

Mezinárodní marketing



- Strategické trendy a příklady z praxe
- 5. vydání

MBA programy

Vysoké školy ekonomické v Praze

- » Největší ekonomická univerzita v ČR
- » Dlouholetá tradice ve výuce programů MBA
- » Velký důraz na kvalitu programů, jejich zaměření na praxi a mezinárodní rozměr
- » Výuka v moderních prostorách v centru Prahy

/ IFTG

MBA – Master Management et Administration des Entreprises

program typu
double degree,
délka studia 1 rok,
výuka v češtině
a francouzštině

 iftg.vse.cz

/ MBARE

MBA Nemovitosti a jejich oceňování

držitel mezinárodní
akreditace RICS,
délka studia 2 roky,
výuka v češtině
a angličtině

 mbare.vse.cz

/ EMBA

Exekutivní MBA FPH

držitel
mezinárodních
akreditací AMBA
a FIBAA, délka
studia 2,5 roku,
výuka v češtině
a angličtině

 emba.vse.cz

/ DABM

Data & Analytics for Business Management

jediné datové
a analytický
orientované MBA
v regionu, délka
studia 1,5 roku,
výuka v češtině

 dabm.vse.cz



www.vse.cz

Mezinárodní marketing



Nakladatelský dům GRADA děkuje za podporu při vydání knihy společnosti
Česká spořitelna, a. s.



Prof. Ing. Hana Machková, CSc.
Ing. Martin Machek, Ph.D.

Mezinárodní marketing

Strategické trendy a příklady z praxe – 5. vydání

Kniha je monografie

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 8248. publikaci

Autorský kolektiv:

Prof. Ing. Hana Machková, CSc. – hlavní autorka
Ing. Martin Machek, Ph.D. – autor kapitoly 7 a spoluautor kapitoly 11

Odborná recenze:

Prof. Ing. Ferdinand Daňo, Ph.D.
Doc. Ing. Marie Příbová, CSc.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Grafická úprava a sazba Milan Vokál
Návrh a zpracování obálky Zdeněk Dušek
Počet stran 208
Páté vydání, Praha 2021
Vytiskla TISKÁRNA PROTISK, s.r.o., České Budějovice

© Grada Publishing, a.s., 2021

ISBN 978-80-271-4538-6 (ePub)
ISBN 978-80-271-4537-9 (pdf)
ISBN 978-80-271-3006-1 (print)

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

Obsah

O autorech	8
Předmluva	9
1. Úvod do mezinárodního marketingu	
1.1 Marketing a mezinárodní podnikání	13
1.1.1 Základní koncepce mezinárodního marketingu	16
1.1.2 Vybrané strategické přístupy k mezinárodnímu podnikání	18
1.2 Hlavní teoretické přístupy k problematice internacionalizace	21
2. Mezinárodní prostředí a jeho vliv na mezinárodní podnikání	
2.1 Politické a právní prostředí	28
2.2 Ekonomické prostředí	28
2.3 Sociální a kulturní prostředí	31
2.4 Technologické prostředí	36
2.5 Rizika mezinárodního podnikání a možnosti jejich omezení	38
3. Mezinárodní marketingový výzkum	
3.1 Metody mezinárodního marketingového výzkumu	47
3.1.1 Kontinuální výzkum a jednorázové (ad hoc) výzkumy	48
3.1.2 Kvantitativní metody výzkumu	50
3.1.3 Kvalitativní metody výzkumu	52
3.2 Průběh a řízení mezinárodního marketingového výzkumu	54
3.3 Informační zdroje pro české vývozce	55
4. Strategické plánování a růstové strategie v mezinárodním marketingu	
4.1 Strategické plánování na firemní úrovni	60
4.1.1 Stanovení podnikatelské vize, mise a strategických cílů	60
4.1.2 Výběr nosných aktivit	61
4.2 Strategické plánování na úrovni jednotlivých podnikatelských aktivit a operativní marketingové plánování	64
4.3 Růstové strategie v mezinárodním prostředí	66
5. Formy vstupu firem na mezinárodní trhy	
5.1 Vývozní operace	72
5.1.1 Prostřednické vztahy	73
5.1.2 Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce	73
5.1.3 Obchodní zastoupení	75
5.1.4 Komisionářské vztahy	76
5.1.5 Přímý vývoz	76
5.1.6 Sdružení malých vývozců (exportní aliance)	76

5.2	Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice	78
5.2.1	Licenční obchody	78
5.2.2	Franchising	80
5.2.3	Smlouvy o řízení	82
5.2.4	Outsourcing v oblasti výroby a služeb	83
5.2.5	Výrobní kooperace	84
5.3	Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy	84
6.	Segmentace mezinárodních trhů, výběr cílových trhů a positioning	
6.1	Segmentace mezinárodních trhů	92
6.1.1	Segmentační kritéria	92
6.1.2	Výběr cílového trhu	99
6.1.3	Segmentační strategie	99
6.2	Positioning v mezinárodním prostředí	101
7.	Mezinárodní značková strategie	
7.1	Trendy v oblasti mezinárodní značkové politiky	111
7.2	Mezinárodní strategické řízení značek	114
7.2.1	Stanovení koncepce značky	116
7.2.2	Rozhodnutí o nositeli značky	118
7.3	Strategické řízení mezinárodního portfolia značek	120
8.	Mezinárodní výrobková politika	
8.1	Míra adaptace mezinárodní výrobkové politiky	128
8.1.1	Marketingové adaptace výrobků	129
8.1.2	Adaptace výrobků na technické požadavky	134
8.2	Členění výrobků a mezinárodní výrobní mix	136
8.3	Fáze cyklu tržní životnosti výrobku	140
9.	Mezinárodní cenová politika	
9.1	Faktory ovlivňující volbu mezinárodní cenové strategie	144
9.2	Mezinárodní cenová strategie	146
9.2.1	Cenová politika v průběhu životního cyklu výrobku	148
9.3	Proces tvorby ceny	149
9.4	Dodací podmínky v mezinárodním obchodě	152
9.5	Platební podmínky a vybrané metody financování mezinárodního podnikání	154
10.	Mezinárodní distribuční politika	
10.1	Vývojové trendy v mezinárodní distribuci	160
10.1.1	Internacionalizace a koncentrace obchodních firem	160
10.1.2	Snaha o dominantní postavení na mezinárodních trzích	163
10.1.3	Diverzifikační strategie distribučních mezičlánků	163
10.1.4	Rozvoj spolupráce obchodních a dodavatelských firem	165
10.1.5	Informační technologie	167
10.2	Faktory ovlivňující volbu mezinárodní distribuční politiky	170
10.3	Elektronické obchodování – e-commerce	173

