

Globální marketing
Úrovně mezinárodního zapojení
Internacionalizace a globalizace
Marketingové informace o zahraničním trhu
Formy vstupu na zahraniční trh
Globální marketingové strategie
Produktové strategie
Marketingová komunikace

Cíl

V této kapitole bychom si měli nastínit, jakými způsoby se může podnik zapojit do mezinárodního obchodu a seznámit se se základními strategiemi, které může podnik na globálních trzích využít.

Časová zátěž

Studium – 1 hodina 10 minut, jeden úkol – 15 minut, autokorekční cvičení – 10 minut

Jestliže v polovině 20. století procházela mezinárodním obchodem pouze desetina světové produkce a v polovině osmdesátých let asi jedna třetina, koncem století činil tento podíl zhruba polovinu. Pro všechny země s tržní ekonomikou se mezinárodní ekonomické vztahy staly po 2. světové válce významným akcelerátorem hospodářského růstu.

Zahraněční aktivity přinášejí výhody geografické diverzifikace poptávky a vyrovnávání sezónních výchylek národního trhu. Mnoho firem vděčí zahraničním trhům za přežití při dlouhodobě nepříznivé ekonomické situaci na domácím trhu. Mezinárodní aktivity mohou významně prodloužit životní cyklus výrobku, zlepšit konkurenční pozici na domácím trhu, stabilizovat pracovní sílu, vyrábí-li firma pro domácí trh část roku pod úrovní produkční kapacity. Stimulují současně národní ekonomiku zvýšením zaměstnanosti, růstem pracovních míst i větší sumou peněz, která se pak do ní dostává. Pro firmu mohou být zajímavé i finanční stimuly, které často na srovnatelných domácích trzích neexistují (vývozní úvěry, daňové úlevy či přebírání rizik spojených se zahraniční aktivitou státem).

Můžeme si položit otázku, zda je účelné přidávat k pojmu marketing přídavná jména jako domácí, mezinárodní či globální. Pokud se zaměříme pouze na formální principy marketingu, bude se nám tato činnost jevit jako neúčelná. Formální struktura marketingového plánování, metodický postup tvorby marketingové strategie, techniky výzkumu trhu, segmentace trhu či nástroje marketingového mixu jsou totožné jak v národním, tak i v mezinárodním či globálním marketingu. Jelikož se však spotřebitelé a jednotlivé trhy od sebe odlišují, musí se marketingové praktiky měnit země od země, trh od trhu. Je to tedy především rozdílnost prostředí, v němž spočívají důvody pro oprávněné rozlišování mezi národním, mezinárodním či globálním marketingem.

Úrovně mezinárodního zapojení

Podle toho, na jaký trh se podniky orientují a jaké využívají strategie, rozlišujeme (*Involvement in International Marketing* [online]. [cit. 2003-08-15, vlastní překlad, upraveno]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www001.upp.sonet.ne.jp/timecruise/marketing/chap3/international1.htm>>):

- domácí marketing – orientace pouze na domácí trh
- exportní marketing – orientace na domácí i zahraniční trhy, aniž by se produkt či společnost musela výrazně změnit. Nejčastější formou je, že společnost většinou hledá

zahraniční trhy pro svůj stávající produkt, který je i nadále vyráběn v domácí zemi. Ta je z hlediska objemu prodeje pro společnost klíčovým trhem

- mezinárodní marketing – jedná se o opravdovou obsluhu zahraničních trhů. Podnik snižuje svou závislost na prostřednících a začíná se přímo angažovat v zemi, kde je jeho produkt prodáván. V tomto stádiu jsou zakládány zahraniční pobočky a produkt již může být vyráběn v zahraničí

- nadnárodní marketing – představuje další krok k přizpůsobení se místnímu vkusu a chuti. Marketingový mix může být modifikován, aby byl přitažlivější místnímu trhu. Nadnárodní společnosti se na zahraničním trhu začínají chovat jako domácí podniky

