

Strategický marketing globální institute

Bc. Petr Adámek

Diplomová práce
2005

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Katedra marketingových komunikací
akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petr ADÁMEK**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové a sociální komunikace**

Téma práce: **Strategický marketing globálních institucí**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě studia odborné literatury zpracujte přehled dosavadního stavu řešené problematiky v oblasti marketingových strategií pro mezinárodní trhy.
2. Stanovte výchozí podmínky, fáze a metody zpracování, definujte cíle své práce.
3. Proveďte syntézu získaných poznatků a na jejím základě zpracujte praktickou část své diplomové práce.
4. V závěru práce uveďte návrhy na řešení či doporučení pro hospodářskou sféru.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

DOUGLAS, S. Global marketing strategy. Singapore 1995, McGraw-Hill Book, ISBN 0-07-113277-5

HERTZOVÁ, N. Plíživý převrat. Dokořán Praha 2003, ISBN: 80-86569-46-2

THATCHER, M. Statescraft: Strategies for a Changing World. HarperCollin Londýn 2002

MARIEKE, M. Global marketing and Advertising, Understanding Cultural Paradoxes. Sage Publication, Londýn 2003, ISBN: 0-8039-5970-2

HOFSTEDE, G. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha 1999 Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, ISBN: 80-85899-72-8

KOLMAN, L. Cross-cultural differences in Central Europe. Journal of Managerial Psychology, 2003

GIBSON, R. Nový obraz budoucnosti, Managament Press Praha 2000, ISBN: 80-7021-335-3

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.

Katedra marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

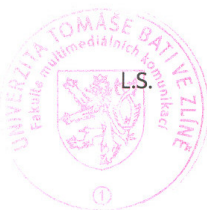
1. prosince 2004

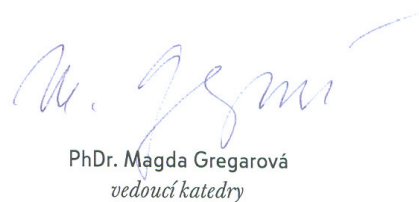
Termín odevzdání diplomové práce:

6. května 2005

Ve Zlíně dne 1. prosince 2004


prof. ak. soch. Pavel Škarka
děkan




PhDr. Magda Gregarová
vedoucí katedry

ABSTRAKT

Globální marketingová strategie je výsledkem marketingového smýšlení firem, které chtějí využívat všech výhod spojených s podnikáním na mezinárodních trzích. K tomu, aby jejich podnikání bylo efektivní, musí mít přehled o trzích, na které chtějí vstoupit. K takovému základnímu přehledu můžeme počítat například znalost jednotlivých kultur, prezenci cílů a globální marketingové strategie, znalost jednotlivých fází při vstupu na mezinárodní trhy, tedy výběr konkrétní země, načasování vstupu a způsob vstupu, ale také zdroje informací o cizích trzích. Volba strategie pro jednu zemi může být zcela neúčinná pro zemi druhou. Práce proto popisuje vzorce strategií s několika konkrétními příklady. Standardizace, tedy možnost nabízet stejné zboží, služby na několika trzích současně je v mnohých případech jen sen. Realitou je modifikace nebo adaptace produktů k cílovému trhu. Jakým způsobem modifikovat, co modifikovat a kdy modifikovat je rovněž součástí práce.

Developing a global marketing strategy to compete effectively in world markets is one of the most critical challenges facing firms today. Whether the firm concentrates on a few markets close to home or targets many markets throughout the world, a long run dynamic strategy must be formulated to provide the firm with a sustainable competitive advantage. This strategy should, at the same time, enable the firm to anticipate, respond and adapt to the complexity and rapid pace of change in the global market place. Global marketing strategy deals directly with the issues that today's global marketers face. Currently available examine the various aspects of the international marketing environment, and the tactical decision. However, limited attention is paid to strategic issues, and in particular, the need to consider the impact of regional market integration and the growing interdependence of markets worldwide on the formulation of global market strategy.

**YOU CAN NOT BE FINISHED WITH TIME BEFORE TIME IS
FINISHED WITH YOU.**

Sören Aabye Kierkegaard

Prohlašuji, že jsem Diplomovou práci zpracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval

Ve Zlíně dne.....

Podpis.....