11. Mezinárodní marketingová komunikace

11.1	Komunikační strategie v mezinárodním prostředí	181
11.2	Mezinárodní reklama	183
11.2.1	Reklamní kampaň	186
11.2.2	Zadání pro reklamní agenturu	189
11.3	Podpora prodeje	191
11.4	Public relations	192
11.5	Veletrhy a výstavy	193
11.6	Přímý marketing, osobní prodej	193
11.7	Online komunikace	195
Literatura		200
Rejstřík		203

O autorech

Prof. Ing. Hana Machková, CSc.

V současné době vykonává druhé funkční období rektorky Vysoké školy ekonomické v Praze. Na VŠE, kde vystudovala obor Ekonomika a řízení zahraničního obchodu, působí od roku 1981. V letech 2006–2014 byla prorektorkou pro zahraniční vztahy a PR a vedoucí katedry mezinárodního obchodu na Fakultě mezinárodních vztahů. Je předsedkyní České asociace MBA škol CAMBAS. V roce 1996 jí francouzská vláda udělila titul Chevalier dans l'Ordre des Palmes Académiques (Rytíř řádu Akademických palm), v roce 2016 nejvyšší státní vyznamenání Chevalier de la Légion d'Honneur (Rytíř řádu Četné legie). Je členkou vědecké rady VŠE, České zemědělské univerzity, Ekonomické univerzity v Bratislavě a Masarykovy Univerzity v Brně. Je aktivně zapojena do řady mezinárodních asociací, například je členem strategického výboru mezinárodní aliance CEMS, výkonného výboru EIASM, mezinárodního poradního výboru rektorky WU Wien a na iaelyon, School of Management předsedá mezinárodnímu poradnímu výboru. Již více než dvacet let přednáší na univerzitě Jean Moulin Lyon 3, iaelyon School of Management. Opakovaně se umístila v anketě Top ženy Česka Hospodářských novin mezi nejvýznamnějšími ženami veřejné správy. Má bohatou publikační činnost, je autorkou učebnic a odborných článků v Česku i v zahraničí. Za publikaci *Mezinárodní obchod a marketing – praktická výkladová encyklopedie* získala spolu s autorským kolektivem v roce 2002 Cenu nakladatelství Grada v kategorii ekonomické literatury a Cenu za prestižní publikaci VŠE, a za publikaci *Mezinárodní marketing*, druhé přepracované vydání, získala v roce 2006 Cenu nakladatelství Grada v kategorii ekonomické literatury.



Ing. Martin Machek, Ph.D.

Je absolventem Fakulty podnikohospodářské VŠE, oboru Ekonomika a management a oboru Management des Activités Internationales na Université Jean Moulin Lyon 3, iaelyon. V letech 2008 až 2011 pracoval jako produktový manažer ve společnosti L'Oréal. V současné době působí na Vysoké škole ekonomické v Praze, kde je výkonným ředitelem Francouzsko-českého institutu řízení. Dále působí na Katedře marketingu Fakulty podnikohospodářské VŠE, kde se zaměřuje zejména na problematiku brand managementu a mezinárodního marketingu.



Předmluva

Mezinárodní marketing je dynamicky se rozvíjející disciplínou nedílně spjatou s podnikatelskou praxí, která musí reagovat na stále se měnící mezinárodní podnikatelské prostředí. Internacionalizace nabízí podnikům řadu příležitostí. Na jedné straně mezinárodní podnikání umožňuje nárůst tržeb a zisku díky prodeji výrobků a služeb na zahraničních trzích a na straně druhé umožňuje snižovat náklady díky úsporám z rozsahu, možnosti vyhledávání nabídek na světových trzích a možnosti optimalizace firemních zdrojů. Cílem publikace je seznámit čtenáře s moderním pojetím mezinárodního marketingu, který může posílit konkurenceschopnost podniků na mezinárodních trzích a omezit rizika mezinárodního podnikání.

Tato publikace je koncipována zejména jako odborná literatura jak pro manažery firem, které rozvíjejí mezinárodní podnikatelské aktivity, tak pro vědecko-výzkumné pracovníky, kteří se specializují na problematiku mezinárodních ekonomických vztahů, i pro vysokoškolské studenty.

Kniha je členěna do jedenácti kapitol, každá kapitola je doplněna příklady z firemní praxe a text obsahuje řadu názorných tabulek a obrázků. V první kapitole jsou vysvětleny základní koncepty mezinárodního marketingu a strategické přístupy k mezinárodnímu podnikání. Druhá kapitola se zaměřuje na analýzu mezinárodního podnikatelského prostředí a rizik, která jsou s mezinárodním podnikáním spjata. Ve třetí kapitole jsou rozebrány metody mezinárodního marketingového výzkumu a jsou zde uvedeny hlavní informační zdroje pro české vývozce. Strategické plánování, růstové strategie a formy vstupu na mezinárodní trhy jsou obsahem čtvrté a páté kapitoly, na něž navazují kapitoly, které jsou tematicky zaměřeny na problematiku strategického mezinárodního marketingu, tj. na segmentaci mezinárodních trhů, výběr cílových trhů, positioning a mezinárodní značkovou politiku.

V závěrečných čtyřech kapitolách jsou rozebrány jednotlivé nástroje mezinárodního marketingového mixu. Při koncipování mezinárodní výrobkové politiky, která je tzv. prvním „P“ marketingového mixu, musí podniky vždy rozhodnout o nutné míře adaptace výrobků a vhodném výrobkovém sortimentu. Tato problematika je řešena v kapitole osmé. V deváté kapitole jsou popsány faktory, které ovlivňují mezinárodní cenovou politiku, mezinárodní cenové strategie a proces cenové tvorby. Kapitola je v nezbytně nutné míře doplněna o problematiku dodacích a platebních podmínek. Jedním z nejobtížnějších úkolů mezinárodního marketingu je vstup do mezinárodních distribučních cest. Vývojové trendy v mezinárodní distribuci a elektronické obchodování jsou hlavním obsahem kapitoly desáté. Závěrečná kapitola je věnována mezinárodní komunikační politice.