- globální marketing – lze ho chápat jako strategii využívající jednotný marketingový plán a program ve všech zemích, ve kterých společnost působí, takže způsob prodeje výrobků a služeb této společnosti je v těchto zemích stejný (Projekt KAMWORLD.com [online]. [cit. 2003-07-28]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.kamworld.com/cz/common/article.php?IText=838&BackRedir=http%3A%2F%2Fwww.kamworld.com%2Fcz%2Fvisitor%2Funiv%2Findex.php>>). Jedná se o úplné nasazení mezinárodního marketingu, které využívá aktiva společnosti, její zkušenosti a produkty. Ačkoliv je požadována jednotná marketingová strategie, jisté přizpůsobení místním potřebám je stále potřebné. Globální marketing je nejextrémnější případ mezinárodního zapojení, reprezentuje plnou integraci mezinárodního marketingu do strategického plánování. Jednotlivé dceřiné společnosti již neoperují na národní úrovni nezávisle, ale jsou zavázány z celosvětového pohledu k dělbě práce a specializaci. Tlak integrace způsobuje, že zásadní podstatná strategická rozhodnutí jsou prováděna centrálně v mateřské společnosti (*Strategie na globálních trzích* [online]. [cit. 2003-08-15]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.kmo.zcu.cz/ZAAT-MEZIN%CIRODN%CD/A-str.glob.-p%F8ehl..doc>>)

Internacionalizace a globalizace

V souvislosti s tímto rozdělením se někdy můžeme setkat i s výrazy internacionalizace a globalizace. Model U fázová teorie popisuje internacionalizaci jako proces, ve kterém podnik postupně přebírá, integruje a využívá získané znalosti o zahraničních trzích a zvyšuje na nich svou zainteresovanost (BŘEČKOVÁ, P. *MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY V ČR: INTERNACIONALIZACE A METODY VÝZKUMU*. Slovenská technická univerzita, Strojnická fakulta, Katedra matematiky [online]. [cit. 2003-08-15]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.km.sjf.stuba.sk/Aplimat/Proceedings/Communications/Breckova.pdf>>). V nižších fázích internacionalizace hrály významnou roli dopravní technologie v nákladní dopravě, umožňující rozsáhlé přesuny zboží mezi státy světa. Globalizace je pokládána za nejvyšší stupeň internacionalizace (rozlišujeme čtyři stupně: sporadická zahraniční aktivita, pravidelná zahraniční aktivita, multinacionalizace a globalizace), představuje mezinárodní obchod s produktem, který je vyráběn v různých částech světa. Globalizace vyžaduje navíc efektivní osobní dopravu, umožňující pohyb manažerů, osobní vyjednávání obchodních podmínek v různých částech světa a rozvinutou datovou komunikační síť (SÝKORA, L. *Globalizace a její společenské a geografické důsledky*. Politická a regionální geografie [online]. [cit. 2003-08-10, zkráceno, upraveno]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.prg.aktualne.cz/kniha/kap2.htm>>). Dosažený stupeň internacionalizace působí na organizační strukturu podniku a způsoby vstupu na zahraniční trhy. U mezinárodně činných podniků je běžné, že různá stadia internacionalizace existují paralelně vedle sebe (do jedné země mohou např. exportovat své produkty přímo, v jiné zřídit podnik se zahraniční majetkovou účastí, v další vybudovat vlastní výrobní jednotku). Za základní způsoby vstupu na zahraniční trh lze při výrobě v tuzemsku považovat nepřímý a přímý export, při výrobě v zahraničí pak předání licence, smlouvy o managementu, podnik se zahraniční majetkovou účastí (joint - venture) a výhradní vlastnictví výrobní jednotky v zahraničí.

Marketingové informace o zahraničním trhu

Důležitým počátečním krokem při jakémkoli novém marketingovém podnikání včetně vývozu je porozumění trhu, na který chceme vstoupit, a pochopení úlohy, kterou může náš výrobek na tomto trhu sehrát. Na každém trhu se podnik setkává s faktory, které ovlivnit může (kontrolovatelné) a které ne (nekontrolovatelné).

K nekontrolovatelným prvkům, které mohou ovlivnit výsledek marketingového plánu, patří všechny prvky makroprostředí. Podnik je nemůže ovlivnit, ale musí se jim přizpůsobit. Ke kontrolovatelným prvkům patří všechny prvky marketingového mixu.