OBSAH

ÚVOD.....	10
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 GLOBÁLNÍ MARKETINGOVÁ STRATEGIE (TREND KE GLOBALIZACI).....	13
1.1 Úvod do globální marketingové strategie.....	13
1.2 Historie globálního podnikání.....	14
1.3 Motivace firem ke globálnímu podnikání.....	16
1.4 Faktory ovlivňující globální marketingové strategie.....	18
1.4.1 Ekonomické vlivy.....	18
1.4.2 Technologické vlivy.....	19
1.4.3 Politické vlivy.....	20
1.4.4 Sociokulturní vlivy.....	22
2 POROZUMĚNÍ KULTURNÍM PARADOXŮM.....	24
2.1 Úvod do problémů.....	24
2.2 Specifika kultur Česka a Irska	25
2.2.1 Irsko.....	25
2.2.2 Česká republika.....	26
3 FORMULOVÁNÍ GLOBÁLNÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	28
3.1 Úvod.....	28
3.2 Formulování strategie na mezinárodních trzích.....	29
4 FÁZE MEZINÁRODNÍHO MARKETINGOVÉ ROZVOJE.....	31
4.1 Předvstupní fáze na zahraniční trhy.....	31
4.2 Fáze počátečního vstupu firmy na cizí trh.....	32
4.2.1 Výběr vhodné země.....	33
4.2.2 Načasování vstupu.....	33
4.2.3 Způsob vstupu.....	34
4.3 Fáze růstu na lokálním trhu.....	34
4.4 Fáze internacionalizace.....	35
5 INFORMACE PRO GLOBÁLNÍ MARKETINGOVÉ ROZHODOVÁNÍ.....	37

6	DEFINOVÁNÍ GLOBÁLNÍ KONKURENČNÍ VÝHODY.....	39
7	POZICOVÁNÍ A SEGMENTACE NA GLOBÁLNÍCH TRZÍCH.....	41
8	MODIFIKACE MARKETINGOVÝCH PROGRAMŮ A KOMUNIKACÍ NA MEZINÁRODNÍCH TRZÍCH.....	44
8.1	Modifikace produktu.....	45
8.2	Modifikace komunikační strategií.....	45
8.3	Modifikace cenových strategií.....	47
8.4	Modifikace distribučních strategií.....	48
II.	PRAKTICKÁ ČÁST.....	50
9	DIPLOMOVÁ PRÁCE.....	51
9.1	Úvod do problematiky.....	51
9.2	Základní informace o společnosti Kingspan.....	52
10	HISTORIE FIRMY A ANALÝZA STRATEGICKÝCH FÁZÍ.....	53
10.1	Provedená analýza.....	53
10.2	Závěr, interpretace analýzy a návrh na opatření.....	54
11	ANALÝZA VLIVU ČESKÉ KULTURY NA IRSKOU SPOLEČNOST KINGSPAN.....	56
11.1	Modifikace – Lidé /People/.....	56
11.1.1	Nastavení podmínek v Irsku.....	57
11.1.2	Výzkum v českých podmínkách.....	58
11.2	Modifikace – propagace /Promotion/.....	62
11.2.1	Reklama.....	63
11.2.2	Sales promotion.....	63
11.2.3	Public relation a Event marketing.....	64
11.3	Závěr, interpretace analýzy a návrh na opatření.....	64
12	ANALÝZA UDRŽITELNÉ KONKURENČNÍ VÝHODY.....	66
12.1	Produktová konkurenční výhoda.....	66
12.2	Psychologická konkurenční výhoda.....	66
12.3	Další konkurenční výhody.....	66
12.4	Nabízené konkurenční výhody Kingspan CZ.....	67
12.5	Závěr, interpretace analýzy a návrh na opatření.....	67

13 ANALÝZA PRODUKTOVÉ A KOMUNIKAČNÍ POLITIKY	
(SEGMENTACE, POSITIONING).....	69
13.1 Izolační obkládací panely.....	69
13.2 Konstrukční produkty.....	70
13.3 Stavby rodinných domů.....	71
13.4 Produkty pro životní prostředí.....	72
13.5 Závěr, interpretace analýzy a návrh na opatření.....	73
14 SWOT ANALÝZA.....	75
III. PROJEKTOVÁ ČÁST.....	76
15 ZÁKLADNÍ CÍLE A STRATEGIE FIRMY.....	77
16 SYNTÉZA POZNATKŮ	78
16.1 Porovnání syntézy poznatků s danými cíly firmy.....	78
17 SOUBOR NÁVRHŮ NA OPATŘENÍ.....	80
17.1 Návrh na vytvoření sdružení a aliancí.....	80
17.2 Návrh na efektivní modifikaci komunikace v zahraničí.....	80
17.3 Návrh na efektivní modifikaci v korporátní kultuře.....	81
17.4 Návrh na provádění marketingových výzkumů.....	82
17.5 Návrh na zřízení designových center.....	82
17.6 Návrh na vstup na ruský a čínský trh.....	82
ZÁVĚR.....	86
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	87
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	89
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	90
SEZNAM TABULEK.....	91
SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Cílem Diplomové práce je popsat míru modifikací komunikačního mixu společnosti, který je používán při strategickém plánování firmy. Celá řada společností využívá ve svých strategiích různou míru modifikací. Některé společnosti dokonce podnikají pouze se strategií standardizace, která připouští nulovou míru veškerých modifikací. Práce se snaží popsat problém, do jaké míry by firma měla modifikovat svoje komunikační programy, svoje pozicování a vůbec celkovou strategii firmy, tak aby mohla podnikat na zahraničních trzích.