Páté, přepracované vydání publikace vychází v období poznamenaném pandemií covid-19, která bude mít silné dopady na světovou ekonomiku. Pro udržení mezinárodní konkurenceschopnosti českých firem v tomto obtížném období bude zásadní aplikovat účinnou strategii mezinárodního marketingu.

Prof. Ing. Hana Machková, CSc.
Praha, březen 2021

KAPITOLA 1

Úvod do mezinárodního marketingu

Globalizace umožnila prudký rozvoj mezinárodního podnikání jak v oblasti výroby, tak v oblasti služeb. Liberalizace mezinárodního obchodu, volný pohyb kapitálu, rozvoj moderních informačních a komunikačních technologií, přepravních a logistických systémů a další faktory se staly impulzem k rozvoji mezinárodních firemních aktivit a znamenaly zvýšení konkurence na světových trzích.

Globalizace přispěla podstatným způsobem k provázanosti světové ekonomiky. Ve většině průmyslových odvětví již dávno výroba neprobíhá pouze v jedné zemi, ale jednotlivé výrobní fáze jsou realizovány v různých zemích v tzv. globálních hodnotových řetězcích (GVC – *global value chains*). Tento proces vedl ke fragmentaci výroby a specializaci států na tu fázi produkce, ve které mají komparativní výhodu. Je běžné, že ve vyspělých zemích probíhají aktivity s nejvyšší přidanou hodnotou (výzkum a vývoj, marketing a prodej), zatímco výroba meziproduktů probíhá v zemích, které mají dostatečné výrobní kapacity a levnější kvalifikovanou pracovní sílu. Konečná montáž pak může probíhat v zemích rozvojových. Je třeba si uvědomit, že GVC do značné míry mění význam označení země původu zboží, protože „made in“ poskytuje informaci o tom, kde bylo zboží finalizováno, ale výrobní proces mohl probíhat v mnoha zemích světa.

Vyspělé země profitovaly z globalizace mnoho let a zdálo se, že proces globalizace je nevyčerpatelným zdrojem hospodářského růstu. Zejména velké firmy z vyspělých zemí masivně využívaly liberalizaci mezinárodního podnikatelského prostředí a často přenášely výrobu do zemí s nižšími náklady. Mohly tak využívat levnou pracovní sílu v méně rozvinutých zemích a zaměřit se na aktivity s vysokou přidanou hodnotou. V řadě vyspělých zemí je ale tento aspekt globalizace spojován s rostoucí nezaměstnaností a v některých vyspělých zemích se začaly objevovat tendence k zavádění protekcionistických opatření. Jako příklad můžeme uvést funkční období amerického prezidenta Donalda Trumpa (2017–2021) a jeho koncept „*America First Policy*“. Koronavirová pandemie, která se celosvětově začala šířit od jarních měsíců roku 2020, prudce narušila fungování globálních hodnotových řetězců a ukázala, že silné zapojení jednotlivých zemí do GVC přináší nejen výhody, ale také zvyšuje v případě krizového vývoje globální ekonomiky rizika.

Pro Českou republiku je zapojení do oblasti mezinárodní hospodářské spolupráce (a tudíž i do globálních hodnotových řetězců) nutností. Pro českou ekonomiku je charakteristický zejména malý vnitřní trh, nedostatečné vybavení přírodními zdroji, relativně vysoký stupeň specializace průmyslu a nedostatek vlastních kapitálových zdrojů. Podle společnosti Deloitte (2019, s. 3) „vysoká míra napojení na globální ekonomiku dovoluje Česku těžit ze svých komparativních výhod a pomáhá mu zbohatnout. Zároveň ale činí českou ekonomiku citlivou na změny v globální ekonomice, jako jsou ekonomické propady nebo změny v obchodní politice velkých světových ekonomik. Silnější vazby na GVC umožňují rychlejší ekonomický růst, na druhou stranu však příchod ekonomické krize nebo jiné impulsy k omezení mezinárodního obchodu vedou k potenciálně vyšším výkvvům a ztrátám než dříve.“

Podniky mohou mít pro snahu o rozvoj mezinárodních aktivit různou motivaci. K nejčastějším důvodům patří zejména hledání nových tržních příležitostí, snaha o bezprostřední přítomnost na zahraničním trhu, změny obchodně-politických podmínek, úspory z rozsahu, nižší výrobní či provozní náklady v zahraničí, snaha o daňové optimalizace, možnost výhodných dovozů, fúze a akvizice firem, možnost prodloužení cyklu tržní životnosti výrobku, přístupu ke špičkovým technologiím, zájem o spolupráci s kapitálově silnou zahraniční firmou, zapojení do mezinárodních podnikatelských sítí, uplatnění zkušeností z úspěšného podnikání na dalších zahraničních trzích atp.

1.1 Marketing a mezinárodní podnikání

Internacionalizace nabízí podnikům řadu příležitostí. Na jedné straně umožňuje mezinárodní podnikání nárůst tržeb a zisku díky prodeji výrobků a služeb na zahraničních trzích a na straně druhé umožňuje snižovat náklady díky úsporám z rozsahu, možnosti vyhledávání nabídek na světových trzích a možnosti optimalizace firemních zdrojů například formou přesunu některých aktivit do zemí s výhodnějšími podmínkami či fúzemi a akvizicemi, které posilují firemní postavení na mezinárodních trzích. Mezinárodní podnikání umožňuje využívat výhodu synergických efektů nejen v oblasti výroby a logistiky, ale také v oblasti mezinárodního marketingu.

Ve strategickém řízení došlo v posledních desetiletích k dynamickému vývoji. Současné pojetí mezinárodního podnikání kladе hlavní důraz na dlouhodobý strategický přístup, který vychází z nutnosti poznání a respektování vnějšího prostředí (ekonomického, politického, právního, technologického i sociálně-kulturního) i specifík každé firmy a kladе čím dál tím větší důraz na společenskou odpovědnost firem.

