

# Mezinárodní marketing – mezinárodní marketingová strategie



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Michal Stoklasa, Ph.D.  
Mezinárodní marketing



- **1 Proces STP.**
  - **2 Strategie na mezinárodních trzích.**
-

- Kvůli světové finanční krizi redukce značek – ze 1600 na 400 (např. Algida, Rama, Lipton, Dove, Signal, Axe, Savo, Domestos).
- Strategie pro Indonésii – nepoužívat „one-size-fits-all“, ale přitom být v 95 % domácností – extrémně náročné, ale nese ovoce dlouhodobě. Např. prodej kondicionérů ve městě Makafar, kde je hlavním problémem vliv mořské soli.
- Indie – „lidé perou většinou v ruce a je nedostatek vody, proto v rámci inovací chtěla společnost Unilever vyřešit problém s několikanásobným mácháním, kdy pro vyplachování musela být použita až 4 vědra vody. Lidé jsou spokojeni tehdy, když v prádle nebudou žádné mydlinky (bublínky), protože to znamená, že je prádlo čisté, to se dá zařídit jednoduchou změnou v přísadě (anti-pěna), tady však nastává problém, když to naopak nepění vůbec, lidé nevěří, že prádlo bude čisté.“

# 1 Proces STP

---



- Fáze procesu STP tvoří segmenting, targeting a positioning.
  - Segmentace (definice kritérií segmentace, profilu segmentu, posouzení atraktivnosti segmentu).
  - Výběr cílové skupiny (targeting).
  - Tvorba pozice (definování požadovaného umístění produktu, značky v myslích zákazníků).
-

# A. Segmentace

---



- Segmentace - rozčlenění trhu do tržních segmentů na základě segmentačních kritérií.
- Cílem segmentace je vysledovat zásadní rozdíly mezi segmenty a na základě toho přizpůsobit nástroje marketingového mixu.
- Vlastnosti dobrého segmentu:
  - Vnitřně homogenní.
  - Heterogenní navenek.
  - Dostatečně velký.
  - Měřitelnost, dostupnost, vhodnost.



# Segmentace Unilever pro Brazílii

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁROVINĚ

- 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 práscích 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 jejích 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.
-

- Můžeme provést obecnou segmentaci trhu v rámci EU/světa - kulturní dimenze/geografická/jazyková blízkost:
    - Rakousko, Německo, Švýcarsko, Itálie, Velká Británie, Irsko – velmi bohaté anglosasky a německy hovořící evropské země, celkem jde o 205 mil. zákazníků.
    - Belgie, Francie, Řecko, Portugalsko, Španělsko – především románské země s typickým charakterem místních obyvatel, momentálně v krizi, celkem jde o 180 mil. zákazníků.
    - Dánsko, Švédsko, Finsko, Nizozemsko, Norsko – skandinávské země, velmi vyspělé ekonomiky a nároční (specifičtí) spotřebitelé, celkem jde o 40 mil. zákazníků.
-

- **Geografická** - region, velikost zemí, velikost měst, hustota obyvatel, klima, atd.
  - **Demografická** - věk, pohlaví, velikost rodiny, fáze životního cyklu rodiny, příjem, povolání, vzdělání, náboženské vyznání, rasa, národnost, atd.
  - **Psychografická** - společenská třída, životní styl, osobnost, atd.
  - **Behaviorální** - 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 možností koupě, přející si koupit, rozhodnutí koupit), postoj k produktu (nadšený, kladný, indiferentní, negativní, nepřátelský), atd.
-



- **„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, pracovní atd.
-



- Existují **globální segmenty**, které najdeme v každé zemi – segmenty teenagerů (cca 12-18), mladých (cca 19-25). Dalším globálním segmentem jsou průkopníci (střední vrstva, vzdělaní), podnikatelé (bohatí, cestují, záliba v pohodlí a luxusu).
  - 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).
  - **Hybridní segmentace** – nevytváříme perfektně definované segmenty pro každý trh, ale spojujeme více kritérií dohromady – přesněji definované segmenty.
-

