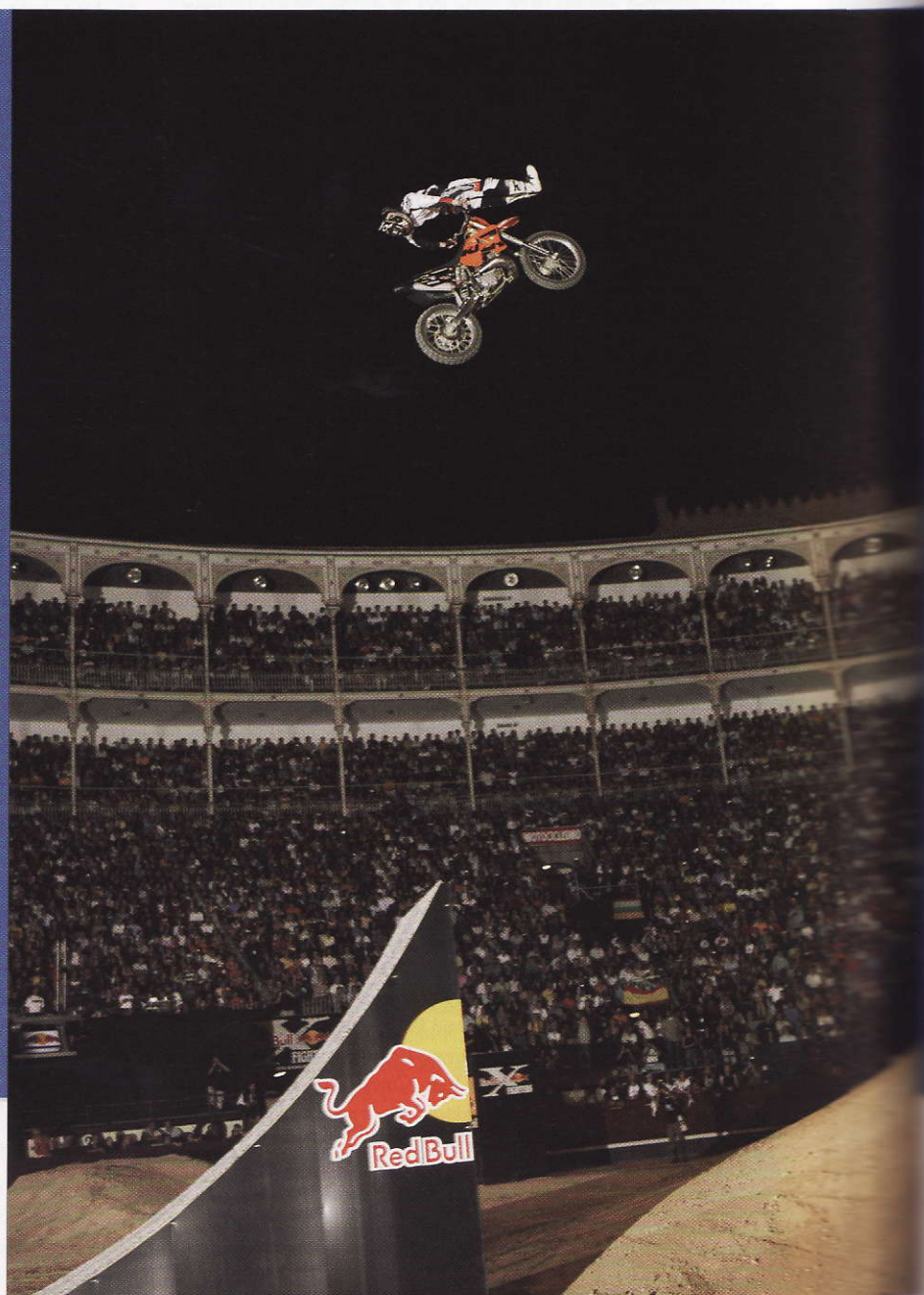


V TÉTO KAPITOLE SE BUDEME ZABÝVAT NÁSLEDUJÍCÍMI OTÁZKAMI:

1. Které faktory by měla společnost prověřit před rozhodnutím vstoupit na zahraniční trhy?
2. Jak mohou společnosti před vstupem hodnotit a vybírat zahraniční trhy?
3. Které jsou hlavní způsoby vstupu na zahraniční trh?
4. V jakém rozsahu musí společnost přizpůsobit své produkty a marketingový program každé cizí zemi?
5. Jak by měla společnost řídit a organizovat své mezinárodní aktivity?

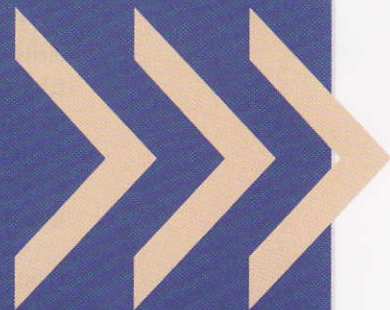


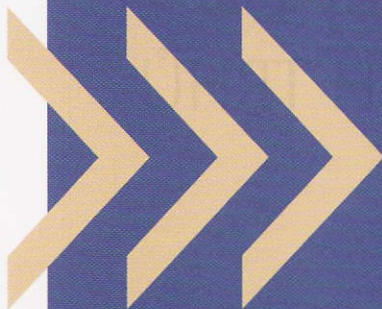
KAPITOLA 21

ŤUKÁNÍ NA DVEŘE GLOBÁLNÍCH TRHŮ

S rychlejší komunikací, dopravou a finančními toky se svět rychle smršťuje. Výrobky vyvinuté v jedné zemi – peněženky Gucci, pera Mont Blanc, hamburgery McDonald's, japonské suši, oděvy Chanel, německé vozy BMW – jsou nadšeně přijímány v ostatních zemích. Německý podnikatel může na schůzku s anglickým kamarádem přijít do japonské restaurace v obleku od Armaniho a po návratu domů si dá ještě skleničku ruské vodky a dívá se v televizi na seriál z USA. Podívejme se na mezinárodní úspěch nápoje Red Bull.

Značka Red Bull, která má miliardovou hodnotu v dolarech, získala za necelých 15 let 70 % celosvětového trhu energetických nápojů obratným cílením na mladé po celém světě. Společnost Red Bull, založená v Rakousku Dietrichem Mateschitzem, vstoupila na svůj první zahraniční trh v Maďarsku v roce 1992 a nyní prodává ve více než stovce zemí. Red Bull se skládá z aminokyseliny taurin, vitamínů B-komplex, kofeinu a sacharidů. Nápoj se původně prodával v jediné velikosti – v plechovce o obsahu 2,5 dl – a dostalo se mu jen málo tradiční reklamní podpory kromě kreslených televizních reklam se sloganem „Red Bull vám dává křídla“. Red Bull ohledně výrobku vyvolal rozruch prostřednictvím svého „seeding programu“ – od přesného cílení na obchody, které jsou „in“, kluby, bary se postupně přesunul do obchodů se zboží každodenní potřeby a restaurací, aby se nakonec dostal i do supermarketů. Zaměřuje se na názorové lídry tím, že





zajišťuje dostupnost nápoje Red Bull při sportovních závodech, v limuzínách před udílením cen a na následných exkluzivních večírcích. Společnost Red Bull si rovněž vytvořila svoji skvělou image sponzoringem extrémních sportů – například akce X-Fighters – a jedinečným úsilím marketingu podhoubí (*grassroots efforts*). Společnost například v městech po celém světě sponzoruje každoroční „letecký den“, kdy účastníci vzletají z ramp nad vodní přistávací plochou na vlastnoručně postavených létajících zařízeních, a potvrzují tak pravdivost sloganu společnosti!¹

Přestože společnosti mají značné příležitosti ke vstupu na zahraniční trhy a k soupeření na nich, mohou se setkat s vysokými riziky. Společnosti prodávající v globálních odvětvích však nemají jinou volbu než internacionalizovat své operace. V této kapitole se podíváme na důležitá rozhodnutí při expanzi na globální trhy.

21.1 Soupeření na globálním poli

Dvě stovky obřích korporací, z nichž většina je větších než mnohé národní ekonomiky, dosáhly obratu, který vcelku překračuje čtvrtinu celosvětové ekonomické aktivity. V tomto ohledu je Philip Morris větší než Nový Zéland a působí ve 170 zemích. Mezinárodní obchod činil v roce 2003 přes jednu čtvrtinu hrubého domácího produktu USA, oproti 11 % v roce 1970.²

Mnohé společnosti se zabývají mezinárodním marketingem již desetiletí – Nestlé, Shell, Bayer a Toshiba jsou známé spotřebitelům po celém světě. Globální konkurence však sílí. Domácí společnosti, které se nikdy nemusely zabývat zahraničními konkurenty, náhle zjišťují, že je mají za zády. Noviny píší o zvyšujícím se dovozu japonských, německých, švédských a korejských automobilů na trh USA a o ztrátách textilního trhu a trhu s obuví v důsledku dovozů z rozvojových zemí Latinské Ameriky, východní Evropy a Asie. Mnohé společnosti, o nichž se lidé domnívají, že jsou firmami z USA, jsou ve skutečnosti zahraniční firmy. Dannon, Red Roof Inn, Wild Turkey, Interscope a L'Oréal jsou vlastně francouzskými firmami.³

Přestože si některé firmy USA mohou přát vyřadit zahraniční konkurenci ochrannářskou legislativou, lepším způsobem soutěžení je neustálé vylepšování výrobků na domácím trhu a expanze na trhy zahraniční. **Globální odvětví** je odvětvím, v němž strategické postavení konkurentů na hlavních geografických nebo národních trzích je podstatně ovlivňováno jejich celkovým globálním postavením.⁴ **Globální firma** působí ve více než jedné zemi a zahrnuje do svých aktivit R&D (výzkum a vývoj), výrobní, logistické, marketingové a finanční výhody, které nejsou dostupné ryze domácím konkurentům.

Globální firmy plánují, provozují a koordinují své činnosti na celosvětovém základě. Automobil typu pick up společnosti Ford má kabinu vyrobenou v Evropě a šasi v USA, je montovaný v Brazílii a dovážený do USA na prodej. Otis Elevator dostává své dveřní zařízení z Francie, další části ze Španělska, elektroniku z Německa, speciální motorový pohon z Japonska a systémovou integraci z USA. Jednou z nejúspěšnějších globálních společností je ABB vytvořená fúzí švédské společnosti ASEA a švýcarské společnosti Brown Boveri.⁵

■ ABB

K výrobkům společnosti ABB patří transformátory, elektrická instalace, měřicí přístroje, automobilové díly, klimatizační zařízení a železniční zařízení. Společnost má roční příjmy 32 miliard dolarů a 200 000 zaměstnanců. Používá slogan „ABB je globální společnost, která je všude lokální“. Oficiálním jazykem je angličtina (všichni manažeři musí plynule hovořit anglick-

ky) a veškeré finanční výsledky je třeba reportovat v dolarech. K cílům ABB patří smíření tří rozporů: být společností globální i lokální, být velkou a malou společností a být radikálně decentralizovanou s centralizovaným reportingem a kontrolou. Na centrále ve Švýcarsku má méně než 200 zaměstnanců v porovnání se Siemensem – ten jich má na centrále 3000. Mnoho výrobních řad společnosti je uspořádáno do osmi obchodních segmentů, 65 obchodních oblastí, 1300 společností a 5000 profit center, z nichž každé má v průměru okolo 50 zaměstnanců. Manažeři v rámci různých zemí pravidelně rotují a jsou preferovány smíšené nadnárodní týmy. V závislosti na typu odvětví se s některými jednotkami zachází jako se silně lokálními firmami se spoustou autonomie, zatímco jiné jsou pod centrální kontrolou a jsou pokládány za globální společnosti.⁶

Aby společnost prodávala globálně, nemusí být nutně velká. Malé a středně velké firmy mohou působit na globálních trzích v určitých segmentech. Pekárna Poilane prodává v Paříži každodenně prostřednictvím firemních dodávkových automobilů 15 000 bochníků chleba starého stylu, což jsou 2,5 % veškerého chleba, který je v Paříži prodán. Každého dne je však „značkový“ chléb Poilane rovněž zasílán prostřednictvím FedEx věrným zákazníkům do zhruba 20 zemí po celém světě.⁷

Aby se stala společnost jakékoliv velikosti globální, musí učinit řadu rozhodnutí (viz obr. 21.1). Podívejme se nyní na každé z těchto rozhodnutí.

21.2 Rozhodnutí, zda vstoupit na zahraniční trh

Většina společností by dala přednost možnosti zůstat domácí společností, kdyby jejich domácí trh byl dostatečně velký. Manažeři by nemuseli studovat jiné jazyky a zákony, zabývat se nestálými měnami, ocítat se v politické a právní nejistotě nebo přetvářet produkty tak, aby vyhovovaly různým potřebám a očekáváním zákazníků. Obchodování by bylo snadnější a bezpečnější. Několik faktorů nicméně zatahuje do mezinárodní arény více a více společností:

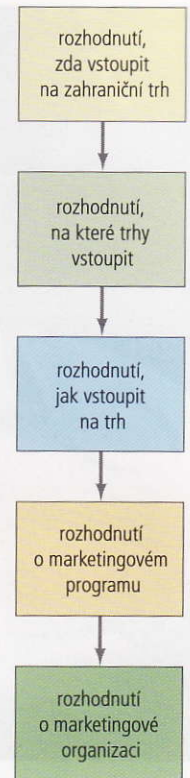
- Společnost zjistí, že některé zahraniční trhy představují lepší ziskové příležitosti než domácí trh.
- Společnost potřebuje větší zákaznickou základnu, aby dosáhla úspor z rozsahu.
- Společnost chce snížit svoji závislost na jediném trhu.
- Globální firmy poskytující lepší produkty nebo nižší ceny mohou zaútočit na domácí trh společnosti. Společnost může chtít provést protiútok na domácích trzích těchto konkurentů.
- Zákazníci společnosti expandují do zahraničí a vyžadují mezinárodní obsluhu.

Před rozhodnutím vstoupit na zahraniční trh musí společnost zvážit několik rizik:

- Společnost nemusí rozumět preferencím zahraničních zákazníků a nepodaří se jí nabídnout konkurenceschopný atraktivní produkt.
- Společnost nemusí znát podnikatelskou kulturu zahraniční země nebo vědět, jak efektivně jednat s příslušníky oné země.
- Společnost může podcenit zahraniční předpisy a dojde k neočekávaným výdajům.
- Společnost si může uvědomit, že postrádá manažery s mezinárodními zkušenostmi.
- Cizí země může změnit své podnikatelské zákony, devalvovat svoji měnu nebo v ní může dojít k politické revoluci, která vyvlastní zahraniční majetek.

Kvůli konfliktním výhodám a rizikům společnosti často nejednají, dokud je do mezinárodní arény nevrhne nějaká událost. Někdo, ať již domácí vývozce nebo mezinárodní dovozce či zahraniční vláda, požádá společnost, aby prodávala v zahraničí, nebo se společnost ocitne v situaci nadměrné kapacity a musí pro své zboží najít další trhy.