Od devadesátých let minulého století došlo ve světové ekonomice k celé řadě změn. Jednalo se zejména o otevření trhů střední a východní Evropy, snadnější přístup na trhy asijských a latinskoamerických zemí, rostoucí konkurenceschopnost řady rozvíjejících se ekonomik, rozvoj nových přepravních a logistických systémů a zejména o rozvoj moderních informačních a komunikačních technologií, které zásadně ovlivnily strategické přístupy k mezinárodnímu marketingu.

Problémem řady podniků se stal fakt, že byly vyčerpány možnosti úspor v oblasti snižování nákladů formou zefektivňování výroby, a navíc došlo i ke změně chování zákazníků, kteří dnes mají velice dobrý přístup k informacím a mohou vyhledávat dodavatele a nakupovat výrobky a služby na celosvětovém trhu. Zákazníci si jsou dobře vědomi převahy nabídky nad poptávkou a posilují svých vyjednávacích pozic.

U strategického marketingového přístupu proto muselo dojít ke změně priorit. Původní snaha po maximalizaci často krátkodobého zisku se přeměnila ve snahu o vytváření maximální hodnoty pro firemní partnery (*stakeholders*), tj. zákazníky, akcionáře, zaměstnance, firemní management i společnost jako takovou. Marketingovým cílem již není pouze snaha o zvyšování tržního podílu a získávání stále nových zákazníků na úkor konkurence. Úspěšné firmy si jsou vědomy nutnosti dlouhodobého strategického rozvoje založeného na týmové spolupráci, respektování vnějšího prostředí i všech subjektů, které podnikatelské aktivity firmy přímo či nepřímo ovlivňují. Firmy z vyspělých zemí nemohou konkurovat v oblasti nízkých výrobních nákladů, a proto se musí zaměřovat na aktivity s vysokou přidanou hodnotou, jež se tvoří zejména ve výzkumu a vývoji, designu, marketingu a službách. Firmy musí neustále zlepšovat svou nabídku a uvádět na trh inovace, které stimulují poptávku.

Mezinárodní marketing má velmi široký záběr a oproti tuzemskému marketingu musí zohlednit mnohem více faktorů i specifických rizik spojených s podnikáním v zahraničí. V rámci firemní struktury má mezinárodní marketing významnou integrující úlohu, která vyplývá jak z nutnosti koordinace mezinárodních komerčních aktivit, tak z nutnosti sladění cílů jednotlivých oddělení, strategických podnikatelských jednotek/divizí (SBU – *strategic business units*), popřípadě dceřiných společností v různých zemích. Je třeba si uvědomit, že například u spotřebního zboží jsou často náklady na zahraniční distribuci a marketing několikanásobně vyšší než náklady výrobní. Návratnost investic do inovací je ale v případě úspěšného uvedení na mezinárodní trhy mnohem rychlejší, díky digitálnímu marketingu mohou firmy snadněji oslovovat mezinárodní segmenty, mohou využívat

úspor z rozsahu jak v oblasti marketingu, tak v oblasti prodeje atp. Úspěšná realizace mezinárodní marketingové strategie je tedy zásadní podmínkou pro možnost firemního růstu na mezinárodních trzích.

V odborné literatuře se setkáváme s řadou různých definic mezinárodního marketingu. Pro potřeby této publikace budeme vycházet z vlastního pojetí. **Mezinárodní marketing je podnikatelská filozofie zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery (stakeholders) díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích.**

Mezinárodní marketing tedy můžeme chápat jako **filozofii podnikání** (podnik se orientuje na zahraniční zákazníky, snaží se uspokojovat jejich potřeby a přání lépe než konkurence a zaměřuje se na budování dlouhodobých pozitivních vztahů, které posilují loajalitu zákazníků) a jako **konkrétní strategii firmy na mezinárodních trzích** (podnik realizuje výzkum mezinárodních trhů, vypracovává strategický marketingový plán a volí formy vstupu na zahraniční trhy, provádí segmentaci, výběr cílového zahraničního trhu, volí vhodný positioning a realizuje mezinárodní marketingový mix).

Internacionalizace je provázena řadou faktorů, které musí firmy při volbě své mezinárodní marketingové strategie brát v úvahu. Jsou to zejména:

- sociálně-kulturní odlišnosti a jejich vliv na chování a rozhodování zákazníků a spotřebitelů na zahraničních trzích;
- existence mezinárodních podnikatelských sítí;
- obchodněpolitické podmínky;
- legislativa, která upravuje podnikání zahraničních subjektů;
- problémy při výzkumu zahraničních trhů;
- časté upřednostňování tuzemských značek a výrobců;
- různý stupeň organizovanosti zahraničních trhů, problémy se vstupem do distribučních cest;
- kurzová rizika;
- nutnost adaptace marketingového mixu;
- práce v cizím prostředí a odlišný životní styl;
- jazykové bariéry;
- případně další faktory podle místních podmínek.

Dlouhodobé vztahy se zákazníky a spotřebiteli podporuje tzv. **relationship marketing** (vztahový marketing). Podstatou vztahového marketingu je budování dlouhodobých pozitivních vztahů mezi firmou a jejími zákazníky na základě dokonalé znalosti jejich individuálních potřeb. Zákazníci jsou chápáni v širším pojetí, tzn. nejen jako cíloví zákazníci, ale jako všechny subjekty, které ovlivňují činnost firmy. Zatímco tradičním cílem marketingových strategií bylo získání co největšího podílu na trhu díky získání nových zákazníků, cílem relationship marketingu je loajalita zákazníků i obchodních partnerů. Pro firmu je obvykle výhodnější a méně nákladné udržet si stávající zákazníky, kteří pravidelně a hodně nakupují, než vynakládat značné prostředky na získání nových. Stávajícím zákazníkům se firmy snaží prodat co nejvíce výrobků a služeb a zvyšovat tak svůj obrát (*up-selling*), popřípadě se v rámci podnikatelských sítí snaží podporovat prodej výrobků a služeb svých smluvních partnerů (*cross-selling*).

Fenoménem dnešní doby se stal **digitální/online marketing**, který významným způsobem podporuje a doplňuje tradiční marketingové nástroje. Online marketing umožňuje

prakticky celosvětovou komunikaci s uživateli internetu a je efektivním nástrojem pro řízení vztahů se zákazníky.