# Subway – jednička ve fast-foodech (45 000 restaurací, franchising)

---

- 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.
-

## B. Výběr cílových skupin

---



- **Výběr atraktivních segmentů** – atraktivní obsahuje řadu faktorů, např. tempo růstu, velikost, bariéry, konkurenty apod.
  - **Zaměření na jeden segment** (jeden produkt – jeden segment).
  - **Selektivní specializace** (více produktů - několik segmentů).
  - **Výrobová specializace** (jeden produkt – několik segmentů).
  - **Tržní specializace** (více produktů – jeden segment).
  - **Plné pokrytí trhu** (více produktů – všechny segmenty).
-

# Targeting L'Oréal – 4 hlavní segmenty

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- 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-Possay, 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.
-

Evropa

Asie

Amerika

Austrálie

Afrika

Antarktida

- Dále se provede rozdělení na muže, ženy a děti. Dalším kritériem společnosti Baťa v mezinárodním prostředí je příjem dílčích segmentů. Kritérium úrovně solventnosti je samozřejmě důležitým prvkem v rozhodování managementu při dalších krocích procesu STP. Ovšem přesná čísla znají pravděpodobně jen marketingoví analytici na daných trzích.
- Jako poslední kritérium můžeme uvést rozdělení obyvatelstva dle behaviorálních kritérií. Kde Baťa vychází z chování lidí a jejich životního stylu, který se projevuje také charakteristickým oblékáním.

Venkovní

Sportovní

Formální

Módní

Muži



Ženy





- **První fáze - makroanalýza** slouží pro rychlé posouzení a **zredukování souboru všech zemí (segmentu zemí) na soubor možných příležitostí**. Země se analyzují podle vybraných kritérií, která zahrnují základní makroekonomické údaje, politické, legislativní a kulturně sociální prostředí zemí a geografické faktory.
  - **Ve druhé fázi - analýze trhu** se vytváří soubor zemí, tzv. **pravděpodobných příležitostí**. Ze souboru možných zemí vyloučíme podle zvolených kritérií (velikost trhu, vývoj a trendy trhu, bariéry vstupu apod.) nejméně vhodné kandidáty, to je země, které buď nesplňují předem stanovené požadavky, nebo které se ve srovnání s ostatními trhy umístily nejhůře.
-

- **Třetím krokem je provedení mikroanalýzy trhu z pohledu firmy, tj. analýza konkurence, její struktury a síly, problémy vstupu na trh, náklady spojené se vstupem a celková náročnost operací (finanční, časová, na pracovní sílu, distribuční náklady apod.). Analyzuje se potenciální zisk a také riziko ztráty a návratnost investic. Provedení třetího kroku umožňuje identifikovat tzv. **předpokládané příležitosti**.**
  - **Čtvrtým krokem je analýza cílového trhu z pohledu produktu.** To znamená, že se analyzují produkty z pohledu jejich přijetí daným trhem, velikost trhu pro daný produkt a jeho možný růst. Dále se analyzuje nutnost a míra adaptace (přizpůsobení produktu 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).**
-