Většina zemí si stěžuje, že se příliš málo jejich společností věnuje mezinárodnímu obchodu. To brání zemi vydělávat zahraniční měnu, aby s ní mohla platit potřebné dovozy. Zvyšuje se rovněž spektrum domácích společností, jimž nakonec nadnárodní společnosti uškodí nebo je převzou. Tyto země se pokoušejí vybízet své domácí společnosti, aby se doma rozrůstaly a expandovaly do celého světa. Mnohé země sponzorují agresivní programy podpory vývozu, aby přiměly své společnosti vyvážet. Tyto programy vyžadují hluboké porozumění tomu, jak se společnosti stanou mezinárodními.



Obr. 21.1
Hlavní rozhodnutí v mezinárodním marketingu



Logo společnosti Polaine je právě vyřezáváno do bochníku jejího chleba, který je každodenně zasílán prostřednictvím FedEx věrným zákazníkům do různých zemí po celém světě.

Proces internacionalizace má čtyři stadia:⁸

1. Žádné pravidelné exportní činnosti.
2. Export přes nezávislé zástupce (agenty).
3. Založení jedné nebo více prodejních poboček.
4. Založení výrobních podniků v zahraničí.

Prvním úkolem je přimět společnosti, aby přešly ze stadia 1 k stadiu 2. Tomuto přesunu napomáhá výzkum toho, jak firmy docházejí ke svým prvním rozhodnutím o exportu.⁹ Většina firem pracuje s nezávislým agentem a vstupuje do blízké nebo podobné země. Společnost pak zaangažuje jiné agenty a vstoupí do dalších zemí. Později založí vývozní oddělení k řízení vztahů svých agentů. Ještě později nahradí na rozšiřujících se exportních trzích agenty vlastními prodejními pobočkami. Tím se zvyšují investice a rizika společnosti, ale také její potenciál výtěžku.

Pro řízení těchto poboček nahradí společnost exportní oddělení oddělením mezinárodním. Pokud se určité trhy nadále zvětšují a jsou stabilní nebo hostitelská země trvá na lokální výrobě, podnikne společnost další krok a umístí na těchto trzích výrobní zařízení. To znamená ještě větší angažovanost a ještě větší potenciální výtěžky. V té době již společnost operuje jako nadnárodní společnost a zabývá se optimalizací svých globálních zdrojů, globálního financování, výroby a marketingu. Podle některých badatelů začíná vrcholové vedení věnovat více pozornosti globálním příležitostem, jakmile zjistí, že přes 15 % příjmů pochází ze zahraničních trhů.¹⁰

21.3 Rozhodnutí, na které trhy vstoupit

Při rozhodování vstoupit na zahraniční trh potřebuje společnost definovat své marketingové cíle a zásady. Jaký podíl z celkového obrátu se bude snažit získat v zahraničí? Většina společností je při zahájení podnikání v zahraničí malá. Některé mají v plánu zůstat nadále malými společnostmi, jiné mají větší plány. Ayal a Zif tvrdí, že společnost by měla vstupovat do méně zemí, když:

- Náklady vstupu na trh a jeho řízení jsou vysoké.
- Náklady na adaptaci produktu a marketingové komunikace jsou vysoké.
- Populace a její růst v původně zvolených zemích jsou vysoké.
- Dominantní zahraniční firmy mohou vytvořit vysoké bariéry vstupu.¹¹

21.3.1 Na kolik trhů vstoupit

Společnost se musí rozhodnout, do kolika zemí vstoupí a jak rychle se bude rozšiřovat. Podívejme se na zkušenosti společnosti Amway.

■ AMWAY

Amway, jedna z největších světových společností přímého prodeje, nabízí své výrobky a služby po celém světě pomocí nezávislých firem. V roce 1971 Amway expandovala do Austrálie. V osmdesátých letech 20. století pak do dalších deseti zemí. Do roku 2004 se z Amway stal nadnárodní kolos s prodejní silou přes 3,6 milionu nezávislých distributorů, kteří společnosti vytvářejí obrát 4,5 miliardy dolarů. Amway India, založená v roce 1998, se rychle rozrostla na 200 000 aktivních distributorů. Společnost v současné době prodává výrobky v 80 zemích a teritoriích po celém světě. Cílem korporace je dosáhnout toho, aby zámořské trhy vytvářely 80 % jejího obrátu. Vzhledem k tomu, že Amway již získává přes 70 % svého obrátu z trhů mimo Severní Ameriku, nejedná se o nerealistický nebo přehnaný cíl.¹²

Vstupní strategie společnosti obvykle postupuje podle jednoho ze dvou možných přístupů: **způsob vodopádu**, kdy vstupuje do jednotlivých zemí postupně, nebo **způsob rozprašovače**, v němž vstupuje do mnoha zemí současně v krátkém časovém období. Firmy stále častěji, a platí to zvláště u firem silně zaměřených na technologii, již **vznikají jako globální** a vstupují na trh po celém světě hned od začátku.¹³

Obecně řečeno, společnosti jako Matsushita, BMW a General Electric, ale i mladší společnosti, například Dell, Benetton a Body Shop, využívají způsob vodopádu. Expanzi lze pečlivě naplánovat, aby existovala menší pravděpodobnost, že dojde k vyčerpání lidských a finančních zdrojů. Je-li výhoda prvního vstupujícího klíčová a existuje-li vysoký stupeň konkurenční intenzity, je preferován přístup rozprašovače, jako když Microsoft zaváděl nový software Windows. Hlavním rizikem je potřeba značných zdrojů a možnost potíží při plánování vstupních strategií na takové množství potenciálně rozdílných trhů.

Společnost se musí také rozhodnout, jaké typy zemí má brát v úvahu. Atraktivita je ovlivňována výrobkem, geografii, příjmy a populací, politickým klimatem a dalšími faktory. Kenichi Ohmae doporučuje, aby se společnosti zaměřovaly na prodej na trojici trhů – v USA, v západní Evropě a na Dálném východě, protože tyto trhy tvoří vysoké procento veškerého mezinárodního obchodu.¹⁴

21.3.2 Rozvinuté versus rozvojové trhy

I když Ohmaeho tvrzení má z krátkodobé perspektivy smysl, může z dlouhodobého hlediska znamenat pro světovou ekonomiku katastrofu. Nenaplněné potřeby vznikajícího rozvojového světa představují obrovské potenciální trhy pro potraviny, ošacení, přístřeší, spotřební elektroniku, domácí spotřebiče a další zboží. Mnozí tržní lídři spěchají do východní Evropy, Číny a Indie. Colgate má nyní větší příjmy z výrobků osobní hygieny a výrobků pro domácnost v Latinské Americe nežli v Severní Americe.¹⁵

Rozvinuté národy a prosperující segmenty rozvojových národů dohromady netvoří ani 15 % světové populace. Existuje nějaký způsob, jak by mohli marketéři obsluhovat zbývajících 85 % populace, která má mnohem menší kupní sílu? Úspěšný vstup na rozvojové trhy si žádá zvláštní soubor schopností a plánů. Podívejme se nyní, jak průkopnický si vedou následující společnosti při obsluze těchto neviditelných spotřebitelů:¹⁶

- Grameen-Phone prodává mobilní telefony do 35 000 vesnic v Bangladéši tak, že najímá jako agenty vesnické ženy, které je pronajímají vždy na každý jednotlivý hovor dalším vesničanům.
- Colgate-Palmolive zajíždí do indických vesnic s mikrobusem vybavenými videopřehrávači a ukazuje vesničanům přínos čištění zubů. Společnost očekává, že přes polovinu svých příjmů v Indii získá z venkovských oblastí.
- Jeden indicko-australský výrobce automobilů vytvořil pro venkov laciné vozidlo, které má spíše konkurovat volským potahům než automobilům. Vozidlo si vede dobře při malých rychlostech a uveze až dvě tuny.
- Fiat vyvinul Palio, „automobil pro třetí svět“, který se v Brazílii prodává mnohem lépe než Ford Fiesta a bude uveden na trh i v jiných rozvojových zemích.
- Korporace GEO staví v Mexiku domy pro lidi s nízkými příjmy. Domky se dvěma ložnicemi jsou modulární a lze je rozšířit. Společnost se nyní zaměřuje na komunity v Chile a na jihu USA.
- Jeden maloobchodník se stavebním materiálem z Latinské Ameriky nabízí zákazníkům, kteří si staví vlastní domy, pytle cementu menších rozměrů.

Tito marketéři jsou schopni využívat potenciál rozvojových trhů tím, že změni konvenční marketingové praktiky, aby účinněji prodávali své výrobky a služby.¹⁷ Při prodeji na rozvojových trzích nejde o „business as usual“. Existují značné ekonomické a kulturní rozdíly, marketingová infrastruktura téměř neexistuje a místní konkurence může být překvapivě tvrdá. V Číně se navzdory silné zahraniční konkurenci daří výrobcům osobních počítačů Legend a mobilnímu operátorovi TCL. Kromě toho, že znají čínský vkus, mají také rozsáhlé distribuční sítě, zvláště ve venkovských oblastech.¹⁸

Menší balení a nižší prodejní ceny jsou často klíčové důležité na trzích, kde jsou příjmy omezené. Sáčky společnosti Unilever s pracími prášky a šamponem v hodnotě čtyř centů se na indickém

Ruská reklama na kávu Nestlé. S tím, jak v Rusku vzrostly spotřebitelské výdaje, vzkvétá i trh velkých nadnárodních firem.



venkově, kde dosud žije 70 % obyvatel země, staly velkým hitem. Když přešla Coca-Cola v Indii na lahvičky o obsahu 2 dl, prodávané v obchůdkách, stáncích u autobusových zastávek a jídelnách u silnic po 10–12 centech, obrat se prudce zvedl.¹⁹ Pomoci může i západní image, jak zjistila Coca-Cola v Číně. Součástí jejího úspěchu proti místní značce coly Jianlibao se staly symbolické hodnoty modernosti a blahobytu.²⁰

Když si společnost Procter & Gamble uvědomila, že jí v efektivním soutěžení na rozvojových trzích brání její nákladová struktura, přišla s levnějšími a chytřejšími způsoby, jak vyrábět správné výrobky, které by vyhovovaly spotřebitelské poptávce. Používá nyní na některých trzích smluvní výrobce a získala tak v Rusku osm procentních bodů tržního podílu na trhu výrobků dámské hygieny se svými Always tím, že zareagovala na přání místních žen po silnějších vložkách.²¹ Díky rozmachu spotřebních výdajů se Rusko stalo pro mnoho nadnárodních společností, včetně Nestlé, L'Oréal a IKEA, nejrychleji rostoucím trhem.²²

Výzva spočívá v tvůrčím přemýšlení o tom, jak může marketing splnit sny většiny světové populace po vyšší životní úrovni. Mnohé společnosti věří, že to dokáží.

■ GENERALS MOTORS

Poté, co GM uvedla v roce 1999 na čínský trh automobil značky Buick, vložila do tohoto regionu v následujících pěti letech přes 2 miliardy dolarů a rozšířila řadu na 14 modelů, od miniautomobilu Chevrolet Spark za 8000 dolarů až k nejdražším Cadillacům. Přestože na třetím největším automobilovém trhu existuje tvrdá konkurence, byla GM schopná získat v roce 2004 11% podíl a sklidit značný zisk. Počáteční úspěch na čínském trhu však ještě nutně neznamená, že bude mít dlouhodobou povahu. Poté, co zahraniční průkopníci investovali do vytvoření trhů televizorů a motocyklů, objevily se místní firmy jako schopní konkurenti. V roce 1995 byly v podstatě všechny v Číně vyrobené mobilní telefony vyrobeny globálními obry Nokia, Motorola a Ericsson. Do deseti let jejich tržní podíl klesl na 60 %. Aby si GM zajistila a utvrdila své zisky, zavázala se v regionu investovat další tři miliardy dolarů k rozšíření kapacity a zvýšení reputace.²³

21.3.3 Regionální zóny volného obchodu

Regionální ekonomická integrace – obchodní dohody mezi bloky zemí – nabývá v posledních letech na síle. Tento vývoj znamená, že společnosti s větší pravděpodobností vstoupí naráz do celého regionu. Některé země vytvořily zóny volného obchodu nebo ekonomická společenství – skupiny států, které sledují při regulaci mezinárodního obchodu společné cíle. Jedním z těchto společenství je EU.

EVROPSKÁ UNIE Evropská unie, založená v roce 1957, se rozhodla pro vytvoření jednotného evropského trhu snížením bariér volného pohybu zboží, služeb, financí a pracovních sil mezi členskými zeměmi a stanovením obchodních politik s nečlenskými státy. Dnes je Evropská unie jedním z největších světových trhů. Původní počet 15 členů se v květnu 2004 zvýšil o deset zemí přijetím Kypru, České republiky, Estonska, Maďarska, Lotyšska, Litvy, Malty, Polska, Slovenska a Slovinska. EU nyní sestává z více než 454 milionů spotřebitelů a podílí se 23 % na celosvětovém exportu. Má také společnou měnu, monetární systém euro.

Sjednocení Evropy nabízí neevropským firmám obrovské podnikatelské příležitosti. Představuje však i hrozby. Evropské společnosti se zvěšují a jsou nebezpečnějšími konkurenty. Stačí se jen podívat na soutěžení v leteckém průmyslu mezi evropským konsorciem Airbus a Boeingem z USA. Snad ještě větší obava však spočívá v tom, že nižší bariéry uvnitř Evropy povedou k vytvoření vyšších vnějších hradeb. Někteří pozorovatelé předpovídají, že se z Evropy stane „pevnost“, která bude vršit přízeň na firmy ze zemí EU a zároveň bránit ve vstupu firmám zvenčí takovými překážkami, jako jsou přísnější dovozní kvóty, požadavky na lokální obsah a další netarifní bariéry.

Společnosti, které mají v plánu vytvářet „panevropské“ marketingové kampaně zaměřené na sjednocenou Evropu, by si měly počínat opatrně. Přestože EU standardizuje všeobecně platné podnikatelské předpisy a měnu, vytváření ekonomického společenství nepovede k vytvoření homogenního trhu. Společnosti prodávající v Evropě se ocitají před 14 různými jazyky, 2000 roky historických a kulturních rozdílů a zastráňujícím množstvím místních pravidel.

NAFTA V Severní Americe odstranily USA a Kanada obchodní bariéry v roce 1989. V lednu 1994 vznikla mezi USA, Kanadou a Mexikem zóna volného obchodu North American Free Trade Agreement (NAFTA). Dohoda vytvořila jediný trh sestávající z 360 milionů lidí, kteří vyrobí a spotřebují ročně zboží a služby v hodnotě 6,7 bilionu dolarů. Při své implementaci v průběhu patnácti let zrušila tato dohoda veškeré obchodní bariéry a investiční omezení mezi výše zmíněnými třemi zeměmi. Před touto dohodou činila cla na výrobky z USA vstupující do Mexika v průměru 13 %, zatímco cla USA na mexické zboží činila 6 %.

MERCOSUL Další oblasti volného obchodu se formují v Latinské Americe. Například MERCOSUL nyní spojuje Brazílii, Argentinu, Paraguay a Uruguay. Chile a Mexiko také vytvořily úspěšnou zónu volného obchodu. Je pravděpodobné, že NAFTA se nakonec sloučí s oběma zmíněnými uskupeními a vytvoří celoamerickou zónu volného obchodu.