Významným současným trendem je důraz na mezinárodní podnikatelskou etiku, společenskou odpovědnost a udržitelnost. **Koncept CSR** (*corporate social responsibility*) se stal nedílnou součástí mezinárodních firemních strategií. Z tohoto pohledu sehrála globalizace pozitivní úlohu, protože vzhledem k rychlému šíření informací si firmy nemohou dovolit neetické chování ani v méně vyspělých zemích. Budování pozitivní mezinárodní image se stalo jedním ze základních úkolů mezinárodního marketingu i proto, že spotřebitelé nejsou ochotni neetické chování tolerovat, a naopak upřednostňují výrobky těch firem, které jsou známé svým společensky odpovědným přístupem. Při podnikání se proto firmy snaží nejen maximalizovat zisk, ale vědomě zohledňují také celospolečenské zájmy, například formou zapojení do sociálně prospěšných aktivit, kladou důraz na ochranu životního prostředí a trvale udržitelný rozvoj, podnikatelskou etiku atp. V této souvislosti je často používán pojem **sociální marketing** (*social marketing*).

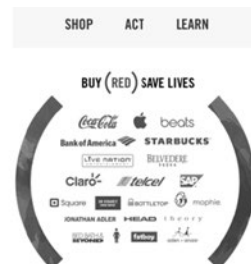
S rostoucím vědomím společenské odpovědnosti se objevují nejen neziskové společnosti, ale i firmy, jejichž hlavním cílem je získání prostředků pro dobročinné účely, například financování humanitárních projektů či podporu sociálně slabých. Jedná se o komerční aktivity, které cíleně podporují sociální programy. Tato oblast marketingu je označována jako tzv. **cause-related marketing** neboli „marketing pro dobrou věc“.

PŘÍKLAD

Společensky prospěšný marketing

Jako první přišel s konceptem společensky prospěšného marketingu americký herec Paul Newman, který v roce 1982 založil potravinářskou společnost Newman's Own. Tato společnost věnuje od počátku své existence veškerý vytvořený zisk na podporu charitativních projektů.

Úspěšným mezinárodním projektem byl projekt „One for One“ společnosti TOMS zaměřený na pomoc rozvojovým zemím, který byl založen na jednoduchém principu. Každý prodaný pár obuvi znamenal jedny boty pro dítě z rozvojové země, prodané brýle umožnily financovat vyšetření očí a prodané balení kávy týden pitné vody pro jednu osobu. Do dárcovských aktivit se podařilo během třinácti let existence projektu zapojit více než 200 firemních dárců a výsledky byly výborné. Od roku 2006 bylo darováno více než 95 milionů párů bot, 780 tisícům lidí byl zachráněn zrak a dodávky pitné vody pokryly v desítkách rozvojových zemí spotřebu na 722 tisíc týdnů (TOMS® 2019 Global Impact Report).



Obr. 1.1 Příklady sociálního marketingu

Zdroj: www.newmansown.com, www.toms.com, www.red.org

Dalším příkladem sociálního marketingu mohou být aktivity značky RED, kterou v roce 2006 uvedl na trh irský zpěvák Bono ze skupiny U2. Cílem společnosti je získávání finančních prostředků na boj proti nemoci AIDS v Africe. Firma RED nic nevyrábí, ale poskytuje licence na užití své značky známým firmám (Microsoft, Dell, Apple, Starbucks, ...) a část zisku z prodeje jejich výrobků je věnována na humanitární účely.

1.1.1 Základní koncepte mezinárodního marketingu

V praxi můžeme vytipovat tři základní koncepte mezinárodního marketingu. Jedná se o vývozní marketing (*export marketing*), globální marketing (*global marketing*) a interkulturní marketing (*intercultural marketing*).

Podstatou **vývozního marketingu** je snaha podniku adaptovat komerční politiku podle podmínek jednotlivých trhů. Vývozní marketing realizují podniky, které začínají rozvíjet mezinárodní aktivity a vstupují na zahraniční trhy obvykle postupně. Tato koncepce je charakteristická pro malé a střední podniky, jež nemají velké zdroje ani dostatek zkušeností s mezinárodním podnikáním.

Podnik, který začíná vyvážet a není na zahraničním trhu známý, je často v obtížné situaci. Má slabou pozici vůči obchodním mezičlankům, které váhají, zda mají vůbec s jeho výrobky obchodovat. Obvykle se nejedná o podniky vyvážející výrobky s vysokou přidanou hodnotou, ale o podniky, které vyvážejí běžné výrobky, jež mají na trhu velkou konkurenci. Ve fázi vstupu na zahraniční trh by podnik potřeboval investovat velké prostředky do mezinárodního marketingu a budování distribučních cest, ale chybějí mu potřebné finanční zdroje. Proto se snaží proniknout do malých segmentů, ještě nepřiliš obsazených, a adaptuje svou nabídku při každém vývozu na nový trh. Při realizaci vývozního marketingu je obvyklý následující postup:

- podnik si vytipuje několik zahraničních trhů a provede výzkum trhu;
- vybere si jednu zemi nebo geografickou zónu, kam bude vyvážet;
- zvolí si obchodní metodu;
- rozhodne se pro obchodní politiku a definuje marketingový mix;
- vypracuje konkrétní nabídku pro zvolený trh.

Pro podniky, které využívají exportní marketing, je obvyklá orientace na geograficky blízké trhy.

Koncepce **globálního marketingu** umožňuje uplatnit na světovém trhu stejný typ výrobku a nabízet jej stejnému okruhu zákazníků. Globální koncepce je založena na používání jednotné marketingové strategie na všech trzích. Tato koncepce je založena na třech předpokladech:

- na světovém trhu dochází k homogenizaci potřeb a chování spotřebitelů;
- spotřebitelé upřednostňují příznivý poměr mezi kvalitou a cenou;
- velkosériová výroba a uplatnění výrobků na světovém trhu snižují náklady a podnik realizuje tzv. úspory z rozsahu.

Podmínkou pro realizaci globální marketingové strategie je existence velkých, homogenních segmentů. Globální koncepce se úspěšně uplatňuje například u některých průmyslových výrobků, spotřební elektroniky, kosmetických výrobků nebo nealkoholických

nápojů. Globální strategii používají transnacionální korporace, které využívají trendu sdílení společných hodnot, a tudíž možnosti oslovovat velké skupiny spotřebitelů na celém světě. Tento trend podporují zejména digitalizace, moderní informační a komunikační prostředky i rozvoj cestovního ruchu. Firmy využívají globální positioning, omezené portfolio globálních značek a standardizovaný marketingový mix.