- 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).
-

## C. Positioning (tvorba pozice)

---



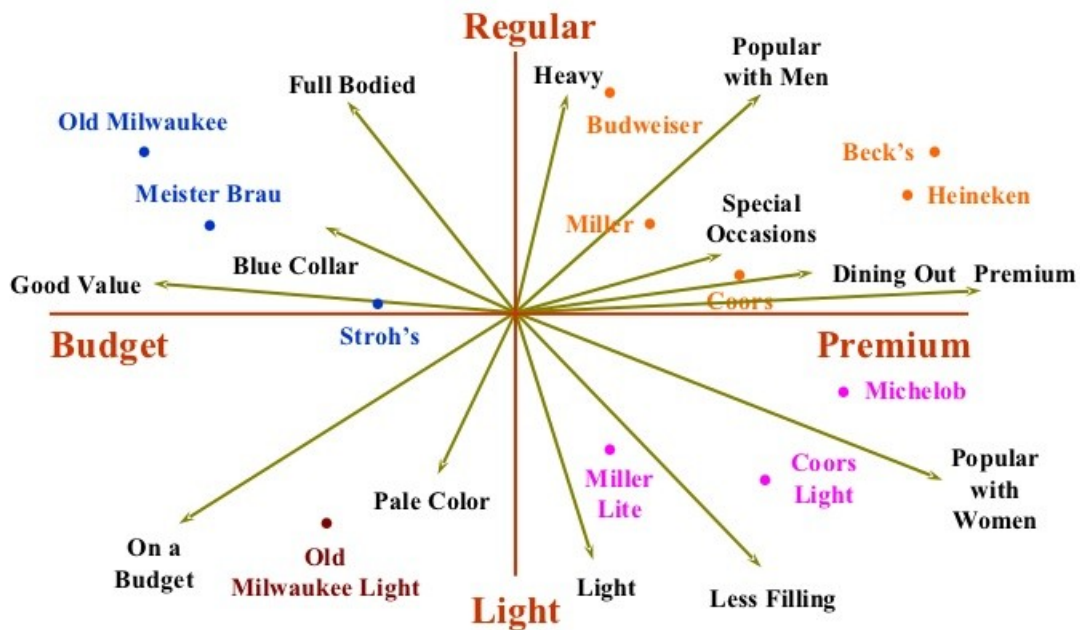
- „Místo ve vědomí, v myslích zákazníků“, jež má produkt ve vztahu ke konkurenčnímu produktu.
  - Umístění produktu, značky, firmy do asociačních schémat.
  - Vytvoření image výrobku nebo značky a umístění do podvědomí zákazníků (Volvo, Duracell, Mercedes, Wash and Go).
  - Grafické zobrazení pomocí pozičních map.
  - V mezinárodním marketingu mohou firmy používat **jednotný globální positioning** (úspory z rozsahu, globální strategie), anebo ho **přizpůsobovat podle specifik jednotlivých trhů** (pokud jsou odlišnosti velké a přinese nám to výhodu, můžeme také „nechtěně“ dosáhnout).
-