Obrovský potenciál Latinské Ameriky však odhalily evropské státy. Když úsilí Washingtonu rozšířit sdružení NAFTA do Latinské Ameriky uvázlo na mrtvém bodě, evropské země se s chutí chopily iniciativy. Jakmile latinskoamerické země provedly tržní reformy a zprivatizovaly státní podniky, přispěchaly evropské společnosti, aby se zmocnily výnosných kontraktů na přestavbu latinskoamerické infrastruktury. Španělská Telefonica de Espana utratila pět miliard dolarů za nákup telefonních společností v Brazílii, Chile, Peru a Argentině. V Brazílii vlastní sedm z deseti největších soukromých společností Evropané, v porovnání se dvěma, které kontrolují USA. Ke známým evropským společnostem, operujícím v Latinské Americe, patří automobilové obří společnosti Volkswagen a Fiat, francouzský supermarketový řetězec Carrefour a anglo-nizozemská skupina Gessy-Lever s výrobky osobní péče.

APEC Dvacet jedna zemí tichomořského pobřeží, včetně členských států sdružení NAFTA, Japonska a Číny, pracuje na vytvoření tichomořské oblasti volného obchodu pod záštitou fóra APEC (Asian Pacific Economic Cooperation). Dochází rovněž k aktivním pokusům o regionální ekonomickou integraci v karibské oblasti, v Jihovýchodní Asii a částech Afriky.

21.3.4 Vyhodnocení potenciálních trhů

Jakkoliv však státy a oblasti integrují své obchodní politiky a standardy, každý stát si nadále ponechává svá specifika, kterým je potřeba porozumět. Přípravenost státu na různé výrobky a služby a jeho atraktivita jako trhu pro zahraniční firmy závisí na jeho ekonomickém, politicko-právním a kulturním prostředí.

Předpokládejme, že si nějaká společnost připravila seznam potenciálních trhů, na něž by bylo možné vstoupit. Jak si mezi nimi vybere? Mnohé společnosti preferují prodej do sousedních zemí, protože těmto zemím lépe rozumějí a dokáží účinněji kontrolovat své náklady. Nepřekvapuje proto, že dvěma největšími vývozními trhy USA jsou Kanada a Mexiko, nebo že švédské společnosti nejprve prodávají svým skandinávským sousedům. Zároveň s tím, jak stále více společnosti z USA expanduje do zahraničí, se mnohé rozhodnou, že nejlépe bude začít hned v sousedství.

Jindy ovlivňuje volbu **psychická blízkost**. Mnohé firmy z USA dávají spíše přednost prodeji v Kanadě, Anglii a Austrálii než na větších trzích, jakými jsou například Německo a Francie, protože jim je bližší jazyk, zákony a kultura. Společnosti by však měly být při volbě trhů podle kulturní blízkosti opatrné. Kromě faktu, že mohou přehlédnout potenciálně lepší trhy, může přístup také vést k jen povrchní analýze některých podstatných rozdílů mezi zeměmi. Může také vést k předvídatelným marketingovým akcím, které mohou být z konkurenčního hlediska nevýhodné.²⁴

Nezávisle na volbě má často smysl operovat v méně zemích s větší angažovaností a penetrací. Obecně lze říci, že společnost dává přednost vstupu do zemí: 1. které se umístí vysoko z hlediska tržní atraktivity; 2. které představují nízké tržní riziko a 3. kde vlastní konkurenční výhodu. Podívejme se, jak stavební obr Bechtel Corporation vyhodnocuje zámořské trhy.

■ BECHTEL CORPORATION

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

Existují země, které vyhovují požadavkům společnosti Bechtel? Singapur, přestože má vzdělanou, anglicky hovořící pracovní sílu a vítá zahraniční investice, má příliš málo obyvatelstva. Přestože mnoho zemí ve střední Evropě má ochotnou pracovní sílu, schopnou se učit, vytváří problémy jejich infrastruktura. Tým vyhodnocující nový trh musí rozhodnout, zda by společnost dosáhla ze své investice takového výnosu, aby tento zisk vyrovnal faktory rizika a další negativa.²⁵

21.4 Rozhodnutí, jak vstoupit na trh

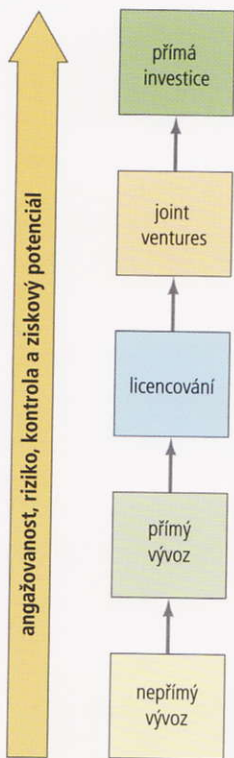
Jakmile se společnost rozhodne zaměřit na určitou zemi, musí určit nejlepší způsob vstupu. K jejím širším volbám patří **nepřímý vývoz**, **přímý vývoz**, **licencování**, **joint ventures** a **přímá investice**. Těchto pět strategií vstupu na trh je ukázáno na obr. 21.2. Každá výše uvedená strategie zahrnuje více angažovanosti, rizika, kontroly a ziskového potenciálu než strategie pod ní.

21.4.1 Přímý a nepřímý vývoz

Normálním způsobem, jak začít působit na mezinárodním trhu je vývoz. **Občasný vývoz** je pasivní úroveň angažovanosti, při níž společnost čas od času vyváží, buď z vlastní iniciativy nebo v reakci na objednávky ze zahraničí. K **aktivnímu vývozu** dochází tehdy, když se společnost rozhodne, že bude expandovat na určitý trh. V obou případech společnost vyrábí své zboží doma a může je, či nemusí upravit pro mezinárodní trh.

Společnosti obvykle začínají **nepřímým vývozem** – to znamená, že pracují přes nezávislé prostředníky. **Domácí obchodníci zabývající se vývozem** kupují výrobky výrobce a prodávají je do zahraničí. **Domácí exportní agenti** hledají a vyjednávají nákupy zahraničních subjektů a dostávají provizi. **Kooperativní společnosti** provádějí vývozní činnosti jménem několika výrobců a jsou čas-

Obr. 21.2
Pět způsobů vstupu
na zahraniční trhy



tečně pod jejich administrativní kontrolou. Jsou často využívány výrobci základních produktů, například ovoce nebo oříšky. **Společnosti řízení exportu** řídí za odměnu vývozní činnosti společnosti.

Nepřímý vývoz má dvě výhody. Za prvé, vyžaduje nižší investice: firma nemusí zakládat exportní oddělení, získávat prodejní sílu v zahraničí nebo navazovat mezinárodní kontakty. Za druhé, zahrnuje menší riziko: protože mezinárodní marketingoví prostředníci přinášejí do vztahu know-how a služby, udělá prodejce obvykle méně chyb.

Společnosti se mohou také rozhodnout, že se postarají o vývoz samy.²⁶ Investice a riziko jsou poněkud větší, ale stejně větší je i potenciální návratnost. Společnost může provádět přímý vývoz několika způsoby:

- **Domácí exportní oddělení nebo divize.** Může se vyvinout v soběstačné vývozní oddělení – pak operuje jako profit centrum.
- **Zámořská prodejní pobočka nebo dceřiná firma.** Prodejní pobočka se zabývá prodejem a distribucí a může mít na starosti i sklady a propagaci. Často slouží i jako prostor, v němž se vystavuje zboží, a slouží i jako zákaznické servisní centrum.
- **Cestující exportní zástupci.** Domácí obchodní zástupci jsou vysíláni do zahraničí, aby získávali zakázky.
- **Distributoři nebo agenti sídlící v cizině.** Tito distributoři a agenti mohou dostat exkluzivní nebo pouze omezená práva na zastupování společnosti v dané zemi.

Ať se již společnosti rozhodnou pro přímý nebo nepřímý vývoz, používají mnohé z nich vývoz jako „výzkum terénu“, než postaví výrobní jednotku a začnou v cizině vyrábět. University Games of Burlingame z Kalifornie, výrobce vzdělávacích her podněcujících společenskou interakci a představitost, se rozrostl v mezinárodní společnost s obratem 50 milionů dolarů ročně. Dosáhl toho opatrným vstupem do zámořského podnikání.

■ UNIVERSITY GAMES

Bob Moog, prezident a zakladatel University Games, tvrdí, že mezinárodní prodejní strategie jeho společnosti spoléhá hlavně na distributory třetích stran a je značně pružná. „Identifikujeme mezinárodní trhy, na něž chceme vstoupit,“ prohlásil Moog, „a pak vytvoříme společnou firmu s místním distributorem, který nám poskytuje značnou míru kontroly. V Austrálii máme v úmyslu prodat 5000 stolních her. Ty vyrobíme v USA. Podaří-li se nám však dosáhnout nákladu 25 000 her, pak vytvoříme subdodavatelskou firmu v Austrálii nebo na Novém Zélandu s nějakým místním výrobcem, aby hry vyrobil on.“ Společnost nyní prodává ve 28 zemích.²⁷

21.4.2 Používání globální webové strategie

Jedním z nejlepších způsobů, jak začít nebo rozšířit vývozní činnosti, bývala účast na veletrzích. Díky webu není vůbec nutné se účastnit veletrhů, a přesto může firma své zboží ukázat celému světu: elektronická komunikace prostřednictvím internetu rozšiřuje dosah malých i velkých společností na trhy celého světa.

Seznam předních marketérů provádějících globální e-commerce zahrnuje společnosti od výrobců aut (GM) přes zásilkové obchody (LL Bean a Land's End) a společnosti vyrábějící běžeckou obuv (Nike a Reebok) až po Amazon.com. Tito marketéři využívají webové stránky k oslovení nových zákazníků mimo své domovské země, k podpoře nových zákazníků, kteří žijí v cizině, k nákupu od mezinárodních dodavatelů a k vytváření globální znalosti značky.

Tyto společnosti uzpůsobily své webové stránky tak, aby poskytovaly specifický obsah a služby nejlepším potenciálním mezinárodním trhům v daných zemích, v ideálním případě v místním jazyce. Počet uživatelů internetu se rychle zvyšuje s poklesem ceny připojení, rozšiřováním obsahu v lokálním jazyce a zlepšováním infrastruktury. Luxusní zásilková firma Sharper Image nyní generuje přes 25 % svého on-line obchodování ze zahraničí.²⁸

Internet se stal účinným prostředkem pro vše, od získávání vývozních informací a návodů zdarma přes provádění výzkumu trhu až po poskytování bezpečného procesu objednávání a placení výrobků zákazníkům vzdáleným několik časových pásem. Zahraniční expanze prostřednictvím internetu však vyvolává řadu výzev. Globální marketér může narazit na vládní nebo kulturní omezení. V Německu nemůže prodejce přijmout platbu kreditní kartou dříve než za dva týdny po přijetí objednávky.

Německé zákony také brání společnostem v používání některých marketingových technik, jako jsou například nepodmíněné celoživotní záruky. Z širšího hlediska je v globálním elektronickém obchodování (*e-commerce*) dosud nevyjasněné, kdo platí DPH a clo.

Vyhledání informací o obchodování a vývozu nebylo nikdy snadnější. Nabízíme několik míst, kde lze začít s hledáním:

| | |
|-----------------|---|
| www.ita.doc.gov | International Trade Administration ministerstva US Department of Commerce |
| www.exim.gov | Export-Import Bank of the United States |
| www.sba.gov | U.S. Small Business Administration |
| www.bxa.doc.gov | Bureau of Industry and Security, pobočka ministerstva obchodu |

On-line zdroje nabízejí rovněž kanceláře na podporu vývozu jednotlivých států a umožňují firmám vytvořit odkazy na své stránky.

21.4.3 Licence

Licencování je jednoduchý způsob, jak se zapojit do mezinárodního marketingu. Poskytovatel licence vydá licenci určité zahraniční společnosti k užívání výrobního procesu, privátní značky, patentu, obchodního tajemství nebo jiné hodnotné položky za licenční poplatek. Poskytovatel licence získá vstup s malým rizikem, koncesionář získá výrobní znalosti nebo dobře známý výrobek či název značky.

Licencování má potenciální nevýhody. Poskytovatel licence má menší kontrolu nad koncesionářem, než by měl nad vlastními výrobními a prodejními složkami. Navíc, má-li koncesionář značné úspěchy, přichází firma o zisk, a když smlouva skončí, může firma zjistit, že si vytvořila zdatného konkurenta. Aby se tomu poskytovatel licence vyhnul, dodává obvykle sám některé vlastní ingredience nebo díly, které jsou pro výrobek nezbytné (jako to dělá Coca-Cola). Nejlepší strategií pro poskytovatele je však neustále udávat tempo inovací, takže koncesionář na něm bude stále závislý.

Existuje několik variant licenčního uspořádání. Společnosti jako Hyatt a Marriott prodávají **manažerské kontrakty** majitelům zahraničních hotelů, aby za licenční poplatek tyto hotely vedli. Řídící firma může dokonce dostat ve stanoveném období možnost nákupu určitého podílu v řízené společnosti.

Při **výrobě na základě smlouvy** si firma najme lokální výrobce. Když Sears otevřela obchodní domy v Mexiku a ve Španělsku, našla kvalifikované místní výrobce, aby vyráběli mnoho jejích produktů. Smluvní výroba dává společnosti menší kontrolu nad výrobním procesem a vede ke ztrátě potenciálních zisků z výroby. Poskytuje však šanci začít rychleji, s menším rizikem a možností vytvořit později partnerství nebo místního výrobce koupit.

A konečně, společnost může vstoupit na zahraniční trh pomocí **franšízingu**, což je úplnější forma licencování. Franšízor poskytuje kompletní koncept značky a provozní systém. Franšízant na oplátku investuje a platí franšízorovi určité poplatky. Společnosti McDonald's, KFC a Avis vstoupily do desítek zemí prostřednictvím franšízingu svých konceptů a po ověření, že jejich marketing odpovídá místní kultuře.

■ KFC CORPORATION

KFC je největším fast food řetězcem s pokrmy z kuřecího masa na světě a vlastní nebo franšízuje 12 800 provozoven v asi 90 zemích – 60 % z nich mimo USA. KFC musel při vstupu na japonský trh překonat řadu překážek. Japonci pokládali fast food za cosi umělého, dělaného mechanickými prostředky a nezdravého. Aby získala značka KFC důvěru, ukazovaly reklamy scény z počátků plukovníka Sanderse v Kentucky, plné jižanské pohostinnosti, starých tradic a autentické domácí kuchyně. Kampaň měla obrovský úspěch a za necelých osm let rozšířila Kentucky svoji přítomnost ze 400 lokalit na více než tisíc. KFC je největším, nejstarším a nejoblíbenějším řetězcem restaurací fast food v Číně s více než tisícem restaurací. KFC je podle výzkumu spotřebitelů provedeného firmou AC Nielsen nejoblíbenější mezinárodní značkou po celé Číně a umísťuje se výše než všechny ostatní. Společnost nabízí v Číně na svém menu například specialitu *Old Beijing Twister* – tortillu napodobující způsob, jakým je podávána pekingská kachna, ale uvnitř je místo kachny smažené kuře.²⁹

21.4.4 Joint ventures

Zahraniční investoři se mohou spojit s místními investory a vytvořit společnost **joint venture**, v níž se dělí o vlastnictví a kontrolu. Například:³⁰

- Společnosti Coca-Cola a Nestlé spojily síly, aby vytvořily mezinárodní trh *ready-to-drink* čaje a kávy, které v současnosti prodávají ve značném množství v Japonsku.
- Procter & Gamble vytvořil joint venture se svým největším italským soupeřem, společností Fater, za účelem prodeje dětských plenek ve Velké Británii a Itálii.
- Whirlpool převzal 53% podíl v divizi bílého zboží nizozemské skupiny Philips, aby se dostal na evropský trh.