Diplomovou práci jsem navázal na Bakalářskou práci, kterou jsem psal na téma Strategický marketing lokálních institucí. Rád bych se tak vyhnul popisování základních definicí a paradigmat obecného strategického marketingu a spíše tuto práci rozvinul o další specifika, která s sebou mezinárodní trhy přináší. Abych dosáhl stanoveného cíle, rozhodl jsem se v teoretické části práce vystihnout trendy a motivace vedoucí ke globalizaci, která je hlavní příčinou toho, že společnosti začínají jednat globálně a mají tím logicky větší snahu standardizovat produkty či služby, které nabízejí na úkor skutečných potřeb, které vyžadují lokální přístup. Velký důraz v práci jsem kladl na jednotlivé fáze strategického rozvoje na zahraniční trhy, kterými jsou vstup na nový trh, expanze na lokálním trhu a globalizace aktivit firmy. Všechny tyto fáze vyžadují rozdílné přístupy, rozdílné strategie, které je nutné akceptovat. Důležitou proměnou je i přísun adekvátních informací, které slouží k rychlejšímu a lepšímu rozhodnutí o modifikacích. Informace spolu s jasným definováním konkurenční výhody, mohou pomoci při pozicování firmy. I tato psychologická výhoda je daná mírou, jakou je organizace schopna přizpůsobit se daným cílovým skupinám. Praktická část práce je zaměřena na praktické uvedení mých poznatků pramenících z teoretické části. Rozhodl jsem se shromáždit informace a analyzovat z hlediska míry adaptace marketingového mixu nadnárodní stavební společnost Kingspan, která se svojí třicetiletou historií, tisíci zaměstnanci a působností takřka po celém světě, patří k absolutní jedničce ve svém oboru. Tuto část práce jsem založil mimo jiné na krátkém anketním šetření s několika vedoucími pracovníky Kingspan IRL a průzkumem mezi českými manažery a obchodníky Kingspan CZ. Výsledkem je zjištění míry adaptace irské korporátní kultury v české pobočce a potvrzení či vyvrácení hypotézy „Globální

strategie musí brát v úvahu modifikace komunikačního mixu k tomu, aby byla úspěšná“. Z výsledků jednotlivých analýz jsem vypracoval moje návrhy na zlepšení nebo budoucí opatření, které jsem v Projektové části práce navrhl k realizaci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 GLOBÁLNÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE – TREND KE GLOBALIZACI

1.1 Úvod do globální marketingové strategie

Zřejmě nejmarkantnějším trendem v dnešní společnosti je celosvětově rostoucí globalizace trhů zboží a služeb. To platí pro všechna odvětví, od letectví po automobilový průmysl, od bankovníctví k “burgerům”, od oblečení k počítačům, od elektroniky k saponátům atd. Korporace bez ohledu na to, jestli pocházejí z USA, Japonska, Evropy, popř. Číny bohatnou z prodejů na mezinárodních trzích. *“V roce 1995 přibližně 39 procent transakcí stovky největších amerických společností pocházelo z jejich prodejů za mořem”*.¹ Společnosti jako jsou Exxon, IBM, Colgate-Palmolive a Coca-Cola mají více než 60 procent zisků z prodejů na mezinárodních trzích. Mezinárodní trhy jsou životně důležité i pro společnosti jakými jsou Unilever, elektronický gigant Philips nebo švýcarský “mamut” Nestlé, které mají relativně malý podíl na domácích trzích, avšak obrovský mezinárodně. Dalším trendem jsou fúze obrovských multinárodních impérií, jejichž celkový objem prodejů je často větší než HDP mnoha zemí. Globalizace není omezena jen na velké firmy, ale i na malé a střední podniky, které se musí soustředit na tzv. “tržní niky”, tzn. tržní výklenky trhu, které jsou z jakýchkoliv důvodů opomíjeny firmami obstarávající tato odvětví. Firma, která tyto niky umí najít, pak může po určitou dobu těžit ze svého prvenství a rozvinout svůj “business” i do dalších odvětví.² Jako příklad bych uvedl jednu českou firmu, která se rozhodla vyrábět mobilní telefony pro starší lidi. Jak je známo, starší lidé neumějí dobře technicky zvládnout mobilní telefon a často mají i psychické překážky v používání čehokoliv moderního. Naše firma objevila niku v nabízení mobilních telefonních přístrojů, které svým zjevem připomínají klasické telefonní aparáty, jaké jsme znali před 10 lety. Několik PR článků a reportáží v televizi udělaly firmu celosvětově známou. V tomto případě by se dalo říct, že firma objevila celosvětovou niku. V posledním desetiletí našly svoji niku také japonské a evropské firmy, které začaly hromadně vstupovat na trhy, které byly odjakživa jasnou doménou firem amerických. Na druhou stranu také mnoho společností z rozvojových ekonomik, kde patří i Česká republika, roztahují svoje křídla, aby tak přebraly vzrůstající důležitost v oborech, jakými jsou elektronika, textilie, stavění lodí a ocelářský průmysl. V každém

