 let, chtějí žít zdravě – jíst zdravě, jsou aktivní = nemají čas vařit.

USA – junk-food je levnější, Subway nabízí kvalitnější produkty za lehce vyšší ceny – kampaně o ztrátě váhy – ve většině kampaní rýpou do hamburgeru a hranolek, místo koly dostanete vodu.

UK – junk-food je dražší než v USA, Subway proto má stejné ceny. Nabízí tedy zdravější alternativu, která není dražší. Lidé nejsou tak obézní, proto neřeší každou kalorií – nabídka cookies a chipsů, místo koly klidně džus.

ČR – začátky, doteď funguje jen 20 restaurací, nejasný positioning – spotřebitelé mají řadu levnějších a zdravějších alternativ – čekají od fast-foodu něco jiného, než Subway nabízí.

6.5 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 výrobních skupin nebo návrh typické představy, kterou by měl produkt zaujmout v mysli spotřebitelů, resp. i způsob a stupeň jeho akceptace jednotlivými segmenty trhu. (Jurášková et al. 2012, s. 163)

*Definování
positioningu*

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

- Zamýšlený positioning by měl být reálný, tedy odpovídat zdrojům firmy, kompetencím, image atd.
- Vzhledem na všechny rozdíly na zahraničních trzích-měl by být jednoduše pochopitelný.
- Musí být věrohodný.

Jako vždy můžeme k tvorbě positioningu přistupovat různě. Positioning byl klasicky budován pomocí charakteristik produktů a služeb, tedy samotnou zkušeností zákazníků. Poté byl budován převážně marketingovou komunikací. Jako příklady můžeme zmínit např. Volvo, které komunikuje kvalitu od 80. let, poté ve výzkumech je jasnou jedničkou pro mladé rodiny, i když dle nezávislých testů produkt není nejbezpečnější. Nebo např. baterie Duracell, komunikace o nejdelší výdrž, testy neprokázaly, stejně si je spojíme s kvalitou. V současné době převažuje mix obou, např. kvůli vlivu online recenzí na nákupní rozhodnutí.

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

Dle Štedroně (2018, s. 54-55) lze positioning v mezinárodním prostředí využít takovýto:

Typy positioningu

- Globální – stejná strategie pro stejnou cílovou skupinu napříč různými trhy. Typickým příkladem by mohly být globální produkty, jako mobilní telefony.
- Cílený – stejná cílová skupina, ale na různých trzích upravený positioning, např. někde zdůrazněna kvalita, někde dizajn.
- Multinárodní – stejný positioning, ale pro různé cílové segmenty. Např. Coca-Cola.

Segmentace zemí a výběr cílového trhu

- Multilokální – rozdílné cílové skupiny i positioning. Příkladem by mohl být Mondeléz, kde kombinují globální značky s lokálními podle specifik trhu.

Při nastavení mezinárodního positioningu bereme v potaz tři základní faktory (Vašítková, 2009, s. 73):

- 1) Objektivní produktové charakteristiky (technické parametry, kvalita, rychlost apod.).
- 2) Očekávání cílových zahraničních zákazníků (např. jaké je vnímání země původu, vnímání lokálních vs. mezinárodních značek apod.).
- 3) Postavení konkurence na zahraničním trhu (podíl na trhu tuzemských a zahraničních firem a jejich strategie).



PŘÍPADOVÁ STUDIE – TARGETING LOREAL

Kosmetika pro širokou veřejnost-značka Maybelline, Garnier, Softsheen-Carlson – trh B2C, 15-60 let, příjmy nižší až střední, vzdělání ZŠ a SŠ.

Luxusní kosmetika-značka Lancome, Ralph Lauren, Diesel – trh B2C, 30-60 let, příjmy střední až vysoké, vzdělání SŠ a VŠ.

Dermatologická kosmetika-značka Vichy, La Roche-Posay, Skin Ceuticals – trh B2C, 15-60 let, příjmy vysoké, vzdělání VŠ.

Profesionální kosmetika – značka Redken, Kérastase, Matrix – trh B2B, malé a střední firmy, kosmetické a kadeřnické salony.

Jak nastavit positioning

Otázkou tedy je, kdy zvolit kterou formu positioningu. Odpovědí jsou data od agentur a samozřejmě dlouhodobé zkušenosti na daném trhu. Podle síly etnocentrismu budeme volit lokální značky před mezinárodními. V ČR máme příklad souboje automobilek Škoda a Hyundai, kde jedna je česká, ale v komunikaci se snaží tvářit jako zahraniční kvalita, naopak druhá česká není, přitom komunikují „české edice“ svých produktů. 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, užitku a vyšší společenské prestiže. Příkladem může být vše americké v 90. letech, nebo v současné době vše německé = kvalitnější.

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

- Positioning výrobní, 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).

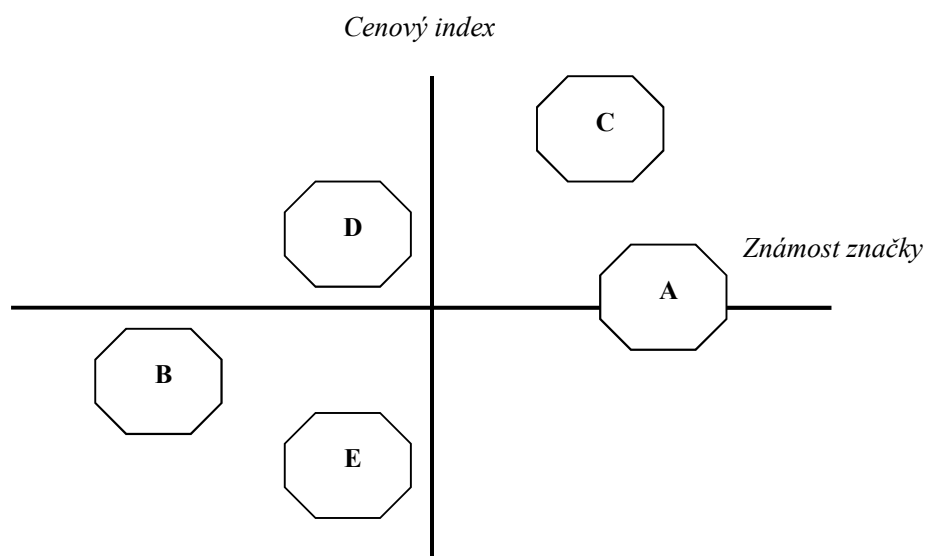
Praktickou a velmi přehlednou aplikací positioningu je použití mapy vnímání. Tato technika umožňuje na základě analýzy nejdůležitějších vlastností produktu zachytit graficky jeho polohu tak, jak ji vnímá zákazník. Mapa vnímání pozice poslouží pro určení polohy i konkurenčních produktů. Poziční mapa je grafické vyjádření spotřebiteli vnímané podobnosti či odlišnosti určitého produktu (značky) vůči ostatním produktům (značkám) téže kategorie.

*Poziční
mapy*

Poziční mapy poskytují informace o (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.
- Podklady 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

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

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



PŘÍPADOVÁ STUDIE – STP MCDONALD

Kulturní segmentace – 2 vegetariánské prodejny v Indii na tradičních poutních místech.

Sociálně-demografická segmentace – Čína jako největší země – 200 nových restaurací ročně.

Psychografická segmentace – v roce 2012 proběhla Rakouskem vlna zájmu o asijská jídla – pouze v tomto roce prodávány asijské varianty pokrmů.

Všechny globální fast-food řetězce používají formu franchisingu – výhodné, ale postupně se objevují problémy s kvalitou, odklonem od strategie firmy.

Positioning v řadě zemí vážne – vstupují jako globální značky, přinášejí chtěnou americkou kulturu – později bráno jako odpad (v USA je McDonald nejlevnější a nejhorší). Snaha neustále se odlišovat/přizpůsobovat portfoliem (diverzifikační růstová strategie).



SHRNUTÍ KAPITOLY

Proces STP je jedním ze základních marketingových konceptů, které nám pomáhají správně řídit naše firmy. V tomto procesu jde zjednodušeně o rozdělení celého trhu na skupiny zákazníků se stejnými charakteristikami, které jsou pro nás z nějakého důvodu relevantní. Poté jsme schopni si zvolit, které z těchto skupin (targeting) jsou pro nás atraktivní, a které tudíž chceme oslovit svou nabídkou hodnoty. V posledním kroku (positioning)

chceme vytvořit určitý obraz o naší nabídce v hlavách zákazníků. Takto zjednodušeně popsaný proces STP může znít až triviálně, v praxi je však velmi obtížný, protože spotřební chování se vyvíjí díky rozvoji technologií závratnou rychlostí a podle toho se nám neustále tvoří nové segmenty a zanikají staré. Přidá-li se k tomu zvýšená obtížnost tohoto procesu v zahraničí, kde nemáme takové zkušenosti s trhy, může se ve firmě jednat o opravdový oříšek. Volba atraktivních segmentů je také obtížným krokem, protože nevybíráme pouze segmenty atraktivní v současné době, ale snažíme se prognózovat a odhadovat vývoj segmentů v budoucnosti.

I samotný positioning je pro nás v zahraničí těžší z důvodu značných kulturních odlišností a pro MSP ne vždy zcela jednoznačně odhadnutelných dopadů našich komunikačních kampaní, které jsou v současné době s positioningem spojeny úžeji než samotné kvality naší nabídky. Pokud se nám positioning nepovede zamýšleným způsobem, je třeba provést tzv. re-positioning, tedy v praxi novou komunikací se pokusit vytvořit nové asociace v hlavách našich zákazníků.

OTÁZKY



1. Co je to proces STP?
 2. Jak bychom měli provést segmentaci?
 3. Jak se provádí výběr cílového trhu (targeting)?
 4. Jak se provádí positioning?
 5. Co je to repositioning a jak se provádí?
-

7 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V MEZINÁRODNÍM MARKETINGU



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V této kapitole bude představeno strategické plánování v mezinárodním marketingu. Kapitola je rozdělena do tří oddílů, kde v prvním je vysvětleno strategické marketingové plánování obecně, ve druhém pak podrobněji marketingové plánování a ve třetím vybrané strategické přístupy v mezinárodním podnikání. V rámci strategického marketingového plánování se seznámíte i se souvisejícími pojmy, jako jsou strategické cíle, SMART metodika, nosné aktivity firmy, portfoliové analýzy, SWOT analýza apod. Představeny budou také některé vybrané typické strategie, které lze v mezinárodním prostředí využít.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování kapitoly budete umět:

- Objasnit jednotlivé etapy strategického marketingového plánování v mezinárodním marketingu.
- Vytvořit strategické cíle.
- Objasnit proces strategického marketingu v mezinárodním prostředí.
- Vybrat strategický přístup pro zvolený trh.



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.

V této kapitole použijeme veškeré naše znalosti ze Strategického marketingu. Tvorba strategie v Mezinárodním marketingu se v zásadě ničím neodlišuje od klasického marketingu, jen vše děláme „ve větším měřítku“, protože máme více než jeden trh. Budeme se tedy opět zabývat celým procesem strategického marketingového řízení od vize a mise,

přes analýzy, strategické cíle, volbu strategie, až po nastavení jednotlivých prvků našeho marketingového mixu.

7.1 Postup strategického marketingového řízení

Strategické marketingové řízení (Strategic Marketing Management – tedy spojení dvou disciplín Marketingu a Managementu za účelem správného řízení firmy) nám pomůže řídit naši firmu na více trzích tak, abychom splnili naše cíle.

Strategický Marketing Management

Proces strategického marketingového řízení můžeme rozdělit na následující kroky (Jakubíková, 2013, s. 17):

Proces strategického řízení

1. Vize a mise.
2. Strategické cíle.
3. Analýza prostředí.
4. Formulace strategie.
5. Implementace strategie.
6. Evaluace a kontrola.

Podle různých zdrojů jsou kroky 2 a 3 přehozeny, autoři se přiklánějí k verzi, kde jsou strategické cíle až po analýze prostředí. Analýza prostředí by měla být kontinuální, každá firma by měla vždy ve všem vycházet z aktuálních dat a je schopna správně formulovat cíle až na základě dat.

Nebudeme zde probírat vizi a misi, ty jsou dostatečně pokryty ve Strategickém marketingu. Podíváme se podrobněji na fáze, které jsou pro Mezinárodní marketing stěžejní.

7.2 Stanovení poslání a cílů

Posláním firma komunikuje se všemi stakeholdery základní charakteristiky, které jsou pro ni důležité, důvod své existence, hlavní hodnoty apod. V mezinárodním prostředí je nutné zvážit, nakolik jsou tyto formulace přenositelné do jiných kultur. Nakolik jsou pochopitelné a akceptovatelné cílovými skupinami. Příkladem mohou být formulace z výkonově orientovaných individualistických kultur nepoužitelné v kolektivistické feminin společnosti.

Poslání a cíle

Strategické cíle budeme formulovat dle klasické metodiky SMART (Štědroň a kol., 2018, s. 14):

- S (Stimulating) – cílem je stimulovat k co nejlepším výsledkům.

Strategické plánování v mezinárodním marketingu

- M (Measurable) – cíle by měly být měřitelné.
- A (Acceptable) – cíle by měly být akceptovatelné.
- R (Realistic) – cíle by měly být dosažitelné.
- T (Timed) – cíle by měly být vymezeny časovým rámcem.

V mezinárodním prostředí budeme cíle volit podle stejných pravidel, jako v tuzemském. Jen nás nesmí překvapit situace, kdy máme jeden produkt, ale prodáváme ho na 5 trzích s rozdílnými podmínkami, pro každý trh máme specifické cíle, z toho vycházející jiné strategie a taktiky.

Typy cílů

Při stanovení cílů je možné klasifikovat cíle několika možnými způsoby (Chernev, 2019):

- **Cíle týkající se postavení podniku na trhu:** podíl na trhu, velikost obratu, pozice (významnost) podniku na trhu, nové trhy.
- **Cíle týkající se rentability:** zisk, rentabilita z obratu, rentabilita z vlastního a celkového kapitálu.
- **Finanční cíle:** likvidita, struktura kapitálu, úvěrová důvěra, schopnost samofinancování.
- **Sociální cíle:** ekonomické a sociální zabezpečení zaměstnanců, pracovní uspokojení, rozvoj osobnosti.
- **Cíle týkající se tržní prestiže a společenského postavení:** nezávislost podniku, image a prestiž, společenský a regionální vliv, politický vliv atd.

Příklady cílů

Jiný pohled na strategické cíle (Jakubíková, 2013):

- **Vedoucí postavení na trhu:** konkurenční postavení, míra inovací, technologický pokrok.
- **Tržní rozpětí:** počet trhů, skupiny zákazníků, odvětví, země.
- **Zákaznický servis:** užitek produktu, kvalita produktu, spolehlivost produktu.
- **Růst:** tržby z prodeje, objem produkce, zisková marže.
- **Ziskovost:** návratnost kapitálu, aktiva, zásoby, zisk, výnos z akcionářských fondů.
- **Účinnost:** prodej na celkových aktivech, obrat akcií, likvidita úvěrového období, náklady na oddělení.
- **Personál:** vztahy a morálka zaměstnanců, osobní rozvoj, odměňování, výnosy na zaměstnance.
- **Sociální odpovědnost:** firemní image, veřejná činnost, sociální péče.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – JINÁ MENTALITA V ČÍNĚ

Česká firma vyvážející sklo – „Designová svítidla a instalace propojující sklo, křišťál a moderní technologie bodují v Dubaji a ve velkém si je objednávají i Číňané do nových

obchodních center, zdobí však také luxusní hotely v Paříži i ve Spojených státech.“ – možnost odlišit se od konkurence designem.

Číňané berou podepsanou smlouvu jen jako začátek debaty. Obchodní vztahy založeny na osobní důvěře. Odvolávat se na písemnou smlouvu = urážka. „Číňané mají jinou mentalitu, buď si na ni zvyknete a přizpůsobíte se, nebo se vám nebude dařit.“

Vyjednávání – „Komunikace v Číně je opakem německého přístupu. Němci říkají věci na rovinu, občas dost bez obalu. Jdou rovnou k věci. Než se v Číně dostanete k nějakému konkrétnímu závěru, uplynou tři hodiny a vypije se spousta alkoholu. Číňané vše rádi řeší hodně osobně a v přátelské atmosféře, ale člověk se musí mít stále na pozoru.“ „čím vyšší nasadí cenu, tím výše při vyjednávání skončí. První nástrěl částky je pouze impulzem k diskusi.“³⁶

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).

7.3 Analýzy marketingového prostředí

Opět nebudeme opakovat veškeré analýzy ze Strategického marketingu, ale podíváme se na základní členění.

V rámci marketingového makro prostředí budeme využívat analýzu PEST. Ta se v současné době nazývá STEER (Socio-cultural, Technological, Economic, Environmental, and Regulatory factors). Tato analýza byla v podstatě pokryta kapitola 2, 3 a 4.

*Analýzy
pro makro
prostředí*

V rámci marketingového externího mikro prostředí můžeme využít analýzu C3 (Consumers, Collaborators, Competitors). V rámci spotřebitelů můžeme využít STP, persony, příběhy, analýzu kupních rolí, analýzu nákupního procesu, Rogersovu adopční křivku. V rámci spolupracovníků můžeme využít např. Porterovu analýzu 5 sil. No a pro analýzu konkurence např. benchmarking.

*Analýzy
pro mikro
prostředí*

V rámci marketingového interního mikro prostředí zcela jistě využijeme některou portfoliovou analýzu (BCG, GE), SWOT analýzu.

³⁶ Webový portál iHned. *Pro Číňany není smlouva nic*. [online] [vid. 2. března 2019]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/c1-63975770-pro-cinany-neni-smlouva-nic-rika-majitel-ceske-firmy-lasvit-leon-jaki-mic?utm_source=mediafed&utm_medium=rss&utm_campaign=mediafed

SWOT ANALÝZA

**Definice
SWOT
analýzy**

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. (Vašítková, 2009, s. 67)



PŘÍPADOVÁ STUDIE

Burger King dělá pro různé trhy řadu úprav, dle jejich specifik.

Burger King ovlivňuje i nově zavedená daň z cukru ve Velké Británii, která má zabránit narůstající obezitě a zubnímu kazu. Daň platí od 6. dubna 2018 a platí ji firmy podle toho, kolik cukru je v jejich nápojích. Např. Coca-Cola, kterou firma prodává, by se měla tak zdražit z 36 Kč na 43 Kč (1,75ml). Nealkoholické nápoje bez cukru jako Coca-Cola Zero a Light nepodléhají dani.

V Austrálii se nesou pobočky jméno Hungry Jack's. Firma zde má přes 300 poboček, proč jiný název? V Austrálii již existoval řetězec Adelaide Burger King. Kvůli ochranné známce se musely pobočky v Austrálii přejmenovat, a dostaly název Hungry Jack's. Společnost Hungry Jack je naopak zase známou značkou v USA, která ale nevyrábí hamburgery, ale různé druhy těsta na lívance. Australský Hungry Jack's je tedy klasický Burger King.

Burger King vzal ve Finsku v potaz, že se zde saunování řadí mezi jednu z nejdůležitějších součástí finské kultury a vybudoval tak první fast-foodovou saunu na světě. Zákazníci se obléknou do županů či ručníků, posadí se na lavici a vychutnají si své oblíbené jídlo z Burger King. Nachází se zde i velká obrazovka na hraní her nebo pro sledování televizního vysílání. Po jídle ze sebe mastnotu mohou spláchnout v luxusních sprchách.

Burger King zavedl vlastní kryptoměnu, která se testuje zatím v Rusku. Za Whopper-Coins si zákazníci mohou koupit hamburgery nebo spolu mohou vzájemně obchodovat. Zákazník získá za jeden rubl (cca 34 haléřů) jeden whoppercoin a za 1700 coinů si může „koupit“ jeden Whopper burger. A protože jsou dnes moderní mobilní aplikace, vytvoří Burger King aplikaci pro Android i Apple, kde budou moci zákazníci s měnou obchodovat.