Joint venture může být formou nezbytnou nebo žádoucí z ekonomických nebo politických důvodů. Zahraniční firma může postrádat finanční, fyzické nebo manažerské zdroje k tomu, aby podnikala sama, nebo zahraniční vláda může vyžadovat společné vlastnictví jako podmínku vstupu. Dokonce i korporátní obři potřebují joint ventures, aby „rozlouskli“ nejtvrďší trhy. Když chtěla společnost Unilever vstoupit na čínský trh zmrzliny, spojila síly se Sumstarem, státní čínskou investiční společností. Generální ředitel tohoto joint venture říká, že klíčově důležitá byla pomoc Sumstaru s obrovskou čínskou byrokracií při výstavbě a spuštění high-tech továrny na výrobu zmrzliny v pouhých 12 měsících.³¹

Společné vlastnictví má však i určité nevýhody. Partneri se nemusí shodnout ohledně investice, marketingu nebo jiných záležitostí. Jeden z partnerů by si přál výtěžky investovat do růstu, druhý partner by je chtěl rozdělit na dividendy. Společné vlastnictví může také bránit nadnárodní společnosti v provádění specifické výrobní a marketingové politiky po celém světě.

21.4.5 Přímá investice

Poslední možnou formou angažování se v zahraničí je přímé vlastnictví zahraničních montážních nebo výrobních zařízení. Zahraniční společnost může koupit částečnou nebo plnou účast v lokální společnosti nebo si může postavit vlastní zařízení. General Motors investoval miliardy dolarů do výrobců automobilů po celém světě, například do Shanghai GM, Fiat Auto Holdings, Isuzu, Daewoo, Suzuki, Saab, Fuji Heavy Industries, Jinbei GM Automotive a AvtoVAZ.³²

Pokud se trh zdá být dostatečně velký, poskytují zahraniční výrobní zařízení výrazné výhody. Za prvé, firma si zajistí úspory nákladů v podobě levnější práce nebo surovin, investičních pobídek zahraniční vlády a levnější dopravy. Za druhé, firma posílí svoji image v hostitelské zemi, protože vytváří pracovní místa. Za třetí, firma vytváří hlubší vztahy s vládou, zákazníky, místními dodavateli a distributory, což jí umožní lépe přizpůsobit výrobky místnímu prostředí. Za čtvrté, firma si udržuje plnou kontrolu nad svojí investicí a může proto vytvářet výrobní a marketingovou politiku, která slouží jejím dlouhodobým mezinárodním cílům. Za páté, firma si zajistí přístup na trh i v případě, kdy hostitelská země začne naléhat, aby lokálně nakupované zboží mělo domácí obsah.

Hlavní nevýhoda přímé investice spočívá v tom, že firma vystavuje vysokou investici rizikům, jako je blokáce nebo devalvace měny, zhoršující se trhy či vyvlastnění. Firma pak zjistí, že je nákladné omezit nebo ukončit provoz, protože hostitelská země může vyžadovat velké náhrady pro zaměstnance.

21.5 Rozhodnutí o marketingovém programu

Mezinárodní společnosti se musí rozhodnout, jak přizpůsobit své marketingové strategie místním podmínkám.³³ Některé společnosti používají globálně po celém světě **standardizovaný marketingový mix**. Standardizace produktů, komunikace a distribučních kanálů slibuje nejnižší náklady. Tab. 21.1 shrnuje některé pro a proti standardizovaného marketingového programu. Jiné společnosti používají **přizpůsobený marketingový mix**, kdy výrobce přizpůsobí marketingový program každému cílovému trhu. K rozboru hlavních rozdílů viz marketingový potřeh *Globální standardizace nebo přizpůsobení?*

Mezi těmito dvěma krajními variantami existuje mnoho dalších možností. Většina značek se v jisté míře přizpůsobuje, aby odrážely významné rozdíly v chování spotřebitelů, ve vývoji značky, v konkurenci a v právním nebo politickém prostředí. Uspokojování rozdílných potřeb a přání spotřebitelů si může žádat různé marketingové programy. Kulturní rozdíly mezi zeměmi mohou být značné. Hofstede identifikuje čtyři kulturní dimenze, v nichž se mohou země lišit.³⁴

Tab. 21.1 Pro a proti globálního marketingu

| Výhody | Nevýhody |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ úspory z rozsahu ve výrobě a distribuci ■ nižší marketingové výdaje ■ síla a rozsah ■ konzistence image značky ■ schopnost rozšířit rychle a účinně dobré nápady ■ uniformita marketingových praktik | <ul style="list-style-type: none"> ■ rozdíly ve spotřebitelských potřebách, přáních a způsobech užívání produktů ■ rozdíly ve spotřebitelské reakci na prvky marketingového mixu ■ rozdíly ve vývoji značky a výrobku a rozdíly v konkurenčním prostředí ■ rozdíly v právním prostředí ■ rozdíly v marketingových institucích ■ rozdíly v administrativních postupech |

1. **Individualismus versus kolektivismus.** V kolektivistických společnostech, jaká je například v Japonsku, je hodnota jedince zakořeněna spíše ve společenském systému než v individuálních úspěších.
2. **Vysoká nebo nízká vzdálenost moci.** Kultury s vysokou vzdáleností moci bývají méně rovnostářské.
3. **Maskulinní nebo femininní.** Nakolik kultuře dominují asertivní muži, nebo pečující ženy.
4. **Slabé nebo silné vyhýbání se nejistotě.** Jak tolerantní nebo averzní jsou lidé k riziku.

I globální značky, například Pringles, Always a Toyota, procházejí určitými změnami ve vlastnostech výrobků, balení, kanálech, tvorbě cen nebo komunikaci na různých globálních trzích (viz marketingová vsuvka *Deset příkázání globálního brandingů*). Marketéři si musí být jistí, že jejich marketing je vhodný pro spotřebitele na každém trhu.

■ WALT DISNEY

Když společnost Walt Disney otevřela v roce 1992 v blízkosti Paříže tematický park Euro Disney, byla ostře kritizována za kulturní imperialismus USA. Byly ignorovány některé francouzské zvyklosti a hodnoty, jako je podávat k jídlu víno. Jeden z výkonných pracovníků Euro Disney k tomu říká: „Když jsme začínali, věřili jsme, že bude stačit být Disney. Nyní si uvědomujeme, že je třeba naše hosty vítat na základě jejich vlastní kultury a cestovních zvyklostí.“ Tematický park byl přejmenován na Disneyland Paris a nakonec se stal největší evropskou turistickou atrakcí, dokonce ještě populárnější než Eiffelovka, protože došlo k řadě změn a začalo se přihlížet k místním zvyklostem.³⁵



Disneyland Paris, největší evropská turistická atrakce

21.5.1 Produkt

Některé typy produktů překračují hranice lépe než jiné – marketéři potravin a nápojů musí počítat s odlišnými chutěmi.³⁶ Marketingový postřeh *Vytváření globálních značek v oblasti služeb* popisuje některé speciální problémy globálního marketingu služeb. Warren Keegan rozlišuje pět odlišných strategií adaptace produktu a komunikace pro cizí trh (viz obr. 21.3).³⁷

Přímé rozšíření znamená zavedení výrobku či služby na cizí trh bez jakékoliv změny. Přímé rozšíření bylo úspěšné u fotoaparátů, spotřební elektroniky a mnoha obráběcích strojů. V jiných případech to byla pohroma. Společnost General Foods představila svůj standardní práškový Jell-O na britském trhu, aby zjistila, že britští spotřebitelé dávají přednost pevné oplatce nebo dortům. Campbell Soup ztratila přibližně 30 milionů dolarů při zavádění svých kondenzovaných polévek do Anglie, protože spotřebitelé viděli plechovky malých rozměrů a neuvědomovali si, že je třeba přidat vodu. Přímé rozšíření je lákavé, protože k němu není třeba dalších výdajů na výzkum a vývoj, změnu výrobních strojů nebo modifikaci propagace, ale z dlouhodobé perspektivy může být nákladné.

Adaptace produktů zahrnuje takové úpravy produktu, aby vyhovoval místním podmínkám nebo preferencím. Existuje několik úrovní adaptace:

- Společnost může vyrobit **regionální verzi** svého výrobku – například západoevropskou verzi. Světoznámý finský výrobce mobilních telefonů Nokia přizpůsobil svou řadu telefonů 6100 všem



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: GLOBÁLNÍ STANDARDIZACE NEBO PŘIZPŮSOBENÍ?

Potřeby spotřebitelů se liší a marketingové programy budou účinnější, když budou šité na míru každé cílové skupině. Platí to i pro zahraniční trhy. V roce 1983 však harvardský profesor Theodore Levitt v průkopnickém článku v časopise *Harvard Business Review* tento názor odmítl a přišel s intelektuálním ospravedlněním globální standardizace: „Svět se stává společným trhem, v němž lidé, nezávisle na tom, kde žijí, touží po stejných výrobcích a životním stylu.“

Rozvoj webu, rychlé šíření kabelové a satelitní televize po celém světě a globální propojení telekomunikačních sítí vedly ke konvergenci životních stylů. Konvergence potřeb a přání vytvořila globální trhy pro standardizované výrobky, zvláště u mladé střední třídy.

Levitt dává přednost globálním korporacím, které se pokoušejí prodávat stejný produkt stejným způsobem všem spotřebitelům. Zaměřují se na podobnost světových trhů a „citlivě vnucují vhodné standardizované výrobky a služby po celé zeměkouli“. Tito globální marketéři dosahují úspor standardizací výroby, distribuce, marketingu a řízení. Svoji efektivitu přenášejí do větší hodnoty pro spotřebitele tím, že poskytují vyšší kvalitu a spolehlivější výrobky za nižší ceny.

Coca-Cola, McDonald's, Marlboro, Nike, NBA a Gillette patří ke společnostem, které úspěšně zavádějí na trh globální výrobky. Podívejme se například na Gillette: podle odhadů společnosti asi 1,2 miliardy lidí používá denně nejméně jeden její výrobek. Gillette dosahuje obrovských úspor z rozsahu prodejem několika málo typů holicích přístrojů na všech trzích.

Mnoho společností se pokoušelo uvést na trh své verze světového výrobku. Corolla společnosti Toyota prokazuje určité rozdíly ve stylingu. McDonald's nabízí ve Francii šunkovo-sýrový *Croque McDo*, variaci oblíbeného pokrmu Francouzů *croque monsieur*. Coca-Cola je v některých zemích sladší nebo méně perlivá. Spíše než aby společnost předpokládala, že její domácí výrobek lze zavést do jiné země

„takový, jaký je“, měla by zvážit následující prvky a zjistit, zda by vedly k vyšším příjmům než nákladům:

- vlastnosti produktu,
- název značky,
- označení,
- balení,
- barevné řešení,
- provedení reklamy,
- materiály,
- ceny,
- podpora prodeje,
- reklamní témata,
- reklamní média.

Chování spotřebitelů se může na různých trzích výrazně lišit. Vezměte si například roční spotřebu nápojů. Jednu z nejvyšších spotřeb sycečných nealkoholických nápojů mají USA s 203,9 l na hlavu, zatímco v Itálii patří k nejnižším. Ale Itálie má jednu z nejvyšších spotřeb balené vody se 164,4 l na hlavu, zatímco ve Velké Británii je to pouhých 20 l. Pokud se týče piva, patří ke špičce Irsko a Česká republika s více než 150 l na hlavu, zatímco ve Francii je vypito pouze 35,9 l.

Kromě rozdílů na straně poptávky existují ve značné míře i rozdíly na straně nabídky. Levittovi kritici poukázali na skutečnost, že pružné výrobní techniky usnadňují výrobu mnoha rozdílných výrobových verzí, šitých na míru jednotlivým zemím. Jedna studie ukázala, že společnosti dělají jedno nebo více přizpůsobení marketingového mixu u 80 % svých zahraničních výrobků a že průměrný počet přizpůsobených prvků byl čtyři. Levittovo globalizační rčení by proto asi mělo být opraveno. Globální marketing ano, ale nikoliv nutně globální standardizace.

Zdroje: Theodore Levitt, „The Globalization of Markets“, *Harvard Business Review*, květen/červen 1983, str. 92–102; Bernard Wysocki jr., „The Global Mall: In Developing Nations, Many Youths Splurge, Mainly on US Goods“, *Wall Street Journal*, 26. června 1997, str. A1; „What Makes a Company Great?“ *Fortune*, 26. října 1998, str. 218–226; David M. Szymanski, Sundar G. Bharadwaj a P. Rajan Varadarajan, „Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation“, *Journal of Marketing*, říjen 1993, str. 1–17; „Burgers and Fries a la Francaise“, *The Economist*, 17. dubna 2004, str. 60–61; Johnny K. Johansson, „Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management“, v *Handbook of Marketing*, v edici Barta Weitzke a Robina Wensleye, Londýn: Sage Publications 2002, str. 457–483.

Obr. 21.3
Pět mezinárodních výrobních
a komunikačních strategií

| | | Produkt | | |
|------------|------------------------|----------------------|---------------------|-----------------------|
| | | produkt neměnit | produkt přizpůsobit | vyvinout nový produkt |
| Komunikace | neměnit komunikaci | přímé rozšíření | adaptace produktu | vývoj nového produktu |
| | přizpůsobit komunikaci | komunikační adaptace | dvojitá adaptace | |

hlavním trhům. Tvůrci zabudovali rudimentární rozpoznání hlasů pro Asii, kde jsou problémem klávesnice, a zesílili hlasitost vyzvánění, aby je bylo slyšet na rušných asijských ulicích.

- Společnost může vytvořit **verzi** svého produktu **pro danou zemi**. V Japonsku je kávový šálek Mister Donut menší a lehčí, aby ho mohla lépe uchopit ruka průměrného japonského spotřebitele a také nabízené koblíhy jsou poněkud menší. Kraft míchá různé kávy pro Brity (kteří pijí kávu s mlékem), Francouze (kteří pijí černou kávu) a obyvatele USA latinského původu (kteří mají rádi příchutí cikorky).
- Společnost může vytvořit **městskou verzi** svého výrobku – například pivo, které by vyhovovalo chutím mnichovských nebo tokijských spotřebitelů.
- Společnost může vytvořit různé **maloobchodní verze** svého výrobku – například jednu směs kávy pro švýcarský řetězec obchodů Migros, druhou rovněž pro švýcarský řetězec obchodů Cooperative.