případě však trhy Spojených států amerických zůstávají na přičce jedna v konkurenceschopnosti firem na celosvětových trzích. To je podle názoru předních evropských odborníků zapříčiněno zejména silným byrokratismem evropských firem, silnou legislativní zátěží, silným sociálním cítěním těchto firem a v některých případech i špatnou strategií evropských firem na globálních trzích.³ Na nedávné schůzce Evropské rady Evropské unie bylo dokonce tvrdě polemizováno o správnosti tzv. "Lisabonské strategie", tedy komplexní strategie EU, která bylo rozvržena na celé desetiletí 2000-2010. Závěr Lisabonské strategie říká: *"Unie se má stát nejkonkurenčnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou, schopnou udržitelného hospodářského růstu s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností"*.⁴ Lisabonské zasedání Evropské rady na jaře 2000 vytýčilo celkem osm směrů, kterými se má ubírat radikální transformace evropské ekonomiky. Jsou to: informační společnost pro všechny, vytvoření evropského výzkumného prostoru, odstranění překážek pro podnikání, zejména pro malé a střední podniky, ekonomická reforma spojená s dokončováním vnitřního trhu, vytvoření integrovaných finančních trhů, lepší koordinace makroekonomických politik, aktivní politika zaměstnanosti, modernizace evropského sociálního modelu a v neposlední řadě také udržitelný rozvoj a kvalita života. Evropská strategie z roku 2000 selhává. Bohužel politická oblast je velmi úzce spojena s ekonomickou oblastí. Jádrem problému tedy zůstává, že neschopnost EU potlačuje i konkurenceschopnost evropských firem na světových trzích. V mnoha odvětvích je na vzestupu i tzv. „global sourcing“, tedy využívání různých zdrojů na různých místech naší planety.

Tak například americká společnost Exxon, která má ve skoro každé evropské zemi svoje pobočky se rozhodla, že veškeré pobočky v Evropě uzavře a vybuduje v Česku jednu velkou mezinárodní pobočku. Naproti tomu budou čeští nově přijatí pracovníci jezdit po určitou dobu do zahraničních poboček na stáže, kde získají know-how, které použijí po návratu domů do Česka. Takovéto procesy naznačují, že všechny společnosti potřebují adaptovat globální perspektivy v jejich strategickém marketingovém plánování bez ohledu na jejich zájem o mezinárodní trhy. Společnosti, které jsou již zahrnuty nebo přemýšlejí o vstupu na mezinárodní trhy, potřebují identifikovat nejatraktivnější příležitosti a určit svůj globální

marketingový úder nebo klíčovou konkurenční výhodou. Dokonce společnosti, které neuvažují o mezinárodních operacích by měly rozvíjet strategii s otevřenými očima k čelícímu potenciálnímu vstupu investorů ze zahraničí na jejich domácí trhy.

1.2 Historie globálního podnikání

Ačkoliv multinárodní společnosti, jako jsou Unilever nebo Nestlé dlouhou dobu vytvářely globální svět svými globálními strategiemi, současný trend ke globalizaci, jak jej známe dnes je starý asi 40 let. Vše začalo v 60. letech 20. století, kdy se americké společnosti rozhodly expandovat do zámoří, tedy Evropy, Asie a Latinské Ameriky. Lákaly je zejména atraktivní, rychle rostoucí zámořské ekonomiky, příležitosti na relativně vyspělých zámořských trzích a hlavně nemožnost donekonečna rozvíjet nabídku jen na amerických trzích. V 70. letech se situace obrátila a Spojené státy byly svědky rychlého nástupu japonských firem na svém území a “odplaty” evropských společností na tzv. “americkou výzvu” dominující v 60. letech. Zatímco se Japonsko v 60. letech podílelo na světovém exportu 6,5%, do roku 1973 to už bylo okolo 13%.