# Klasické cvičení na poziční mapu



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

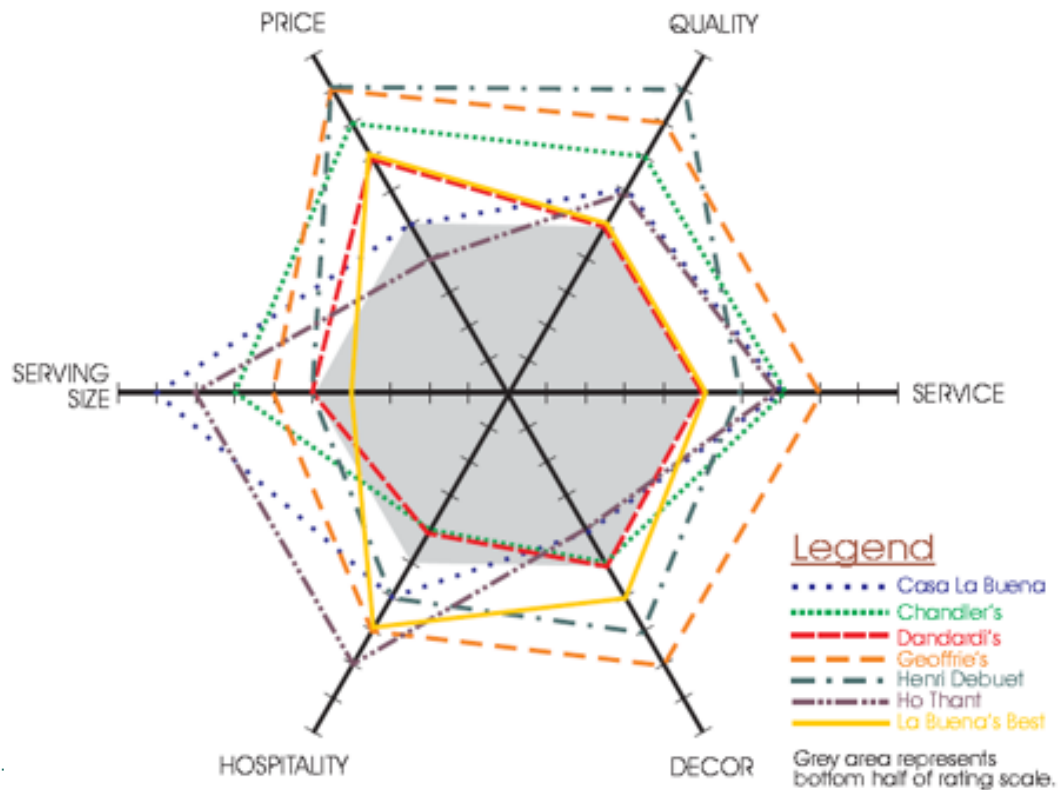
## Beer Market *Perceptual Mapping*



# Poziční mapa s pomocí hvězdice



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



- **Odlišení výrobku** - výkon, životnost, design, spolehlivost.
  - **Odlišení služeb** - dodací a platební podmínky, instalace, poradenství, kvalifikovaný a ochotný personál.
  - **Při stanovení mezinárodního positioningu je zapotřebí zohlednit tři základní faktory:**
    - **1) Objektivní charakteristiky výrobku** (technické parametry, užité vlastnosti, trvanlivost, apod.).
    - **2) Očekávání zahraničních spotřebitelů** (velmi důležitý faktor, který souvisí s vnímáním země původu zboží a se vztahem spotřebitelů k mezinárodním značkám).
    - **3) Postavení konkurence na zahraničním trhu** (podíl na trhu tuzemských a zahraničních firem a jejich strategie).
-

# Nástroje tvorby pozice



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Marketingová komunikace:
  - **P.R.** – positioning společnosti.
  - **Reklama** – positioning výrobku.
  - **Osobní prodej.**
- Kvalita našich produktů/služeb.



- Repositioning – změna vnímání stávajícího positioningu.

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

# Základní druhy positioningu

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARBINĚ

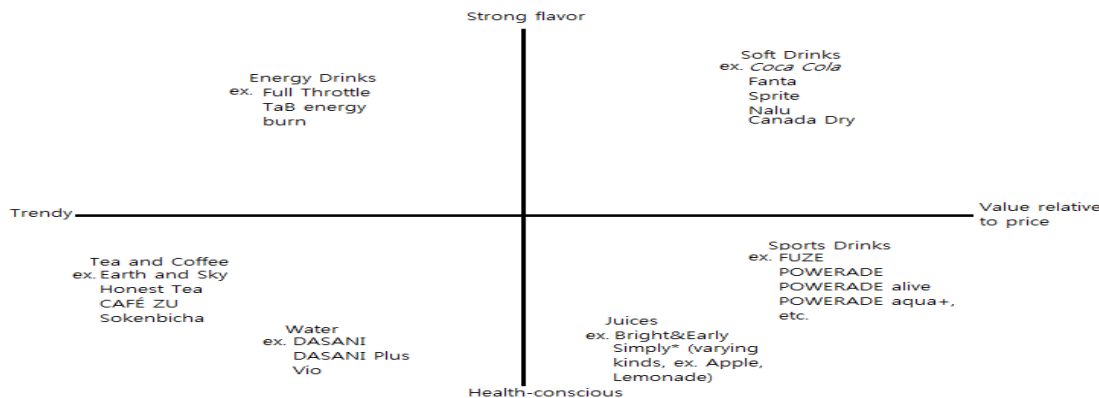
- **Positioning výrobkový**, založený na specifických vlastnostech produktu (například baterie značky Duracell, které mají dlouhou životnost).
  - **Positioning zaměřený na životní styl** (například bioprodukty).
  - **Positioning podle spotřební příležitosti** (např.. Den zamilovaných 14. únor – Sv. 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).
  - **Tuzemský positioning**, tam kde je to vhodné např. z politických důvodů, důvodů tradice nebo u zemí, které upřednostňují své tuzemské výrobce.
-