Vývoj nového produktu spočívá ve vytvoření něčeho nového. Tato činnost může mít dvě podoby. **Zpětný vynález** je opětovně uvedení dřívějších výrobních forem, které jsou dobře přizpůsobeny potřebám cizí země. National Cash Register Company opětně uvedla na trh svoji registrační poklad-

MARKETINGOVÁ VSUVKA: DESET PŘÍKÁZÁNÍ GLOBÁLNÍHO BRANDINGU

Pro mnohé společnosti se stal globální branding jak požehnáním, tak prokletím. Program globálního brandingů může snížit marketingové náklady, dosáhnout větších úspor z rozsahu ve výrobě a poskytnout dlouhodobý zdroj růstu. Není-li však správně navržen a implementován, může ignorovat důležité rozdíly v chování spotřebitelů a konkurenčního prostředí jednotlivých zemí. Tyto rady mohou pomoci společnosti ponechat mnohé výhody globálního brandingů, a zároveň minimalizovat jeho potenciální nevýhody:

- 1. Pochopit podobnosti a rozdíly v prostředí globálního brandingů.** Mezinárodní trhy se mohou lišit ve vytváření značek, v chování spotřebitelů, konkurenční činnosti, právních omezeních atd.
- 2. Vyhybat se při budování značky zkratkám.** Značka by na nových trzích měla být vytvářena „odspodu“, a to jak strategicky (vytváření nejdříve povědomí o značce a pak image značky), tak takticky (vytváření zdrojů hodnoty značky na nových trzích).
- 3. Vytvářet marketingovou infrastrukturu.** Společnost musí buď vybudovat marketingovou infrastrukturu „od základů“ nebo se přizpůsobit existující infrastruktuře v jiných zemích.
- 4. Věnovat se integrované marketingové komunikaci.** Společnost musí na zahraničních trzích často používat mnoho forem komunikace, nikoliv jen reklamu.
- 5. Vytvářet partnerství značek.** Většina globálních značek má na svých mezinárodních trzích marketingové partnery, kteří pomáhají společností dosáhnout výhod v distribuci, ziskovosti a přidané hodnotě.
- 6. Vyvážit standardizace a customizaci.** Některé prvky marketingového programu lze standardizovat (balení, název značky), jiné si obvykle vyžadují větší customizaci (distribuční kanály).
- 7. Vyvážit globální a lokální řízení.** Společnosti musí vyvážit globální a lokální řízení v rámci firmy a musí rozdělovat rozhodování mezi globální a lokální manažery.
- 8. Vytvořit použitelné směrnice.** Je třeba vytvořit definici a směrnice značky, komunikovat je a řádně je vynucovat, aby marketéři věděli, co se od nich očekává a co nikoliv. Cílem je vytvořit pravidla týkající se umístění značky a její zavádění na trh.
- 9. Zavést měřicí systém globální hodnoty značky.** Systém globální hodnoty značky je souborem výzkumných postupů určených k poskytování včasných, přesných a použitelných informací pro marketéry, aby mohli činit nejlepší možná krátkodobá taktická rozhodnutí a dlouhodobá strategická rozhodnutí.
- 10. Využívat prvky značky.** Vhodné navržení a implementace prvků značky (chráněného názvu značky a jejích symbolů) mohou být neocenitelným zdrojem hodnoty značky po celém světě.



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: VYTVÁŘENÍ GLOBÁLNÍCH ZNAČEK V OBLASTI SLUŽEB

Světový trh služeb vzrůstá dvakrát rychleji než světový obchod se zbožím. Velké účetní, reklamní, bankovní, komunikační, stavební, pojišťovací, právní a poradenské firmy se pokoušejí o globální expanzi. Společnosti Pricewaterhouse, American Express, Citigroup, Club Med, Hilton a Thomas Cook jsou známé po celém světě. Společnosti USA nabízející kreditní karty se hrnou přes Atlantský oceán, aby přesvědčily Evropany o výhodách charge karet. V Británii těžké váhy tohoto odvětví, Citibank a American Express, sebraly značnou část obchodu velkým britským bankám, například Barclay's.

Mnohé země však postavily bariéry vstupu v podobě regulace. Brazílie například vyžaduje, aby všichni účetní měli titul z některé brazilské univerzity. Mnohé západoevropské země chtějí ve svých

zemích omezit počet televizních programů a filmů z USA. Mnohé státy USA zakazují pobočky zahraničních bank. Současně tlačí USA na Jižní Koreu, aby otevřela své trhy bankám z USA. Světová obchodní organizace WTO (World Trade Organization), sestávající ze 147 zemí, a General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), skládající se ze 110 zemí, pokračují v tlaku na volnější obchod v mezinárodních službách a dalších oblastech.

Maloobchodníci, kteří prodávají knihy, videokazety a CD-ROMy, a společnosti specializující se na zábavu se musí rovněž vyrovnávat s kulturou cenzury v zemích jako je Čína nebo Singapur. V Singapuru musí například knihkupci odevzdat potenciálně „nebezpečné“ materiály komisi pro nežádoucí publikace.

Zdroje: Charles P. Wallace, „Charge!“ *Fortune*, 28. září 1998, str. 189–196; www.wto.org; Ben Dolven, „Find the Niche“, *Far Eastern Economic Review*, 26. března 1998, str. 58–59.

nu na kliku za polovinu ceny moderních pokladen a prodala jich značný počet v Latinské Americe a Africe.

Dopředný vynález je vytvoření nového produktu pro uspokojení potřeby v jiné zemi. V rozvojových zemích existuje obrovská potřeba levných potravin s vysokým obsahem proteinu. Společnosti jako Quaker Oats, Swift a Monsanto zkoumají potřeby těchto zemí týkající se výživy, vytvářejí nové potraviny a reklamní kampaně usilující o vyzkoušení výrobků a jejich přijetí. Toyota vyrábí s pomocí místních zaměstnanců speciálně navržená vozidla, která vyhovují vkusu těchto trhů.³⁸

Vynalezení výrobků je nákladnou strategií, ale může se značně vyplatit, zvláště když společnost může přenést inovaci do dalších zemí. V rámci nejnovějšího posunu globalizace společnosti z USA nejen vynalézají nové výrobky pro zámořské trhy, ale také vybírají výrobky a nápady ze svých mezinárodních operací a přinášejí je domů.

■ HÄAGEN-DAZS

Společnost Häagen-Dazs vytvořila příchutí výhradně pro argentinský trh, nazvanou *dulche se lech*. V překladu to znamená „mléčná sladkost“ a příchutí byla pojmenována po karamelizovaném mléku, které je v Argentině jednou z nejoblíbenějších příchutí. Jen o rok později společnost rozšířila tuto příchutí do supermarketů od Bostonu přes Los Angeles po Paříž. Kooptovaná příchutí se v USA brzy prodávala v objemu milion dolarů měsíčně a stala se jednou z deseti nejoblíbenějších příchutí. Obzvláště populární se stala v Miami, kde se prodává dvakrát rychleji než jakákoliv jiná příchutí.³⁹

Při globálním zavádění výrobků a služeb může být potřeba některé prvky značky změnit. Když firma Clairol zaváděla kulmu *Mist Stick* do Německa, zjistila, že slovo *mist*, které v angličtině znamená „lehkou mlhu“, je v němčině slangovým slovem označujícím „hnůj“. Slogany značek nebo reklamní slogany musí být někdy rovněž změněny:⁴⁰

- Když společnost Coors přeložila svůj slogan „Turn it loose“ do španělštiny, vyzněl ve smyslu „trpět průjmem“.
- Reklama na prací mýdlo, která tvrdila, že „vypere i ty nejspínavější části“, vyzněla v překladu pro francouzsky hovořící Quebec „mýdlo na praní intimních partií“.
- Slogan společnosti Perdue „It takes a tough man to make a tender chicken“ byl přeložen do španělštiny jako „je potřeba sexuálně vzrušeného muže, aby rozněžnil kuře“.
- Reklamní slogan společnosti Electrolux v Británii „Nothing sucks like an Electrolux“ by jistě v USA mnoho zákazníků nepřilákal!

Tab. 21.2 uvádí některé jiné proslulé omyly v této „aréně“.

Tab. 21.2
Hrubé chyby
mezinárodního marketingu

- Tištěná blahopřání společnosti Hallmark při zavádění do Francie neměla úspěch. Francouzi nemají rádi nasládlou sentimentalitu a raději si je píšou sami.
- Philips začala vydělávat v Japonsku teprve poté, když zmenšila rozměry svých kávovarů, aby se vešly do japonských kuchyněk, a velikost holicích strojů, aby se daly pohodlně uchopit menší rukou Japonců.
- Coca-Cola musela ve Španělsku stáhnout své dvoulitrové láhve, když zjistila, že jen málo Španělů vlastní chladničky s dostatečně velkými přihrádkami, do nichž by se vešly.
- Tang společnosti General Foods neměl zpočátku ve Francii úspěch, protože byl uváděn jako náhražka pomerančového džusu k snídani. Francouzi příliš mnoho pomerančového džusu nepijí a už vůbec ho nepijí ke snídani.
- Pop-Tarts společnosti Kellogg neuspěly v Británii, protože procento britských domácností vlastních toastery je podstatně nižší než v USA a výrobek byl na britský vkus příliš sladký.
- Zubní pasta Crest společnosti Procter & Gamble neměla z počátku úspěch v Mexiku, když použila kampaň z USA. Mexičané se tolik nezajímali o výhodu prevence zubních kazů, ani je neoslovalo vědecky orientované znění reklamy.
- General Foods utratila miliony za snahu představit japonským spotřebitelům balené směsi na pečení. Společnost si jaksí nevšimla, že pouze 3 % japonských domácností jsou vybavena troubou.
- Voskové leštadlo na podlahu společnosti SC Johnson z počátku v Japonsku neuspělo. Podlaha byla po jeho použití příliš kluzká a společnost Johnson přehlédla fakt, že Japonci nenosí doma boty.

21.5.2 Komunikace

Společnosti mohou provádět stejné programy marketingové komunikace, jaké používaly na domácím trhu nebo je mohou pro každý lokální trh měnit, což je proces nazývaný **komunikační adaptace**. Adaptuje-li se jak produkt, tak komunikace, zabývá se společnost **dvojitou adaptací**.

Podívejme se na sdělení. Společnost může použít jedno sdělení všude a odlišit ho jen jazykem, názvem a barvami.⁴¹ Exxon používal s menšími variacemi slogan „Put a tiger in your tank“ a získal si mezinárodní uznání. Barvy může být zapotřebí změnit, aby se společnosti vyhnuly tabu v některých zemích. Purpurová je spojována v Barmě a některých latinskoamerických zemích se smrtí, bílá je smuteční barvou v Indii a zelená je spojována s nemocí v Malajsii.⁴²

Druhou možností je používat globálně stejné téma, ale přizpůsobit text lokálnímu trhu. Například reklama na mýdlo Camay ukazovala krásnou ženu při koupeli. Ve Venezuele ukazovala v koupelně i muže, v Itálii a Francii bylo vidět pouze mužskou ruku a v Japonsku muž čekal před koupelnou. Positioning zůstává stejný, ale kreativní provedení odráží místní senzitivitu, jak uvidíme v příkladu společnosti Unilever.

■ UNILEVER

Parní válec globálního marketingu, společnost Unilever, se rozhodla založit positioning svých značek pracích prášků na celém světě na názoru spotřebitelů, že rodiče obvykle pokládají umazané šaty a skvrny na nich jako příznivý znak prožitků svých dětí. V Evropě měla reklama na prací prášek Omo podobu sentimentálního šedesátisekundového spotu na téma „Špína je dobrá“, který vyzýval diváky, aby měli svou špínu rádi. V Severní Americe byla vyvrcholením jiná reklama. Slogan reklamy na prací prášek Wisk zněl: „Go Ahead. Get Dirty“ a v reklamě vystupovala baseballová legenda Cal Ripken.⁴³

Třetí přístup sestává z vytvoření globální zásoby reklam, z níž si každá země vybere tu nejvhodnější. Tento přístup používají Coca-Cola a Good Year. A konečně, některé společnosti umožňují svým country manažerům v každé zemi vytvářet reklamy, které jsou pro danou zemi specifické – samozřejmě s určitými směrnicemi. Kraft používá v různých zemích rozdílné reklamy pro Cheez Whiz, neboť penetrace v domácnostech je 95 % v Portoriku, kde se dává sýr na všechno, a 65 % v Kanadě, kde se natírá na toast k snídani. V USA je pokládán za podřadnou potravinu.

Používání médií si také žádá mezinárodní adaptaci, protože dostupnost médií se od země k zemi liší. Norsko, Belgie a Francie (a nyní i USA) nedovolují v televizi reklamy na cigarety a alkohol

LANDS' END
DIRECT MERCHANDISE

Ihre Vorteile im Überblick:
 • Wetterfestes Rauleder
 • Komfortable Elastik-Einsätze
 • Abnungsgängiges Futter
 • Leichte Zwischenschuhle
 • Trittsicher profilierte Laufsohle

Für nur g39 halten Sie jedem Wetter Schritt

Auf Regen folgt Sonnenschein – und so wechselhaft wie das Wetter sind auch Ihre Ansprüche an einen Schuh. Die erfüllt unser All-Wetter-Schlüpfschuh bei jeder Witterung sehr komfortabel. Er ist leicht, wetterfest und herrlich bequem. Kurzum, er überzeugt mit höchster Qualität zum fairen Preis. Und damit steht er nicht allein. Unsere gesamte Kollektion folgt ihm günstig auf dem Fuß.

Ihr kostenloser Katalog hält klassische Freizeitkleidung für Damen und Herren bereit, bei der wir auf hochwertige Stoffe und Verarbeitung Wert legen statt auf teure Designer-Logos. Ob Sie bei uns einen Freizeitschuh oder eine Outdoor-Jacke, ein Poloshirt oder eine Denim-Jeans bestellen – wir möchten, dass Sie 100%ig mit uns zufrieden sind. Deshalb gehen wir beim Service einen Schritt

weiter als viele andere: Freuen Sie sich auf ein gebührenfreies Rund-um-die-Uhr-Service-Telefon mit kompetenter Beratung, kostenlose Stoffmuster und Ersatzknöpfe sowie das Umsäumen Ihrer Hose ohne Aufpreis. Und auf „Guaranteed Period“ – unsere uneingeschränkte Garantie auf jeden Artikel. Rufen Sie uns jetzt gebührenfrei an – Ihr Katalog liegt für Sie bereit.

Gratis-Katalog ☎ 0800 - 90 90 800 gebührenfrei in Deutschland Österreich und der Schweiz

www.landsend.de

Reklama Lands' End pro Německo. Protože má Německo řadu zákonů zakazujících nebo omezujících používání nástrojů podpory prodeje, nemůže Lands' End inzerovat svoji záruku vrácení peněz, přestože může akceptovat vrácení zboží.

(s výjimkou piva v USA). Rakousko a Itálie regulují televizní reklamy zaměřené na děti. Saudská Arábie si nepřeje, aby v reklamách vystupovaly ženy. Indie reklamu zdraňuje. Časopisy se liší v účinnosti a dostupnosti. Značnou úlohu hrají v Itálii a malou v Rakousku.