7.4 Marketingové strategie a plánování

Strategie – cesta k cíli. Vyjadřuje náš postup k cíli za pomoci zdrojů, které máme k dispozici, omezení, stavu trhu atd.

Definice strategie

Nikdo nemůže poskytnout bezchybný návod, jak vytvořit strategii. Neexistuje „6 zaručených kroků k efektivní strategii“. Možností je nabídnout všechny možné přístupy a vybrat na základě situace firmy.

Marketingovou strategii lze obecně popsat takto (Hanzelková, 2009, s. 23-24):

Postup strategie

- **Cílový trh** – pro který je naše nabídka určena. Volíme si segment, na který chceme dodávat, podle charakteristik zákazníků.
- **Stěžejní prezentace** – jedná se o zamýšlený positioning, který by si měl zákazník spojit s naší nabídkou/firmou.
- **Celková hodnotová proklamace** – tedy jakou hodnotu nabízíme. Hodnotu produktu bude vnímat každý zákazník odlišně, proto musíme mít vhodně nastavenou segmentaci.
- **Cenová prezentace** – vychází z positioningu, měla by jej podpořit, viz dále.
- **Distribuční strategie** – udává, jak budeme cílový trh obsluhovat (jaká bude naše dostupnost).
- **Komunikační strategie** – jaké nástroje a média využijeme, kolik do toho budeme investovat.

Naše strategie v praxi tedy bude vypadat takovýmto způsobem. Máme vizi a misi na našem tuzemském trhu, které vedou vše, co děláme. Pro zvolený zahraniční trh, na základě všech nezbytných dat z analýz, zvolíme strategický cíl. Zvolíme cílové skupiny. Zvolíme obecný strategický přístup. A naplánujeme taktiky v rámci marketingového mixu. Poté samozřejmě implementujeme, kontrolujeme a upravujeme.

Mezi obecné strategické přístupy bychom mohli zařadit např. generické strategie dle Portera, Kotlerovu teorii pozice dle konkurence, obecné strategie (růstová, stabilizační, útlumová), Mintzbergovy strategie a další. Několik z těchto přístupů je charakterizováno (Zapletalová 2006, s. 51-56):

Příklady typů strategií

- 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, zlepši 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 diferenciacce (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.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – STARBUCKS STRATEGIE

Před vstupem na čínský trh v roce 1999 byl proveden výzkum, jehož cílem bylo zjistit, proč Číňané chodí do kavárny. Výzkum odhalil, že prvním důvodem je, aby se sešli se svojí

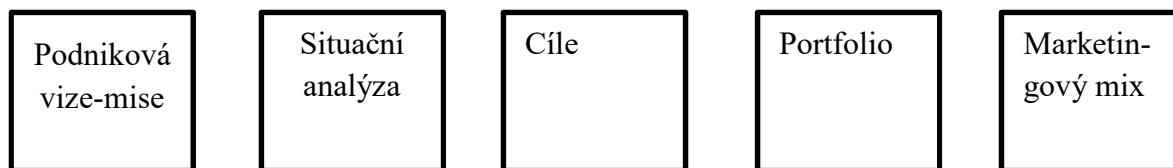
rodinou a přáteli a pití kávy je až na 6. místě. Vzhledem k počtu obyvatel Číny, bývá zvykem, že někteří lidé žijí ve velmi stísněných prostorech. Z tohoto důvodu tráví čas v kavárnách, jelikož tam je dostatek prostoru. Starbucks na tuto skutečnost reaguje a pobočky jsou koncipovány tak, aby zde návštěvník strávil co nejvíce času a měl dostatek prostoru. Aby zákazníci strávili v kavárně více času, nabízí čínský Starbucks více jídla než v jiných zemích a také je prostornější. Pro srovnání v USA pouze 20 % zákazníků zůstává v kavárně sedět, v Číně zůstane v kavárně 90 % zákazníků. Vzhledem k tomu, že čínský trh je velice vzdálený Americkému, vstupoval řetězec formou Joint Venture. V roce 2006 vykoupil svého partnera a získal tak 60 % podíl. Stalo se tak z důvodu, že vedení nabylo dojmu, že svého zákazníka už zná natolik dobře, že nepotřebuje poradní orgán v podobě tuzemské společnosti. Pro Starbucks je toto běžná praxe, která očividně funguje velice dobře. Společnost se bude na rozvoj tohoto trhu a koncentraci na něm soustředit i nadále, protože s rychlým růstem čínské ekonomiky je pro ně tento trh velice lukrativní. Číňané disponují kapitálem a jsou ochotni zaplatit i vyšší ceny, což také nahrává cenové politice společnosti, která ceny nastavuje podle ochoty zákazníků platit. V současnosti čelí americký Starbucks následkům obchodní války USA a Číny, které mají negativní dopad pro společnost v podobě bojkotu amerických značek včetně Starbucks tuzemskými spotřebiteli, což se promítlo ve snižování prodeje na Čínském trhu.³⁷



Strategie bývá většinou prezentována v písemné formě, tomu říkáme v praxi marketingový plán. Měl by obsahovat celou strategii, veškeré podrobnosti, úkoly, data apod. Mezi prvky plánu patří definování poslání, analýzy situace, definování cílů, vymezení cílového trhu, a vytvoření složek marketingového mixu (viz obr. 7.1). Dále mohou být zahrnuty do plánu rozpočty, realizační harmonogramy, požadované výstupy marketingového výzkumu, nebo prvky pokročilého strategického plánování. (Lamb, Hair a McDaniel, 2009, s. 33)

Strategické plánování

Obrázek 7.1 Prvky marketingového plánu



Zdroj: Lamb, Hair a McDaniel (2009, s. 33)

7.5 Marketingové taktiky

Marketingové taktiky můžeme v tomto kontextu marketingové strategie zobecnit jako námi nabízený marketingový mix. Je to hodnota, kterou zákazníkům dodáváme, se vším,

Definování taktik

³⁷ Webový portál Brainmass. *Starbucks in China*. [online] [vid. 8.dubna 2019]. Dostupné z: <https://brainmass.com/business/business-culture-in-china/starbucks-in-china-490837>

co k tomu patří. Tedy hodnotová nabídka v rámci produktu, za určitou cenu, s určitou dostupností a komunikací. Ve strategii jsme zvolili cíl, cílové skupiny a základní hodnotovou nabídku. Teď musíme být schopni přesně rozklíčovat, jak tato hodnota bude vypadat definováním marketingového mixu (tradiční 4/7P nebo nějaký jiný přístup). (Chernev, 2019)

Chernev (2019, s.21) rozeznává marketingové taktiky ve formě 7 atributů:

- Produkt – hmotný a nehmotný. Řešíme hodnotu, totální produkt v marketingu, životní cyklus a další.
- Služby – dodatečné služby k produktu.
- Značka – pomáhá odlišit nabídku od konkurence.
- Cena – množství peněz nutných k získání produktu.
- Stimuly – zvyšují hodnotu. Příkladem mohou být slevy, kupony, bonusy apod.
- Komunikace – informuje relevantní příjemce.
- Distribuce – kanály zajišťující dostupnost.

Pro mezinárodní marketing se budeme dále držet klasických 4P, viz kapitoly 9-12.



PŘÍPADOVÁ STUDIE - L'ORÉAL – STRATEGIE

Společnost L'Oréal založena 1909, 1910 na pultech obchodů v Itálii. V Rakousku 1911 a v Nizozemsku v roce 1913.

1957 vstup na trh Spojených států amerických. Formou výhradního obchodního zastoupení prostřednictvím firmy Cosmetics for Hair. O dva roky později vstupuje L'Oréal i na trh Brazílie, prostřednictvím převzetí brazilské společnost FAPROCO.

Asijský trh 1983, v japonském Tokiu zřídila výzkumné a vývojové centrum, aby přizpůsobila své výrobky asijskému trhu a specifickým požadavkům a potřebám spotřebitelů v Japonsku. Pozice upevněna 1996 převzetím značky Maybelline. Tato akvizice usnadnila vstup na čínský trh, kde měla Maybelline jednu továrnu a vyráběná kosmetika byla značně oblíbená.

1998 získala společnost americkou značku SoftSheen, jejíž produkty byly zaměřené na péči o vlasy pro tzv. etnické typy vlasů, zejména pro segment Afričanů a Afroameričanů. Díky získanému know-how společnost v roce 2000 rozšiřuje působení i na africký trh.

Krátce po akvizici SoftSheen L'Oréal převzal společnost Carson, jejíž postavení na africkém trhu je velice významné, a upevňuje tak svou pozici v péči o etnické typy vlasů.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Strategické marketingové řízení nám pomáhá řídit naši firmu v mezinárodním prostředí. Je to v podstatě soubor jednotlivých kroků, které musíme vykonat, abychom byli schopni provést naše plánované aktivity. Zahrnuje tedy vše od stanovení vize a mise ve firmě, přes strategické cíle, provedení analýz, až k formulaci strategie.

Vize a mise bývají často studenty podceňovány jako něco nedůležitého. V praxi jsou to ale stěžejní formulace, které nám pomáhají udržet ve firmě vytýčený směr. V mezinárodním marketingu je jejich formulace ještě důležitější, protože pomáhá překlenout kulturní vzdálenost našich zaměstnanců. Strategické cíle by měly být definovány pomocí metodiky SMART. Provedení analýz jsme nakousli již v minulé kapitole, v mezinárodním marketingu nám přibudou starosti se získáváním dat v jiném prostředí zahraničního trhu. Formulace strategie pak bude posledním krokem našeho strategického řízení. V praxi záleží na celé řadě faktorů, od zvoleného cíle, tržních příležitostí, kapitálových omezení atd., která ze strategií bude vhodná.

OTÁZKY



1. Jak na sebe navazují jednotlivé kroky strategického marketingového plánování a proč jsou takto seřazeny?
 2. Jaký je rozdíl mezi vizí a misí?
 3. Co znamená zkratka SMART?
 4. Jaké znáte portfoliové analýzy?
 5. Jak se provádí analýza SWOT?
 6. Jaké znáte strategie využitelné v mezinárodním marketingu?
 7. Jaký je rozdíl mezi strategií a taktikou?
-

8 OBCHODNÍ METODY A FORMY VSTUPU NA ZAHRA- NIČNÍ TRHY



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V následující osmé kapitole se seznámíte s obchodními metodami a formami vstupu na zahraniční trhy. Nejprve se budeme věnovat důvody vstupu firem na zahraniční trhy. Klasifikací obchodních metod a forem vstupu existuje v odborné literatuře více. V našem studiu přijmeme rozdělení na vývozní operace, formy vstupu nenáročné na kapitálové investice a formy kapitálově náročné. Vývozní operace se mohou rozdělit na přímé, kooperační a nepřímé. Mezi kapitálově nenáročné investice jsou řazeny licenční dohody, franchising, smlouvy o řízení a další. Kapitálově náročnými vstupy jsou přímé zahraniční investice, fúze, akvizice, společné podnikání atd.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování kapitoly budete umět:

- Objasnit důvody vstupu na zahraniční trhy
- Pochopit rizika vstupu na zahraniční trhy
- Charakterizovat jednotlivé formy vstupu na zahraniční trhy
- Rozlišit výhody a nevýhody jednotlivých forem vstupů.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Subjektivní a objektivní faktory vstupu, aktivně motivační a pasivně motivační faktory vstupu, pull faktory, push faktory, riziko vstupu, proces výběru trhu, vývozní operace, metody kapitálově nenáročné, nepřímý export, přímý export, kooperační export, metody kapitálově náročné, zahraniční investice, akvizice, fúze, společné podnikání, strategické aliance.

Dalším významným rozhodnutím mezinárodního marketingu je volba obchodní metody a formy vstupu na zahraniční trh. Je to klíčové strategické rozhodnutí.

CO OVLIVŇUJE VÝBĚR KONKRÉTNÍ FORMY VSTUPU?

Rozhodnutí vedení podniku ovlivňuje mnoho faktorů. Machková (2015) uvádí zejména náročnost na investice a zdroje (lidské, materiální, technologické), kterými podnik disponuje. Rozhodující je také potenciál cílového trhu, jakožto ekonomický efekt vstupu na zahraniční trh. To determinuje i celkovou konkurenceschopnost podniku v zahraniční konkurenci.

Výběr trhu

Co se týká lidských zdrojů, sehrávají zde zkušenosti managementu s mezinárodním obchodem a celkové personální možnosti. Limitujícím faktorem mohou být konkrétní podmínky na zamýšleném trhu, obchodně politické podmínky a všechny složky mezinárodního marketingového prostředí.

Součástí rozhodování podniku o formě vstupu je i rozhodování o geografické lokalizaci podnikatelských aktivit. Je podle řady autorů i výzkumných studií jednou z klíčových rozhodování v procesu internacionalizace podnikatelských aktivit. Jak uvádí Ciešlik et al. (2012), tak vstup na nové trhy umožňuje podniku využívat tržní příležitosti a zároveň otevírá možnosti vstupu do sítí dalších podniků. Blíže další kapitoly.

8.1 Motivy a faktory pro vstup na mezinárodní trhy

V první kapitole jsou uvedeny motivy vstupu na zahraniční trhy, jež se odvíjejí jednak od situace na novém zahraničním trhu (aktivní motivy) či situace na tuzemském trhu (pasivní motivy). Existují ale i další třídění motivů vstupu.

SUBJEKTIVNÍ FAKTORY VSTUPU

Meixnerová, Zapletalová a Stefanovová (2017) hovoří o subjektivních i objektivních faktorech vstupu na zahraniční trhy. K faktorům subjektivním řadí osobnostní charakteristiky manažerů a podnikatelů, kteří rozhodují o vstupu na zahraniční trhy. Může se jednat také o jejich odvahu a schopnost riskovat či zájem vyzkoušet si něco nového, co přineslo podniku profit. Je zajímavé, že větší odvahu mají starší zkušenější podnikatelé a troufají si i na vzdálenější trhy (Varma, 2009).

Subjektivní faktory

OBJEKTIVNÍ FAKTORY VSTUPU

Za objektivní faktory jsou považovány faktory, které jsou zjištěné na základě analýz, tzn. podložené exaktními a ověřenými informacemi z interního i externího prostředí podniku. Tyto informace hodnotí jak vnější prostředí, tak vyhodnocují konkrétní situaci v podniku z hlediska jeho zdrojů a možností. Jako objektivní faktor může být brán zájem o produkt

Objektivní faktory

dané firmy, intenzivní konkurence na tuzemském trhu a jeho nasycenost. Na základě objektivních faktorů potom manažeři a podnikatelé provádějí rozhodnutí týkající se konkrétní Pasivně motivační faktory (2017).

AKTIVNĚ MOTIVAČNÍ A PASIVNĚ MOTIVAČNÍ FAKTORY (PULL A PUSH FAKTORY)

Aktivně motivační faktory

Existují i jiná členění faktorů. Např. Štrach (2009) zmiňuje aktivně motivační důvody a pasivně motivační důvody. Aktivně motivační faktory vycházejí z dobrovolnosti a svobodné vůle managementu vstoupit na zahraniční trh. Tyto faktory jsou také označovány jako pull faktory neboli faktory tahu. Podnik táhne touha svůj unikátní produkt prodávat na zahraničním trhu.

Pasivně motivační faktory

Pasivně motivační faktory neboli push faktory (faktory tlaku) jsou faktory, které nutí podnik k tomu, aby vstoupil na zahraniční trh. Může to být záchrana podniku, protože na tuzemském trhu již nemá možnost rozvoje a naplňování svých cílů (např. nasycenost trhu).



PRO ZÁJEMCE – DŮVODY ČESKÝCH PODNIKŮ NA ZAHRANIČNÍ TRHY

Zapletalová (2017) se ve svém výzkumu věnovala důvodům vstupu českých firem na zahraniční trh:

Důvody vedoucí české podniky ke vstupu na zahraniční trhy (%)

Zvýšení tržeb	24
Atraktivita trhu	16
Kontakty v zahraničí	15
Expanze	15
Geografická blízkost	11
Konkurenční výhoda	6
Kulturní blízkost	4
Nižší náklady	3
Získání know-how	3
Jiné	2
Dřívější import	1

Zdroj: Meixnerová, Zapletalová a Stefanovová (2017)

Důvody vstupu firem na mezinárodní trhy se mohou zobecnit i do těchto kategorií:

(Zapletalová 2006, s. 51-56):

- zvyšování prodejů a vše s tím spojené,
- získávání zdrojů,

- diversifikace dodavatelů a odběratelů,
- minimalizace konkurenčních rizik.

Jestliže má podnik zájem vstoupit na mezinárodní trh a je-li správně motivován, musí ještě splňovat určitá kritéria pro tento vstup. Zejména by si měl podnik vymežit cíle a očekávání, která jsou spojená se zahraničními aktivitami. Měl by mít dostatečné finanční možnosti a zdroje pro prvotní obchodní aktivity. Dále je vhodné si osvojit znalosti a zkušenosti s podnikáním na mezinárodních trzích.

8.2 Proces výběru trhu a strategie vstupu na tento trh

Ve chvíli, kdy se podnik rozhodne vstoupit na mezinárodní trh a má pro splnění všechny předpoklady, je třeba vybrat vhodný trh a strategii, kterou pro vstup na tento trh použije. Je nutné realizovat některá základní strategická rozhodnutí, jak již bylo zmiňováno: volba cílové země/trhu a jejich segmentace, určení strategie (metody) vstupu a načasování vstupu. Volba cílové země a trhu je velmi náročný proces, který závisí na mnoha faktorech (viz kapitola 6).

Zjednodušeně však můžeme říci, že je výběr většinou ovlivněn stavem samotného podniku, proto je zde nemůžeme analyzovat. Lze však provést obecnou segmentaci trhu v rámci Evropské unie, a to z hlediska kulturních dimenzí, geografické a jazykové blízkosti (Kotler, Keller 2007):

Segmentace trhu
EU

- Rakousko, Německo, Švýcarsko, Itálie, Velká Británie, Irsko – skupina zemí, které představují velmi bohaté anglosasky a německy hovořící evropské země, celkem jde o více než 200 mil. zákazníků,
- Belgie, Francie, Řecko, Portugalsko, Španělsko – jsou především románské země s typickým charakterem místních obyvatel, celkem jde o cca o 180 mil. zákazníků,
- Dánsko, Švédsko, Finsko, Nizozemsko, Norsko – skandinávské země, velmi vyspělé ekonomiky a nároční spotřebitelé, celkem jde o 40 mil. Zákazníků (Kotler, Keller 2007):

Koncepce sociálně kulturních zón umožňuje podnikům přizpůsobit marketingový mix jen několika zónám, a ne pro každou zemi zvlášť. Základem je identifikace určité geografické zóny, která má obdobné sociálně kulturní zázemí, a to podnikům 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, Keller, 2007).



PŘÍPADOVÁ STUDIE – SPECIFIKA VSTUPU

POLSKO je přirozeným cílem našich podniků a jejich marketingových a akvizičních aktivit. Na první pohled se zdá, že vstup bude jednoduchý. Jsme sousedi, jazyk je příbuzný, kultura je obdobná. Podobný je rovněž politický a hospodářský vývoj. Opak je pravdou. Pokud chce podnik proniknout na polský trh, musí se s ním pečlivě seznámit, zpracovat si marketingový plán. Vstup na polský trh s jakýmkoliv zbožím znamená potkat se s velmi silnou konkurencí. Je nepředstavitelné, že by na polském trhu chyběl nějaký produkt nebo jeho náhražka. Specifické je, že polští dovozci neradi obchodují prostřednictvím obchodních firem a různých zprostředkovatelů a hledají kontakty na přímé výrobce.