V 80. letech 20. století nastoupily na scénu firmy z nově industrializovaných zemí. Svým vstupem nejen na americké a evropské trhy, ale taky do zemí v Asii a Africe dokázaly svou jasnou konkurenceschopnost do té doby panujícím evropským a americkým firmám. Devadesátá léta můžeme charakterizovat velkými změnami v dosavadních vztazích. Zatímco evropské a severoamerické společnosti se začaly čím dál více integrovat a spolupracovat, státy bývalého Sovětského svazu a Jugoslávie se začaly rozpadat. Navíc se následkem měnící se politiky začaly světu otvírat nové obrovské trhy Číny, Indie a Indonésie.⁵

Začátek nového tisíciletí je dán neustálým prohlubováním globalizačních rysů. Fúze či přebírání firem jsou na denním pořádku. Na trhu hraje čím dál důležitější roli hráč se jménem Čína. Vzniká nová epocha vnímání světa, nová paradigma podnikání, nové definice jevů doprovázejících globalizaci.⁶ Zvyšující se komunikace a cestování lidí po světě, až již obchodně či za zábavou vyústilo ve vznik globálních spotřebitelů s podobnými potřebami a celosvětovými zájmy. Podle redaktora internetového magazínu Think Tomáše Hájka již není problémem prožít univerzální globalizovaný den, ať se pohybujete kdekoli na planetě. “*At’ už si*

*čistíte zuby či nikoli, kouříte, jíte, jezdíte autem, koukáte se na televizi, chodíte do kina nebo čtete knihy, je vám nabízen stejný či obdobný produkt. Toto Evropské univerzální robotizované odměňovalo nám velice usnadní pohyb v celém evropském prostoru. Člověk nového tisíciletí se bude pohybovat po novém regionu rychle, efektivně, a nikde nebude narážet na jemu neznáme věci, což ho na jedné straně bude uklidňovat, ale současně i znervózňovat”.*⁷ A tento popis samozřejmě platí i v případě mezinárodního obchodu. A protože i firmy, které vedou lidi, se bojí čehokoliv neznámého, snaží se tuto “neznámou krajinu” předělat na známou. Výsledkem jsou právě výše zmíněné expanze firem na další trhy. Například maloobchodní řetězce v USA, jakými jsou TOYS R US nebo PIER expandují na mezinárodní trhy od Japonska až po Evropu. Svým rozšiřováním přenášejí charakteristickou obchodní politiku a dovednosti na území konkrétního státu a se svojí schopností adaptace na lokální specifika jsou i tyto firmy úspěšné.

1.3 Motivace firem ke globálnímu podnikání

Motivace, které jsou předmětem globalizace se vysoce liší od trhu k trhu. Hrají rozličné role i úlohy. Základní hybnou silou, kterou jsem již zmiňoval, je ochota zákazníků cestovat po světě a být v reakci s dalšími kulturami. Snad nejnapádnější je tento trend mezi teenagery, dále mezi “mladými dospělými”, manažery, ale i lidi s vyššími příjmy. Tyto segmenty nejčastěji kupují výrobky pro osobní potřebu, které se zároveň prodávají celosvětově, bez ohledu na lokální specifika. Jsou jimi parfémy, hodinky, oblečení, kožené věci, CD nahrávky a knihy. Touha neustále objevovat další dobré myšlenky a uplatnění pro produkty nebo služby na širší geografické úrovni vede firmy ke vstupu na mezinárodní trhy. Tyto společnosti se nejčastěji rozhodly pro vstup na základě příležitostí, které jim zahraniční trh nabízí. Mnoho firem přitahuje levná pracovní síla nebo nerostné suroviny. Proto se například tak mnoho společností podnikajících v textilním průmyslu přemístilo do provincie Guangdong v Jižní Číně.

Dalším klíčovým faktorem motivace je konkurence. V některých odvětvích, jako je automobilový průmysl, elektronika, ocel, textil a nebo počítače, hlavní hráči musejí hrát celosvětově. Střetávání konkurentů na světových trzích je životně důležité pro všechny, kteří se chtějí držet bok po boku v oblastech rozvoje

technologií, distribuce nebo jednoduše si udržet globálního zákazníka. Touha po diverzifikaci a rozmělnění rizika na všechny oblasti, kde firma podniká, může být dalším motivem pro firmu ke vstupu na mezinárodní trhy. Recese v jedné zemi, může znamenat růst v jiné zemi. Vstup amerických stavebních společností v 80. letech na trhy Středního východu byl motivován silnou recesí stavebnictví v USA. Rozvoj v komunikačních technologiích a schopnosti nakládat ve velkém množství s informacemi jsou také mocné faktory povzbuzující firmy k obchodování celosvětově. Využitím nejmodernějších technologií jako je telekonference, elektronické emaily, mezinárodní kurýrní služby, mezinárodní počítačová síť přispívají ke “smršťování” vzdáleností. Následkem těchto systémů je jedno, jestli firma sídlící v Praze obchoduje s Brnem nebo s Mekkou karate Okinawou v Japonsku.