Je třeba si uvědomit, že tato koncepce má i určité slabiny. Například nebere v úvahu sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů, neumožňuje rychlou reakci na akce konkurence a může být do značné míry demotivující pro manažery v zahraničních dceřiných společnostech, kteří pouze uplatňují koncept daný centrálou a mají silně omezené rozhodovací pravomoci.

Moderní trend směřuje stále více ke koncepci **interkulturního marketingu**. Řada firem si uvědomuje, že sice dochází ke globalizaci světového trhu a že je možné hovořit o globálních výrobcích a službách, nicméně není možné pracovat s globálními spotřebiteli. Spotřební chování je silně ovlivňováno sociálními a kulturními faktory a navíc se ukazuje, že čím je společnost vyspělejší a bohatší, tím více se liší potřeby a přání jednotlivců. Další rozdíl mezi globálním a interkulturním marketingem spočívá v tom, že u globálního marketingu jsou obvykle na mezinárodním trhu realizovány výrobky historicky původně určené pro tuzemský trh. Interkulturní marketing využívá naopak a priori mezinárodní přístup. Firma již ve fázi výzkumu a vývoje nových produktů počítá s jejich uplatněním na světovém trhu a vyvíjí mezinárodní výrobky (automobily, které se dají snadno kompletovat podle potřeb cílového trhu, chytré telefony s cizojazyčnými aplikacemi atp.) a služby. Moderní trend tedy spočívá v maximální snaze o využívání standardizovaných postupů, které jsou adaptovány na místní podmínky. Zřejmě nejlepší charakteristikou interkulturního pojetí marketingu je slogan „*Think global, act local*“, někteří autoři pak pracují s termínem *glokalizace*.

Firma, která využívá interkulturní marketing, zohledňuje sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů a zaměřuje se na relativně nenákladné adaptace v následujících oblastech:

- výrobová politika (výběr vhodných výrobků pro cílový trh z celkového portfolia, úpravy chuti, barvy, velikosti balení, ...);
- značková politika (výběr vhodných značek pro cílový trh, využívání tuzemských značek, ...);
- cenová politika (v zemích s nízkou kupní silou nabídka základních modelů bez doplňků, menší spotřebitelská balení za nižší cenu, vhodné platební podmínky, spotřebitelské úvěry, ...);
- distribuční politika (adaptace prodejních metod podle vyspělosti trhu, přizpůsobení sortimentu, přizpůsobení otevírací doby obchodů místním zvyklostem, ...);
- komunikační politika (účinkování tuzemských osobností v reklamách, spolupráce s místními influencery, sponzoring oblíbeného sportu, ...).

Adaptace na každou jednotlivou zemi by byla příliš nákladná, a proto mezinárodní marketingové řízení využívá často **koncepci sociálně-kulturních zón** (*cultural affinity zones, clusters, hubs*). Tato koncepce je založena na předpokladu, že je možné identifikovat určité geografické zóny s obdobným ekonomickým a sociálně-kulturním zázemím, které umožňují využívat jednotnou marketingovou strategii pro více zemí.

Země se seskupují do zón podle relativně snadno identifikovatelných kritérií, kterými jsou například kupní síla spotřebitelů, vyspělost trhu, velikost spotřeby, hodnotový systém,

jazyková příbuznost, spotřební a nákupní zvyklosti, pracovní režim, citlivost spotřebitelů na ceny atp.

Koncepce sociálně-kulturní podmíněnosti mezinárodního podnikání vysvětluje, proč z hlediska mezinárodního marketingu není vhodné pokládat například země EU za jednotnou zónu. Spotřebitelé v evropských zemích se liší například vztahem k udržitelné spotřebě a výrobě, země mají různé klimatické podmínky, různou kupní sílu i různé spotřební a nákupní zvyklosti. Firmy, které využívají koncepci sociálně-kulturních zón, si obvykle vyberou jednu ze zemí jako základnu pro podnikání a v té si ověří správnost zvoleného přístupu. Díky získaným zkušenostem pak mohou bez velkého rizika expandovat do zemí dalších.

Organizační struktura mnoha mezinárodně působících firem vychází z členění podle geografických zón. Například zóna střední Evropy je řízena z jedné země, kde je umístěna regionální centrála (Procter & Gamble má regionální centrálu v Maďarsku, Renault v Polsku, L'Oréal v Česku), která rozhoduje o jednotné mezinárodní marketingové strategii (stejný sortiment, značky, vícejazyčné obaly, obdobné ceny, způsob distribuce, komunikace atp.) pro danou zónu. Výhodou mohou být nižší náklady díky synergickým efektům. Pro více trhů jsou například využívány nejen společný marketing a prodej, ale také účetnictví, logistická centra, IT systémy, realizují se společné nákupy, jež znamenají posílení vyjednávací pozice vůči dodavatelům i distributorům atd.

Další často využívanou koncepcí je **koncepce příbuzných sociálně-kulturních vrstev** (*cultural affinity classes*), která nepřistupuje k homogenním segmentům z geografického hlediska, ale využívá kritéria sdílení hodnot. Koncepce vychází z předpokladu, že příslušníci určité sociální vrstvy mají stejné postoje, stejný vkus, stejné myšlení a stejné spotřebitelské chování. Velmi úspěšně využívají tuto koncepci firmy, které se zaměřují například na rychle zbohatlé podnikatele ve východoevropských zemích (výrobci luxusních automobilů, luxusní hotely) anebo na dospívající mládež. Je také základem pro stále častěji využívaný etnický marketing (*ethnic marketing*).