V **RAKOUSKU** je třeba dodržovat doporučené postupy, které směřují od průzkumu po vyhledávání a oslovování potenciálních partnerů či případnou prezentaci výrobků na veletrhu až po založení vlastní společnosti. Napomoci může i vídeňská kancelář Czech Trade. Při navazování partnerství je nutné si ověřit bonitu budoucího obchodního partnera. Nestačí jenom zdání serióznosti. Zvýšená pozornost musí být věnována také uzavírání smluv, které je třeba konzultovat s právníky, kteří se vyznají v rakouském právu. V Rakousku je velmi rozšířená spolupráce s obchodními zástupci, kteří působí ve všech odvětvích a zprostředkovávají obchody. Vhodného zástupce také pomůže zajistit Czech Trade.³⁸

Klíčovým rozhodnutím při vstupu na zahraniční trh je výběr způsobu vstupu. Podívejme se na základní metody vstupu.

8.3 Strategie (metody) vstupu na zahraniční trhy

Zvolení konkrétní strategie je ovlivněno faktory, které byly již dříve uvedeny (investiční náročnost vstupu, zdroje podniku k dispozici, potenciál cílového trhu, rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu, konkurenceschopnost podniku v mezinárodním prostředí atd.).

Klasifikace metod

Metody vstupu jsou různě klasifikovány a seskupovány do určitých skupin (Meixnerová, Zapletalová, Stefanovová, 2017). Jeden ze způsobů členění lze nalézt u Bradleyeho (2002), který navrhuje rozdělit metody vstupu na exportní metody vstupu, smluvní metody vstupu, investiční metody vstupu. Machková (2015) rozděluje metody (formy) také na tři skupiny a uvádí vývozní operace (obchodní metody), dále formy nenáročné na kapitálové investice a následně formy náročné na kapitálové investice. V naší studijní opoře se připojíme ke členění Machkové.

Tabulka č. 8.1 Metody vstupu na zahraniční trhy

³⁸ C.d.

Vývozní operace	Formy kapitálově nenáročné	Formy kapitálově náročné
Nepřímý export <ul style="list-style-type: none"> - prostřednické vztahy - obchodní zastoupení - komisionářské vztahy - sdružení malých vývozců (exportní aliance) - 	<ul style="list-style-type: none"> - licenční obchody - franchising - smlouvy o řízení - zušlechťovací operace - výrobní kooperace - profesní smlouvy 	Přímé zahraniční investice: <ul style="list-style-type: none"> - fúze - akvizice - investice na zelené louce - společné podnikání (Joint Venture) - strategické aliance
Kooperační export <ul style="list-style-type: none"> - Smlouvy o výhradním prodeji (výhradní distribuci) - piggyback 		Portfoliové investice: <ul style="list-style-type: none"> - investice do akcií - investice do cenových papírů
Přímý export <ul style="list-style-type: none"> - prodejní kanceláře, pobočky 		

Zdroj: zpracováno dle Machková (2015), (Meixnerová, Zapletalová, Stefanovová, 2017)

Nyní se seznámíme se těmito metodami stupu na zahraniční trhy.

8.3.1 VÝVOZNÍ OPERACE

Vývozní a dovozní operace představují nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trhy. Často je export považován za formu vstupu, která nevyžaduje žádné investice. Machková (2015) ale upozorňuje na to, že firma, pokud chce být úspěšná, tak musí do mezinárodního marketingu nemálo investovat. Firma potřebuje financovat marketingový výzkum a modifikovat zahraniční marketingovou strategii. Je třeba řešit produkt, jeho případnou adaptaci. Zajistit další doprovodné služby, vybudovat distribuční cesty, stanovit odpovídající cenovou politiku. Nemalé prostředky se vkládají také do komunikační politiky.

Exportními aktivitami se v praxi zabývá relativně malý počet specializovaných podniků. Pro vývoz zboží volí různé obchodní metody, jejichž volba je závislá na charakteru výrobků a služeb, výběru obchodního partnera, efektivnosti realizace zahraničně obchodních operací. Export může probíhat ve třech formách, a to ve formě nepřímé, kooperativní a přímé.

NEPŘÍMÝ EXPORT

*Nepřímý
export*

Do obchodních metod na základě smluvních vztahů se zapojují následující partneri: prostředníci, výhradní prodejci, obchodní zástupci, komisionáři a další subjekty. Jedná se o export bez přímých zahraničních investic. Mezi hlavní výhody nepřímých exportních operací patří nižší investiční náročnost na zpracování cílových trhů a eliminace rizik vyplývajících z mezinárodních obchodních operací. Podstatnou nevýhodou je ztráta bezprostředního kontaktu s cílovým trhem, s cílovým zákazníkem. V případě volby nepřímé obchodní metody podnikatelským subjektem přichází do styku se zahraničním trhem nepřímo, přičemž ztrácí kontrolu nad svým zbožím a svými zákazníky (Meixnerová, Zapletalová, Stefanovová, 2017).

●PROSTŘEDNICKÉ VZTAHY

*Prostřed-
nické
vztahy*

V mezinárodním obchodě působí řada prostředníků, kteří obchodují na vlastní jméno, na vlastní účet a na vlastní riziko. Odměnou prostředníkům je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tj. marže. Prostředník může být výhodný pro malé a střední podniky, protože zřízení specializovaného oddělení pro vývoz by bylo nákladné či pro podniky specializující se na výrobu. Výhodou jsou nižší náklady oběhu, eliminace rizik. Nevýhodou je ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem a kontroly nad mezinárodní marketingové strategie (Machková, 2015).

●OBCHODNÍ ZASTOUPENÍ

*Obchodní
zastoupení*

Úspěšnost podniku je podmíněna vybudováním kvalitní zastupitelské sítě. Podnik provede výběr obchodních zástupců. Před uzavřením smlouvy je třeba vymezit obsah působnosti obchodního zástupce a informovat se na jeho vztahy ke konkurenčním firmám. Pokud se nejedná o výhradní zastoupení, pak podnik může využívat více zástupců, stejně tak zástupce může figurovat pro více podniků. Důležitá je informační funkce obchodního zástupce.

●KOMISIONÁŘSKÉ VZTAHY

Komisionáři

Fungují na základě komisionářské smlouvy. Komisionář se na rozdíl od zprostředkovatele přímo ve smlouvě zavazuje, že uzavře konkrétní smlouvu. Komisionář uzavírá smlouvu na vlastní jméno, ale na účet komitenta. Výhodou využití komisionáře je možnost kontroly nad cenami (stanovuje je komitent), možnost využití goodwillu komisionáře a jeho obchodních kontaktů a distribučních cest. Nevýhodou může být přílišná samostatnost komisionáře a neuplatnění vlastního image komitenta na zahraničním trhu (Machková, 2015).

●SDRUŽENÍ MALÝCH VÝVOZCŮ (EXPORTNÍ ALIANCE)

Malé a střední podniky mají někdy problémy se zdroji. Nemají také zkušenosti s mezinárodním podnikáním. Přesto by tyto podniky chtěly vyvážet a realizovat mezinárodní aktivity. Výhodné pro něho může být založení vývozního sdružení, které vyváží zboží společně. Vývozci jsou zpravidla ze stejného oboru podnikání s možností doplnění nabídky. Sdružení realizuje řadu společných aktivit, jako je výzkum zahraničních trhů, vytváří nabídky, vyřizuje objednávky, organizuje logistiku apod. Sdružení zastupuje své členy v zahraničí, organizuje výstavy v zahraničí i komunikaci.

*Sdružení
malých vý-
vozců*

Výhodou je úspora nákladů, omezení exportních rizik a zlepšení vyjednávací pozice vůči zahraničním partnerům, což se může projevit v lepších cenách. Nevýhodou mohou být nevyvážené vztahy v rámci sdružení a nerovnoprávné zacházení či ztráta určité samostatnosti méně významných členů. V ČR je podpora exportních aliancí součástí proexportní politiky státu (Machková, 2015, s. 72-73).

KOOPERAČNÍ EXPORT

●SMLOUVY O VÝHRADNÍM PRODEJI (VÝHRADNÍ DISTRIBUCE)

Podnik vstupuje na trh na základě smlouvy o výhradním prodeji. Ve smlouvě je určen dodavatel a odběratel (výhradní dovozce). Ve smlouvě je uvedena oblast a druh zboží. Výhodou je využití již existujících distribučních sítí, průnik na vzdálenější zahraniční trhy. Nevýhodou je ztráta bezprostředního kontaktu s trhem a možnost blokace vstupu na zahraniční trh, pokud výhradní distributor nesplní očekávání a není schopen zajistit širokou distribuci zboží a očekávané objemy prodeje.

*Výhradní
distribuce*

Výhradní distribuce spotřebního zboží a těsná spolupráce s marketingem je často označována jako piggyback. Machková (15, s. 70) charakterizuje piggyback jako spolupráci několika podniků ze stejného odvětví podnikání. Spolupráce spočívá v tom, že velký a známý podnik umožňuje za úplatu menším podnikům využít jeho zahraniční distribuční cesty. Tato spolupráce je výhodná pro obě strany. Malý podnik má možnost využít již funkční distribuční kanály a zkušenosti velkého podniku. Ten může nabídnout v rámci své distribuce širší a rozmanitější portfolio produktů. Takto mohou kooperovat v rámci úspory nákladů i dva velké podniky. Stává se na trzích, které nejsou významné, ale podniky chtějí být na nich přítomni (např. pro budoucí možný rozvoj). Tato spolupráce ale může být pro malé a střední podniky i nevýhodná, protože se mohou setkat s tlakem silnějších partnerů na nižší ceny, s nevýhodnými platebními podmínkami a velkými nároky na kvalitu dodávek a logistiku.

Piggyback

V některých případech je piggyback používán při spolupráci velkých firem. Děje se tak z důvodů úspory nákladů. Firmy společně využívají a financují prodejní sítě a společného poskytování služeb na zahraničním trhu.

PŘÍMÝ EXPORT

Přímý export

Náročnější metodou exportu je pak export s přímými investicemi, který je zajišťován vlastními silami (kanceláře, pobočky, dceřiné společnosti). Podnik si vytváří v zahraničí takové opěrné body, jejichž úkolem je navazovat kontakty, rozvíjet je a monitorovat trh a jeho vývoj. Je možné si založit také vlastní dceřinou společnost, což je samostatná právnická osoba působící na zahraničním trhu (Stoklasa, Urbánek, 2014). Přímé obchodní metody jsou využívány zpravidla v průmyslovém marketingu zabývajícím se vývozem strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Důvodem této formy vstupu jsou poměrně komplikované dodávky těchto produktů, při nichž je žádoucí přítomnost výrobce. Výhodou je ale kontrola vlastní marketingové strategie na zahraničním trhu (Machková, 2015).

8.3.2 METODY KAPITÁLOVĚ NENÁROČNÝCH VSTUPŮ NA MEZINÁRODNÍ TRHY

Ne vždy mají podniky dostatečné finanční zdroje ke vstupu na zahraniční trh. Existují formy vstupu, které nejsou kapitálově náročné. Mezi základní formy kapitálově nenáročných vstupů můžeme zařadit následující metody (Stoklasa, Urbánek, 2014, Machková, 2015), které jsou označovány také jako metody smluvní (Meixnerová, Zapletalová, Stefanovová, 2017). Patří mezi ně licenční obchody, franchising, smlouvy o řízení, zušlechťovací operace a výrobní kooperace.

● LICENČNÍ OBCHODY

Licenční obchody

Licence (licenční obchody) jsou založeny na prodeji práv zahraničnímu subjektu k využívání vynálezu, užitého nebo průmyslového vzoru nebo ochranných zařízení (ochranné známky nebo obchodního jména). Licenci poskytuje ten, kdo má k využití nehmotného statku absolutní právo. Podnik poskytuje práva k nehmotnému majetku jinému podniku k užívání v určité geografické oblasti na určitou dobu. Obchod se uskutečňuje nejčastěji formou smlouvy licenční, smlouvy o dílo nehmotné a smlouvy o převodu práv k nehmotnému statku. Poskytnutí práv může být buď exkluzivní (práva jsou poskytnuta v určité oblasti pouze jednomu podniku) nebo neexkluzivní (Machková, 2015, Meixnerová, Zapletalová, Stefanovová, 2017).

Licenční smlouvy umožňují zahraničnímu příjemci využití licence vynálezů, ochranných práv a znalostí a zkušeností. Dle Machkové et al. (2010) lze rozlišovat:

- patentové licence využívající patentovým právem chráněný vynález;
- licence know-how slouží převodu nechráněných technických a provozně hospodářských znalostí a dovedností;
- franchisingové licence.

PROČ PODNIKY PRODÁVAJÍ PRÁVA K VYUŽÍVÁNÍ PRŮMYSLOVÉHO VLASTNICTVÍ?

Stává se to např. v případech, když podnik nemá možnost zavedení výroby s využitím svých vynálezů nebo jiných významných vědecko-technických poznatků. Tím by došlo k jejich znehodnocení. Zahraniční trh může být malý, nemá potřebný tržní potenciál, a proto firmy dávají přednost licenčním operacím před přímými zahraničními investicemi. Prodej práv může být také spojen s výhodným kooperačním či jiným vývozem zboží. Např. je spojen s vývozem komponentů a zařízení. Také může být prodej práv s reciproční komerční výhodou, což znamená např. s dovozem licenčních výrobků, které jsou vyrobené v zahraničí, za jinou technologii (Mulačová, Mulač, et al, 2013, Machková, 2015).

PROČ PODNIKY NAKUPUJÍ LICENCE?

Buď tedy podnik nemá dostatek finančních prostředků, o čemž již bylo hovořeno. Dále podnik nemá prostředky ani na vlastní výzkum a vývoj, což také není levná záležitost. Důvodem může být také strategie podniku, která spočívá v rozšíření vývozu výrobků, jejichž části jsou v některých zemích chráněny patenty zahraničních firem. Také se stává, že zahraniční patentová ochrana je tak dokonalá, že podnik nemůže dosáhnout vlastního originálního řešení (Mulačová, Mulač, et al, 2013, Machková, 2015).

●FRANCHISING

Franchising je odbytový systém, jehož pomocí se na trhu uvádějí výrobky. Služby či technologie. Toto je definice „Evropské franchisingové federace.“ Tato definice je akceptována i v ČR a používá ji Česká asociace franchisingu. Jedná se o smluvní vztah upravující spolupráci dvou subjektů, a to franchisora a franchisanta, což jsou dva nezávislé podniky (Mulačová, Mulač et al, 2013). Franchisor je zpravidla firma zavedená na trhu, s vlastní známou značkou, know-how. Poskytnout může pomoc s počátkem podnikání, provozem. Franchisant podniká pod touto značkou, což mu usnadňuje vstup na trh. Na druhé straně má franchisant určité povinnosti, jako je zaplatit tuto pomoc a dodržovat sjednané podmínky, kvalitu a image franchisora. V praxi se nejčastěji setkáváme s touto formou v odvětví maloobchodu (Yves Rocher, OBI), občerstvení (Mc Donald), hotelnictví, restaurací. V některých zemích je franchising chápán jako ochrana tuzemských podnikatelů.

Franchising

PŘÍPADOVÁ STUDIE – FRANCHISING KFC



FRANCHISING KFC

KFC je největším fast food řetězcem s pokrmy z kuřecího masa na světě a vlastní nebo franšizuje 12 800 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 počátku plukovníka Sandere 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. Olda Beijing Twiste – tortillu napodobující způsob, jakým je podávána pekingská kachna, ale uvnitř je místo kachny smažené kuře.

Zdroj: Kotler, Keller 2007, s. 714.

● SMLOUVY O ŘÍZENÍ

Smlouvy o řízení

Primárně jsou využity především v takovém případě, kdy zahraniční podnik může lépe řídit tuzemský podnik než jeho majitelé a vlastní manažeři. Jedná se o zvláštní smlouvy, které se využívají zejména ve vyspělých zemích. Předmětem smlouvy je poskytnutí řídicích kádru (manažerů) na smluvním základě. U tohoto smluvního typu řízení lze identifikovat obdobné rysy jako u franchisingu. V podstatě se jedná o přenos osvědčené koncepce (know-how) řízení do zahraničí. V praxi se smlouvy o řízení používají u hotelového managementu, při řízení podniků v rozvojových zemích, při dodávkách investičních celků na klíč (Machková, 2009, Machková, 2015).

● ZUŠLECHŤOVACÍ OPERACE

Zušlechťovací operace

Jedná se o operace, které se týkají zpracování a přepracování surovin, výrobků nebo polotovarů. Buď je cílem vyšší stupeň rozpracovanosti nebo finalizace zpracování v jiné zemi. Důvodem jsou obvykle nižší náklady na operaci v zahraničí nebo legislativní důvody. Zušlechťovací operace mohou být aktivní nebo pasivní. Aktivní operace spočívá v tom, že zahraniční podnik dodá suroviny, materiál či polotovary a podnik na domácím trhu zařídí zušlechťovací operaci. Pasivní operace spočívá ve vyvezení suroviny z domácího státu, její zpracování na zahraničním trhu a poté její vrácení zpět (Mulačová, Mulačová et al, 2013).

● VÝROBNÍ KOOPERACE

Výrobní kooperace

Výrobní program je rozdělen prakticky mezi výrobce z různých zemí. Podniky přitom nejsou kapitálově propojeny. Finální výrobek je zkompletován buď jedním, nebo oběma výrobci. Spolupráce výrobců se může týkat i výzkumu a vývoje, společného odbytu či ve službách. Obsah a forma smlouvy záleží na ujednání mezi partnery. Co touto kooperací je sledováno? Především úspora nákladů a zajištění adekvátní kvality a zvýšení konkurenceschopnosti na světových trzích. Jak toho dosáhnout? Může se to týkat příznivější dostupnosti výrobních zdrojů, zdrojů financování, v dostupnosti výzkumných a vývojových kapacit (Mulačová, Mulač et al, 2013).

8.3.3 METODY KAPITÁLOVĚ NÁROČNÝCH VSTUPŮ NA MEZINÁRODNÍ TRHY

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy patří mezi nejsložitější metody vstupu. Většinou je realizují největší podniky. Nejčastěji mají formu portfoliových investic a přímých investic. Do přímých investic jsou řazeny fúze, akvizice, investice na zelené louce, společné podnikání (Joint Venture) a strategické aliance. Portfolio investice jsou investicemi do akcií nebo do cenných papírů (Mulačová, Mulač, 2013). Podívejme se blíže na jednotlivé formy:

PORTFOLIOVÉ INVESTICE

Portfoliové investice (Daniels et al. 2002) představují pasivní držení cenných papírů, jako jsou zahraniční akcie, dluhopisy nebo jiná finanční aktiva. Držení těchto cenných papírů však s sebou nepřináší investorovi možnost aktivně se podílet na řízení nebo kontrole podniku, do kterého bylo takto investováno. Nemožnost podílet se na řízení nebo kontrole podniku je hlavním rozdílem mezi portfoliovými a přímými investicemi. Jako hlavní motivy pro portfoliové investice bývá nejčastěji uváděn atraktivní podíl na investicích a možnost geografické diverzifikace investičního portfolia (Meixnerová, Zapletalová, Stefanová, 2017).

Portfólio investice

PŘÍMÉ ZAHRANIČNÍ INVESTICE

Přímé investice jsou investice do podniku. Jedná se o skutečnou účast na reálných procesech v podniku. Jak definovat přímé investice? Přímé zahraniční investice můžeme definovat jako investice za účelem založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem, který sídlí v jiné zemi.

Přímé zahraniční investice

Tyto investice pak mohou mít podobu kapitálových vkladů (hmotných a nehmotných investic), vnitřofiremních půjček nebo reinvestovaného zisku. Jsou tak základním pilířem rozvoje světové ekonomiky. Řada zemí poskytuje různé výhody investorům formou investičních pobídek a láká tím zahraniční investory. Běžné jsou celní a daňové úlevy, podpora v získání pozemku (budovy), dotace a granty. Investiční pobídky nabízí i ČR.