Zlepšení v transportním systému a fyzická logistika zboží vůbec, pomáhají k expanzi mezinárodních operací. “Kontejnerizace” a specializované nákladní lodě sloužící k přepravě syrových materiálů, oceli, automobilů zredukovaly náklady, ale i čas potřebný k přepravě všeho zboží. Rozvoj globální tržní infrastruktury taky pomohl k lepšímu a rychlejšímu zvládnutí mezinárodních operací. Globální zákazník si vyžaduje globální přístup. Firmy musí zákazníka následovat, a proto ustanovují pobočky v dalších a dalších zemích. Některé z těchto poboček jsou prakticky nezávislé na ústředí a se svými zákazníky jednájí podle lokálních zvyklostí a nebo na druhou stranu přebírají veškeré know-how a strategie od ústředí, nic neupravují, jednájí se zákazníky tak, jak je standardem v jejich domovských působištích. Poslední možností je globální strategie. Firmy orientující se touto strategií přebírají globální strategie, ale adoptují je na lokální poměry. Především nadnárodní reklamní agentury, jako jsou Saatchi and Saatchi, Ogilvy and Mather nebo Young and Rubicam musely svoje strategie nastavit většinou na akceptování lokálních podmínek, jinak by na českém specifickém reklamním trhu nepřežily. Opakem je společnost Lidl v.o.s., která svoje německé “manýry” uplatňuje na českém trhu, ale také zaznamenává růst.

Globalizace se dotýká všech sfér obchodních aktivit, od řízení zdrojů až zákaznickému marketingu. Na jedné straně rozšířený úhel obchodních operací umožnil rostoucí specializaci manažerských dovedností, jako jsou exportní

management, mezinárodní obchod, interkulturní komunikace atd. Na druhou stranu, geografická rozdílnost operací podnítila rozvoj tzv. "firemních sítí (organizational network)", vytváření aliancí, distribuování know-how, marketingových aktivit, značek a dalších. Takový systém si klade vyšší nároky na kooperaci, koordinaci, ale hlavně výbornou komunikaci ve firemní síti.⁸

1.4 Faktory ovlivňující globální marketingové strategie

Proto, abychom mohli sestavit efektivní globální marketingovou strategii musíme porozumět nesčetným, navzájem propleteným faktorům, které průběžně ovlivňují a mění kontext, ve kterém jsou podnikány globální konkurenční strategie. Tyto faktory můžeme rozdělit podle hlavních sfér vlivu na ekonomické, technologické, politické a sociokulturní. Tyto sféry jsou navzájem na sobě závislé a navzájem se prolínají. Například vzrůstající obavy o životní prostředí mohou ovlivnit myšlení firmy v tom smyslu, že změní technologii k výrobě, popřípadě materiály k výrobě produktu nebo jeho obalu. Toto myšlení je mimo jiné stimulováno částečně měnícími se sociokulturními hodnotami a zvýšeným povědomím v otázkách o životním prostředí. Faktory ovlivňující marketingové strategie vytvářejí základ pro formulování a implementaci globální strategie. Tyto faktory jsou komplexní, jsou v interakci jeden s druhým a mají přímý vliv na strategii firmy.

1.4.1 Ekonomické vlivy

Ekonomické vlivy ovlivňují globální marketing jak na makroekonomické, tak i mikroekonomické úrovni. Makroekonomické vlivy jsou často spojeny s politickými výhodami zavedenými k tomu, aby podporovaly nebo naopak omezily ekonomický tok a růst. Takovéto vlivy jsou důležitými faktory v určování směru marketingové strategie a konkrétně popisují, kde a jak soustředit úsilí firmy. Mikroekonomické vlivy mají vliv na samotnou organizaci a efektivnost firemních operací. Náklady a dostupnost zdrojů na různých geografických místech mají vliv na produkci, logistiku, kapitál a práci.

Jedna z dominantních sil modelující současnou světovou ekonomiku je dramatický růst světového obchodu a vzrůstající internacionalizace obchodu.