1.1.2 Vybrané strategické přístupy k mezinárodnímu podnikání

Do oblasti mezinárodního podnikání se zapojují firmy různé velikosti a odlišné ekonomické síly, které mají různé firemní cíle. Hlavním cílem **strategie vedoucí firmy na trhu** (*leader strategy*) je zvýšení podílu na globálním trhu a získání dominantního postavení na cílovém segmentu světového trhu. V silně konkurenčním prostředí světového trhu jsou globálně působící firmy nuceny využívat pro udržení vedoucí pozice řadu marketingových nástrojů. Nejčastěji se jedná o neustálé inovace díky značným investicím do výzkumu a vývoje, o snahu o pokrytí všech tržních segmentů širokou nabídkou a řízeným mezinárodním portfoliem značek, o intenzivní spolupráci s distribučními řetězci a nákupními aliancemi, o snižování nákladů a docilování úspor z rozsahu, o masivní celosvětové komunikační kampaně atp. Často používanými nástroji pro získání či udržení vedoucí pozice na globálním trhu jsou akvizice nebo fúze.

Strategie druhé největší firmy na trhu (*challenger strategy*). Tzv. challenger (vyzývatel) se obvykle snaží oslabit postavení největší firmy na trhu a získat část jejího tržního podílu. Pro oslabení vedoucí firmy může využívat kombinaci různých marketingových nástrojů: účinnou cenovou politiku (nižší ceny, výhodnější platební podmínky), intenzivní komunikační politiku (vysoké investice do reklamy a dalších komunikačních aktivit), uvádění inovací na mezinárodní trhy či zdokonalování poskytovaných služeb. Dále může druhá největší

firma vytipovat slabé stránky vedoucí firmy a zaměřit se na získání konkurenčních výhod v dané oblasti (například slabší pozice v určité geografické zóně, zintenzivnění spolupráce s distribučním řetězcem, se kterým vedoucí firma spolupracuje méně, zaměření se na segment, ve kterém je podíl vedoucí firmy na trhu nejmenší apod.).

Strategie firem, které napodobují velké firmy (*follower strategy*). Obvykle se jedná o malé a střední podniky, jejichž hlavním cílem je udržet si získaný podíl na trhu a věrné zákazníky. I tyto firmy mají na trhu své nezastupitelné místo a často mohou být ve svém segmentu velmi úspěšné. Vzhledem k tomu, že nemají silné postavení, musejí nabízet kvalitní výrobky za přijatelné ceny. Jejich výhodou jsou zejména nízké investice do výzkumu a vývoje. Strategie napodobování velkých firem je charakteristická například pro některé východoasijské firmy, které využívají a někdy i zneužívají nedokonalé mezinárodní legislativy v oblasti ochrany duševního vlastnictví a kopírují vynálezy jiných firem, popřípadě využívají konkurenční výhodu nízkých výrobních nákladů. V některých případech tyto firmy dokážou získanou technologii dokonce zdokonalit. Strategie napodobování je často využívána v průmyslových odvětvích, která jsou sice kapitálově náročná, ale u nichž je možnost odlišit se od konkurence značně omezena (například chemický či ocelářský průmysl). Pro obory, které jsou relativně méně náročné na inovace, je charakteristická standardizace. Všechny firmy mají obdobnou nabídku jak z hlediska škály nabízených výrobků, tak z hlediska poskytovaných služeb a rozhodujícími kritérii při výběru dodavatele jsou obvykle cena a platební podmínky. Firemní image a značka nehrají u tohoto typu průmyslového marketingu příliš významnou úlohu. Přímý střet s vedoucí firmou na trhu by mohl vyústit v cenovou válku, a proto se menší firmy snaží o udržení stávající situace na trhu a tržní podíly bývají stabilní.

Strategie firem, které se zaměřují na mikrosegmenty (*strategy of market niche*). Strategie spočívá v zaměření se na úzký segment, o který nemá konkurence velký zájem. Firmy, které používají tuto strategii, většinou nejsou přímými konkurenty velkých firem a zaměřují se na tzv. mikrosegmenty (tržní mezery). Často využívají možnosti přímých kontaktů se zákazníky v menších městech a nabízejí specializované služby, které by pro velké firmy nebyly rentabilní. Vzhledem ke své velikosti mají nižší náklady, a proto mohou nabízet konkurenceschopné ceny a někdy docilovat vyšší marže než velké firmy, pro něž jsou obvyklé velké obraty, ale nižší ziskové marže u jednotlivých produktů. Rizikem příliš úzké specializace je možnost vstupu silnějšího konkurenta na trh a možnost změny poptávky, která může znamenat zánik příliš úzce specializované firmy. Výhodou může být rozvoj aktivit v mezinárodním prostředí, jenž může příznivě ovlivnit rentabilitu firmy.

PŘÍKLAD

Strategie vedoucí firmy na světovém trhu kosmetiky – firma L'Oréal

Světový trh kosmetiky. Světový trh kosmetiky je charakteristický dlouhodobým růstem poptávky a jeho hodnota je odhadována na více než 220 mld. eur. Růst zajišťuje zejména rostoucí kupní síla střední a vyšší třídy a rostoucím segmentem je i skupina seniorů. Z geografického hlediska jsou pro kosmetické firmy nosným trhem asijské země. V roce 2019 byl podíl jednotlivých regionů na světovém trhu kosmetiky následující: 41 % Asie, 24 % severní Amerika, 18 % západní Evropa, Latinská Amerika 8 %, východní Evropa 6 % a Afrika a Střední východ 3 %. Největší obrat zaznamenaly v roce 2019 společnosti L'Oréal (31,8 mld. eur), Unilever (22,4 mld. eur) a Estée Lauder (14,2 mld. eur).

Trvalý růst a ziskovost. Dlouhodobým strategickým cílem leadera na trhu kosmetiky, společnosti L'Oréal, je trvalý růst a ziskovost. Podle odhadů má L'Oréal více než miliardu spotřebitelů ve 150 zemích celého světa. Globální marketingová strategie firmy je založena na důrazu na inovace

a kvalitu, vysokých investicích do marketingu, na koncentraci na nosné aktivity, na omezeném počtu globálních značek, etickém podnikání a trvale udržitelném rozvoji. Svou strategii označuje L'Oréal jako strategii univerzalizace, která je globální, ale respektuje odlišnosti v potřebách, přáních a tradicích spotřebitelů ve všech částech světa.