Příklad

Politické rozhodnutí v oblasti zahraniční politiky může velmi výrazně ovlivnit úspěch podniku. Americké embargo na dodávky zbrojní techniky do Indie, které bylo v minulosti vyhlášeno a zrušeno až na konci roku 2001, ovlivnilo i např. zbrojovku Aero Vodochody, protože jejím akcionářem je firma Boeing. Účastnit se výběrového řízení na dodávku velkého množství cvičných vojenských letounů mohla až po jeho zrušení.

Zdroj: Aero Vodochody chce společný podnik v Indii [online]. 2002-02-26 [cit. 2003-08-13, upraveno]. Dostupné na World Wide Web: <<http://gripen.wz.cz/Zpravy/2002/2/260202.htm>>

Vývozce by se neměl nikdy spoléhat pouze na představy, ale raději na skutečné údaje (data) a fakta, která jsou k dispozici, protože jejich analýza snižuje ekonomická rizika spojená s průnikem na zahraniční trh. Proto se ještě před vstupem doporučuje vypracovat celkovou analýzu trhu, která by měla zahrnovat informace o:

- existenci legislativních a devizových zákonech a omezeních, dovozních licencí, kvót, dovozního cla a o způsobu jeho výpočtu, úvěrových podmínek pro vývozce, obchodních dohod, systému dovozních a jiných daní, mimotarifních bariér, antidumpingových zákonů a dopravních zařízení daného trhu (přístavy, letiště, jejich kapacita, sklady a rozmístění)

Příklad:

V Japonsku mají celníci právo prohlédnout každý jednotlivý detail, což může účinně zabránit dovozu hřebíků, kdyby měl být každý jednotlivě prozkoumán. Ve Francii vyžadují, aby veškeré japonské elektrické zařízení vstoupilo do země jediným malým přístavem. Kapacita přístavu zajišťuje, že se na francouzský trh dostane omezené množství zboží.

- výskytu podobného či identického zboží, o potenciálních konkurentech
- odhadované výši tržeb, úrovně dovozu a trendů prodeje, které pomohou naznačit jak snadný, resp. obtížný bude vstup na trh
- zákazníkovi a jeho potřebách a přáních. Je třeba zjistit nejen relevantní demografické údaje, ale zaměřit se i na postoje k zahraničním výrobkům

Formy vstupu na zahraniční trh

Podniky si mohou vybrat z mnoha způsobů, jak vstoupit na zahraniční trh:

- export – je obvykle první fází zahraniční obchodní činnosti podniku, který vstupuje na zahraniční trh formou nepřímého či přímého exportu
 - ⇒ nepřímý export – jeho využití znamená, že podnik využívá služeb nezávislých specializovaných exportérů či exportních společenství, která vystupují ve funkci prostředníka mezi ním a zahraničním zákazníkem a přebírají na sebe odpovědnost za prodej jeho výrobků v zahraničí i specifická rizika spojená se zahraničním obchodem. Tím se ale výrobce vzdává přímé kontroly nad zahraniční obchodní činností a nad naplňováním svých cílů

⇒ přímý export – je zralejším stupněm internacionalizace, kdy už nejde o náhodné obchody, ale o systematickou práci s trhem podepřenou výzkumem a marketingovým plánováním. Může být realizován bez přímých investic a s přímými investicemi.

- export bez přímých investic - zboží je prostřednictvím cizích distribučních orgánů v zahraničí dodáváno všem zahraničním zájemcům (specializovaným importérům, maloobchodu, konečným spotřebitelům) nebo pouze generálnímu zástupci (výhradnímu importérovi) v zahraničí

- export s přímými investicemi – orgány vlastní nahrazují cizí, neovlivnitelné distribuční orgány. Prodej v zahraničí může probíhat prostřednictvím reprezentačních kanceláří, poboček a dceřinných společností