Marketéři musí rovněž přizpůsobovat techniky podpory prodeje pro různé trhy. Několik evropských zemí má zákony, které zakazují nebo omezují nástroje podpory prodeje, jako jsou slevy, částečné refundace, kupony, výhry a prémie. V Německu nemohla Lands' End použít v reklamě svoji záruku vrácení peněz, přestože vrácené zboží přijímá. American Express držitelům karet přiděluje body podle výše útraty, aby je mohli proměnit za zboží. Žádný německý obchod nesmí uvádět, že přispěje malou sumou na boj proti AIDS za každou transakci a německý zákon omezuje slevy na 3 % z ceníkové ceny. Tato omezení jsou však napadána a začínají se hroutit.

Může být také nezbytné změnit taktiky osobního prodeje. Přímý přístup „bez keců“, který mají v oblibě Severoameričané (charakterizovaný postojem „pojďme udělat obchod“ a „co pro mě máte“) se nemusí stejně dobře osvědčit v Evropě, Asii a na jiných místech, kde může být účinnější méně přímý, jemnější přístup.⁴⁴ U mladších, více zcestovalých zaměstnanců však takové kulturní rozdíly už nemusí být tak výrazné.

21.5.3 Cena

Nadnárodní společnosti se při prodeji v cizině ocitají před několika problémy tvorby cen. Musí se zabývat eskalací cen, vnitřofiremními cenami, dumpingovými cenami a šedými trhy.

Když společnosti prodávají své zboží v cizině, ocitají se před problémem **eskalace cen**. Kabelka od Gucciho se může prodávat v Itálii za 120 dolarů a za 240 dolarů v USA. Proč? Gucci musí ke své tovární ceně přidat dopravní náklady, tarify, marži dovozce, marži velkoobchodníka a marži maloobchodníka. V závislosti na těchto přidaných nákladech i riziku kolísání měn se produkt může prodávat v jiné zemi dvakrát až pětikrát dražší, aby měl výrobce stejný zisk. Protože se eskalace nákladů v různých zemích liší, je otázkou, jak v různých zemích stanovit ceny. Společnosti mají tři volby:

1. **Stanovit všude uniformní cenu.** Coca-Cola by mohla chtít 75 centů za kolu všude na světě, pak by však dosahovala v různých zemích rozdílné míry zisku. Tato strategie by také vedla k tomu, že cena by byla v chudých zemích příliš vysoká a nikoliv dostatečně vysoká v bohatých zemích.
2. **Stanovit v každé zemi tržně založenou cenu.** Coca-Cola by v tomto případě mohla účtovat tolik, kolik si může každá země dovolit, ale tato strategie ignoruje rozdíly v aktuálních nákladech jednotlivých zemí. Mohlo by to rovněž vést k situaci, v níž by zprostředkovatelé ze zemí s nízkou cenou posílali jejich Coca-Colu do zemí, kde je cena vyšší.
3. **Stanovit v každé zemi cenu podle nákladů.** V tomto případě by Coca-Cola mohla všude používat standardní přírážku ke svým nákladům, ale tato strategie by mohla vést k vysoké ceně Coca-Coly v zemích, kde jsou vysoké výrobní a provozní náklady.

Další problém vzniká tehdy, když chce společnost stanovit **vnitrofiremní cenu** (cena účtovaná jiné jednotce společnosti) za zboží, které posílá do svých zahraničních poboček. Účtuje-li společnost pobočce příliš vysokou cenu, může to skončit tím, že zaplatí vyšší celní tarify, přestože může platit v cizí zemi nižší daně z příjmu. Účtuje-li společnost pobočce příliš nízkou cenu, může být obviněna z dumpingu. K **dumpingu** dochází tehdy, když společnost buď účtuje méně než jsou její náklady, nebo méně než účtuje na svém domácím trhu, aby mohla vstoupit na zahraniční trh nebo ho získat. V roce 2000 se Stelco, kanadský výrobce ocele, úspěšně bránil dumpingu ocelářských výrobků výrobců ocele z Brazílie, Finska, Indie, Indonésie, Thajska a Ukrajiny. Kanadský tribunál zjistil, že snížená cena dovozu oceli z těchto zemí způsobila „materiální škody kanadským výrobcům, včetně společnosti Stelco“.⁴⁵

Když U.S. Custom Bureau najde důkazy o dumpingu, může uvalit na provinilou společnost clo za dumping. Různé vlády sledují provinění a často přinutí společnost účtovat *arm's-length price* – to znamená cenu účtovanou konkurenty za stejný nebo podobný výrobek.

Mnohé nadnárodní společnosti trápí problém šedého trhu. **Šedý trh** sestává ze značkových výrobků odkloněných z normálních nebo autorizovaných distribučních kanálů v zemi původu výrobku nebo přes mezistátní hranice. Dealeři v zemi s nízkou cenou nacházejí způsoby, jak prodat některé své výrobky v zemích s vyššími cenami a vydělat tak více. Průmyslový výzkum naznačuje, že aktivity šedého trhu činí každoročně přes 40 miliard dolarů příjmů. V roce 2004 se 3Com úspěšně soudil s několika společnostmi v Kanadě (o celkovou částku 10 milionů dolarů), které poskytly písemně a ústně zavádějící údaje, aby dostaly vysoké slevy na síťové zařízení společnosti 3Com. Toto zařízení v hodnotě milionů dolarů mělo být prodáno společnosti v USA, která dodává vzdělávací software, a posláno do Číny a Austrálie, ale místo toho skončilo zpátky v USA.⁴⁶

Velmi často společnost zjistí, že někteří podnikaví distributoři nakoupí více, než dokáží ve vlastní zemi prodat, a pře pošlou zboží do další země, aby získali prospěch z cenových rozdílů. Nadnárodní společnosti se snaží zabránit šedým trhům dohlížením na distributory, zvyšováním svých cen distributorům s nízkými náklady nebo změnou charakteristik výrobků či servisních záruk pro různé země. V Evropské unii může šedý trh zcela zmizet s přechodem na jednotnou měnu. Jakmile si spotřebitelé začnou uvědomovat cenovou diferenciaci mezi jednotlivými zeměmi, budou společnosti nuceny harmonizovat ceny ve všech zemích, které přijaly jednotnou měnu. Společnosti a marketéři, jež nabízejí nejnovější, nejspecializovanější nebo nejnutenější výrobky či služby, budou cenovou transparentností nejméně zasaženi.⁴⁷

Internet také sníží cenové rozdíly mezi zeměmi. Když společnosti prodávají své zboží přes internet, ceny jsou transparentní: zákazníci si mohou snadno zjistit, za kolik se výrobky prodávají v různých zemích. Vezměme si například nějaký on-line kvalifikační kurz. Zatímco se ceny jednodenního klasického kurzu v učebnách budou například v USA, Francii a Thajsku značně lišit, ceny za jednodenní on-line kurz budou podobné.⁴⁸

Další problém globální tvorby cen se objevil v posledních letech a spočívá v tom, že země s nadměrnou výrobní kapacitou, lacinou měnou a agresivní potřebou vyvážet stlačily ceny dolů a devalvovaly své měny. Pro nadnárodní firmy to představuje problémy: stagnující poptávka a neochota platit vyšší ceny ztěžuje na těchto vznikajících trzích prodej. Místo aby snížily ceny a smířily se se ztrátou, některé z těchto společnosti našly výnosnější a tvořivější způsoby, jak si s touto situací poradit.⁴⁹

■ GENERAL ELECTRIC COMPANY

Místo aby se jednotka GE dodávající systémy na výrobu elektrického proudu pokoušela získat větší tržní podíl, soustředila se na získání většího procenta útrat každého ze svých zákazníků. Jednotka se zeptala stovky svých nejlepších zákazníků,

kteří služby jsou pro ně nejdůležitější a jak by jim je mohla GE poskytnout nebo je zlepšit. Odpovědi přiměly společnost ke zkrácení doby reakce při výměně starých nebo poškozených částí z 12 týdnů na 6. Začala radit zákazníkům, jak obchodovat v rozdílných prostředích Evropy a Asie a jak poskytovat údržbářské týmy pro příležitostné upgrady starých zařízení. Tím, že GE přidávala hodnotu a pomáhala zákazníkům snižovat náklady a stát se efektivnějšími, dokázala se vyhnout komoditnímu stanovování cen a dokázala dokonce generovat vyšší marže. Tyto marže vedly v roce 2000 k rekordním příjmům 15 miliard dolarů, což bylo 50% zvýšení oproti předchozímu roku.⁵⁰

21.5.4 Distribuční kanály

Až příliš mnoho výrobců v USA se domnívá, že jejich práce končí v okamžiku, kdy výrobek opustí továrnu. Výrobci by však měli věnovat pozornost tomu, jak se výrobek pohybuje v cizí zemi. Měli by na celý problém pohlížet z hlediska uceleného kanálu distribuujícího výrobky konečným uživatelem. Obr. 21.4 ukazuje tři hlavní články mezi prodejcem a konečným kupujícím. V prvním článku, v **ústředí mezinárodního marketingu prodejce**, rozhoduje exportní oddělení nebo mezinárodní divize o kanálech a dalších prvcích marketingového mixu. Druhý článek, **kanály mezi státy**, dostává výrobky na hranice států. V tomto článku dochází k rozhodnutím o typech zprostředkovatelů (agentech, obchodních společnostech), kteří budou použiti, o typu dopravy (vzduchem, po moři), o finančních záležitostech a opatřeních proti rizikům. Třetí článek, **kanály uvnitř cizích států**, dostává výrobky ze vstupního bodu ke konečným kupujícím a uživatelům.

Distribuční kanály uvnitř zemí se značně liší. Aby prodal mýdlo v Japonsku, musí Procter & Gamble spolupracovat s jedním z nejsložitějších distribučních systémů na světě. Musí prodávat velkoobchodníkovi s všeobecným zbožím, který mýdla dále prodá velkoobchodníkovi zaměřenému na daný výrobek, který je dále prodá velkoobchodníkovi specializovanému na daný druh výrobku, jenž je prodá regionálnímu velkoobchodníkovi, který je prodá dále lokálnímu velkoobchodníkovi, a teprve ten je konečně prodá maloobchodníkům. Všechny tyto distribuční úrovně mohou vést k tomu, že se konečná cena pro spotřebitele oproti ceně dovozce zdvojnásobí nebo ztrojnásobí. Vyveze-li P&G mýdlo do tropické Afriky, může ho prodát velkoobchodníkovi, který se specializuje na dovoz, a ten ho prodá několika zprostředkovatelům, kteří ho rozprodají drobným obchodníkům (většinou ženám) pracujícím na lokálních trzích.

Další rozdíl spočívá ve velikosti a povaze maloobchodních jednotek v zahraničí. Scéně v USA dominují velké maloobchodní řetězce, ale mnoho maloobchodní činnosti v zahraničí je v rukou malých, nezávislých maloobchodníků. V Indii vedou malé obchůdky nebo prodávají na tržištích pod širým nebem miliony maloobchodníků. Jejich přírážky jsou vysoké, ale ceny lze snížit smlouváním. Příjmy jsou nízké a lidé musí nakupovat denně za malé částky. Jsou omezeni množstvím, které lze donést domů pěšky nebo dovézt na kole. Většina domácností postrádá prostor na uskladnění a chladničku. Náklady na balení jsou udržovány nízké, aby mohly být udržovány nízké ceny. V Indii se cigarety často prodávají jako kusovky. Dělení objemu na menší části zůstává důležitou funkcí prostředníků a pomáhá udržovat vícestupňové distribuční kanály, které jsou v rozvojových zemích hlavní překážkou rozšíření maloobchodní činnosti ve velkém rozsahu.

Když nadnárodní společnosti poprvé vstupují do nějaké země, dávají přednost práci s místními distributory, kteří mají dobré lokální znalosti, ale časem se objeví vzájemné tření.⁵¹ Nadnárodní společnost si stěžuje, že místní distributor neinvestuje do růstu obchodu, neřídí se zásadami společnosti nebo neposkytuje v dostatečné míře informace. Místní distributor si stěžuje na nedostatečnou korporátní podporu, nesplnitelné cíle a matoucí zásady. Nadnárodní firma si musí zvolit správné distributory, investovat do nich a stanovit výkonnostní cíle, s nimiž bude distributor souhlasit.⁵²

Některé společnosti se rozhodnou investovat do infrastruktury, aby si zajistily, že budou mít užitek ze správných kanálů. Peruánská společnost Kola Real byla schopná přežít navzdory konkurenci Coca-Coly a Pepsi-Coly v Mexiku tím, že si zřídila vlastní distribuční síť 600 pronajatých nákladních automobilů, 24 distribučních center a 800 prodejců.⁵³

Mnoho maloobchodníků se pokouší najít cesty na globální trhy. Francouzský Carrefour, německé Metro a britské Tesco si zajistily globální postavení. Německá společnost Aldi se globálně řídí jednoduchým modelem. Skladuje jen asi 700 druhů položek, ve srovnání s více než 20 000 u tradičních obchodníků s potravinami, jako je Albert Heijn firmy Royal Ahold, a téměř všechny pod svou vlastní exkluzivní značkou. Protože prodává tak málo výrobků, může Aldi vykonávat přísnou kontrolu nad kvalitou i cenami a dokáže zjednodušit dopravu a manipulaci, což vede k velkým maržím. Odborníci na maloobchodní činnost očekávají, že Aldi bude mít do roku 2010 v USA 1000 obchodů



Obr. 21.4
Koncept uceleného kanálu mezinárodního marketingu

a až 2 % tamějšího trhu potravin. Maloobchodní obr z USA Wal-Mart také provádí expanzi do zahraničí, ale někdy se smíšenými výsledky.⁵⁴

■ WAL-MART

Wal-Mart má přes 1000 obchodů v Mexiku, Kanadě, Německu, Argentině, Číně, Velké Británii, Jižní Koreji, Brazílii a Portoriku. V roce 2003 získávala společnost 20 % svých příjmů ze zahraničí, což je zvýšení oproti 12 % v roce 2000. Společnost se postupně učila. Její fungování v Německu se setkalo s celou řadou překážek. Když Wal-Mart otevřel obchody v Latinské Americe, byl obrat zklamáním. Wal-Mart navrhl obchody v Latinské Americe stejným způsobem, jak byl zvyklý v USA: úzké uličky mezi regály narvanými zbožím, obrovská parkoviště, mnoho výrobků s červeno-bílo-modrými vlaječkami atd. Latinskoameričtí nakupující však očekávali širší uličky, protože nakupovat chodí s velkými rodinami. Mnozí z nich nemají automobil a vozí nákup domů autobusem a červeno-bílo-modré vlaječky jim zaváněly americkým imperialismem.⁵⁵

21.6 Vliv země původu

Na stále propojenějším, vysoce konkurenčním globálním trhu se vládní úředníci a marketéři zabývají tím, jak postoje k jejich zemi a názory na ni ovlivní rozhodování spotřebitelů a firem. **Vnímáním země původu** rozumíme mentální asociace a názory, které určitá země vyvolává. Vládní úředníci si přejí posílit image své země, aby pomohli domácím marketérům při vývozu a přilákali cizí firmy a investory. Marketéři si přejí co nejvýhodněji využívat vnímání země původu, aby prodali co nejvíce výrobků a služeb.