Inovace. Firmu L'Oréal založil v roce 1907 francouzský chemik Eugène Schueller, vědec, který se specializoval na výzkum a vývoj v oblasti vlasové kosmetiky. Po celou dobu existence pokračuje firma v jeho odkazu a od konkurenčních firem se snaží odlišit zejména tím, že kladе mimořádný důraz na výzkum, vývoj a neustálé technologické inovace. L'Oréal investuje do výzkumu a vývoje každoročně více než 3 % z obrátu, například v roce 2019 se jednalo o 985 mil. eur. Ve 21 vlastních výzkumných centrech pracuje více než 4000 vědeckých pracovníků. Firma každoročně patentuje zhruba 500 vynálezů a její komunikační aktivity velmi často obsahují odkaz na využívání nejmodernějších technologií.

Digitální marketing. Do marketingu investuje společnost 30 % obrátu a například v roce 2019 se e-commerce podílel na celkovém objemu prodeje 15,6 %. Efektivní využívání digitálního marketingu je dnes jednoznačnou prioritou společnosti a firma investuje polovinu reklamního rozpočtu právě do této oblasti (v roce 2019 realizovala společnost 20 000 internetových reklamních kampaní, L'Oréal provozoval zhruba 1000 webových stránek, které navštívilo celkem 1,3 mld. návštěvníků, 1000 facebookových stránek, na kanálu YouTube měla firma 7,4 mld. zhlédnutí a pracovala s 80 000 influencery na celém světě). Firma se také zaměřuje na využívání umělé inteligence a virtuální reality. V roce 2018 koupil L'Oréal technologickou firmu Modiface, leadra v oblasti virtuálního líčení. L'Oréal tak nejen rozšířil služby svým zákazníkům, ale posílil svou pozici leadra na trhu kosmetiky tím, že aplikaci již nemohou využívat jeho největší konkurenti (například Unilever nebo Estée Lauder).

Koncentrace na nosné aktivity. L'Oréal se dlouhodobě zaměřuje na rozvoj čtyř nosných podnikatelských aktivit: kosmetických výrobků, které jsou dostupné v běžné prodejní síti (*consumer products*), luxusní kosmetiku prodávanou ve specializované distribuční síti (*L'Oréal Luxe*), tzv. aktivní kosmetiku, která je prodávána v lékárnách (*Active Cosmetics*) a na výrobky určené pro kadeřníky (*professional products*).

Globální značky. L'Oréal využívá portfolio celkem 36 globálních značek a většinu z nich získala společnost díky akvizicím zavedených značek. Jedná se o tradiční francouzské či evropské značky (například L'Oréal Paris, Garnier, Cacharel, Lancôme, Vichy, Giorgio Armani), značky americké (CeraVe, Redken, Matrix, Maybelline, Helena Rubinstein), asijské (japonská značka Shu Uemura, čínská Yue Sai, korejská Stylenanda) i brazilskou značku Niely. Mezinárodní značkové portfolio umožňuje společnosti pokrývat celosvětový trh, přizpůsobovat se specifickým potřebám různých etnik a využívat etnický marketing. Většina značek cílí na vysokopříjmové segmenty a nabízí výrobky s vysokou přidanou hodnotou.

Etika a udržitelný rozvoj. Etické aspekty se projevují zejména důrazem na ochranu životního prostředí, etickým vztahem k zaměstnancům, který je formalizován v tzv. chartě zaměstnaneckých práv, a podporou řady humanitárních, kulturních, vzdělávacích a vědecko-výzkumných aktivit.

Zdroj: www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2019/

Podnikání v mezinárodním prostředí umožňuje firmám znásobit konkurenční výhodu v mnoha směrech. **Konkurenční výhoda** může spočívat například v nízkých nákladech, v odlišnosti od konkurence (v diferenciaci) anebo v úzké specializaci firmy.

Strategii širokého pronikání na mezinárodní trhy (*penetration strategy*) využívají často velké firmy. Díky velkosériové výrobě a uplatnění výrobků na mezinárodních trzích realizují firmy úspory z rozsahu. Jejich konkurenční výhoda spočívá v nízkých nákladech, a tudíž v konkurenceschopných cenách. Tuto strategii úspěšně aplikují například čínské firmy. Často ji používají i velké distribuční řetězce.

Strategie diferenciacie (*differentiation strategy*) spočívá v získání konkurenční výhody díky odlišnosti od konkurenčních nabídek. Je charakteristická pro úspěšné firmy z vyspělých zemí, které nabízejí výrobky za vyšší ceny, ale zároveň s výrobkem nabízejí celou řadu služeb, které mu dodávají vyšší užitnou hodnotu, popřípadě výrobek sám má takové vlastnosti, které konkurenční výrobky neposkytují. Strategie diferenciacie je vhodná zejména pro technologicky náročné výrobky, služby a značkové spotřební zboží.

Strategie úzké specializace (*concentration strategy*), popřípadě strategie tržních mezer, je někdy v odborné literatuře označována jako strategie koncentrace. Konkurenční výhoda spočívá v tom, že díky úzké specializaci a omezenému počtu kupujících může firma realizovat poměrně vysoké marže. Díky koncentraci může firma získat i dominantní postavení ve svém segmentu na světovém trhu. Tuto strategii často používají výrobci luxusního zboží anebo firmy, které se specializují na ojedinělé dodávky pro potřeby některých průmyslových odvětví (například výroba specializované technologie pro jaderné elektrárny). V mezinárodním podnikání je koncentrační strategie vhodná i pro malé a střední podniky, které se zaměřují na menší segmenty trhu, jež nejsou pro velké firmy zajímavé.



Obr. 1.2 Konkurenční strategie na mezinárodních trzích

Zdroj: Keegan, J. W., De Leersnyder, 1994, s. 155

1.2 Hlavní teoretické přístupy k problematice internacionalizace

Problémem internacionalizace se zabývá celá řada teorií. K nejznámějším patří model EPRG Howarda Pelmuttera, teorie mezinárodního cyklu životnosti výrobku Raymonda Vernona, model uppsalské školy, teorie OLI autora J. H. Dunninga a tzv. teorie born global.

Rozhodování o internacionalizaci firemních aktivit záleží do značné míry na firemní kultuře, sdílených firemních hodnotách i na manažerském stylu. Howard Pelmutter, který je autorem **modelu EPRG** (*EPRG framework*), definoval hlavní manažerské styly – etnocentrický, polycentrický, regiocentrický a geocentrický. V mnoha dalších publikacích je koncepce Howarda Pelmuttera dále rozpracována.