# Positioning Škody a portfolia Coca Coly



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- „Škoda, Simply Clever“, což v překladu znamená „Škoda, jednoduše chytře“. Tento slogan říká svým současným i potenciálním zákazníkům, že vyrábí auta jednoduše, jejich výbava a kvalita odpovídá luxusním světovým značkám vozů a cenově se co nejvíce snaží přiblížit běžným spotřebitelům.





- 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 nástřel částky je pouze impulzem k diskusi.“*
-

## 2 Strategické marketingové plánování

---

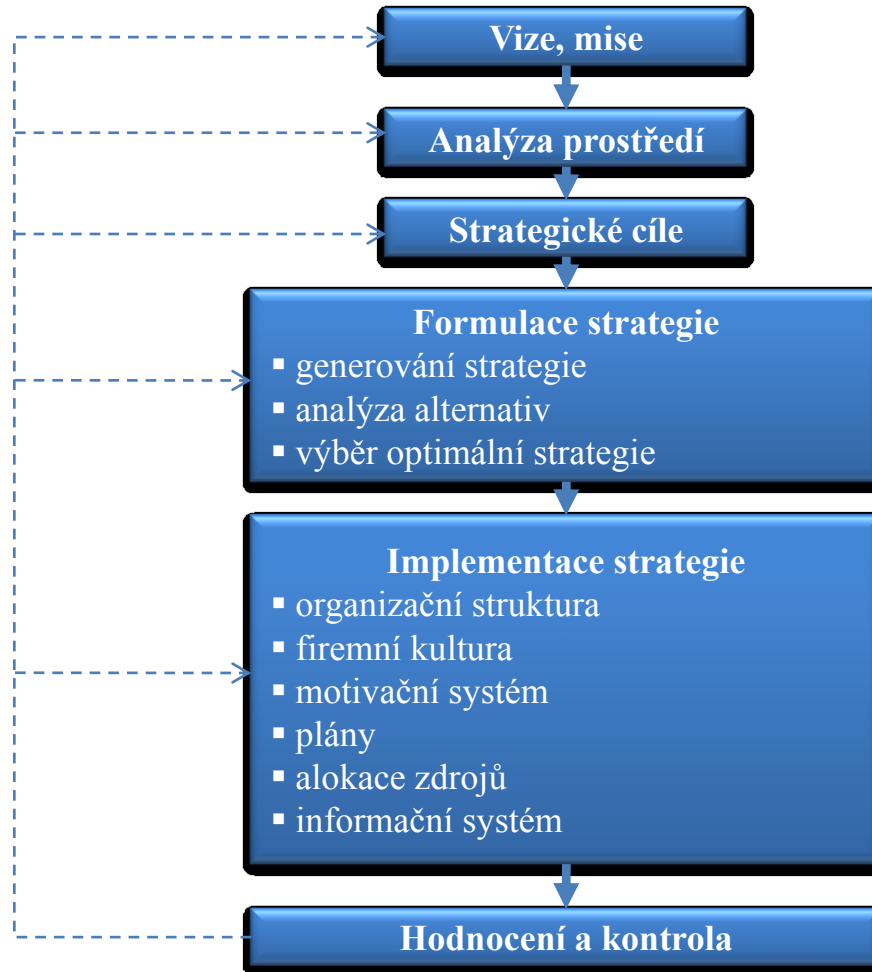


- Strategické plánování je proces tvorby a udržování strategické rovnováhy mezi cíli a možnostmi organizace ve vztahu k měnícím se tržním příležitostem.
  - Cílem strat. mkt. plánování je stanovení koncepce mezinárodního podnikání ve střednědobém a dlouhodobém horizontu (směřování aktivit podniku do geografických zón s růstovým potenciálem, vyčíslení investice, spojené se vstupem na nové trhy, harmonizace výrobní a obchodní aktivity v jednotlivých zemích a zajištění jejich souladu s očekávaným vývojem poptávky a stanovení marketingových cílů a nákladů.
  - Plánování probíhá obvykle na 3 úrovních: Dlouhodobé a střednědobé plánování je realizováno na celopodnikové úrovni a na úrovni jednotlivých podnikatelských jednotek (aktivit), operativní plánování je nejčastěji realizováno na úrovni jednotlivých značek .