- licence – licenční smlouvy umožňují zahraničnímu příjemci využívat určitý výrobní postup, značku, vynález, obchodní tajemství, znalosti či zkušenosti. Tato forma vstupu na zahraniční trhy je vhodná pro podniky, které mají slabou kapitálovou základnu a nemohou si dovolit v zahraničí investovat přímo. Často je také předání licence jedinou formou, jak proniknout na trhy chráněné dovozními omezeními a vysokými cly a jak eliminovat vysoké riziko spojené se zřízením vlastních výrobních jednotek v zahraničí. Nevýhodou poskytnutí licence je menší možnost kontroly příjemce a skutečnost, že poskytovatel licence nemá z dobrých výsledků jejího příjemce žádné výhody a po vypršení platnosti licenční dohody může nastat situace, že si tímto způsobem vytvořil silného konkurenta

- franšíza – více viz kapitola Distribuce

Příklad

IKEA vstupuje na neznámé, relativně malé a vysoce rizikové trhy pouze franšízou. To ovšem neznamená, že by vstup na takovýto trh podceňovala. Výběru příjemce licence předchází značný výzkum trhu a žadatele. Příjemce musí prodávat základní položky, ale má volnost při sestavování zbylého produktového mixu, aby mohl co nejlépe uspokojit místní potřeby. Aby se dodržel předepsaný servis, kvalita a logistické standardy, je u příjemce pravidelně prováděn audit a je srovnáván s celkovou výkonností společnosti.

Zdroj: IKEA of Sweden [online]. 1996-01-12 [cit. 2003-08-14, vlastní překlad, zkráceno]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.geocities.com/TimesSquare/1848/ikea.html>>

- smlouvy o managementu – jsou rovněž smlouvami o know-how, resp. o manažerském know-how. Nejvíce rozšířené jsou v oblasti dodávek investičních celků

- podnik se zahraniční majetkovou účastí (joint venture) – mohou nastat tři podoby účasti – majoritní, paritní a minoritní. Jelikož smlouvy tohoto typu většinou mezi sebou uzavírají zhruba stejně silní partneři, dobře fungují paritní účasti. Minoritní jsou méně uspokojivé, neboť nelze vždy dobře odhadnout budoucí chování zahraničního partnera s vyšší účastí. Podniky se zahraniční majetkovou účastí jsou často jedinou možností, jak proniknout na některé chráněné trhy. Uzavírání účastnických smluv iniciují též omezené zdroje, nechť nést celé riziko na neznámých trzích, existence místních úlev a zvýhodnění pro takový typ podnikání a konečně i skutečnost, že místní partner zná trh lépe než zahraniční, který na něj chce proniknout. Nevýhodou mohou být rozdílné názory na celkovou orientaci podniku, využití zisku či stupeň únosného rizika

- výhradní vlastnictví – představuje nejvyšší formu zahraniční činnosti. Může jít o koupi výrobní jednotky nebo o její vybudování. Koupě zahraničního podniku umožňuje využít služeb dosavadních spolupracovníků, okamžitě navázat úzký kontakt s prostředím hostitelské země a ihned převzít trhy takového podniku. Zřízení podniku je výhodné z toho důvodu, že instalované zařízení může být technicky i technologicky skutečně nejprogresivnější. Největší

výhodou výhradního vlastnictví je možnost úplné kontroly podniku, možnost využít např. levnější pracovní sílu a existující surovinové zdroje. Podporuje-li stát tuto formu vstupu na zahraniční trhy, obvykle takovým investorům poskytuje různé daňové výhody či záruky. Pro podnik znamená výhradní vlastnictví i lepší image vzhledem k tomu, že v hostitelské zemi vytváří nové pracovní příležitosti. Tato forma vstupu na zahraniční trhy dovoluje udržovat i lepší vztahy s lokální administrativou, zákazníky, místními obyvateli a distributory, což současně přináší možnost dokonalejšího přizpůsobení se místním podmínkám a zvyklostem. Podnik má v tomto případě přímou kontrolu nad investovanými prostředky a může koncipovat svou výrobní i marketingovou politiku tak, aby plně korespondovala s jeho cíli

Zvolený způsob vstupu na zahraniční trhy závisí na cílech podniku, jeho manévrovacím prostoru, pozici, internacionálním prostředí a jeho předpokládaném vývoji.