Světová ekonomika už se nepohybuje jen mezi tzv. “Vyspělou trojicí (Industrial Triad)” ale začíná objevovat i další trhy jako je Čína, Indie, Rusko. Tyto nové trhy začínají mít nemalý vliv na celkové složení současného světového obchodu. Stabilizované firmy Vyspělé trojice tak musí na tyto nové podmínky reagovat a využít tak přibývajících příležitostí, ale i hrozeb. Ekonomická nestálost a konkrétně vzrůstající či padající míra inflací spolu s významnými změnami v rozvíjejících se ekonomikách mají za následek nejistotu a nepředvídatelnost tržních trendů. Například, zatímco Čína a její obrovský trh patří ke třetímu největšímu na světě, podle stejného měřítka zároveň patří i k nejvíce nestálým ekonomikám na světě. Podobně je na tom i Latinská Amerika. To značně zneprjemňuje situaci firem podnikajících v celosvětovém měřítku. Pokud chtějí být firmy na těchto trzích úspěšné, musí se naučit být flexibilní a na nedále změny umět zareagovat. Japonsko například dobře zareagovalo na rostoucí hodnotu Yenu, která zapříčinila, že se japonské automobily staly nekonkurenceschopné na světových trzích. Japonci zefektivnili výrobu a začali zakládat továrny na výrobu aut na konečných trzích, což mělo za následek větší konkurenceschopnost.⁹

Recese v mnoha odvětvích v USA a Evropě, doprovázená rostoucí nezaměstnaností donutila firmy ztenčit stavy managementu, přeškolit zaměstnance a veškerou činnost provádět s přísným ohledem k vynaloženým nákladům. Existují zde rovněž velké konkurenční tlaky k omezení nadbytku zaměstnanců a duplikaci některých operací. V současnosti se vynakládá čím dál větší investice do tzv. “chytrých” technologií. Společnosti, které do nich investují tak mohou předhonit či zvýšit náskok před svými konkurenty. Například japonské firmy jako Sharp, Seiko a Toshiba investovaly hodně peněz do komponentů přenositelných počítačů. V dnešní době ovládají přes 95% trhu s těmito komponenty.⁹

1.4.2 Technologické vlivy

Technologický rozvoj napomáhá ke spojování a integraci rozličných trhů. To může mít ale paradoxně za následek rostoucí heterogenitu a tržní fragmentaci. Uvedení standardizovaných technik umožní firmám vytvořit základní model pro světové, ale i regionální trhy s minimálními modifikacemi výrobku například v designu či technickém vybavení. Společnosti tak mohou buďto dodávat na malé

trhy a obsluhovat malé segmenty nebo mohou na výrobku provést malé změny, adaptovat výrobky na lokální trh a vyhnout se tak velkým nákladům v podobě zcela nových výrobků pro nové trhy. Firma Elektrolux sjednotila celosvětovou produkci ledniček. Výroba kompresorů je soustředěna jen na pár míst, kde Elektrolux ušetří kvůli nízkým nákladům za práci svoje peníze. Výroba samotných krytů je pak obměňována v závislosti na lokálních požadavcích. Například Italové vyžadují větší přihrádky pro láhve s vínem, Češi zase ocení větší mrazák pro “zabijačku” atd.

Rapidní rozvoj technologií, zejména v oblastech zábavy, počítačů, elektroniky a komunikace vyžaduje kontinuální inovaci produktů firem. Podstatně se snížil tržní cyklus výrobku. Výrobky se rychle dostávají do fáze zralosti a často pak rychle dochází k úpadku. Ten může být zapříčiněn kvůli dalšímu konkurentovi, který uvedl na trh dokonalejší produkt nebo lepší služby ke stávajícímu produktu. Často se konkurent může rekrutovat i z řad tzv. “fast followers”, tedy firem, které přijaly strategii rychlého napodobování výrobků tržního leadera. Rozvoj globálního informačního systému podstatnou měrou zvýšil a zlepšil koordinaci globální výroby a distribuce. Díky těmto technologiím mohou být monitorovány veškeré akce konkurentů a získávány názory a požadavky zákazníků. Jen tak dokáže firma aktuálně přizpůsobit produkt zákazníkovi.

1.4.3 Politické vlivy

Politické vlivy jsou často spojeny s makroekonomickými a technologickými podmínkami. Ty mohou být nastaveny buďto tak, aby podpořily nebo blokovaly internacionalizaci obchodu. Vládní politika může pečovat o růst mezinárodního obchodu a tržní integraci odstraňováním obchodních bariér, jako jsou cla. Na druhé straně úkolem vládní politiky je chránit místní podniky před levnými dovozy ze zahraničí. V každém případě použití vyšších nebo nižších celních sazeb je věc delikátní a může mít široké důsledky. Pro připomenutí snad stačí jen uvalení vyšších celních sazeb, které uvedla Evropská unie v důsledku velkého dovozu oceli ze Spojených států a ohrožování domácích ocelářů. Spojené státy v odvetě uvalily vysoká cla na dovoz některých potravinářských komodit ze států EU a problém byl na stole. V každém případě však stačí “jen” politická nestabilita ve státě, která