-



- **Outperform** - využití potenciálu v kategoriích:
    - aktivním řízením portfolia maximalizace ziskového potenciálu,
    - posilováním svých předních značek (Loctite, Persil, Schwarzkopf),
    - uváděním úspěšných inovací na trh novinky vždy přilákají zákazníka,
    - zaměřením se na zákazníky a spotřebitele přinést jim pocit luxusu.
  - **Globalize** - zaměření na regiony s vysokým potenciálem. Vyšší investice do značek a snižování nákladů je orientace firmy Henkel na globální trhy, která má vést k získání čelních pozic a následně přinést firmě ziskovost.
  - **Simplify** - řízení provozní dokonalosti. Firma plánuje rozšířit e-sourcing a snížit dodavatele o 40% a tím snížit náklady a zároveň optimalizovat globální stopu firemních procesů.
  - **Inspire** - posílení globálního týmu. Zaměření se na leadership, rozvoj talentů a diverzitu.
-

# Proces strategického řízení



# L'Oréal – strategie – růst přes akvizice!

---

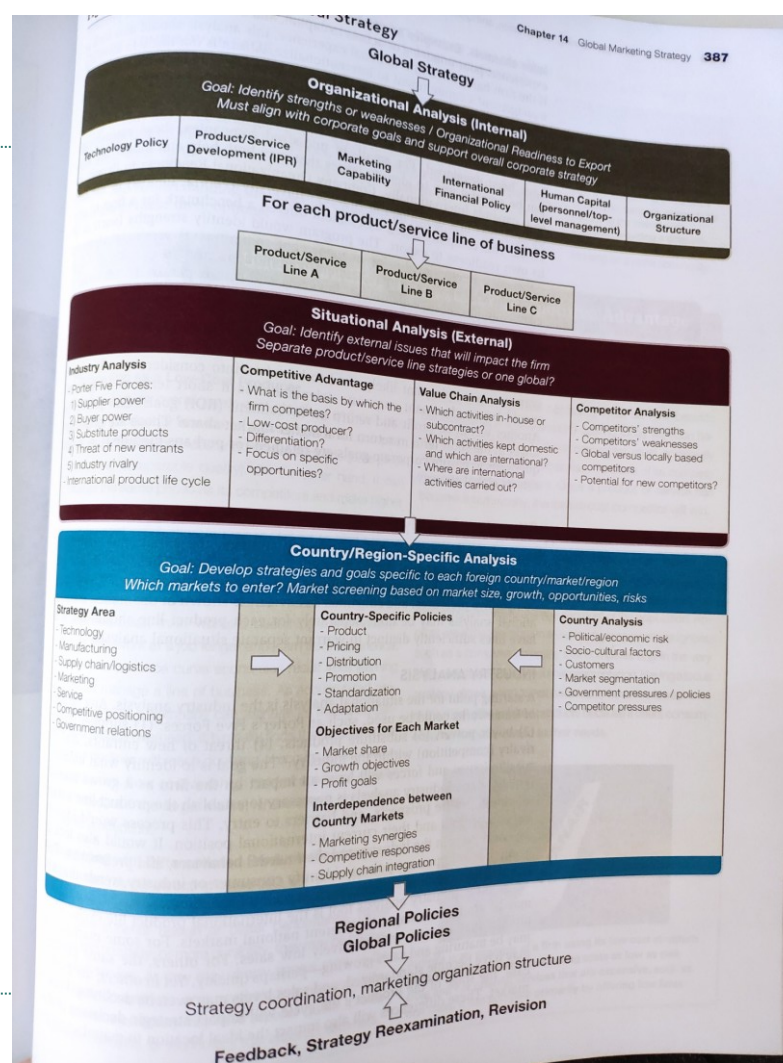


**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- 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 společnosti 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.
-