K ZAPAMATOVÁNÍ – FAKTORY ROZHODUJÍCÍ O PŘÍMÉ ZAHRANIČNÍ INVESTICI



Podívejme se na přehled faktorů, které rozhodují o přímých zahraničních investicích.³⁹

Marketingové faktory

Velikost zahraničního trhu

Růstový potenciál zahraničního trhu

³⁹ Webový portál Businessinfo. *Formy vstupu na zahraniční trhy*. [online]. [vid 6. června 2020]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy-7689.html>

	Snaha o udržení podílu na trhu Snaha o podporu exportu mateřské firmy Nutnost užšího kontaktu se zákazníky Nespokojenost s dosavadní strategií mezinárodního marketingu Základna pro vývozní aktivity Větší ziskovost
Obchodně politické faktory	Obchodní bariéry Preference tuzemských výrobků
Nákladové faktory	Snaha o přiblížení surovinových zdrojů Kvalifikovaná pracovní síla Dostupnost kapitálu/technologií Levné suroviny Levná pracovní síla Nízké výrobní náklady Nízké přepravní náklady Finanční a další pobídky pro investory Celkově nižší náklady
Investiční klima	Pozitivní vztah k zahraničním investorům Politická stabilita Stabilita zahraniční měny Daňový systém Znalost místního trhu

Do přímých investic řadíme fúze, akvizice, investice na zelené louce, společné podnikání a strategické aliance. Nyní si je budeme charakterizovat.

FÚZE

Fúze

Fúze mají formu splynutí nebo sloučení. Při splynutí obě společnosti, a to jak zahraniční, tak i tuzemský podnik zaniká a vzniká nový právní subjekt. Při sloučení zaniká pouze jeden podnik a její aktiva a pasíva přecházejí na druhou firmu. Cílem fúze může být snížení rizik, tím že je diverzifikováno portfolio, získání větší kontroly nad dodavateli, úspory z rozsahu apod. (Stoklasa, Urbánek, 2014).

AKVIZICE

Akvizice znamená převzetí podniku na základě koupě. Provádí se především formou zakoupení rozhodujícího objemu akcií (akvizice plná – 100 % vlastnictví, akvizice čás-

tečná). Akvizice mohou být tzv. přátelské (dochází k synergickému efektu posílení podniku) nebo nepřátelské (koupě a likvidace konkurence). Po nákupu akcií dochází k převzetí kontroly nad řízením společnosti (Stoklasa, Urbánek, 2014, Machková, 2015).

INVESTICE NA ZELENÉ LOUCE

Investice na zelené louce jsou nově založené a postavené podniky. Do nové hostitelské země přinášejí více kapitálu, více nových technologií a know-how. Zvyšují konkurenci na trhu. Jejich přínosem je, že přinášejí na trh nová pracovní místa. Ze strany států jsou často podporovány formou investičních pobídek. Jedná se o často využívaný způsob asijských firem k proniknutí do Evropy. Podniky často požadují různé úlevy (Stoklasa, Urbánek, 2014, Machková, 2015).

*Investice
na zelené
louce*

PŘÍPADOVÁ STUDIE-FORMY VSTUPU ZAHRAŇIČNÍCH ŘETĚZCŮ NA ČESKÝ TRH



V první polovině 90. let vstupovaly na český trh první zahraniční řetězce, které nejprve přebírají část obchodní sítě bývalých státních podniků zejména v sídlištní výstavbě, poté začínají budovat své prodejny na „zelené louce.“ S jejich příchodem se začínají prosazovat obecné vývojové trendy v obchodě. Rostly počty prodejen, doprovázené intenzivní modernizací, objevovaly se nové formy prodeje a nové druhy maloobchodních jednotek i velkoobchodních skladů. Začalo období rozšiřování prodejních ploch a zlepšování obslužného standardu maloobchodní sítě. Tuzemský nezávislý obchodník i družstevní obchod neměli na trhu jednoduchou pozici, postupně ustupoval, což se později týkalo i prvních českých tzv. postprivatizačních řetězců.

Do konce 90. let pozice družstevního obchodu a nezávislých obchodníků strmě klesala. Domácí podniky všech velikostí reagovaly na rostoucí koncentraci a internacionalizaci vytvářením prvních vertikálních kooperačních vazeb, které představovaly nákupní aliance sdružující nezávislé maloobchodníky a velkoobchodníky se společnou nákupní centrálou, jakožto horizontální kooperace v podobě nákupních center. Po roce 2000 provozní a prostorová koncentrace maloobchodní sítě pokračuje, nezávislý maloobchod a družstevní obchod stabilizuje svou pozici. V roce vstupu ČR do EU došlo v českém maloobchodě k určitému zklidnění. Zejména potravinářský maloobchodní trh byl již kolem roku 2004 nasycen.

Zahraníční obchodní firmy, které vstupovaly na český trh, využily především strategii organického rozvoje, protože český obchodní trh nepatřil na počátku transformace k trhům vyspělým, ale rozvíjejícím se s absencí většiny vyspělých typů maloobchodních jednotek. Výkup stávajících sítí byl proto problematický. I když prostředí obchodního podnikání je relativně velmi liberální, realizace této strategie se potýkala s nemalými problémy týkajícími se především byrokratických procedur při získávání stavebních povolení a pozemků často spojených s nepřehlednou či roztržitou vlastnickou strukturou. Expanzi napomohl

i rozvoj franchisingu, i když zájem tuzemských firem nebyl zpočátku velký. Franchising se usadil zejména v prodeji oděvů a textilu, obuvi, kosmetiky a rychlého občerstvení (Starzychná, 2009).

SPOLEČNÉ PODNIKÁNÍ

Společné podnikání

Společné podnikání (Joint Venture) dvou nebo více podniků spočívá v tom, že na základě smlouvy vznikne nová právnická osoba, která má společný kapitál a společný podíl na řízení. Z toho pak vyplývají určité výhody (znalost místního trhu, rychlý vstup na něj) a nevýhody (problém společného řízení). Obvyklé jsou dvě formy společného podnikání (Machková, 2015):

- **SMLUVNÍ SPOLEČNÝ PODNIK**-jde o čistě smluvní vztah, nedochází ke kapitálovému propojení, ale jedná se spíše o společný výzkum a vývoj, výrobu, zabezpečení společných služeb apod.
- **MAJETKOVÝ SPOLEČNÝ PODNIK**-kdy dojde ke kapitálovému provázání společného podniku se všemi účastníky podnikání.

Joint Ventures mohou mít různé kombinace vlastnictví (Daniels et al. 2002): dva podniky z jedné země jsou spojené společně v cizí zemi (např. NEC - Japonsko a Mitsubishi - Japonsko ve Velké Británii); zahraniční podnik se spojí s tuzemským podnikem (např. Great Lakes Chemical – USA a A. H. Al Zamil v Saudské Arábii); podniky ze dvou nebo více zemí se spojí a vytvoří Joint Venture ve třetí zemi (např. Diamond Shamrock – USA a Sol Petroleo – Argentina v Bolívii); soukromý podnik a místní vláda založí Joint Venture (někdy nazývaný se Mix Venture) (např. Philips – Nizozemí a vláda Indonésie) (Zapletalová, 2017).

STRATEGICKÉ ALIANCE

Strategické aliance

Strategické aliance vznikají spojením vybraných aktivit podniku s předem jasným specifikovaným účelem. Oba (všechny) podniky, oproti společnému podnikání, jsou z vyspělých zemí a jedná se o velké podniky. Tyto aliance mají zájem využívat komplementární schopnosti partnerů. Mezi základní druhy aliancí řadíme:

- **KOMPLEMENTÁRNÍ ALIANCE** mají za cíl překonání obchodněpolitických překážek. Obvyklé jsou v automobilovém průmyslu (Mazda – Ford).
- **INTEGRAČNÍ ALIANCE** sledují úsporu nákladů v určitých aktivitách. Nižší náklady jsou dosaženy díky společnému vývoji nebo výrobě určitých komponent, které využívají oba podniky.

● **ADITIVNÍ ALIANCE** realizují společný vývoj, výrobu 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 (Stoklasa, Urbánek, 2014).

Strategické aliance slouží především ke sdílení činností a zdrojů partnerů, k redukci konkurenčních střetů a ke vzniku, přenosu a využití znalostí. Prvotním smyslem strategických aliancí, které jsou pevnou součástí národní ekonomiky každé země, je rozvoj pozitivní kooperace a redukce kooperace negativní (Daniels et al. 2002).

8.4 Riziko podnikání na mezinárodních trzích

Limitujícími faktory volby vhodné metody je i míra rizika, která je s každou z výše uvedených metod spojena. Metody vstupu mohou být hodnoceny a srovnávány z různých hledisek. Agarwal a Ramaswami (1992) uvádí čtyři nejběžnější hlediska, a to hledisko míry rizikovosti metody, hledisko míry návratnosti investic, hledisko náročnosti na zdroje a hledisko míry kontroly.

Platí, že riziko vstupu na zahraniční trh roste s využitím přímých metod a s kapitálově náročnějšími metodami. Na druhou stranu zároveň stejným směrem se zvyšují i strategické možnosti podniku 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 (Stoklasa, Urbánek, 2014).

Mezi taková rizika patří (Vašítková, 2009, Machková, 2015):

- 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 kurzu měn.

*Charakter
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.

TRŽNÍ RIZIKA mohou být ovlivněna ekonomickým procesem v určité zemi. Zákazníci mění své preference, což se odrazí ve vyšší poptávky po zboží. Svoji roli sehrávají i sezónní výkyvy. Na zamýšlený trh mohou vstoupit noví konkurenti, může se změnit postavení rozhodujících dodavatelů nebo odběratelů, což má vliv na vyjednávací pozici na trhu. Tržní rizika se mohou projevit ve změnách cen, nákladů. Může vlivem konkurence dojít ke ztrátě

Tržní rizika

tržního podílu, ztrátě distribučních kanálů a k řadě dalších problémů, které negativně působí na pozici firmy na zahraničním trhu. Obranou proti těmto rizikům je pečlivě prováděné strategické marketingové řízení, pravidelně prováděný výzkum zahraničního trhu, schopnost pružné reakce na změny v poptávce a inovační aktivity podniků. V současnosti je důležité posilování vztahů s klíčovými zákazníky. Marketingové nástroje by měly být tvořeny s ohledem na specifika mezinárodního trhu, tak aby odpovídala potřebám tammích zákazníků.

Komerční rizika

KOMERČNÍ RIZIKA vyplývají z ekonomické a finanční situace obchodním partnerem nebo z neplnění závazku společníka při společném podnikání či jiné formě spolupráce. V praxi to znamená například odstoupení od smlouvy, nesplnění či vadné plnění kontraktu dodavatelem, platební nevěli (opozdění nebo odmítnutí platby), konkurzní řízení na jmění kupujícího apod. Obrana proti tomuto riziku spočívá ve výběru seriózních obchodních partnerů, řádné smluvní zajištění vztahů, volbu vhodných platebních podmínek, (platební podmínka určuje místo, dobu a způsob úhrady kupní ceny), rovněž ve výběru vhodných pojištění. Dále v zajištění bankovních záruk, případně odkupem pohledávek (faktoringová a forfaiting). Forfaiting 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).

Vhodné je také mít informace o bonitě obchodních partnerů, které může zajistit i agentura Czech Trade (Vašítková, 2009, Machková, 2015).

Přepravní rizika

PŘEPRAVNÍ RIZIKA jsou spojená s poškozením zboží či k jeho zcizení. K poškození zboží může dojít jak vlivem doby transportu, tak i působením klimatických podmínek. Jak se můžeme chránit? *Obrana* proti tomuto riziku spočívá ve sjednání vhodného pojištění a kvalitní balení přepravovaného zboží. Tato rizika jsou obvykle spojena s reklamačním řízením a náklady spojenými s odstraňováním vad (Vašítková, 2009, Machková, 2015).

Teritoriální rizika

TERITORIÁLNÍ RIZIKA jsou ovlivněna politickou, finanční a makroekonomickou situací dané země. Tato rizika mohou být spojena také s přírodní katastrofou, embargem, bojkotem zboží apod. Hlavními druhy rizik jsou platební potíže ovlivněné politickými událostmi. Vyskytuje se také riziko transferu způsobené uvalením moratoria na převod deviz do zahraničí, jež je způsobeno ekonomickými potížemi cílové země. V úvahu také přicházejí administrativní opatření (např. antidopingová cla, omezení podnikání). Základní obranou proti tomuto riziku je sjednání odpovídajícího pojištění (například pro české podniky u EGAPU) (Vašítková, 2009).

Měnové a kursové riziko

MĚNOVÉ A KURSOVÉ RIZIKO patří k nejvýraznějším rizikům v mezinárodním podnikání. Riziko vzniká v důsledku proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn, což má dopady do 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).

SHRNUTÍ KAPITOLY



V této kapitole jste se seznámili s obchodními metodami a formami vstupu na zahraniční trhy. Firmy mají řadu důvodů pro svoji zahraniční expanzi. V první kapitole jsme si uváděli základní motivy vstupu ovlivněné podmínkami na tuzemském trhu (pasivní) a na zahraničním trhu (aktivní). Motivory mohou být také subjektivní a objektivní. Setkáváme se i s důvody aktivně motivačními a pasivně motivačními. Aktivně motivační důvody vyplývají z dobrovolnosti rozhodnutí o vstupu. Pasivně motivační znamenají důvody, které firmy nutí k expanzi, jako je např. zánik podniku a vstup na zahraniční trhy je jeho záchranou. Volba metody je úzce spjata s cílovým trhem. Protože některé země určitým způsobem omezují možnosti podniků kvůli ochraně svého tuzemského trhu. Např. dlouhou dobu bylo možné vstoupit na indický maloobchodní trh pouze na základě franchisingu.

Formy vstupu jsme si rozdělili na 3 základní skupiny. Každá forma má určité výhody i nevýhody. Do vývozních operací je řazen nepřímý export, kooperační export a přímý export. V rámci nepřímého exportu jsou uplatňovány prostřednické vztahy, obchodní zastoupení, komisionářské vztahy a sdružení malých vývozců (exportní aliance). V kooperačním exportu jsou využívány smlouvy o výhradním zastoupení (piggyback). Přímý export je budován s vlastními pobočkami a kanceláři v zahraničí.

Formy kapitálově nenáročných investic zahrnují licence, franchising, smlouvy o řízení, zúšlechťovací operace, výrobní kooperace a profesní smlouvy. Mezi kapitálově náročnými formami vstupu patří portfoliové investice a přímé zahraniční investice. Portfoliové investice představují investice do cenných papírů, dluhopisů či jiných finančních aktiv. Přímé zahraniční investice mají více podob. Podniky mohou realizovat fúze, akvizice, investice na zelené louce, společné podnikání a strategické aliance. Nyní si je budeme charakterizovat. Se vstupem na zahraniční trhy jsou spojena různá rizika. Mohou to být rizika tržní rizika, komerční, přepravní, teritoriální a měnová či kursovní rizika.

OTÁZKY



1. Charakterizujte rozdíl mezi subjektivními a objektivními motivy vstupu na zahraniční trhy.
2. Objasněte aktivně motivační a pasivně motivační důvody vstupů na zahraniční trhy.
3. Jaké formy nepřímého exportu mohou podniky uplatňovat?
4. Které formy vstupů jsou vhodné pro malé a střední podniky,
5. Které formy kapitálově nenáročných lze využít?
6. Kam byste zařadili investice do cenných papírů?
7. Které marketingové faktory rozhodují o přímých zahraničních investicích?

8. Jaké cíle mají aditivní aliance?
 9. O jaké riziko se jedná, mění-li zákazníci svoje preference?
 10. Čím jsou ovlivněna teritoriální rizika?
-

9 MEZINÁRODNÍ PRODUKTOVÁ STRATEGIE

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole bude představena mezinárodní produktová strategie. V úvodu bude popsán koncept totálního produktu v marketingu, což je jeden ze základních produktových modelů, které marketing využívá. Dále bude stručně charakterizován životní cyklus produktu a jeho odlišnosti v mezinárodním marketingu. Poté budou představeny dvě základní produktové strategie, a sice strategie standardizace a strategie adaptace. Obě jsou i v dnešní době využitelné v praxi, musíme však dobře znát jejich principy fungování, výhody a nevýhody, abychom byli schopni zvolit správnou kombinaci jednotlivých prvků. Kapitola bude zakončena nejčastější adaptací, která se u produktů určených na zahraniční trhy dělá, a sice adaptací obalu.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Popsat výhody a nevýhody jednotlivých produktových strategií užívaných v mezinárodním marketingu.
- Objasnit marketingové strategie v závislosti podle fáze životního cyklu produktu na zahraničních trzích.
- Rozlišit základní funkce obalu a specifikovat přístupy k politice balení na mezinárodních trzích.
- 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 zavádění, fáze růstu, fáze zralosti, fáze útlumu (úpadku), etapy mezinárodní značkové politiky.

V této kapitole se budeme zabývat produktem v Mezinárodním marketingu. Opět využijeme veškeré znalosti nabité v rámci Strategického marketingu, konkrétně týkající se produktových strategií. Bude uvedeno několik základních teoretických konceptů pro zopakování, ale především bude kapitola zaměřena na odlišnosti v rámci mezinárodního marketingu – změna hodnoty produktu, změna obalu, strategie standardizace a adaptace.

9.1 Koncept totálního marketingového produktu

Totální produkt v marketingu

Totální produkt v marketingu je jednoduchý teoretický koncept, který rozděluje produkt na 3 vrstvy (Kotler a Keller, 2012):

- Jádru produktu – základní funkce produktu.
- Fyzický produkt – důležité vlastnosti, jako kvalita, značka, chuť, vůně apod.
- Rozšířený produkt – služby spojené s produktem.

Při plánování naší strategie pak uvažujeme, jak máme vytvořit produkt pro cílový trh dle vnímání hodnoty jednotlivých jeho charakteristik a našich nákladů. Např. pro Itálii víme, že bude preferován dizajn před kvalitou, proto vytvoříme úpravu pro místní trh zaměřenou na vnější dizajn od světoznámého studia. Pro Německo zase navrhne produkt hlavně kvalitní a výkonný.

Totální produkt pro služby

Ve službách budeme místo 3 úrovní řešit rovnou 5 úrovní. 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.

V Mezinárodním marketingu nám tyto modely pomohou jednoduše přemýšlet o naší nabídce, ať již se jedná o produkty nebo služby. Budeme spoléhat na data z trhů, která nám prozradí vnímanou hodnotu. Nepárujeme tato data na naše nákladové kalkulace. Poté jsme schopni vytvořit optimálně nastavené produkty pro zvolené trhy, můžeme tak reagovat na interkulturní potřeby našich spotřebitelů.

PŘÍPADOVÁ STUDIE – ODLIŠNOSTI MCDONALD PRODUKTŮ



McDonald's rozpoutal v Izraeli tzv. Šábessouvláku. Zdrojem konfliktu byla otevírací doba McDonaldu, protože měl otevřeno sedm dní v týdnu včetně Šábessu. Poté se k tomu přidal i problém, že nebyli košer z hlediska masa a mléčných výrobků. Stížnosti však neuspěly a McDonald i nadále funguje v samém centru Jeruzaléma.

V Norsku měl McDonald's také střet s náboženstvím a humanitární organizací. Burger s názvem McAfrica byl podle nich neetický. Vytýkali společnosti, že nazvali burger podle kontinentu, kde hladoví miliony lidí, navíc v tak bohaté zemi jako je Norsko. Název burgeru museli následně v některých pobočkách změnit.