21.6.1 Budování image země

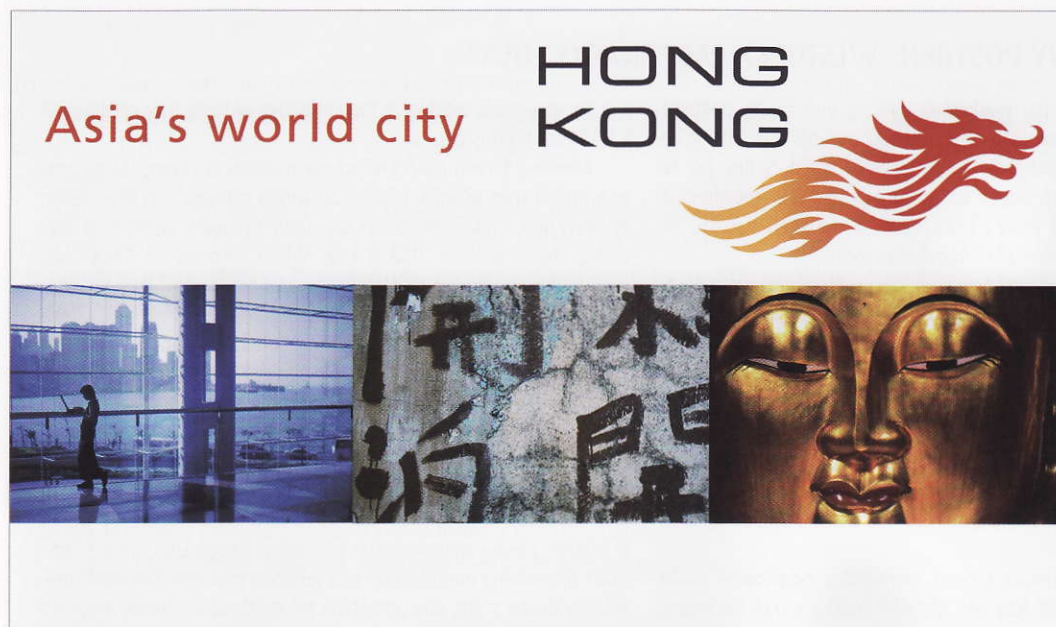
Vlády si nyní uvědomují, že image jejich měst a zemí neovlivňuje pouze turizmus, ale má i důležitou hodnotu v obchodě. Přilákání zahraničních firem pomůže místní ekonomice, poskytne pracovní místa a zlepší infrastrukturu. Městští úředníci v japonském Kobe dokázali nalákat nadnárodní společnosti Procter & Gamble, Nestlé a Eli Lilly, aby si zřídily japonské ústředí v tomto městě, a to tradičními marketingovými technikami s pečlivým targetingem a positioningem.⁵⁶ Když Benátky zjistily, že se jméno jejich města používá po celém světě k prodeji mnoha druhů zboží, od pizz přes parfémy po žaluzie, rozhodly se, že na své image vydělají. Městští úředníci vytvořili obchodní známku a formou licence ji mohou poskytovat marketérům výrobků.⁵⁷ Úředníci z Hongkongu rovněž vytvořili symbol stylizovaného draka, který reprezentuje klíčové hodnoty značky jejich města.⁵⁸

Země celého světa se nyní stávají předmětem marketingu jako kterákoliv jiná značka. V některých případech muselo být překonáno negativní vnímání. Výzkum British Council v roce 2000 odhalil, že mladí názoroví lídři ve 28 zemích pokládali Brity za málo tvůrčí a inovativní, třídně uspořádané, rasistické a chladné. Zdůrazňování tradičních hodnot a dědictví země, jak bylo zvykem, může celou situaci jen zhoršit. Jeden komentátor doporučil koncentrovat se na 1700 korespondentů zahraničních médií v Londýně, kteří hrají zásadní roli při vytváření britské image ve svých zemích.⁵⁹

Postoje k zemi původu se mohou časem měnit. Japonsko mělo před druhou světovou válkou špatnou image. Úspěch společnosti Sony a jejích televizorů Trinitron a japonských výrobců automobilů Honda a Toyota pomohl změnit názory lidí na Japonsko. Finsko, spoléhající se částečně na globální úspěch Nokie, spustilo kampaň na posílení image země jako centra high-tech inovací.⁶⁰ Marketingový postřeh *Vzestupy a pády značky USA* se zabývá některými záležitostmi, které způsobilo antiamerické citění po zahájení irácké války v roce 2003.

21.6.2 Vnímání země původu spotřebiteli

Globální marketéři vědí, že kupující mají jasné postoje a názory ohledně značek nebo výrobků z různých zemí.⁶¹ Toto vnímání země původu dokáže přímo a nepřímo ovlivňovat rozhodování spotřebitelů. Vnímání může do procesu rozhodování vstupovat jako jeden z atributů nebo může ovlivňovat atributy ostatní („je to francouzské, musí to tedy být stylové“). Pouhý fakt, že je určitá značka vnímaná jako úspěšná na globálním jevišti, jí může propůjčit důvěryhodnost a respekt.⁶² Několik studií zjistilo následující skutečnosti:⁶³



Obchodní známka Hongkongu, stylizovaný drak, se sloganem „Asia's World City“

- Lidé jsou často etnocentričtí a příznivě nakloněni k výrobkům z jejich vlastní země, pokud nepocházejí z méně rozvinuté země.
- Čím příznivější je image země, tím výrazněji by měl být ukázán nápis *Made in...*
- Dopad země původu se liší podle typu výrobku. Spotřebitelé chtějí vědět, kde byl vyroben automobil, ale nezajímá je, odkud pochází mazací olej.
- Některé země se těší dobré pověsti u určitého zboží: Japonsko u automobilů a spotřební elektroniky, USA u high-tech inovací, nealkoholických nápojů, hraček, cigaret a džín, Francie u vína, parfémů a luxusního zboží.
- Někdy se může vnímání země původu vztahovat k výrobkům celé země. Podle jedné studie vnímali čínští spotřebitelé v Hongkongu výrobky z USA jako prestižní, japonské jako inovativní a čínské jako laciné.

Příznivost vnímání země původu musí být zvažována jak z domácí, tak zahraniční perspektivy. Na domácím trhu může vnímání země původu rozdmýchat patriotické nálady spotřebitelů nebo jim může připomenout minulost země. S tím, jak roste mezinárodní obchod, mohou spotřebitelé pohlížet na některé značky jako na symbolicky důležité pro jejich vlastní kulturní dědictví a identitu. Patriotické apely bývají po celém světě základem marketingové strategie. Tyto patriotické apely však postrádají jedinečnost a hrozí jim nadměrné používání. Například za Reaganovy vlády v osmdesátých letech 20. století využívala široká řada značek mnoha různých výrobních kategorií (například automobilů, piva, oděvů atd.) ve svých reklamách proamerická témata a v důsledku toho došlo k jejich rozřazení.

Společnost má v situaci, kdy jsou u jejích výrobků stanoveny konkurenční ceny, ale země jejich původu spotřebitele odrazuje, několik možností. Společnost může přemýšlet o koprodukcii se zahraniční společností, která má lepší jméno: Jižní Korea by mohla dělat bundy z jemné kůže a posílat je do Itálie k dokončení. Nebo může společnost přijmout strategii dosažení světové kvality v lokálním odvětví, jak je tomu v případě belgických čokolád, polské šunky a kolumbijské kávy.

Společnosti se mohou při získávání opěrného bodu na nových trzích zaměřit na mikrosegmenty (tržní výklenky). Největší výrobce chladniček, praček a klimatizace v Číně, společnost Haier, si vytváří předmostí v USA mezi vysokoškolskými studenty, kteří věrně kupují její minichladničky, prodávané ve Wal-Martu i jinde.⁶⁴ K dlouhodobým plánům společnosti Haier patří zavádění inovativních výrobků i v jiných oblastech, jako jsou televizory s plochou obrazovkou a skříňky na chlazení vína.

Společnosti si postupně začínají vytvářet lokální kořeny, aby zvýšily svůj význam, jak si můžeme ukázat na příkladu Toyoty.



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: VZESTUPY A PÁDY ZNAČKY „USA“

Jedna z obav globálních marketérů spočívá v tom, že politické záležitosti v jejich domovské zemi mohou ovlivnit vnímání jejich výrobků a služeb spotřebiteli na zahraničních trzích. S tím, jak se USA ocitly v posledních letech ve sporu s jinými zeměmi ohledně celé řady témat, včetně války v Iráku, dělali si marketéři starosti, jak to ovlivní účinnost jejich marketingových programů.

Zpočátku se zdálo, že jen nepatrně. Jak prohlásil jeden demonstrant proti politice USA vůči Severní Koreji: „Volání po politické nezávislosti je jedna věc, a oblíbenost značek z USA věc druhá. Mám rád IBM, Dell, Microsoft, Starbucks a Coke.“ Zdálo se, že mnoho spotřebitelů chce oddělovat politiku od výrobků. Technologie z USA byly všeobecně obdivovány a mladí lidé po celém světě nadále vyznávali kulturu mládeže z USA. Snad nejpřesvědčivějším příkladem značek z USA v zahraničí je skutečnost, že nejúspěšnějším trhem McDonald's v Evropě je Francie, země, která často odmítala politiku a kulturu USA.

Částečným vysvětlením tohoto mentálního oddělování může být způsob, jímž jsou již léta tyto globální značky z USA budovány a prezentovány trhu. Mnohé z nich úspěšně zapadly do univerzálních hodnot a potřeb spotřebitelů – jako Nike ve vztahu ke sportovním výkonům, Levi's s výraznou individualitou a Coca-Cola s mladistvým optimismem. Navíc tyto firmy přijímají tisíce zaměstnanců a pečují

o to, aby jejich výrobky a marketingové aktivity byly ohleduplné k lokálním zvyklostem.

Mnohé z těchto značek věnovaly značnou pozornost tomu, aby se v průběhu let přizpůsobily kultuře svých zahraničních trhů. Jeden výkonný pracovník společnosti Coca-Cola vyprávěl o japonském děvčátku, které navštívilo USA a když vidělo automat na Coca-Colu, řeklo rodičům: „Podívejte, tady mají také Coca-Colu!“ Podle názoru tohoto děvčátka byla Coca-Cola japonská značka.

V některých případech spotřebitelé dokonce nevědí, odkud značky pocházejí, buď proto, že je značka spojená s mnoha zeměmi nebo země původu není dost známá. Ve výzkumech se spotřebitelé běžně domnívají, že Heineken je z Německa a Nokia z Japonska, přičemž Heineken je z Nizozemska a Nokia z Finska. Jen málo spotřebitelů ví, že Häagen-Dazs a Estée Lauder vznikly v USA.

Charlotta Beersová, bývalá ředitelka reklamní agentury Ogilvy & Mather, kterou znepokojovala pošpiněná image USA, byla 2. října 2001 jmenována podtajemnicí pro veřejnou diplomacii ve vládě presidenta Bushe s tím, aby pomáhala při zlepšování národní reputace na Středním východě, kde bylo vnímání veřejnosti obzvláště negativní. Navzdory těmto snahám po vypuknutí války s Irákem byla image některých značek z USA, jako je McDonald's, Coca-Cola, Microsoft a Yahoo, poškozena.

Zdroje: Janet Guyon, „Brand America“, *Fortune*, 27. října 2003, str. 179–182; Richard Tompkins, „As Hostility Towards America Grows, Will the World Lose Its Appetite for Coca-Cola, McDonald's and Nike“, *Financial Times*, 27. března 2003, str. 13; Gerry Kermouch a Diane Brady, „Brands in an Age of Anti-Americanism“, *Business Week*, 4. srpna 2003, str. 69–78; Parija Bhatnagar, „U.S. Brands Losing Luster“, *CNN/Money*, 21. května 2004; „Burgers and Fries a la Francaise“, *The Economist*, 17. dubna 2004, str. 60–61.

■ TOYOTA

Toyota si učinila prodej v USA hlavní prioritou. Jak prohlásil nepokrytě jeden z vedoucích představitelů společnosti: „Musíme se amerikanizovat.“ Důkazem, že to myslí vážně, jsou následující údaje: Toyota se stala hráčem č. 3 na trhu automobilů v USA. V roce 2001 prodala ve Spojených státech více automobilů než v Japonsku a přes dvě třetiny těchto automobilů byly vyrobeny lokálně. Odhaduje se, že dvě třetiny korporátního provozního zisku přichází z USA. Továrny a obchodní zastoupení Toyoty v USA zaměstnávají 123 000 obyvatel USA – více než Coca-Cola, Microsoft a Oracle dohromady.⁶⁵

Toyota není v „tahu“ na trh USA sama. Společnost BMW prodala v roce 2003 v USA více automobilů než v Německu.⁶⁶

21.7 Rozhodování o organizaci marketingu

Společnosti řídí své mezinárodní marketingové činnosti třemi způsoby: prostřednictvím exportního oddělení, mezinárodní divize nebo globálním způsobem.

21.7.1 Exportní oddělení

Firma se obvykle dostává na pole mezinárodního marketingu tím, že rozesílá své zboží do zahraničí. Jestliže se její mezinárodní prodej rozšíří, zřídí společnost exportní oddělení skládající se z manažera prodeje a několika asistentů. Se zvyšováním obrátu se exportní oddělení rozšiřuje a zahrnuje různé marketingové služby, aby se společnost mohla věnovat obchodování agresivněji. Jestliže firma založí joint venture nebo se rozhodne pro přímou investici, nebude již vývozní oddělení k řízení mezinárodních operací postačovat.

21.7.2 Mezinárodní divize

Mnoho společností vstupuje na několik mezinárodních trhů a do několika firem. Dříve nebo později vytvoří mezinárodní divize, aby zvládaly veškerou mezinárodní činnost. Mezinárodní divizi vede obvykle v USA prezident divize, který stanovuje cíle a rozpočty a nese odpovědnost za mezinárodní růst společnosti.

Zaměstnanci mezinárodní divize se skládají z funkčních specialistů, kteří poskytují služby různým provozním jednotkám. Provozní jednotky lze uspořádat několika způsoby. Za prvé, mohou být uspořádány **geograficky**. Prezidentovi mezinárodní divize by mohli podléhat regionální viceprezidenti pro Severní Ameriku, Evropu, Afriku, Střední východ a Dálný východ. Regionálním viceprezidentům by reportovali manažeři pro jednotlivé státy, kteří nesou odpovědnost za prodejní sílu, prodejní pobočky, distributory a držitele licencí v daných zemích. Provozní jednotky mohou být **světovými produktovými skupinami**, z nichž každá má mezinárodního viceprezidenta odpovědného za prodej každé výrobkové skupiny po celém světě. Viceprezidenti se mohou obracet na specialisty na danou oblast, potřebují-li o různých geografických oblastech znalecký posudek. A konečně, operační jednotky mohou být **mezinárodními pobočkami**, z nichž každá je vedená prezidentem. Prezidenti různých poboček podávají hlášení prezidentovi mezinárodní divize.