# Global strategy (Terpstra, 2020, s. 387)

- Global strategy
- Organizational analysis
- For each product line
- Situational analysis
- Country specific analysis
- Regional policies
- Global policies
- Coordination
- Evaluation, iteration





- Global strategy – soustavný, postupný, navzájem se ovlivňující proces.
  - Organizational analysis – všechna oddělení se podílejí na mezinárodní strategii. Potřebujeme silné a slabé stránky firmy pro MezMar. (tj. „readiness“)
  - Situational analysis – odvětví (Porter – které odvětvové síly nás ovlivní při vstupu na zahraniční trhy, mezinárodní životní cyklus), konkurenční výhoda (strategie podle Portera – nízké náklady, odlišení, výklenek), hodnotový řetězec (které činnosti chci udržet ve firmě a které outsourcovat, v MezMaru které aktivity, kde a kdo je bude dělat?), konkurence. Součástí je rozhodnutí, zda volím globální strategii, nebo rozděluji na produktové řady a ty adaptuji.
-



- Country/region specific analysis – individuální trhy – rozhodují se o adaptacímých strategiích, např. pro některé trhy globální strategie, na některém trhu jen malý podíl, jinde cílují zisky, jinde dlouhodobý růst.
  - Global policies – ze všech analýz mi tedy vyjde nějaká globální strategie ...
  - Regional policies - ... a také nějaké regionální adaptované strategie.
  - Coordination – implementace, koordinace.
  - Evaluation, iteration – evaluace a úpravy.
-



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

# Starbucks – globální franchising lokálních specifik?

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁRVINĚ

- Globální společnost – globální produkty – ale přece se lokálně velmi odlišují. Snaha vytvořit tzv. „3rd place“ mezi domovem a prací.
  - Kavárna na Squirrel Hill v USA - silná židovská komunita. Ve spolupráci s místním rabínem seznam košer produktů, a současně upravila svoji nabídku tak, aby plně vyhovovala židovským zákazníkům.
  - Respektování pravidel Halal v muslimských zemích – úprava produktů a hlavně jejich podávání.
  - Expanze do Japonska a Číny – nutnost naučit Asiaty pít kávu, střídavé úspěchy – tvorba druhé linie čajů.
  - Selhání kavárny s dezerty ve Francii – kompletní obměna prodávaných sladkostí.
-



- **Perspektiva rozšíření trhu** – využívám části odbytu v zahraničí pro financování upevnění pozice na domácím trhu. Typické pro malé firmy.
  - **Multidomestic perspektiva** - několik trhů, pro každý zcela adaptovaná strategie.
  - **Globální perspektiva** – globální strategie, ale dnes i přizpůsobená pro (makro)regiony.
-

- **Strategie intenzivního růstu** (zvýšení objemu prodejů na stávajících segmentech zvýšeným marketingovým úsilím. Např. v podobě vstupu na nový zahraniční trh, kde je založena vlastní dceřina společnost). **Cílem je** posílení image firmy, úspory nákladů z rozsahu, zlepšení vyjednávací pozice podniku vůči obchodním partnerům.
  - **Externí (integrační) růstová strategie** - cíl zvýšení rentability lepší kontrolou vybraných mezičlánků distribučního řetězce (např. formou franchisingu, smlouvou o výhradním prodeji nebo zřízením podnikové prodejny) nebo pohlčení konkurenční firmy fúzí nebo akvizicí. Případně horizontální integrační strategie, tj. pohlčení nebo kontrola přímé konkurence, která působí ve stejném odvětví.
  - **Diverzifikační růstová strategie** rozšíření stávajících aktivit na nové segmenty, zahájení zcela nových podnikatelských aktivit nebo výrobou nových produktů pod stejnou značkou apod. Cílem je snaha o rozložení podnikatelského rizika.
-