McDonald musí pružně reagovat na různé kulturní zvyklosti, nejtypičtější rozdíly jsou v jídelníčku jednotlivých zemí. Existuje samozřejmě jedno výhradně standardizované menu Big Mac (ale i to se v praxi drobně odlišuje). V některých zemích je toto menu doplněno o místní speciality. Zajímavé je Norsko, kde je možné zakoupit McLaks, což je celozrnný sendvič s pečeným lososem polívaný koprovou omáčkou. Dále v Uruguayi je to McHuevo, hamburger se ztraceným vejcem a McQuesos-sýrový toust.

Na Filipínách dokonce nemají jen typické Burgery a sendviče, ale mají rajčatové McSpagetthi s kousky párku. Francouzi si potrpí na klasické snídaně, proto jsou francouzské pobočky obohaceny o francouzské snídaněvé menu a nechybí ani oblíbená zelenina ratatouille.

Indie je více vegetariánsky orientovaná, proto Indické pobočky McDonaldu obsahují mnohem větší množství vegetariánských jídel než v jiných pobočkách. Některé provozovny jsou zcela vegetariánské.

9.2 Životní cyklus produktu

Dalším základním konceptem týkajícím se produktu je jeho životní cyklus (PLC – Product Life Cycle), tedy doba, kdy je na trhu. PLC obecně bude pro každý produkt na každém trhu jinak dlouhý. Budou se lišit i délky jednotlivých fází, což je pro nás důležité, protože v každé fázi bychom měli mít jinak nastavenou strategii a máme z produktu jiný zisk. Příkladem může být Škoda Octavia, která na českém trhu zastarává pomaleji a nevyžaduje tolik úprav, jako na německém trhu, kde má každoroční změny. Často se liší délky fáze

*Definování
životního
cyklu*

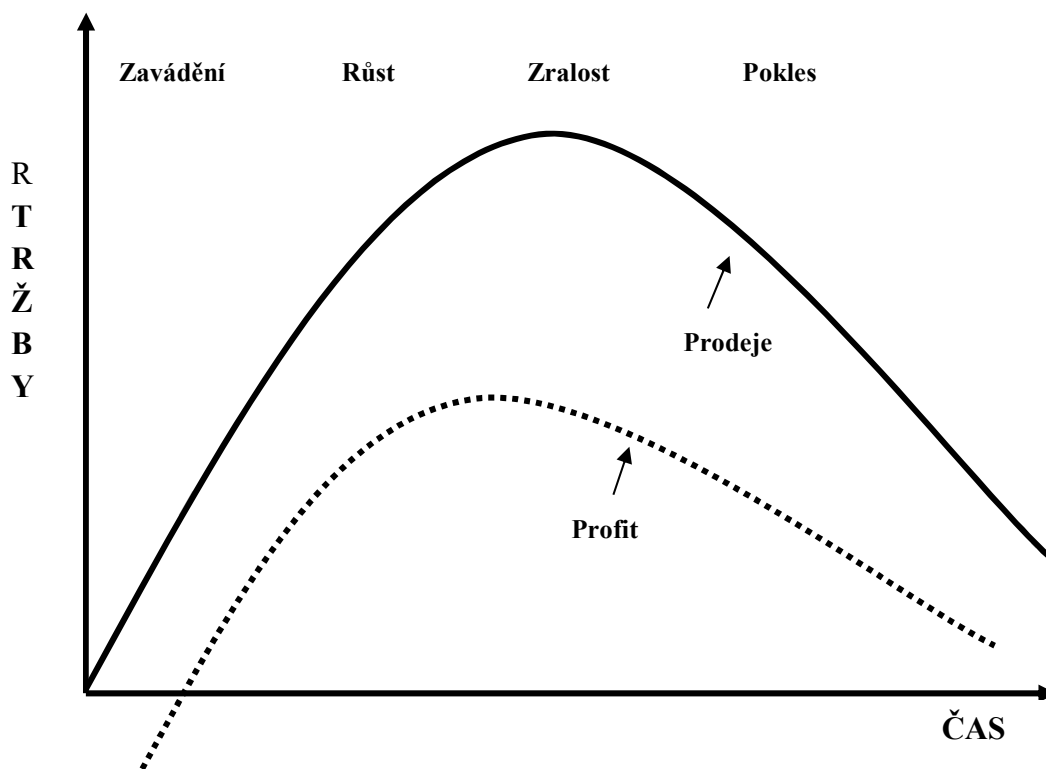
zavádění podle akceptace inovací daného trhu. Nebo fáze zralosti podle síly konkurence. Obecně také můžeme říci, že se délka životního cyklu zkracuje. Vstup na zahraniční trhy tak může znamenat prodloužení životního cyklu produktu, který již na tuzemském trhu je neprodejný

Fáze životního cyklu

Životní cyklus lze rozdělit do základních 5 fází (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 9.1 Životní cyklus produktu



Zdroj: Machková (2006, s. 120)

9.3 Standardizace vs. adaptace v mezinárodním marketingu

Při pronikání do zahraničí musíme zvážit dvě základní produktové strategie, a to standardizace a adaptace. Nejrady bychom vše standardizovali (kvůli nižším nákladům), ale to půjde v reálném světě zřídka. Proto budeme muset zvážit všechny faktory a na základě nich adaptovat nezbytně nutné části produktu. V krajních případech vyvinout zcela nový produkt.

*Vymezení
standardi-
zace a
adaptace*

V současné době předmět sporu spočívá v tom, zda globální konvergence vkusu spotřebitelů dává prostor pro globální standardizaci marketingového mixu (Cateora a Graham, 2007).

Strategie standardizace spočívá ve stejném produktu na všech trzích. Zpočátku byla standardizace omezena pouze na výrobky, ale postupně se rozšířila na vše s nimi spojené, jako je obal, značka, positioning, komunikace apod. (Celer, 2010). Dalším logickým krokem byla standardizace celého marketingového mixu, tedy ceny, distribuce i komunikace.

Tento postup má však limity ve svém uplatnění. Teoretické přístupy, které používají především standardizaci, jsou globální marketing a euro marketing. Na B2B trhu lze více standardizovat než na B2C.

Existují i produkty, které jsou tzv. „nevázané na kulturu“, tedy jsou obecně uchopitelné v každé zemi bez ohledu na její způsoby spotřeby. U takovýchto produktů nemusíme nic upravovat, jedná se o globální produkty. Klasickými příklady byly Coca-Cola, McDonald, u těch ale vidíme v 21. století velké změny. Dnes bychom spíše uvedli produkty od technologických firem, které není potřeba (kromě jazyka) nijak upravovat.

Benefity standardi- zace a adaptace

Výhody hovořící pro standardizaci (Terpstra, 2016, s. 225):

- Vysoké náklady adaptace.
- Konvergence spotřebitelského chování.
- Podnikáme na stejných trzích jako je náš domovský.
- Jednodušší mezinárodní strategie (vše je stejné).
- Pokud je vysoká hodnota země původu (např. německá kvalita).
- Možnost využít úspory z rozsahu.
- Pokud používají standardizované produkty konkurenti.

Výhody hovořící pro adaptaci (Terpstra, 2016, s. 225):

- Pokud jsou odlišnosti v např. technických standardech na zvolených trzích.
- Jsou velké odlišnosti ve spotřebitelském chování a potřebách.
- Velké odlišnosti ve stylu spotřebování produktů.
- Odlišnosti v příjmové úrovni.
- Velká fragmentace trhu.
- Velké odlišnosti v kultuře, jazyku.
- Velké legislativní odlišnosti.
- Konkurenti úspěšně využívají tuto strategii.

Nejvhodnější strategií se může ukázat ale kombinace těchto dvou, kdy se snažíme využít úsporu nákladů ze standardizace a přitom adaptovat nezbytné části produktu. Jde o tzv. strategii světového komponentu. Produkt je vyvíjen způsobem, aby co nejvíce částí zůstalo shodných, 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)



PŘÍPADOVÁ STUDIE – MEZINÁRODNÍ ODLIŠNOSTI

V asijských zemích je pojetí času orientováno spíše na minulost (předky, hodnoty), v zemích Latinské Ameriky, jakož i jihoevropských zemích, spíše orientováno na přítomnost, a v západní Evropě stejně jako Severní Americe, spíše na budoucnost (dosažení cílů).

Palec nahoru znamená v Americe, a zejména Brazílii a USA, "všechno je v pořádku", přičemž v některých islámských zemích je to hrubé sexuální znamení.

"Všechno v pořádku" se v západoevropských zemích, ukazuje palcem a ukazováčkem tvořícími "O". Tato značka znamená v Japonsku "teď můžeme mluvit o penězích", v jižní Francii opak ("nic, bez hodnoty"), v některých zemích Latinské Ameriky, východní Evropy a Ruska je to nemravné sexuální znamení.

V Severní Americe, stejně jako v arabských zemích, jsou pauzy mezi slovy obvykle krátké, zatímco v Japonsku může pauza dát opačný význam. Trvalé ticho je vnímáno jako komfortní v Japonsku, zatímco v Indii, Evropě a Severní Americe to může způsobit nejistotu a rozpaky. Skandinávci, podle západních standardů, jsou více tolerantní k tichým přestávkám v průběhu rozhovorů.

Smích ve většině zemí znamená štěstí. V Japonsku je často příznakem zmatku, nejistoty a rozpaků.

Při pozvání na večeři je v některých asijských zemích a ve střední Americe zvykem odejít ihned po večeři. Neodejít znamená, že jsme nejedli dost. V indickém subkontinentu, Evropě, Jižní Americe, a severoamerických zemích je to považováno za neslušné, tedy že host chtěl jen jíst, ale nechce být ve společnosti s hostiteli.

Zjistíme-li tedy, že nejsme schopni standardizovat, musíme přistoupit k adaptaci našich produktů. 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):

*Důvody
adaptace*

- 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 ověšky 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 (ergonomických charakteristik): menší vzrůst Asiátů 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.

Neexistuje jednoznačná odpověď, zda můžeme využít standardizaci, nebo co vše musíme adaptovat. Vždy budeme muset vycházet z dat pro trh a našich zkušeností.

STUPEŇ ADAPTACE

Stupeň adaptace

Z pohledu modelu totálního produktu v marketingu je možné mezi časté adaptace zařadit hlavně prvky z druhé a třetí vrstvy. Nejčastější odlišnosti jsou ve třetí vrstvě, tedy vrstvě služeb spojených s produktem – ty se liší na různých trzích nejvíce. 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), proto je i náš produkt „ořezaný“ a z této vrstvy toho mnoho nenabízíme.

Změny v druhé vrstvě produktu musíme měnit např. dizajn, barvy, rozměry. Častou změnou jsou změny spojené se značkou a jejím vnímáním, vnímání země původu.

Změny v první vrstvě produktu, tedy jeho principiální funkci jsou méně časté, ale můžeme je také zaznamenat. Např. když se snowboardová prkna adaptují na použití v písčných dunách ve Spojených arabských emirátech.

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.

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 povoloovací řízení, či změny výrobních postupů, které musí podnik zajistit, aby vyhověl požadavkům místních orgánů)

*Adaptace
na B2B*

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 nejšťastnější, 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 strojů, 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 pojmut 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 mini kuchyněmi.
- 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. Výtvorné 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

Adaptace obalu produktu

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 respektovat 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 lehkomylně.

Propagační funkce obalu

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.

Velikost balení

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.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – MEZINÁRODNÍ ODLIŠNOSTI

Arabské země, Indický subkontinent, Japonsko, Blízký východ, Východní Afrika, Jiho-východní Asie: ukázat chodidla nohou nebo dotknout se někoho botami je považováno za velké faux pas. Dále se nesmí podat při pozdravu levou ruku nebo levou rukou podávat jídlo u stolu.

Arabsky mluvící země: položit Korán nebo náboženskou literaturu na podlahu je nepřijatelné.

Skandinávie, Střední a východní Evropa, Japonsko, Čína, Hawaii, Turecko, Indie: je nepřijatelné vstoupit do něčí domácnosti s botami na nohou.

Čína: je neslušné dát někomu hodinky jako dárek. Výraz pro "dávat hodinky" je homonymum pro „pohřbívání mrtvých“. Je také považováno za neslušné jíst dříve než starší. Další faux pas u jídelního stolu je jíst jídlo bez „návratu/prokládání“ rýží. To je vnímána také jako faux pas v Japonsku.

Ve středomořských evropských zemích, v Latinské Americe a subsaharské Africe je normální, nebo alespoň široce tolerováno, aby člověk přišel půl hodiny pozdě na setkání, zatímco v Německu a ve Spojených státech by to bylo považováno za velmi neslušné.

V Africe, arabských kulturách, a některých zemích Jižní Ameriky (ne v Brazílii), je vhodné při setkání s kamarádkou, kterou člověk dlouho neviděl, říci, že přibrala. Znamená to, že je fyzicky zdravější než dříve. Toto by však bylo považováno za urážku v Indii, Evropě, Severní Americe a Austrálii.

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.

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.).

**Tvorba
značky**

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.

PŘÍPADOVÁ STUDIE – MEZINÁRODNÍ ODLIŠNOSTI



V Africe je znamením úcty vyhnout se kontaktu očima (dívat se do země) při mluvení k rodičům, starším, nebo někomu vyššího společenského postavení. Naproti tomu tytéž akce jsou signály o podvodu nebo studu v Severní Americe a většině Evropy.

V Africe, Jižní Americe a Středomoří je hlasitý smích a mluva v ulicích a na veřejných místech široce přijímána. V některých asijských kulturách je to považováno za neslušné a může to být vnímáno jako znak sebestřednosti nebo „hledání-pozornosti“.

Střední a východní Evropa: je nevhodné podat někomu ruku v rukavici (neplatí pro ženy).

Francie, Rumunsko a Itálie: je nevhodné ptát se lidí přímo na jejich práci nebo jméno. Také je nevhodné dat někomu chryzantémy jindy než na pohřeb (chryzantémy jsou obecně spojovány se smrtí ve Francii, Itálii a Rumunsku).

Řecko: Zobrazení čísla pět zobrazením ruku s roztaženými prsty a dlaň směrem k příjemci – je urážlivé gesto. Totéž gesto s dlaní směřující opačně není.

Korea: je nutno se uklonit, když člověk zdraví nebo děkuje starším nebo osobám s vyšším sociálním statusem. Psaní něčího jména v červené symbolizuje smrt. Nesmí se kouřit či pít alkohol v přítomnosti staršího. Starší může toto povolit, ale mladší se musí otočit. Nesmí se také začít jíst, dokud nezačne starší.

V Číně roste počet milionářů, kteří se v kontaktu s obchodními partnery ze zahraničí chtějí vyhnout faux pas. Přihlašují se tak na kurzy etikety, kde se učí nejen důležitosti očního kontaktu, ale také třeba uspořádat párty nebo vyslovovat názvy luxusních značek. Nový trend nezasáhl jen obchodníky. "Západní" etiketě se učí i děti, které budou studovat v zahraničí.⁴⁰

Příklady selhání názvů

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:

Launch značky

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:

Terminace 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

⁴⁰ Webový portál iHned. *Podání ruky a oční kontakt*. [online] [vid. 2. března 2019]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-svet/c1-63147360-podani-ruky-a-ocni-kontakt-bohati-cinane-se-uci-zapadni-etikete?utm_source=mediafed&utm_medium=rss&utm_campaign=mediafed.

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.

PŘÍPADOVÁ STUDIE – PORTFOLIO ŠKODA AUTO V ČÍNĚ



Největším trhem pro Škoda auto a.s. je trh čínský. Nabízí tam nejen upravené evropské produkty, ale i zcela adaptované dle potřeb místních zákazníků. Hlavními produkty jsou 4 různé SUV a Octavia, přičemž 3 SUV jsou zcela nová pro tento trh. Čínská verze modelu Kamiq je jiná, než naše evropská (byla i představena dříve), Karoq je svou stavbou větší, Kodiaq je pouze mírně upravená, zcela nový je Kodiaq GT. Všechny čínské varianty mají více chromových prvků, přepracované interiéry, jméno modelu na předních dveřích, online infotainment a další úpravy.⁴¹

Škoda Kamiq má s naší verzí shodné pouze jméno, jinak jde o jiný produkt. Je vyráběn na jiné platformě (shodná s Octavií 1. generace), design je odlišný, výbavy, motorizace, cena i komunikace.

Škoda Karoq se odlišuje již méně, pouze má delší rozvor náprav, změnu exteriéru s bohatým chromovaným zdobením, změny v interiéru, motorizacích a samozřejmě ceně.

Škoda Kodiaq GT je zcela nový model, který nenajdeme na jiném trhu. Jedná se o zcela jistě atraktivní vůz, křížence sportovního kupé a SUV.

Také další modely jsou zde přepracovány. Např. Rapid se prodává jako sedan, protože je tento typ karoserie zákazníky nejoblíbenější. Většina nových modelů má nápisy latinkou i čínskými znaky, jiné označení modelů a motorizací dle výkonu, upouští se od použití loga.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Kapitola zabývající se mezinárodní produktovou strategií vám představila jednotlivé prvky produktu a jak s nimi pracovat v rámci mezinárodního marketingu. Nastavit správně naše produkty pro zahraniční zákazníky je zcela jistě velmi obtížné, dobrou pomocí je model totálního produktu, který nám pomůže rozdělit jednotlivé charakteristiky produktu do

⁴¹ Webový portál Aktuálně. *Škoda auto v Číně*. [online] [vid. 10. března 2019]. Dostupné z <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/skoda-auto-v-cine/r~04f797305fe711e9b38a0cc47ab5f122/>

vrstev. Každé této vrstvě jsme pak schopni přiřadit hodnotu vnímanou zákazníkem na daném trhu a naše výrobní náklady. Podle toho pak jsme schopni tvořit varianty produktu adaptované pro každý trh, s dobrou hodnotou a nízkými náklady. V praxi tento proces samozřejmě není jednoduchý, vyžaduje mnoho dat, optimalizaci výroby a zkušenosti, lze jej ale po nějaké době zavést v každé firmě.

Životní cyklus produktu je v mezinárodním marketingu komplikovaný, protože každý trh má jinou rychlost zastarávání, jinou konkurenční nabídku apod. V praxi se tak setkáme s tím, že náš produkt bude na jednom trhu ve fázi zavádění, na jiném již může být ve fázi zralosti, a na třetím trhu již v úpadku a vyžaduje novou generaci.

Mezi nejvyužitelnější produktové strategie v mezinárodním marketingu patří strategie standardizace a adaptace. Strategie standardizace není využitelná pouze pro globální produkty, ale chceme její základ využít u co nejvíce částí našeho produktu. Některé části našeho produktu ale budeme muset adaptovat, v kapitole jsme si uvedli řadu různých důvodů, které nás k tomu nutí. Nejčastější součástí produktu, kterou budeme muset adaptovat, je obal. Ten plní celou řadu funkcí. Někdy jej musíme adaptovat kvůli přenosu informací, např. pro německé země, kde zákazníci vyžadují více tvrdých dat, někdy jej adaptujeme kvůli funkci ochranné, např. změna na plechový obal apod.