Mnohé nadnárodní firmy se pohybují mezi uvedenými typy.

■ IBM

Součástí masivní reorganizační strategie IBM bylo rozdělení 235 000 zaměstnanců do 14 skupin orientovaných na zákazníky a jejich potřeby, jako je ropa a plyn, zábava a finanční služby. Takto může velký zákazník uzavřít smlouvu s jedinou centrální prodejní kanceláří a zajistit si instalaci počítačů IBM po celém světě. V rámci starého systému musel korporátní zákazník, který operoval ve 20 zemích, jednat s dvaceti malými firmami IBM, z nichž každá měla vlastní cenovou strukturu a standardy služeb.⁶⁷

21.7.3 Globální společnosti

Několik firem se stalo skutečně globálními společnostmi. Jejich vrcholové vedení a zaměstnanci plánují po celém světě výrobní zařízení, marketingovou politiku, finanční toky a logistické systémy. Globální operační jednotky podávají hlášení přímo nejvyššímu představiteli firmy nebo výkonnému výboru, nikoliv šefovi mezinárodní divize. Vedoucí pracovníci jsou školeni v celosvětovém provozu. Vedení se rekrutuje z mnoha zemí, díly a zásoby se nakupují tam, kde je lze získat za nejnižší náklady, a investice se provádějí všude, kde se dá předpokládat nejlepší návratnost.

Tyto společnosti se střetávají s několika složitými organizačními problémy. Když například společnost stanovuje cenu svých velkých počítačů pro rozsáhlý bankovní systém v Německu, pak je nutné se zeptat, jak velký vliv by měl mít produktový manažer z ústředí. A marketingový manažer společnosti pro bankovní sektor? A country manažer společnosti pro Německo?

Bartlett a Ghoshal navrhli podmínky, za kterých jednotlivé přístupy fungují nejlépe. V knize *Managing Across Borders* popisují síly, které jsou příznivé pro „globální integraci“ (kapitálově intenzivní výroba, homogenní poptávka) v kontrastu s „národní citlivostí“ (lokální standardy a bariéry, silné lokální preference). Rozlišují tři organizační strategie:⁶⁸

- 1. Globální strategie chápe svět jako jediný trh.** Tato strategie je opodstatněná, když jsou síly globální integrace silné a síly, které dávají přednost národní citlivosti, jsou slabé. Platí to například pro trh spotřební elektroniky, kde většina kupujících přijme poměrně standardizované kapesní rádio, CD přehrávač nebo televizor. Matsushita si vede na trhu se spotřební elektronikou lépe než GE a Philips, protože operuje globálně koordinovaněji a standardizovaně.
- 2. Nadnárodní strategie pojímá svět jako portfolio národních příležitostí.** Tato strategie je oprávněná, když síly, které dávají přednost národní citlivosti, jsou silné a síly dávající přednost globální integraci jsou slabé. Taková je situace v odvětví značkového baleného zboží (potravinářské výrobky, čisticí prostředky). Bartlett a Ghoshal uvádějí, že Unilever si vede lépe než Kao a P&G, protože Unilever poskytuje svým místním pobočkám větší volnost rozhodování.
- 3. Globální strategie standardizuje některé klíčové prvky a ostatní lokalizuje.** Tato strategie má smysl v odvětví (například telekomunikace), v němž každý stát vyžaduje určité přizpůsobení požadovaného zařízení, ale společnost, která ho dodává, může také některé klíčové prvky

standardizovat. Bartlett a Ghoshal uvádějí jako příklad společnost Ericsson, která tyto prvky vyvažuje lépe než NEC (příliš globálně orientovaná společnost) a ITT (příliš lokálně orientovaná společnost).

Mnohé firmy se snaží najít mix centralizovaného globálního řízení z korporátního ústředí se vstupy lokálních a regionálních marketérů. Najít takovou rovnováhu nemusí být snadné. Filozofie společnosti Coca-Cola „Think local, act local“, která decentralizovala značnou část moci a odpovědnosti ve prospěch návrhů marketingových programů a činností, se rozpadla, když mnozí lokální manažeři postrádali nezbytné schopnosti nebo kázeň. Objevily se reklamy, které nebyly pro Coca-Colu typické, například s naháči na plážích v Itálii a obrat začal stagnovat. Pak se kyvadlo vrátilo zpátky a vedoucí představitelé společnosti v Atlantě převzali opět silnější strategickou roli.⁶⁹

Shrnutí

1. Navzdory mnoha problémům v mezinárodní aréně (měnící se hranice, nestálé vlády, výkyvy směných kurzů, korupce a technologické pirátství), společnosti prodávající v globálních odvětvích musí internacionalizovat své operace. Společnosti nemohou zůstat jen domácími společnostmi, a přitom očekávat, že si udrží své trhy.
2. Při rozhodování, zda jít do zahraničí musí společnost definovat své marketingové cíle a marketingovou politiku. Společnost se musí rozhodnout, zda půjde na trh v několika málo zemích nebo mnoha zemích. Musí dojít k rozhodnutí, které země připadají v úvahu. Obecně lze říci, že kandidátské země by měly být hodnoceny podle následujících kritérií: tržní atraktivita, riziko a konkurenční výhoda. Rozvojové země nabízejí jedinečný soubor příležitostí, ale i rizik.
3. Jakmile se společnost rozhodne pro určitou zemi, musí určit nejlepší způsob vstupu. Jejimi širšími možnostmi jsou nepřímý vývoz, přímý vývoz, licencování, joint ventures a přímá investice. Ke každé v pořadí následné strategii patří větší angažovanost, riziko, kontrola a potenciál zisku.
4. Při rozhodování o marketingovém programu se musí společnost rozhodnout, nakolik přizpůsobit svůj marketingový program – výrobek, komunikaci, distribuci a cenu – lokálními podmínkami. Na produktové úrovni mohou firmy sledovat strategii přímého rozšíření, výrobního přizpůsobení nebo nových vynálezů. Na komunikační úrovni si mohou firmy zvolit přizpůsobení komunikace nebo dvojitě přizpůsobení. Na cenové úrovni se mohou firmy setkat s eskalací cen a šedými trhy. Při rozhodování o distribuci musí firmy zaujmout perspektivu uceleného kanálu ohledně distribuce výrobků konečným uživatelům. Při vytváření všech prvků marketingového programu si musí být firmy vědomé kulturních, společenských, technologických, ekologických a právních omezení, před nimiž se ocitnou v jiných zemích.
5. Vnímání země původu může ovlivňovat spotřebitele i firmy. Řízení tohoto vnímání tím nejvýhodnějším možným způsobem je důležitou marketingovou prioritou.
6. V závislosti na úrovni mezinárodního zapojení řídí společnost svoji mezinárodní marketingovou činnost třemi způsoby: pomocí exportních oddělení, mezinárodních divizí nebo globální organizace.

Aplikace

MARKETINGOVÁ ÚVAHA: SBLIŽUJE SE SVĚT?

Mnoho společenských komentátorů tvrdí, že mládež si je s postupem času v různých zemích stále podobnější. Jiní, přestože tuto skutečnost nepopírají, poukazují na skutečnost, že rozdíly mezi mladými lidmi různých kultur jsou mnohem větší než jejich podobnosti.

Zaujměte stanovisko: Lidé jsou si navzájem stále podobnější, nebo rozdíly mezi lidmi různých kultur značně převažují nad podobnostmi.

MARKETINGOVÁ DISKUSE

Přemýšlejte o některých z vašich oblíbených značek. Víte odkud pocházejí? Kde a jak jsou vyráběny nebo poskytovány? Domníváte se, že to ovlivňuje vaše vnímání kvality nebo spokojenost?



ZAMĚŘENO NA MARKETING: STARBUCKS

Společnost Starbucks zahájila činnost v roce 1971 v době, kdy konzumace kávy v USA již deset let klesala. Tento pokles měl důvod v rivalitě hlavních značek kávy, které soupeřily cenou. V důsledku toho používaly levnější kávová zrna, aby snížily náklady, a dělaly tak kompromisy v kvalitě kávy. Zakladatelé Starbucksu se rozhodli experimentovat s novým konceptem: obchodem, který by prodával pouze nejlepší dovážená kávová zrna a zařízení na přípravu kávy. Původní obchod neprodával kávu v šálkách, pouze zrna. Mohli jste si uvařit dobrou kávu, ale až doma.

Howard Schultz přišel do Starbucksu v roce 1982 a viděl pro společnost novou příležitost. Když byl v Miláně za obchodem, vešel do jednoho italského baru s kávou a dostal u espressa nápad: „Nic takového v USA není. Je to rozšíření přední verandy. Je to emocionální zážitek,“ prohlásil. Hned věděl, že chce přenést tento koncept do USA. Začal vytvářet prostředí pro kavárny Starbucksu, které by odrážely italskou eleganci ve spojení s americkou neformálností. Představoval si, že se Starbucks stane pro zákazníky „osobním pohoštěním“, tzv. „třetím prostorem“ – pohodlným, společenským místem setkávání, příměstským pracovištěm a domov.

Geografická expanze Starbucksu po celých Spojených státech byla pečlivě naplánovaná. Manažerský tým se dohodl, že obchody nebudou franšizované, ale budou všechny vlastněny a vedeny společností. Schultz věděl, že má-li dojít k vytvoření silné značky, musí mít se svým výkonným týmem naprostou kontrolu při vytváření neopakovatelné image kvality. Až v příliš mnoha společnostech si franšizanti vedli podnikání po svém. V případě Starbucksu by mohlo hrozit nebezpečí, že by mohli kvůli vyšším ziskům snižovat kvalitu. Společnost Starbucks nechtěla dovolit žádné kompromisy, které způsobily v USA pokles konzumace kávy.

Starbucks využil strategii expanze, v jejímž rámci kavárny vstupovaly na nový trh po skupinách. Pro každou oblast sloužilo za cíl velké město. Tyto nové skupiny provozoven byly podporovány týmy vyškolených profesionálů. Na větším trhu společnost rychle otevřela v prvních dvou letech více než 20 obchodů. Ze zavedeného jádra se pak obchody Starbucksu šířily na nové trhy v podobě paprsků kruhu: do menších satelitních měst a lokalit na předměstích.

Zmínka o dvou obchodech společnosti Starbucksu přes ulici odráží strategii Starbucksu. Záměrná saturace často kanibalizuje 30 % prodeje jednoho

obchodu, otevře-li se v blízkosti druhý. Ale tento pokles příjmů je vyváženo účinností marketingu a distribučních nákladů a posiluje image pohodlí. Typický zákazník se zastaví ve Starbucksu osmnáctkrát měsíčně. Žádný maloobchodník v USA nemá vyšší frekvenci návštěv zákazníků.

V roce 1996 Starbucks expandoval do Tokia. Přestože kritici tvrdili, že náročná a na čaj navyklí Japonci si nebudou kupovat kávu v papírových kelímčích, Starbucks ukázal, že se mylí. Lokality v Japonsku měly dva a půlkrát vyšší roční obrat než v USA. Nyní je v Japonsku přes 500 obchodů Starbucksu a tato země je vůbec nejvýnosnějším regionem společnosti.

Při globálním rozšiřování užívá Starbucks rovněž akvizice. V roce 1998 získal opěrný bod na britském trhu kávy tím, že koupil společnost Seattle Coffee Company sídlící v Londýně. V roce 2001 učinil Starbucks první výpad na evropský kontinent, když otevřel kavárny ve Švýcarsku a Rakousku a později i ve Španělsku, Německu a Řecku. Je zajímavé, že Starbucks se vzpírá typickému trendu evropských kaváren tím, že se v jeho kavárnách nekouří. Asi 40 % Evropanů kouří. Kritici tvrdili, že Starbucks ztratí polovinu svého trhu, bude-li ve svých kavárnách zakazovat kouření, ale Starbucks necouvl. První obchod ve Vídni měl v prvních dvou měsících 100 000 hostů. Kontroverzní nekuřácké politice se dostalo příznivé reakce, protože Starbucks formuloval zákaz kouření nikoliv kvůli zdraví, ale kvůli kávě. Na nápisech v obchodech stojí: „Aroma kávy chráněno díky nekuřáckému prostředí“ a následuje poděkování zákazníkům za to, že nekouří.

Howard Schulz z postavení generálního ředitele v roce 2000 odstoupil, ale zůstává předsedou a hlavním globálním stratégem. Starbucks má v současnosti přes 7400 provozoven, z nichž je 1460 mimo USA ve více než 30 zemích. Schulz by nakonec chtěl mít po celém světě 25 000 provozoven a rád by viděl Starbucksu v každé zemi světa. Zaměřuje však zrak především na jednu zemi: na Itálii, kde pojetí Starbucksu vzniklo.

Diskusní otázky:

1. Jaké byly klíčové faktory úspěchu Starbucksu?
2. Kde je Starbucks zranitelný? Na co by si měl dávat pozor?
3. Jaká doporučení byste dali vedoucím pracovníkům marketingu ohledně marketingu i rozvoje celé firmy?

Zdroje: Andy Serwer, „Hot Starbucks to Go“, *Fortune*, 26. ledna 2004, str. 61–74; Cora Daniels, „Mr. Coffee: The Man Behind the \$4,75 Frappuccino Makes the 500“, *Fortune*, 14. dubna 2003, str. 139; Steven Erlanger, „An American Coffeehouse (or 4) in Vienna“, *New York Times*, 1. června 2002, str. A1.

Poznámky

- 1 Kevin Lane Keller, „Red Bull: Managing a High Growth Brand“, v *Best Practice Cases in Branding*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2003; „Selling Energy“, *The Economist*, 9. května 2002.
- 2 <http://www.ita.doc.gov/>
- 3 „The List“, *Business Week*, 21. dubna 2003, str. 14.
- 4 Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, New York: The Free Press 1980, str. 275.
- 5 Charles Fleming a Leslie Lopez, „The Corporate Challenge – No Boundaries: ABB’s Dramatic Plan to Recast Its Business Structure along Global Lines: It May Not Be Easy – or Wise“, *Wall Street Journal*, 28. září 1998, str. R16; Richard Tomlinson, „Dethroning Percy Barnevik“, *Fortune*, 1. duben 2002.
- 6 www.abb.com
- 7 Ron Lieber, „Give Us This Day Our Global Bread“, *Fast Company*, březen 2001, str. 158.
- 8 Jan Johanson a Finn Wiedersheim-Paul, „The Internationalization of the Firm“, *Journal of Management Studies*, říjen 1975, str. 305–322.
- 9 Stan Reid, „The Decision Maker and Export Entry and Expansion“, *Journal of International Business Studies*, podzim 1981, str. 101–112; Igal Ayal, „Industry Export Performance: Assessment and Prediction“, *Journal of Marketing*, léto 1982, str. 54–61; Somkid Jatusripitak, *The Exporting Behavior of Manufacturing Firms*, Ann Arbor: University of Michigan Press 1986.
- 10 Michael R. Czinkota a Ilkka A. Ronkainen, *International Marketing*, 5. vydání, New York: Harcourt Brace Jovanovich 1999.