- **Růstová strategie.**
  - Počátek 2010. Od roku 2011 funguje! Výroba 2012 – 939 tis. kusů, 2014 – 1,03 milionu kusů, 2017 – 1,2 mil. kusů. Plán na 2018 byl 1,5 milionu kusů, opraven na 1,3 po setkání s realitou omezené produkce.
  - Jak? - „Škodovka hodlá co půl roku uvést na trh zcela nový nebo alespoň modifikovaný vůz.“ Např. 2013 uvedeno 8 nových nebo přepracovaných vozů (facelift). Realita od 2016 – co 3 měsíce, snaha co 2.
  - Strategie „**Green Future**“ - její podstatou je snižování spotřeby energie, emisí CO<sub>2</sub> a dalších nebezpečných látek. Hlavním cílem je být do roku 2018 šetrnější a ohleduplnější k životnímu prostředí o 25%. Vozy „Green Line“ (systém START – STOP, rekuperace brzdové energie nebo pneumatiky s nízkým valivým odporem).
-

# Heineken - mezinárodní strategie a formy vstupu – Evropa

(Michl, Buriánek, Uhlíř, 2016)

---

- Největší trh – **60% zisku**
  - Pokrývá všechny země
  - **Export** – pobaltské státy
  - **Vlastní továrny** – př. Česká republika , Rusko, západ Evropy
  - **Joint Venture** – Německo
  - **Licence** – Skandinávské země
  - Asociace s **Ligou mistrů UEFA**
  - **Klasický „škopek“**
  - Nejznámější značky: Heineken, Desperados, Amstel, Krušovice, Strongbow.
- 
- **ČR** - Zlatý bažant, Starobrno, Krušovice, Březňák

# Mezinárodní strategie a formy vstupu – Severní a Jižní Amerika



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- - 2. nejvýznamnější trh – **23% zisku**
- **Výrobní továrny** – Mexiko, Brazílie
- **Joint Venture** – Chile, Argentina
- **Export** – USA, Kanada, Uruguay, Paraguay,
- Lehčí piva v menším objemu oproti Evropě
- Preference: Balení piva po **6 plechovkách v USA**
- Asociace spojená s **ragby**
- **Značky**: Heineken, Kaiser, Desperados



# Mezinárodní strategie a formy vstupu – Afrika a Střední a Blízký východ

- Nejpomaleji rozvíjející se trh – **14,4 % zisku**
  - **Výrobní továrny** – Alžírsko, Egypt, Etiopie, Kongo
  - **Joint Venture** – JAR, Numbie, Ghana
  - **Export** – do většiny afrických zemí
  - **Licence** – Maroko, Kamerun
  - Nedistribuuje – Afghánistán, Pákistán
  - Preference slabších piv
  - **Klasické značky** - Tango, Samba, Fiesta
- Afrika** – tradiční africké pivo je kašovité, moderní podobné našim





# Mezinárodní strategie a formy vstupu – Asie a Tichomoří

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁRVINĚ

- Nejmenší trh – **3% zisku**
  - V poslední době velký růst
  - **Bez výrobních továren**
  - **Joint Venture** – Čína, Japonsko, Austrálie, Nový Zéland, Indonésie
  - **Export** – KLDR, Filipíny
  - **Nedistribuuje** – Barma, Kyrgizstán
  - Asociace spojená s ragby
  - Nejvýznamnější pivo **Tiger**
  - **Čína** – jiná technologie výroby,
    - jiná chuť – nasládlá, málo výrazná, připomínající limonádu
    - čepované pivo bez talku, tudíž bez pěny
- 



# Konec prezentace

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Děkuji za pozornost 😊**

---