OTÁZKY

1. Co je to totální produkt v marketingu?
 2. Jak navrhne produkt pro zahraniční trh pomocí modelu totálního produktu?
 3. Jaké jsou odlišnosti v životním cyklu produktu na zahraničních trzích?
 4. Jaké jsou výhody a nevýhody strategie standardizace?
 5. Jaké jsou výhody a nevýhody strategie adaptace?
 6. Jaká je nejčastěji adaptovaná část produktu?
 7. Jaké jsou nejčastější důvody adaptace produktů?
 8. Jaké funkce plní obal produktu?
 9. Jaká je mezinárodní značková politika?
-

10 MEZINÁRODNÍ CENOVÁ POLITIKA

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Tato kapitola pojednává o mezinárodní cenové politice. Její obsah bude zaměřen na tři oblasti, na faktory ovlivňující cenovou tvorbu, stanovení ceny a na mezinárodní cenové strategie. Faktory ovlivňující cenovou tvorbu lze rozdělit do tří skupin, na vnitřní faktory podniku, tržní faktory a faktory okolí. Všechny tři skupiny faktorů musíme analyzovat, abychom byli schopni nastavit cenu. Nastavení ceny pak probíhá v pěti krocích, kdy nejprve musíme zvolit vhodné cenové cíle, odhadnout poptávku, stanovit naše náklady, analyzovat konkurenty a jejich nabídky, abychom v posledním kroku mohli stanovit finální cenu. Ta bude vyžadovat jisté úpravy pro zahraniční trhy, s tím nám pomůže zvolení vhodné mezinárodní cenové strategie.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Objasnit postup stanovení mezinárodní ceny.
- Stanovit faktory ovlivňující cenovou tvorbu.
- Popsat postup tvorby ceny.
- 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 přírůžkou, 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, jako je 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

Cena v marketingu

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)

Změny v současnosti

21. století přináší mnoho výzev pro marketingové manažery, protože spotřebitelé mají nyní silný nástroj na své straně, a tím je 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 Price-line.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

Faktory cenotvorby

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)

Typy faktorů cenotvorby

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 zdlouhavá obchodní jednání. Proto jsou kladným faktorem napomáhajícím snížení nákladů získané zkušenosti firem na daných trzích. V každém případě je nutno pomoci přesného účetnictví (použití plánových a výsledných kalkulací) hodnotit efektivnost exportu. Mezní (marginální) náklady by měly tvořit spodní hranici ceny zboží. (Vašítková, 2009, s. 108)

*Vymezení
vnitřních
faktorů
podniku*

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 výši 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

Vymezení
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, která

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)

Definování faktorů okolí

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)

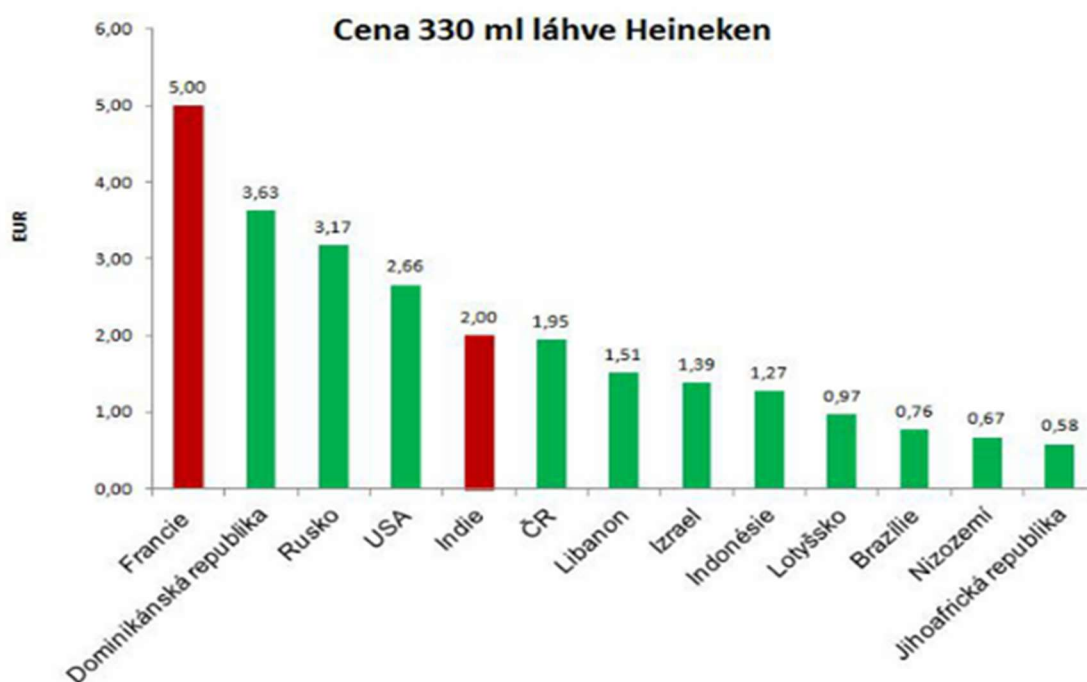
Dumping lze definovat různými způsoby. Za dumpingový prodej je možno považovat takový prodej, kde cena zboží je nižší než jeho výrobní náklady. Jiný přístup charakterizuje dumping jako prodej zboží na zahraničních trzích za cenu nižší, než za jaké je prodáváno na tuzemských trzích. Před uplatněním antidumpingových 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 obdržení zboží včetně úhrady faktury, kdy cena je nižší vlivem změn v kurzu příslušné měny nebo v důsledku inflace. (Vašítková, 2009, s. 112)

Pohyby cen

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)

Obrázek 10.1 Cena piva Heineken na rozdílných trzích



Zdroj: Webový portál Google. *Heineken Price*. [online] [vid. 2. března 2019]. Dostupné z <https://www.google.com/search?q=heineken+price&oq=heinekn+price&aqs=chrome..69i57j015.1975j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

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 případě, 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.

*ceno-
tvorba*

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-terý 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)

*Definování
cenových
cílů*

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.

*Typy fi-
nančních
cílů*

MARKETINGOVÉ CÍLE

Typy marketingových cílů

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 měnicími 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

Odhad 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. Sřet 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):

*Stanovení
nákladů*

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. Vyskytuje se 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)

*Stanovení
nákladů
konku-
rentů*

Zavedení nebo změna ceny může vyvolat odezvu od zákazníků, konkurence, distributorů, dodavatelů, 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

Zvolení cenové metody

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 přírůžkou, 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 přírůžkou (cost-plus pricing) – k nákladům na jednotku výroby se připočítává standardní zisková přírůžka. Používají obchodní mezičlánky. Problémem je, že nebere v úvahu ostatní faktory (poptávka a konkurence).
- Stanovení ceny pomocí cílové rentability (break-even pricing) – cena 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. Vnímání 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.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – CENA STARBUCKS

Cenová politika společnosti vychází z prémiového produktu a velmi silné značky. Zároveň je Starbucks tzv. „lovebrand“, takže zákazníci budou pravděpodobně kupovat jejich kávu, ať se stane cokoli, a na tom je celý systém postaven. Cena je záměrně stanovena výše, než je průměr, aby si značka zachovala svou exkluzivitu a její zákazníci si tak mohli

i nadále připadat výjimeční. Další cenovou strategií jsou malé rozdíly ve velikostech nápojů (pokud je rozdíl mezi malým a velkým 10 Kč, většina si koupí větší velikost)

Kvalita kávy je pro stanovení ceny až druhotný faktor, důležitá je ochota zákazníků platit a výdělečnost. Do ceny se započítávají věci zdarma (víčka, míchátko, cukr, voda), mzdy zaměstnanců, suroviny a vysokou položkou jsou i nájmy, protože kavárny jsou často na těch nejlepších místech ve městě. V neposlední řadě rozhoduje i ekonomická situace regionu a množství zákazníků, kteří na Wi-Fi zdarma prosedí i několik hodin.⁴²

Ceny kávy ve Starbucks se liší napříč zeměmi. Mezi nejdražší země patří Polsko, Maďarsko, Turecko, Řecko, ČR a Korea. V České republice se jedná téměř o 2x vyšší ceny než v USA. Mezi nejlevnější země se řadí Německo, Francie a Velká Británie. Vyšší ceny např. v České republice bychom mohli odůvodnit současnou ekonomickou situací. Vzhledem k tomu, že firma se řídí tím, kolik je zákazník ochotný zaplatit a podle toho nastavuje ceny, není důvod ceny snižovat, dokud Češi platí.⁴³

Další zemí, kde je káva výrazně dražší, je Čína. Káva zde stojí v průměru o 20 % více než na ostatních trzích. Čínská média na tento fakt reagovala, ale společnost vysvětlila, že ceny jsou vyšší kvůli vyšším nákladům, které jsou spojené s podnikáním na tamějším trhu. Je otázkou, do jaké míry je to pravda a do jaké míry Starbucks jen využívá ekonomické situace země a jejich bohatších vrstev obyvatel. I když jsou ceny vysoké, meziročně zde společnosti roste zisk o 8 %.⁴⁴

Posledním příkladem je Itálie, kam se řetězec odvážil teprve v roce 2018 (z důvodu tradiční italské kávy, která je naprosto jiná, než litrový kelímek od Starbucks). V Miláně otevřel stylovou pražírnu, ve které je i kamenná pec na pečivo a zmrzlina z kapalného dusíku. Ihned po otevření podal svaz spotřebitelů Codacons stížnost na předražování. V italské kavárně stojí cappuccino průměrně 1,30 euro, ve Starbucks je k dostání za 4,50 euro.⁴⁵

10.3 Mezinárodní cenové strategie

Existuje řada cenových strategií, které jsou použitelné na mezinárodních trzích. My si v této kapitole představíme některé z nich.

Typy cenových strategií

⁴² Webový portál Lidovky. *Kafe v ceně oběda*. [online] [vid. 15.4.2019]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/relax/dobra-chut/kafe-v-cene-obeda-za-co-vsechno-jsme-ochotni-platit.A101126_165839_dobra-chut_glu

⁴³ Webový portál Reflex. *Chystáte se do Starbucks na kávu?* [online] [vid. 18.4.2019]. Dostupné z <https://www.reflex.cz/clanek/zajimavosti/58939/chystate-se-do-starbucksu-na-kavu-cesko-patri-mez-nejdrazsi-zeme-sveta.html>

⁴⁴ Webový portál Novinky. *Starbucks otevřel v Číně svou největší kavárnu*. [online] [vid. 15.4.2019] Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/456905-starbucks-otevrel-v-cine-svou-nejvetsi-kavarnu-na-svete.html>

⁴⁵ Webový portál Novinky. *Starbucks se poprvé odvážil do Itálie*. [online] [vid. 18.4.2019] Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/482696-starbucks-se-poprve-odvazil-do-italie-v-kolebce-espressa-hned-celi-prtml>

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

*Prémiová
cena*

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 mohla odradit od nákupu ztráta symbolu prestiže a pocitu výlučnosti z užívání drahých výrobků. (Vašítková, 2009, s. 117)

STRATEGIE CENOVÉHO PRONIKÁNÍ NA TRH (PENETRATION PRICING)

*Penetrační
cena*

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

*Jednotná
cena*

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.

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.

Duální
cena

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)

Šedé trhy

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)

Transfe-
rové ceny

PŘÍPADOVÁ STUDIE – CENOVÁ STRATEGIE MCDONALD



Společnost McDonald's je velmi flexibilní se svou cenovou strategií. Jejich cílem je nabídnout kvalitní potraviny za dobrou cenu. Aplikují tzv. psychologickou cenu, kdy cena produktu končí například číslem 99 a nezaokrouhluje se na celou jednotku. Dále také ve všech zemích, kde působí, svým zákazníkům nabízí cenově výhodné menu, které se ve většině případů skládá z hamburgerů, hranolek a nápojů. Dále pracují s vnímáním ceny spotřebiteli, protože si uvědomují, že není důležitá jen její absolutní hodnota, ale i jak je

vnímána (využívají tedy také princip kotvy). Vlajkovým produktem McDonald's je Big Mac, pro který můžeme najít tzv. Big Mac index. Ten nás informuje o cenách tohoto produktu v různých zemích světa. Využívá se pro demonstraci cenových hladin v jednotlivých zemích. Ceny v grafu jsou uváděny v amerických dolarech a dle Big Mac indexu si můžeme nejdražší Big Mac zakoupit v prodejnách ve Švýcarsku za 6.76 \$ a naopak nejlevnější Big Mac si můžeme zakoupit v prodejnách na Ukrajině za 1,6 \$.



SHRNUÍ KAPITOLY

V této kapitole jste se seznámili se stanovením ceny v mezinárodním marketingu. Kapitola byla rozdělena do tří celků na faktory ovlivňující cenovou tvorbu, stanovení ceny a na mezinárodní cenové strategie. Faktory ovlivňující cenovou tvorbu jsou veškeré vlivy, které vstupují do tvorby ceny. V zásadě jsou čtyři skupiny těchto faktorů, analyzovat však potřebujeme hlavně následující tři: vnitřní faktory podniku, tržní faktory a faktory okolí. Čtvrtou skupinou je naše manažerské rozhodování. Po analýze těchto faktorů jsme schopni přistoupit ke stanovování ceny.

Nastavení ceny pak probíhá v pěti krocích, kdy nejprve musíme zvolit vhodné cenové cíle, odhadnout poptávku, stanovit naše náklady, analyzovat konkurenty a jejich nabídky, abychom v posledním kroku mohli stanovit finální cenu. Celý proces je samozřejmě v mezinárodním marketingu zkomplikován celou řadou faktorů, které v tuzemském marketingu nemusíme řešit, nebo s nimi máme třeba desítky let zkušeností. Cena proto bude vyžadovat jisté úpravy pro zahraniční trhy, s tím nám pomůže zvolení vhodné mezinárodní cenové strategie.



OTÁZKY

1. Jaké vnitřní faktory podniku, které ovlivňují nastavení ceny?
2. Jaké tržní faktory, které ovlivňují nastavení ceny?
3. Jaké faktory okolí, které ovlivňují nastavení ceny?
4. Jak probíhá proces stanovení ceny?
5. Jaké znáte mezinárodní cenové strategie?
6. Co je to duální cena?
7. Co jsou to transferové ceny?
8. Jak ovlivňují naši cenu šedé trhy?

11 MEZINÁRODNÍ DISTRIBUČNÍ POLITIKA

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se seznámíte s mezinárodní distribuční politikou. Distribuce je v mezinárodním prostředí komplikována dvěma podstatnými faktory, vzdálenosti a rozloha zemí jsou oproti ČR podstatně větší („všude je to daleko“) a v každé zemi zákazníci preferují odlišný styl nakupování. Tyto 2 faktory tak dalekosáhle ovlivní nastavení naší distribuční strategie. Než se však pustíme do natavování strategie, vysvětlíme si úrovně distribučních kanálů. Poté budeme schopni určit způsob naší mezinárodní distribuce, její hustotu a délku, výběr distribučních partnerů a jejich řízení, a v poslední řadě i logistiku.

V druhé části kapitoly se pak společně podíváme na nové technologie v mezinárodní distribuci, problémy mezinárodní distribuce a vývojové trendy v mezinárodní distribuci.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Rozlišit způsoby mezinárodní distribuce.
- Popsat postup řízení a výběru distribučních partnerů.
- Objasnit specifické problémy mezinárodní distribuce.
- 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 průžným nástrojem mezinárodního marketingového mixu. Změna strategie distribuční politiky

Vymezení distribuce

se projeví až za poměrně dlouhou dobu, navíc je obvykle značně nákladná a riskantní. Distribuční politika silně ovlivňuje i všechny ostatní nástroje marketingového mixu. V mezinárodní výrobkové 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)

**Srovnání
s tuzem-
skou dis-
tribucí**

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. Kompletní standardizace distribuce není možná, protože ta musí být přizpůsobena potřebám každého trhu.

11.1 Úrovně distribučních kanálů

**Úrovně
distribuč-
ních ka-
nálů**

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 prodeje, 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:

**Vertikální
marketingové
systémy**

- 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 (Vašíková, 2009, s. 128):

**Postup
distribuční
strategie**

- 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

Volba způsobu 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 vyvážejícího podniku. V zásadě rozlišujeme přímý a nepřímý způsob distribuce.

Přímá 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

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.

Perlička – Norazi agenti

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 blokádu obchodu.

Perlička – státní monopol

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 SÍŤ

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*

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 distribuční sítě

Délka distribučních kanálů je dána počtem distributorů (zprostředkovatelů) v distribučním řetězci od výrobce ke konečnému zákazníkovi. Zvláště významné je dosažení motivace pro realizaci prodeje 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.

Vztah délky a šířky

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.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – DISTRIBUCE STARBUCKS

Starbucks získává kávu prostřednictvím čtyř kanálů: malí farmáři, družstva, plantáže a exportéři. Ve spojených státech bývala možnost vybrané produkty objednat online, tento způsob prodeje byl zastaven v roce 2017 z důvodu zaměření se na osobní prodej v kamenných prodejnách, který se více shoduje se zásadami společnosti. I přesto Starbucks reaguje na trendy, jako jsou mobilní aplikace, kde si zákazníci mohou z domova objednat-aplikace Order and Pay (ČR dáme jídlo). Starbucks byl na počátku obětí svého úspěchu, neboť obchody byly otevírány příliš rychlým tempem a v důsledku toho rostly velmi prudce i distribuční náklady. Bylo tedy nezbytné vytvoření jediného globálního logistického systému (i z důvodu velmi vzdálených dodavatelských řetězců). Kávová zrna jsou obvykle do USA a Evropy dovážena lodí v kontejnerech z Latinské Ameriky, Afriky, Asie a Tichomoří. Z přístavu se nepražená zrna dopravují do skladovacích míst a pražíren (Seattle, Shanghai,

New York, Tokyo, Milán). Po upražení a zabalení se hotové výrobky zasílají do regionálních distribučních center. Starbucks provozuje pět regionálních distribučních center ve spojených státech, dvě z nich jsou vlastněny společností a další tři provozují logistické společnosti. Dvě distribuční centra se rovněž nachází v Evropě a Asii kde jsou řízena třetí stranou.⁴⁶

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):

Vstup do cizího kanálu

- Doplnková distribuce (piggybacking), tímto způsobem je distribuováno zboží i jiných výrobců, které si nekonkurují, ale doplňují 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):

Distribuční partneři

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

⁴⁶ Webový portál Starbucks. *Store design*. [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z: <http://en.starbucks.vn/coffee-house/store-design>

- 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 DISTRIBUTUČNÍ SÍTĚ

Řízení členů 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 vyvázející 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.

Kontrola distribuční sítě

Prvkem, který přímo ovlivňuje kvalitu řízení distribučních kanálů, je kontrola distribučních cest. Kontrola je zaměřená 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):

Mezinárodní logistika

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

Vyvážející 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 zne-možnění. Nejdůležitější typy dokumentů (Vašítková, 2009, s. 138-139):

Typy dokumentů

- 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

Nové technologie

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 představuje Internet 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 2 D čárových kódů na 50 autobusových zastávkách v Torontu. Čtyřtýdenní program umožňuje uživatelům mobilních telefonů koupit plenky, řasenky, šampony a zubní pasty naskenováním QR kódu.

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):

*Problémy
distribuční
sítě*

- 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 nahrazení 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 uspořit 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

Nové trendy

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 %.

PŘÍPADOVÁ STUDIE DISTRIBUCE V MCDONALDU



Nejvýznamnějšími místy, kde společnost McDonald's distribuuje své produkty, jsou restaurace. Právě prodej produktů v restauracích tvoří největší tržby z prodeje. Dále k prodeji svých produktů využívá kiosky, webové stránky a mobilní aplikaci McDonald's. Restaurace jsou převážně vybudovány v centrech měst či obchodních center, kde se pohybuje velké množství potenciálních zákazníků. V Evropě se převážně vyskytují restaurace ve formě jídelny, které všichni známe, ale v USA se můžeme běžně setkat s formou kiosku. V kioscích je většinou nabízen menší rozsah produktů, nabízí tedy například pití, zmrzliny, různé dezerty, ale v některých případech je možno také zakoupit hamburgery. Kiosky jsou umístěny ve městech či státech s vysokým počtem obyvatel. Bývají také využívány jako dočasné prodejny na různých sportovních událostech apod.

Dále k prodeji využívá výše zmiňovanou mobilní aplikaci, kde si zadáme objednávku a poté zvolíme pobočku pro vyzvednutí. Při objednávání si můžeme určit, jakou formou svou objednávku vyzvedneme. Jednou z forem je Drive Thru, kdy se v klasickém automatu pro komunikaci prokážeme kódem, který nám aplikace vygeneruje. Další formou je Curbside, kdy mobilní aplikace rozpozná, že jsme na místě a požádá nás o vyplnění čísla parkovacího místa, kde nám poté personál objednávku donese. Poslední možností je Inside the Restaurant, kdy si pro svou objednávku zajdeme do restaurace osobně.