Globální marketingové strategie

Na základě poznatků z marketingového výzkumu je třeba vypracovat co nejpřesnější a nejdetailnější profil zákazníků. Máme-li již dobře vymezen vývozní trh, musíme identifikovat segmenty tohoto trhu a posléze zvolit tzv. atraktivní tržní segmenty a pro ty připravit vhodnou marketingovou strategii.

Existují tři základní typy marketingových strategií (KEEGAN, W. J. – SCHLEGELMILCH, B. B. *Global marketing management: a European perspective*. r. 2001. str. 225 a 227, vlastní překlad, zkráceno):

- standardizovaný globální marketing (standardised global marketing) – je podobný hromadnému marketingu v jedné zemi. Marketingový mix je stejný pro celý trh potenciálních zákazníků. Tato strategie vyžaduje extenzivní distribuci. Přitažlivost této strategie spočívá ve větším objemu prodeje, nižších výrobních nákladech a vyšší ziskovosti. Výhodou standardizované globální komunikace jsou též nižší náklady a pokud je dobře udělaná i vyšší kvalita a efektivita marketingové komunikace
- koncentrovaný globální marketing (concentrated global marketing) – marketingový mix je sestaven tak, aby zasáhl pouze jeden segment globálního trhu. Tento přístup je úspěšně užíván např. v kosmetice firmami jako House of Lauder či Chanel, které cílí na prestižní tržní segment
- diferencovaný globální marketing (differentiated global marketing) – je variací na koncentrovaný globální marketing. Cílí na dva nebo více odlišných segmentů, pro které vytváří různé marketingové mixy. Tato strategie umožňuje společnosti širší tržní pokrytí. Unilever oslovuje luxusní trh s parfémovými značkami Calvin Klein a Elizabeth Taylor's Passion, hromadný trh značkami Wind Song a Brut

Potom, co společnost zvolila vhodnou strategii, musí vymezit svému produktu místo, které chce, aby zaujímal v povědomí spotřebitelů (positioning). Existují dvě strategie umístění globálního produktu (KEEGAN, W. J. – SCHLEGELMILCH, B. B. *Global marketing management: a European perspective*. r. 2001. str. 229, vlastní překlad, zkráceno):

- high-tech positioning – osobní počítače, video a stereo vybavení a automobily mohou být příkladem výrobních kategorií, u kterých se high-tech positioning ukázal jako efektivní. Tyto produkty jsou často nakupovány na základě konkrétních rysů produktu, ačkoliv i image může být důležitá. Zákazníci obvykle vlastní nebo si přejí získat značné technické informace
- high-touch positioning – v případě těchto produktů, kam patří např. soft drinky, kosmetika, oblečení, se klade větší důraz na image produktu než na specializované informace

Umístění mnoha produktů se může pohybovat někde mezi těmito extrémy.

Produktové strategie

Společnosti mají na výběr ze tří základních strategií, které určují, jak bude nabízený produkt vypadat:

- standardizovaný produkt – znamená, že společnost nabízí ve všech zemích, kde operuje, stejný výrobek nebo službu

Příklad

Necitlivost IKEA k požadavkům místního trhu představuje překážku v dalším rozvoji společnosti na tomto trhu. Je vysoce diskutabilní, jestli současné centralizované oddělení designu a vývoje a výzkumu je schopné porozumět globálním potřebám zákazníků a uspokojit je lépe než místní konkurence. Skandinávští zákazníci mají např. radši nábytek ve světlých pastelových barvách. Američané naproti tomu dávají přednost tmavějšímu a klasičtějšímu designu. V současné době IKEA ignoruje tento požadavek a tlačí skandinávský design nábytku na americký trh.

Zdroj: IKEA of Sweden [online]. 1996-01-12 [cit. 2003-08-14, vlastní překlad, zkráceno]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.geocities.com/TimesSquare/1848/ikea.html>>

- přizpůsobený produkt – představuje střední cestu mezi standardizovaným a diverzifikovaným produktem. Produkt je upravován podle potřeb a přání daného trhu

Příklad

Společnost Matel Toys uvedla na japonský trh svou známou panenku Barbie a setkala se s neúspěchem. Když situaci analyzovala, zjistila, že Japonci považují její nohy a hrud' za příliš velké. Matel aplikoval adaptační strategii a dosáhl pozoruhodného zisku.