Společnost dále nabízí službu McDelivery, kdy dovezou objednávku k vašim dveřím. Tuto službu však společnost neposkytuje ve všech zemích, kde působí. Službu poskytují v USA, Jižní Americe, Austrálii, Turecku a převážně Asijských státech.



SHRNUTÍ KAPITOLY

V této kapitole jste měli možnost se seznámit s mezinárodní distribuční politikou. Ta je v rámci 4P marketingového mixu pravděpodobně nejnáročnější, protože je např. oproti ceně neflexibilní, váže v sobě vysoké kapitálové náklady a obecně o ní marketéři neuvažují často jako o přidané hodnotě (kterou má např. produkt), ale jako o něčem, co je třeba nějak udělat. To je však obrovská chyba, protože správně nastavený distribuční řetězec dokáže naši nabídku razantně zvýšit hodnotu.

V úvodu kapitoly jsme spolu prošli úrovně distribučních kanálů. Poté jsme se již věnovali nastavení mezinárodní distribuční strategie. V praxi bude MSP muset nejčastěji volit jako způsob své distribuce nepřímou distribuci přes prostředníky, hustotu distribuční sítě bude mít omezenou z důvodu náročnosti vstupu do mnoha řetězců, délku distribučního kanálu delší kvůli nutnosti využít know-how a procesy prostředníků. Výběr a řízení členů distribuční sítě se v praxi řídí nejen řadou „tvrdých“ faktorů, které jsou zmíněny v této kapitole, ale budou hrát roli i „měkké“ faktory, jako je pověst, spolehlivost, přátelskost apod.

Druhá část kapitoly byla zaměřena na nové technologie v distribuci, kde zejména revoluce v práci s daty umožnila mnoho zjednodušení. Velké trhy pro nás mohou představovat i nové problémy v distribuci, kdy např. větší vyjednávací síla nadnárodních logistických řetězců znamená pro MSP automaticky nevýhodu a zvýšené náklady. Kapitola byla zakončena vývojovými trendy, kde zcela jistě stojí za zmínku nové typy distribučních míst.



OTÁZKY

1. Jaké jsou úrovně distribučních kanálů?
 2. Jaké jsou 2 základní typy distribuce?
 3. Jak spolu souvisí délka a hustota distribuční sítě?
 4. Jaké faktory ovlivňují výběr distribučního partnera?
 5. Jakým způsobem budeme řídit členy distribuční sítě?
 6. Jaké jsou nové technologie využitelné v mezinárodní distribuci?
 7. S jakými problémy se setkáme v mezinárodní distribuci?
 8. Jaké jsou nové vývojové trendy v mezinárodní distribuci?
 9. Kdo jsou to tzv. norazi agenti?
-

12 MEZINÁRODNÍ KOMUNIKAČNÍ PROCES

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Poslední kapitola je zaměřena na mezinárodní komunikační proces. V úvodu kapitoly budou definovány základní pojmy marketingové komunikace a budou vysvětlena specifika mezinárodní marketingové komunikace. Poté se již budeme soustředit na strategii marketingové komunikace, proto bude představen marketingový komunikační mix a všechny jeho nástroje, bude popsána volba médií a modelu tvorby komunikace.

V druhé části kapitoly se podrobněji seznámíte s jednotlivými nástroji marketingového komunikačního mixu, konkrétně bude popsána reklama, podpora prodeje, public relations, přímý marketing a osobní prodej. V rámci kapitoly se také seznámíte s konkrétními praktickými příklady, které vám pomohou znalosti spojit v jednoduší celek.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Vysvětlit, které faktory ovlivňují mezinárodní komunikační proces.
- Popsat postup tvorby mezinárodní marketingové komunikace.
- Objasnit základní komunikační strategie.
- Popsat jednotlivé nástroje mezinárodního marketingového komunikačního 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.

V této kapitole se budeme zabývat marketingovou komunikací v Mezinárodním marketingu. Opět využijeme veškeré znalosti nabité v rámci Strategického marketingu, konkrétně týkající se komunikačních strategií a taktik. Bude uvedeno několik základních teoretických

konceptů pro zopakování, ale především bude kapitola zaměřena na odlišnosti v rámci mezinárodního marketingu.

12.1 Definování základních pojmů marketingové komunikace

Vymezení 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)

Vymezení marketingové komunikace

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)

Cíle komunikace

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

- 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.
- 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 obrat bez nutnosti cenových redukcí.
- 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.
- Důraz na užitek a hodnotu produktu. Kombinace vlastností užitku 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.
- Stabilizace obratu. Pro výrobce či distributora znamená nepravidelnost poptávky v průběhu roku tlak na zvyšování výrobních, skladovacích a dalších nákladů.

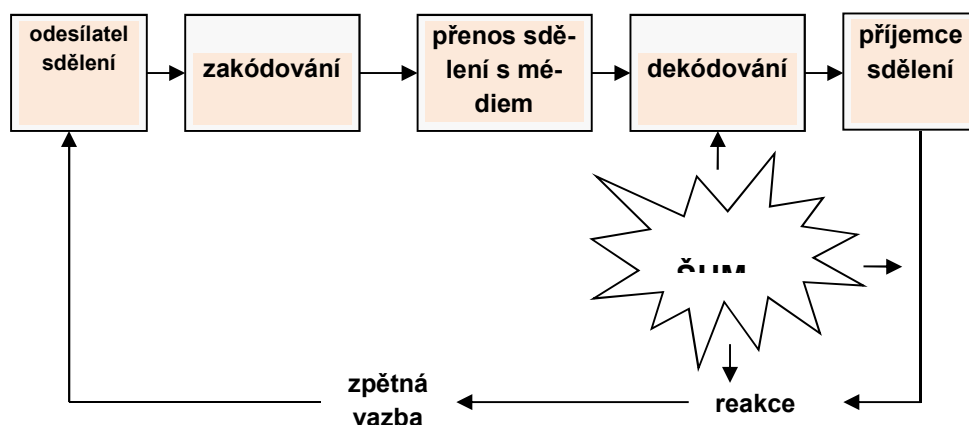
Marketingová komunikace má za cíl vyrovnat co možná nejvíce tyto výkyvy a stabilizovat tak v čase výše uvedené náklady.

- 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.
- 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. Ze 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. 12.1. (Foret 2006, s. 7-8)

Model komunikace

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):

Marketingový komunikační mix

- Reklama (Advertising)
- Podpora prodeje (Sales promotion)
- Osobní prodej (Personal Selling)
- Vztahy s veřejností (Public Relations, P.R.)

- Přímý marketing (Direct Marketing, DM)
- Sponzoring (Sponsorship)
- On-line komunikace (On-line Communication)

Nástroje komunikačního mixu

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

Odlišnosti v mezinárodní komunikaci

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 médii,
- 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.

Vliv ekonomického rozvoje

Sociálně-kulturní faktory ovlivňují komunikaci možná nejvíce. Mnoho evropských zemí se může a chce chlubit tím, že jsou multikulturní společnost. 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. Dokonce i USA, které jsou často označovány jako "tavící kotlík", mají stále více a více problémů s kulturními rozdíly (hispanci, arabští teroristé, asijské mafie atd.). To vše musí marketéři brát v úvahu při vytváření komunikačních kampaní.

Vliv socio-kulturních faktorů

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):

Vliv legislativy

- 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.

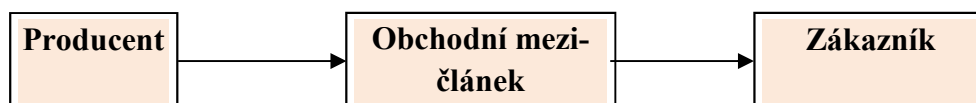
12.3.1 VOLBA STRATEGIE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

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). Tyto krajními varianty se v praxi často kombinují a prolínají.

Typy komunikačních strategií

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. Je spíše typická pro průmyslové trhy (B2B). (Machková 2006)

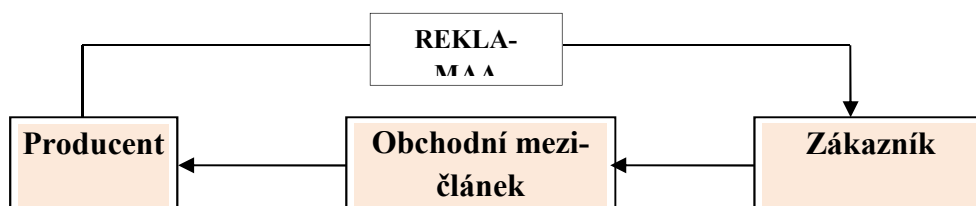
Obrázek 12.2 Strategie tlaku (push-strategie)



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.

Volba komunikačních nástrojů

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):

Volba médií

- 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).

12.3.4 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):

Proces tvorby komunikační strategie

- Zvážení odlišností mezi domácím a zahraničním trhem ve všech relevantních faktorech.
- Volba cílové skupiny zákazníků a vytvoření profilu každé cílové skupiny zákazníků pro každý segment trhu (pro každou zemi).
- 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.
- Stanovení rozpočtu na komunikační strategii. Vypracovává se několik variant podle strategického uplatnění jednotlivých nástrojů komunikačního mixu.
- 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.

- Výběr optimální varianty komunikační strategie, podílů jednotlivých nástrojů komunikačního mixu (médií), včetně rozhodování o harmonogramu celé komunikační kampaně.
- Volba reklamní agentury (buď velké mezinárodní s pobočkami v mnoha zemích nebo domácí ve vlastní zemi nebo místní agentury).
- Implementace zvolené strategie komunikační na daném trhu.
- Hodnocení efektivnosti a kontrola odchylek výsledků celé komunikační strategie podle předem stanovených a kvantifikovaných cílů a kritérií.
- 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.

Tvorba rozpočtu

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 realizací 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.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – JAZYK A PŘEKLADY V KOMUNIKACI

V rámci komunikace jsou obrovské problémy s jazykem a překlady obecně.

Firma Ford uvedla na trh nákladní automobil Fiera. Fiera ovšem ve španělštině znamená "stará, ošklivá žena".

V Německu firma Rolls-Royce nepoužila název značky Silver Mist (stříbrná mlha), protože Mist v němčině znamená hnůj. Firma Sunbeam představila na německém trhu

kulmu s názvem Mist Stick. Jak se dalo předpokládat, zákazníci "zahnojenou" kulmu příliš nekupovali.

Obdobný osud postihl i firmu Colgate, jakmile uvedla na francouzském trhu zubní pastu Cue. Cue je totiž známý francouzský pornočasopis.

V Ghaně znamená „Pee Cola“ „velmi dobrá Cola“ – v angličtině je název nepoužitelný.

Asistentka Siri z iOS v gruzínštině znamená hanlivý výraz pro penis.

Megapussi je finský název opravdu velkých chipsů prodávaných v KKK supermarketech.

Jako poslední příklad problémů s překlady zde máme americkou firmu v Qataru, která požadovala po místních zaměstnancích, aby cisterny obsahovaly varovné nápisy v arabštině, výsledek si můžete prohlédnout na obrázku.

Obrázek 12.4 Překlady v praxi



Zdroj: Webový portál PcReview. [online] [vid. 2. března 2019]. Dostupné z <https://www.pcreview.co.uk/threads/diesel-fuel-in-arabic.4049253/>

12.4 Mezinárodní reklama

Vymezení reklamy

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

Cíle reklamy

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 koncepcie 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.

Typy reklamy

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 užitečných 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 stahování zdraví škodlivých výrobků z prodeje apod.
- Připomínkovou reklamu – využívanou 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 a kdo 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.

- Institucionální (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 nejdůležitějším 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 přesycenost reklamou.

Typy médií

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 pouze jako zvuková kulisa) a nepravidelný poslech.

Mezi nástroje venkovní reklamy mohou patřit billboardy, 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 zeměmi.

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.

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 mezinárodní 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. Reklamu 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 nepřivyké 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.

12.5 Mezinárodní podpora prodeje

Vymezení podpory 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 nebyvalý 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 být nějakým způsobem svázan 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 kompletní 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. (Vašíková, 2009, s. 153)

12.6 Mezinárodní public relations

Vymezení PR

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.

Úkoly PR

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.
- Lobbying – 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.

Interní PR

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.

12.7 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.

Vymezení přímého marketingu

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.

Telemarketing

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 objed-

nání 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 zásilky

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

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 jednájí 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:

Vymezení
chování
prodejce

- 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.

PŘÍPADOVÁ STUDIE – KOMUNIKACE VE FIRMĚ HEINEKEN



Heineken využívá ve své marketingové komunikaci pro svou globální značku Heineken globální kampaně, kdy je základní koncept zachován a odlišuje se pouze v detailech – dochází k úpravám v oblasti případných kulturních zvyků, tradic a samozřejmě jazyku dané země. Základní motivy zůstávají zachovány. Odlišná situace nastává pro další značky vlastněné Heinekenem. Na některých trzích společnost upřednostňuje prioritně produkty svých dalších značek a tomu je přizpůsobena také komunikace. V České republice je komunikační

kampaň zaměřena spíše na značky tradiční pro českého spotřebitele jako Krušovice, Zlatopramen, Starobrno apod. Samotný Heineken můžeme vidět v reklamních spotech spíše sporadicky.

Heineken je aktivní na sociálních sítích, na kterých neprezentuje primárně své produkty, ale ve velké míře se zaměřuje na tematické posty akcí, jichž je partnerem či sponzorem a pomáhá tak budovat značku jako takovou. Jedná se zejména o Ligu mistrů UEFA a od roku 2016 také Formule 1. V souvislosti s F1 Heineken spustil dvě globální kampaně „More Than a Race“ a „When You Drive, Never Drink“, které běžely během roku 2017 na televizních obrazovkách vybraných trhů a také byly součástí přenosů F1. Díky globálnímu partnerství s Formulí 1 získal Heineken významnou přítomnost na reklamních poutačích a dalších prospektech během přenosů, přičemž kumulativní počet diváků Formule 1 dosáhl v roce 2017 1,4 miliardy a unikátních sledujících bylo 400 milionů. Heineken si od tohoto partnerství slibuje oslovit 200 milionů nových lidí + a to zejména v zemích jako je Brazílie, Mexiko nebo UK.

Heineken ročně investuje do kampaní zaměřených proti nadměrnému pití alkoholických nápojů a proti alkoholu za volantem 10 % ze svého rozpočtu pro marketingovou komunikaci. Jednou z těchto iniciativ je právě kampaň „When You Drive, Never Drink.“



SHRnutí KAPITOLY

Poslední kapitola této studijní opory byla zaměřena na mezinárodní komunikační politiku. V úvodu kapitoly jste se seznámili se základními pojmy marketingové komunikace, vymezením komunikace obecně, cíli komunikace, přehledem nástrojů marketingového komunikačního mixu a dalšími. Po pochopení těchto pojmů jsme se mohli přesunout ke specifickým mezinárodní komunikace, tedy odlišnostem na zahraničních trzích. Tyto odlišnosti mnohdy zní nevýznamně, v praxi se ale můžeme přesvědčit, že každá takováto odlišnost pro nás znamená podstatný zásah do nastavení naší komunikace.

V druhé části kapitoly jsme se zaměřili na strategii komunikace, vymezení marketingového komunikačního mixu a médií. Vhodnou strategii komunikace budeme tvořit tak jako všechny naše další strategie, tedy od komunikačního cíle, přes jednotlivé nástroje, až po konkrétní média. V mezinárodním prostředí nám přibude starost o oblibu jednotlivých nástrojů a médií na konkrétním trhu. Naštěstí je zde často dostupná celá řada výzkumů zdarma. Poslední část kapitoly byla věnována podrobnějšímu popisu jednotlivých komunikačních nástrojů, a sice reklamy, podpory prodeje, public relations, přímého marketingu a osobního prodeje. V rámci kapitoly jste si mohli také prohlédnout řadu příkladů, které snad dovysvětlily probíranou problematiku.

OTÁZKY



1. Jak funguje komunikační proces?
 2. Jaká jsou specifika marketingové komunikace v mezinárodním prostředí?
 3. Jaké jsou cíle marketingové komunikace?
 4. Jaké nástroje obsahuje marketingový komunikační mix?
 5. Jaká jsou legislativní omezení komunikace?
 6. Jaký je rozdíl mezi push a pull strategií?
 7. Jak volíme média?
 8. Jak stanovujeme rozpočet na komunikaci?
 9. Jaké jsou typy reklamy?
 10. Jaká jsou reklamní média?
 11. Jaké jsou nástroje podpory prodeje?
 12. Jaké jsou hlavní úkoly PR?
 13. Jaké nástroje má k dispozici přímý marketing?
-

LITERATURA

- [1] AGARWAL, S., RAMASWAMI, S. N. 1992. Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location, and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23 (1), s. 1-27.
- [2] BRADLEY, F. 2002. *International Marketing Strategy*. 4th ed. Essex: Pearson Education Limited.
- [3] CATEORA, P. R. a J. L. GRAHAM, 2007. *International marketing*. Boston, Mass: McGraw-Hill. ISBN 0-07-308006-3.
- [4] CATEORA, P. R. a J. L. GRAHAM, 2007. *International marketing*. Boston, Mass: McGraw-Hill. ISBN 0-07-308006-3.
- [5] CATEORA, P. R., MONEY, B.R., GILLY, M.C. a J.L. GRAHAM, 2020. *International Marketing*. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-260-54787-0.
- [6] CHERNEV, A., 2019. *Strategic Marketing Management: The Framework*. Chicago: Cerebellum Press. ISBN 978-1-936572-59-5.
- [7] CIEŚLIK, J. et al., 2012. The Impact of Geographic Diversification on Export Performance of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Journal of International Entrepreneurship*. 2012, no. 10, s. 70-93.
- [8] CZINKOTA, M. et al. *International marketing*. USA: Thomson South-Western, 2004, ISBN 978-1439-04059-4.
- [9] DANIELS, J. et al., 2002. *Globalization and Business*. New Jersey: Prentice Hall.
- [10] DOUCHOVÁ, J. et al, 1993. *Základy psychologie trhu*. Jinočany: H&H. ISBN 8085787-22-9. DRUMMOND, G. a J. ENSOR., 2005. *Introduction to Marketing Concepts*. Oxford: Elsevier. ISBN 0 7506 5995 5.
- [11] DRUMMOND, G. a J. ENSOR., 2005. *Introduction to Marketing Concepts*. Oxford: Elsevier. ISBN 0 7506 5995 5.
- [12] EPURAN, G. a T. TESCASIU, 2015. Specific Euro-marketing elements in the single European market. A cultural approach. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*. Series V: Economic Sciences. Vol. 8 (57) No. 1-2015. pp. 47-51.
- [13] FORET, M., 2006. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1041-9.

- [14] FORET, M., 2006. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press. ISBN 80251-1041-9.
- [15] 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.
- [16] HOLLAND, L., 1999. Baby Room. *Fae Eastern. Economic Review*. Howell, 2001a, p. 18. ISSN 0014-7591.
- [17] JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [18] JENÍČEK, V. a J. FOLTÝN, 2010. *Globální problémy světa v ekonomických souvislostech*. Praha. C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-326-4.
- [19] JOBBER, D., 2010. *Marketing, Principles and Practice*. Mc Graw-Hill Education. ISBN 978-0-07-712330-7.
- [20] KARLÍČEK, M. a kol., 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [21] KAUFEROVÁ, L., J. VANĚK a J. VILAMOVÁ, 2003. *Vybraná problematika z mezinárodního marketingu*. Ostrava: VŠB-TU. ISBN 80-248-0261-9.
- [22] KOTLER, P., G. ARMSTRONG, V. WONG a J. SAUNDERS, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [23] KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2012. *Marketing Management*. Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-75336-0.
- [24] KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing and management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [25] KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2016. *Marketing Management*. 15 edition. Boston: Pearson. ISBN 978-1-292-09262-1.
- [26] KOUDELKA, J, 1997. *Spotřební chování a marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-372-3.
- [27] KOUDELKA, J, 2006. *Spotřební chování a segmentace trhu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 80-86730-01-8.
- [28] KOZEL, R., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0966-X.

- [29] KUMAR, V., 2002. *International Marketing Research*. Prentice Hall. ISBN 978-8120321670.
- [30] KULHAVY, E., 1992. *Mezinárodní marketing*. Praha: BABTEX. ISBN 80-85605-61-9.
- [31] LAMB, CH. W., HAIR, J. F. a C. MCDANIEL, 2009. *South-Western Cengage Learning*. ISBN 978-0-324-59228-3.
- [32] MACHKOVÁ, H., 2006. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1678-X.
- [33] MACHKOVÁ, H. et al, 2010. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing.
- [34] MACHKOVÁ, H., 2015. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.
- [35] MATUŠÍNSKÁ, K., 2009. *Marketing finančních služeb*. Karviná: OPF Karviná. ISBN 978-80-7248-520-8.
- [36] MATUŠÍNSKÁ, K. a M. STOKLASA, 2013. *Marketing in Theory and Practice*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-836-0.
- [37] MEFFERT, H., 1996. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-3294.
- [38] MEIXNEROVÁ, L., Š. ZAPLETALOVÁ a Z. STEFANOVOVÁ, 2017. *Mezinárodní podnikání. Vybrané strategické, manažerské a finanční aspekty*. Praha: C. H. Beck. 203 stran. ISBN 978-80-7400-654-8.
- [39] MORDEN, A. R., 1991. *Elements of Marketing*. London: DP Publications. ISBN 1870941969.
- [40] MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ et al, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [41] NOVÝ, I., S. SCHROLL-MACHL, e. a., 1999. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-009-0.
- [42] PAMINCA, 2009. *The Essential Guide to Mystery Shopping*. California: HappyAbout. info. ISBN 978-1-60005-130-2.
- [43] PAVELKA, T., 2007. *Makroekonomie: základní kurz*. 3.vyd. Slaný: Melandrium. 278. s. ISBN 978-80-86175-58-4.

- [44] PAYNE, A. and P. FROW, 2013. *Strategic Customer Management*. Cambridge University Press. ISBN 978-11-3905-741-7.
- [45] PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0254-1.
- [46] PRAŽSKÁ, L. a J. JINDRA et al, 2006. *Obchodní podnikání. Retail management*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-059-7.
- [47] PRŮCHA, J., 2010. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-2473069-1.
- [48] PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [49] SCHIFFMAN, L. G. a L. L. KANUK, 2004. *Nákupní chování*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0094-4.
- [50] SIMON J. A., 1984. Theoretical Perspective on Political Risk. *Journal of International Business Studies*. 30 (15). pp. 123-143.
- [51] SOLOMON, M., R., 2013. *Consumer Behaviour. Buying. Having, and Being*. 10. th ed. New York: Prentice Hall. ISBN 978-0-273-76731-2.
- [52] SOUKUP, V., 2004. *Dějiny antropologie*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0337-3.
- [53] SMITH, P., 2000. *Moderní Marketing*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-252-1.
- [54] STARZYCZNÁ, H. A J. STEINER, 2000. *Maloobchod v českých zemích v proměněných let 1918-2000*. Karviná: SU OPF. ISBN 80-7248-084-7.
- [55] STARZYCZNÁ, H. et al, 2007. *Metodologie marketingu vztahů a její postavení v rámci strategického marketingu a řízení vztahů se zákazníkem (CRM) - praktické využití*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-451-5. (GAČR 402/05/0140).
- [56] STARZYCZNÁ, H., 2010. Vybrané aspekty internacionalizace vnitřního obchodu v teoretických přístupech a empirickém zkoumání v České republice v období transformace. *E+M Ekonomie a management*. 1/2010. s. 115-130. ISSN 1212-3609.
- [57] SVĚTLÍK, J., 2003. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0422-6.
- [58] ŠTRACH, P., *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2987-9.

- [59] ŠTĚDRONĚ a kol., 2018. *Mezinárodní marketing*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-441-4.
- [60] TERPSTRA, V., J. FOLEY and R. SARATHY, 2016. *International Marketing*. Naper Publishing Group. ISBN 978-0-9817293-8-1.
- [61] URBÁNEK, J. a M. STOKLASA, 2014. *Mezinárodní marketing*. Karviná: SU OPF. ISBN 78-80-7510-059-7.
- [62] USUNIER, J. C. a J.A. LEE, 2005. *Marketing across cultures*. 4th ed. Harlow: Prentice Hall. ISBN 0273685295.
- [63] VARMA, S. 2009. The Global Start Ups from Indian IT. *India Conference on Global Economic Crisis: Challenges and Opportunities*. New Delphi.
- [64] VAŠTÍKOVÁ, M., 2009. *Mezinárodní marketing*. Karviná: OPF SLU. ISBN 978-80-7248-527-7.
- [65] VYSEKALOVÁ, J., 2004. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0393-9.
- [66] VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ, 2007. *Reklama – jak dělat reklamu*. 2. vyd. Praha. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2001-2.
- [67] VYSEKALOVÁ, J., I. TOMEK, P. KOTYZOVÁ, O. JURÁŠKOVÁ a M. JUŘÍKOVÁ, 2011. *Chování zákazníka*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3528-3.
- [68] WONG, V., W. TURNER and P. STONEMAN, 1996. Marketing Strategies and market prospects for environmentally-friendly consumer products. *British Journal of Management*. pp 263-281.
- [69] ZAMYKALOVÁ, M., 2010. Spotřebitelské chování různých etnických skupin a jeho odraz v marketingu. In: *Sborník z 10. mezinárodní vědecké konference*. Praha: VŠE Oeconomica, ISBN 978-80-245-1583-0.
- [70] ZAPLETALOVÁ, Š., 2006. *Marketing a marketingové dovednosti II*. Ostrava: VŠP. ISBN 80-86764-51-6.

Elektronické zdroje

- [71] *Děti jsou pro nás nejdůležitější lidé na světě*. [online]. [vid. 27. ledna 2019]. Dostupné z https://www.ikea.com/ms/cs_CZ/the_ikea_story/people_and_the_environment/ikea_social_initiative.html.

- [72] LAMONT, J. 2010 *Indovace, inovace po indicku dobývá svět*. Financial Times. Hospodářské noviny. [online]. [cit. 23. února 2015]. Dostupný z <http://hn.ihned.cz/c1-40092580-indovace-inovace-po-indicku-dobyvasvet/>.
- [73] Webový portál Aktuálně. *Škoda auto v Číně*. [online] [vid. 10. března 2019]. Dostupné z <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/skoda-auto-v-cine/r~04f797305fe711e9b38a0cc47ab5f122/>.
- [74] Webový portál AMA. [online] [vid. 2. března 2019]. Dostupné z: <http://www.yourarticlelibrary.com/marketing/marketing-management/market-research-meaning-definition-and-objectives-of-market-research/27947>.
- [75] Webový portál BezplatnaPravniPoradna. *Portál bezplatná právní poradna*. [online]. [vid. 2. června 2020]. Dostupné z <https://www.bezplatnapravniporadna.cz/online-zdarma/ruzne/pravnicko-slovník/693-expropriace-definice-vysvetleni-co-je-to-expropriace.html>.
- [76] Webový portál Brainmass. *Starbucks in China*. [online] [vid. 8.4.2019]. Dostupné z <https://brainmass.com/business/business-culture-in-china/starbucks-in-china-490837>.
- [77] Webový portál Businessinfo. *Formy vstupu na zahraniční trhy*. [online]. [vid. 6. února 2019]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/formy-vstupu-firemna-mezinarodni-trhy-7689.html>.
- [78] Webový portál Businessinfo. *Klientské centrum pro export*. [online]. [vid. 7. června 2020]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/app/content/files/dokumenty/katalog-sluzeb-jednotne-zahranicni-site-kce.pdf>.
- [79] Webový portál BusinessInfo. *Španělsko*. [online]. [vid. 3. března 2019]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/spanelsko.html>.
- [80] Webový portál ČeskéNoviny. *ČR má v rámci EU 11. nejlepší ratingové hodnocení (2018)*. [online]. [vid. 2. února 2019]. Dostupné z <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/cr-ma-v-ramci-eu-11-nejlepsi-ratingove-hodnoceni/1678690>.
- [81] Webový portál ČNB. *Ratingové hodnocení České republiky*. [online]. [vid. 2. února 2019]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2011/2011_IV/box_a_prilohy/zoi_2011_IV_box_2.html
- [82] Webový portál CRG. *Zavedení povinné školní docházky v habsburské monarchii*. [online]. [vid. 6. února 2019]. Dostupné z https://crg.cz/sekce/historie/referaty/18-stoleti/skolni_dochazka.htm.

- [83] Webový portál ČNB. *Ratingové agentury*. [online]. [vid 9. června 2020]. Dostupné z https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/mezinarodni-vztahy/srovnavaci-tabulka/.
- [84] Webový portál ČSOB. *Co je embargo?* [online]. [vid. 7. února 2019]. Dostupné z <https://www.penize.cz/slovník/embargo>.
- [85] Webový portál ČSOB. *Embargo politika*. [online]. [vid. 7. února 2019]. Dostupné z <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/2403336/kbc-group-embargo-policy-cz.pdf>.
- [86] Webový portál ČSÚ. *Mezinárodní data*. [online]. [vid. 8. srpna 2020]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/mezinarodni_data1.
- [87] Webový portál EAGRI. *Čtyři roky potravinového embarga. Přizpůsobili jsme se? Rusko ano*. 2018. [online]. [vid. 7. června 2020]. Dostupné z <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/proexportni-enko/zemedelsti-diplomate/rusko/ctyri-roky-ruskeho-potravinoveho-embarga.html>.
- [88] Webový portál ČSOB. *Embargo politika*. [online]. [vid. 7. června 2020]. Dostupné z <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/2403336/kbc-group-embargo-policy-cz.pdf>.
- [89] Webový portál EpsHark. *Dublin IV. Invaze negramotných a platforma Evropské civilizace*. [online]. [vid. 2. března 2019]. Dostupné z <https://www.epshark.cz/clanek/619/dublin-iv-invaze-negramotnych-a-platforma-evropske-civilizace>.
- [90] Webový portál ExportGuru. *Strategie interkulturního marketingu*. [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.exportguru.cz/exportni-pruvodce/interkulturni-strategie/>
- [91] Webový portál Finance.cz. *ČR má v rámci EU 11 nejlepších ratingových hodnocení (2018)*. [online]. [vid 8. června 2020]. Dostupné z <https://www.finance.cz/515940-cr-ma-v-ramci-eu-11-nejlepsi-ratingove-hodnoceni/>.
- [92] Webový portál G20. *What is The G 20 Summit?* [online]. [vid. 30. ledna 2019]. Dostupné z: <https://g20.org/en/summit/about/>.
- [93] Webový portál Geert Hofstede. [online]. [vid 18. dubna 2019]. Dostupné z <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>.
- [94] Webový portál Google. *Heineken Price*. [online] [vid. 2. března 2019]. Dostupné z <https://www.google.com/search?q=heineken+price&oq=heineken+price&aqs=chrome.69i57j015.1975j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.

- [95] Webový portál HKS. Turci v Německu. [online]. [vid 4. března 2020]. Dostupné z http://www.hks.re/wiki/turci_v_nemecku2012?do=export_pdf&rev=0&id=turci_v_nemecku2012.
- [96] Webový portál iHned. *Podání ruky a oční kontakt*. [online] [vid. 2. března 2019]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-svet/c1-63147360-podani-ruky-a-ocni-kontakt-bohati-cinane-se-uci-zapadni-etikete?utm_source=mediafed&utm_medium=rss&utm_campaign=mediafed
- [97] Webový portál iHned. *Pro Čínany není smlouva nic*. [online] [vid. 2. března 2019]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/c1-63975770-pro-cinany-neni-smlouva-nic-rika-majitel-ceske-firmy-lasvit-leon-jakimic?utm_source=mediafed&utm_medium=rss&utm_campaign=mediafed.
- [98] Webový portál iHned. *Smartphony dobývají negramotné a handicapované*. [online]. [vid 2. března 2019]. <https://archiv.ihned.cz/c1-65839830-smartphony-dobývají-negramotné-a-handicapované>.
- [99] Webový portál IKEA. *Děti jsou pro nás nejdůležitější lidé na světě*. [online]. [vid. 4. června 2020]. Dostupné z https://www.ikea.com/ms/cs_CZ/the_ikea_story/people_and_the_environment/ikea_social_initiative.html.
- [100] Webový portál Lidovky. *Kafe v ceně oběda*. [online] [vid. 15. dubna 2019]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/relax/dobra-chut/kafe-v-cene-obeda-za-co-vsechno-jsme-ochotni-platit.A101126_165839_dobra-chut_glu.
- [101] Webový portál Marsh. *Politická rizika*. [online]. [vid. 2. června 2020]. Dostupné z <https://www.marsh.com/cz/cs/services/political-risk.html>.
- [102] Webový portál MediaGuru. *Výzkum: Až 77 % Čechů deklaruje preferenci českých produktů*. 2018. [online]. [vid. 4. června 2020]. Dostupné z <https://www.media-guru.cz/clanky/2018/10/vyzkum-az-77-cechu-deklaruje-preferenci-ceskych-produktu/uru.cz/clanky/2018/10/vyzkum-az-77-cechu-deklaruje-preferenci-ceskych-produktu/>.
- [103] Webový portál Mezistromy. *Orografie*. [online]. [vid. 2. března 2019]. Dostupné z [https://www.mezistromy.cz/slovník/orografie-\(horopis\)#](https://www.mezistromy.cz/slovník/orografie-(horopis)#).
- [104] Webový portál MPO. [online]. [vid. 7. června 2020]. Dostupné z <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/podpora-exportu/zelena-linka-pro-export/>.
- [105] Webový portál Novinky. *Starbucks otevřel v Číně svou největší kavárnu*. [online] [vid. 15. dubna 2019] Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/456905-starbucks-otevrel-v-cine-svou-nejvetsi-kavarnu-na-svete.html>.

- [106] Webový portál Novinky. *Starbucks se poprvé odvážil do Itálie*. [online] [vid. 18. dubna 2019] Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/482696-starbucks-se-poprve-odvazil-do-italie-v-kolebce-espressa-hned-celi-problemum.html>.
- [107] Webový portál Odpovědi. [online]. [vid. 6. února 2019]. Dostupné z <https://www.odpovedi.cz/otazky/ve-kterych-zemich-sveta-neni-povinna-skolni-dochazka>
- [108] Webový portál PcReview. [online] [vid. 2. března 2019]. Dostupné z <https://www.pcreview.co.uk/threads/diesel-fuel-in-arabic.4049253/>
- [109] Webový portál Petroleum. *Výskyt ropy v současnosti*. [online]. [vid. 1. března 2019]. Dostupné z <http://www.petroleum.cz/ropa/vyskyt-ropy-soucasnost.aspx>.
- [110] Webový portál Reflex. *Chystáte se do Starbucks na kávu?* [online] [vid. 18.4.2019]. Dostupné z <https://www.reflex.cz/clanek/zajimavosti/58939/chystate-se-do-starbucksu-na-kavu-cesko-patri-mezi-nejdrazsi-zeme-sveta.html>.
- [111] Webový portál QMProfi. *Technické překážky obchodu*. [online]. [vid. 2. března 2019]. Dostupné z <https://www.qmprofi.cz/33/technicke-prekazky-obchodu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Ep8JmS MEhJcpacsUvcbjL4MO6VlftQMFg/>.
- [112] Webový portál Slovníkcizichslov. *Pojem sémantický diferenciál*. [online]. [vid. 3. února 2019]. Dostupné z <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/semanticky-diferencial>.
- [113] Webový portál Starbucks. *Store design*. [online] [vid. 18. dubna 2019] Dostupné z: <http://en.starbucks.vn/coffeehouse/store-design>.
- [114] Webový portál Týden. *Vegetariánská Indie objevuje chuť masa*. [online]. [vid. 3. února 2020]. Dostupné z https://www.tyden.cz/rubriky/zahranici/asie-a-oceanie/vegetarianska-indie-objevuje-chut-masa_260987.html.
- [115] *Zeměpis 24*. [online]. [vid. 17. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.zemepis24.cz/staty>.
- [116] ŽÁK, M. *Politická rizika a podnikání (mezinárodní srovnání)*. Research Gate. [online]. [vid. 17. listopadu 2020]. Dostupné z https://www.researchgate.net/publication/267240263_POLITICKA_RIZIKA_A_PODNIKANI_MEZINARODNI_SROVNAVANI_POLITICAL_RISKS_AND_BUSINESS_INTERNATIONAL_COMPARISON.

SHRnutí STUDIjNÍ OPORY

V rámci této studijní opory jste měli možnost se seznámit s mezinárodním marketingem. Kniha byla rozdělena na několik logických celků, po úvodním vymezení přístupů k mezinárodnímu marketingu následoval segment zaměřený na mezinárodní marketingové prostředí, poté blok o strategickém marketingovém řízení, závěr knihy pak patřil mezinárodnímu marketingovému mixu.























V první kapitole byly vysvětleny teoretické základy mezinárodního marketingu, od vysvětlení mezinárodního marketingu po jeho různé formy, s důrazem na exportní, globální a interkulturní marketing. Ve druhé kapitole bylo popsáno mezinárodní ekonomické prostředí. Třetí kapitola byla zaměřena na právní a politické prostředí. Obsahem čtvrté kapitoly byl popis kulturního a sociálního prostředí. Kapitoly 2-4 tedy vysvětlily celé marketingové prostředí zahraničních trhů. Pátá kapitola se zabývala způsoby, jak dělat marketingový výzkum v mezinárodním marketingu, jaké použít metody, techniky a jak správně nastavit proces výzkumu. Šestá kapitola byla zaměřena na proces STP, který pomáhá podnikům vytvářet nabídku šitou zákazníkům na míru. V sedmé kapitole pak navazoval strategický marketing s informacemi o tom, jak dlouhodobě plánovat a řídit náš podnik. V osmé kapitole byly 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 pojednávaly o 4 P (produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace) marketingového mixu, s důrazem na rozdíly v mezinárodním marketingu.

Mezinárodní marketing je zcela jistě dynamicky se vyvíjející oblastí, proto i zde platí, že je nutno neustále hledat nové zdroje informací, které pomohou našim firmám udržet se v čele tohoto vývoje. Proto vám doporučujeme neustále studovat a objevovat nové poznatky. Začít můžete studiem zdrojů, které jsme využili pro sepsání této studijní opory, viz seznam literatury za tímto oddílem. Dále vám doporučujeme sledovat i aktuální dění v marketingu z internetových zdrojů, opět zmíníme náš seznam literatury, ve kterém najdete portály s velmi hodnotnými informacemi. V neposlední řadě se v mezinárodním marketingu osvědčily případové studie publikované samotnými firmami.

Doufáme, že vás naše studijní opora zaujala, dobře se vám četla, pochopili jste specifika mezinárodního marketingu a budete úspěšní u zkoušky.

Autoři

PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON

	Čas potřebný ke studiu		Cíle kapitoly
	Klíčová slova		Nezapomeňte na odpočinek
	Průvodce studiem		Průvodce textem
	Rychlý náhled		Shrnutí
	Tutoriály		Definice
	K zapamatování		Případová studie
	Řešená úloha		Věta
	Kontrolní otázka		Korespondenční úkol
	Odpovědi		Otázky
	Samostatný úkol		Další zdroje
	Pro zájemce		Úkol k zamyšlení

Název: **Mezinárodní marketing**

Autor: **doc. Ing. Halina Starzyczna, Ph.D., Ing. Michal Stoklasa, Ph.D.**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 213

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.