Zdroj: WACH, K. Global product as a result of globalisation process. Opportunities of Change. 3rd International Economic Congress [online]. [cit. 2003-08-10, vlastní překlad]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.opportunities.edu.pl/oppo3/proceedings/panel1/ref10.pdf>>

- diverzifikovaný produkt – znamená, že na každý trh je uváděn jiný produkt. Hlavní nevýhodou této strategie jsou vysoké zaváděcí náklady

Marketingová komunikace

V oblasti globální marketingové komunikace je nutno zvlášť pečlivě sledovat politicko-právní a kulturní prostředí, aby si proti sobě podnik nepopudil jeho účastníky svým chováním, které není v dané zemi přijatelné. Každá země má svůj styl a příliš striktně globální přístup omezuje kreativitu, která je s reklamou nerozlučně spojena.

Příklad

Ve Velké Británii je propagace často založena na humoru, ve Francii má svůj specifický sexy charakter, ve Španělsku využívá metafory, v Polsku klade důraz na rodinné hodnoty, v Německu je naopak významným prvkem reklamy vážnost a dostatek informací.

Dalším úskalím je jazykový problém. Sdělení zasahuje cílovou skupinu pouze tehdy, jestliže mu porozumí. Řešením rozhodně nemůže být pouhý doslovný překlad originálu. Sice nemusí jít vždy o tvorbu nového sdělení, ale minimálně argumentace však musí být přizpůsobena významovému kontextu cílového trhu.

Velká rozdílnost zahraničních trhů nutí podnik využívat rozdílných prostředků komunikace. K propagaci domácího mikropočítače ve vyspělé zemi se silnou koupěschopnou poptávkou lze využít hromadné sdělovací prostředky, zatímco v rozvojových zemích s omezenými a přesně ohraničenými skupinami zákazníků bude preferováno spíše osobní doporučení výrobku. Také představa, kterou chce podnik vyvolat o sobě či svých výrobcích prostřednictvím propagace, může být v různých zemích vědomě rozdílná.

Příklad

IBM se v USA prezentuje jako světový leader v informatice, ve Francii se však snaží spíše o určitou naturalizaci a nenápadné přizpůsobení se prostředí, o čem svědčí např. i úspěšný slogan: „IBM ve službách francouzských podniků!“.

Reklama na klasické robustní jízdní kolo bude právě tento znak akcentovat např. v afrických zemích, kde je jízdní kolo chápáno jako dopravní prostředek a tedy jako vysloveně užitková záležitost, zatímco propagace směřující k evropskému zákazníkovi, který žije ve městě, bude zdůrazňovat např. dnes velmi módní „retro“ aspekt - pohled do minulosti.

Uvedené příklady na druhé straně nevyklučují úspěšnost standardizovaného sdělení (viz. propagace cigaret Marlboro, šířící do celého světa mýtus amerického kovboje, nebo atmosféra pohody a spokojenosti, charakterizující globální propagační sdělení Coca-Coly či Gillette).

Úkol

Vyberte si jakýkoliv podnik, který obchoduje se zahraničím. Následně popište, analyzujte a vyhodnoťte jeho stávající marketingovou strategii.

Shrnutí

Ačkoliv jsou formální principy marketingu stále stejné, odlišnosti mezi spotřebiteli a trhy nás opravňují k tomu, že můžeme mluvit o různých formách marketingu, ke kterým se váží specifické strategie. Před vstupem na nový trh by měl podnik provést detailní výzkum trhu, aby se seznámil s možnými omezeními, zvyky a potřebami trhu. Tyto informace mu pak umožní vyhnout se případným problémům z nevhodného chování a komunikace.

Pojmy k zapamatování

Globální marketing, internacionalizace, standardizovaný, koncentrovaný a diferencovaný marketing, high-tech positioning, high-touch positioning, standardizovaný, přizpůsobený a diferencovaný produkt.