může vést k utlumení ekonomického růstu a “příškrcení” technologického pokroku. Například rozpad států bývalé Sovětské unie začátkem 90. let měl za následek velký ekonomický nepořádek a chaos, který vedl k rychlému zrušení investičních záměrů skupiny amerických firem sloučených v tzv. “American Trade Consortium”. Investiční záměr se pohyboval okolo 5-10 miliard amerických dolarů. Nicméně, navzdory pokračujícímu chaosu a jen částečné demokratizaci vládních institucí, investice do Ruska začaly opět proudit. Podle ekonomické reportérky firmy Čekia, a.s. Petry Doležalové Rusko udělalo v posledních několika letech obrovský pokrok a přilákalo značné sumy zahraničního kapitálu. *“Ruský akciový index RTS za posledních 5 let vzrostl o 1850 % avšak i přes tento nárůst je 30 % pod svým vrcholem z roku 1997. Od počátku letošního roku vzrostl o více jak 55 % ,a to jak v rublech, tak i při přepočtu na americký dolar”*.¹⁰ Současným obecným trendem je však rušení všech bariér a regulací. Vlády si uvědomily, že i přes určitá rizika spojená s levným dovozem převládají výhody, které přicházejí s každým investorem. Tedy budování nových pracovních příležitostí, daně, know-how atd. V mnoha případech daly některé regionální obchodní dohody základ pro vytvoření velkých trhů, jakými jsou například NAFTA, ASEAN nebo Mercosur.

Cílem vytvoření Evropské unie nebylo jen založení volného tržního prostoru (free-trading area), ale také odstranění tržních bariér. Podle cambridgeské badatelky a antiglobalizační aktivistky Nooreny Hertzové je Evropská unie dokonce jakýmsi protipólem globálních korporací. Jako jediná je totiž schopná významněji zasáhnout do nekalých praktik některých gigantů. *“Jaké jsou však šance, když ze 100 největších světových ekonomik je 51 globálních korporací a jen 49 národních ekonomik?”*¹¹ Jedinou možností jak bojovat proti korporacím je podle Hertzové hlasování penězi o výrobcích tak, aby korporace byly nuceny k mravnějšímu chování. Podle další čelní představitelky bývalé “prime minister” a železné lady Anglie Margharet Thatcherové se ekonomický model Evropy staví na dvou národních modelech - francouzském etatismu a německém korporatismu. Oba omezují obchodní konkurenci, přihrávají kartelům a nastolují silná regulační opatření. Výsledkem jsou vysoké státní výdaje, vysoké daně, vysoké sociální podpory, silné znevýhodňování a byrokratické šikanování zaměstnavatelů a soukromníků, penalizace podnikavosti. Jako praktický důsledek Thatcherová uvádí

statistiku, že od roku 1970 státy Evropské unie vytvořily jen pět milionů nových pracovních příležitostí, zatímco Spojené státy jich vytvořily padesát milionů. V pasážích varujících středoevropské kandidátské země Thatcherová nevylučuje ani nebezpečí, že struktur EU by mohlo Německo využít k jejich opětovnému ovládnutí. Cituje tuto pasáž z dokumentu CDU/CSU z 1. září 1994, z něhož by dnes Čechy mohlo zamrazit: *"Jediné řešení, které by zabránilo návrat k nestabilnímu systému předválečnému je integrovat středoevropské a východoevropské sousedy Německa do evropského poválečného systému a zavést široké partnerství s Ruskem. Jestliže evropská integrace nepokročí, Německo by mohlo být vyzváno, nebo sváděno svými vlastními bezpečnostními omezeními, aby se pokusilo provést stabilizaci Východní Evropy samo a tradičním způsobem."*¹² Pro středoevropské země má Thatcherová tuto radu: *"Hledat jiné způsoby modernizace svých ekonomik a rozšířit si trhy - způsoby, které by nepřinášely ztrátu suverenity, přijetí německé dominace, nebo zvyšování výrobních nákladů."*¹²

1.4.4 Sociokulturní vlivy

Sociální a kulturní vlivy ovlivňují model tržní poptávky a vytváří základ pro vznik nových spotřebitelských zájmů a zálib. Současně sociokulturní trendy berou v potaz měnící se ekonomiku a technologické podmínky. Jak jsem se zmínil už dříve, rozšíření satelitní komunikace, kabelové televize, mezinárodních masových médií a dalších zvýšily vystavení spotřebitele k novým myšlenkám, produktům, postojům, životním stylům a "eventům" v zahraničí. Tato vystavení rozšířila horizonty spotřebitele a vygenerovala povědomí a zájem o produkty a artefakty ostatních kultur. Tento vliv je zejména patrný v Rusku a v Asii, kde spotřebitelé tíhnou k západnímu životnímu stylu a blahobytu. Marketingový pracovníci samozřejmě využívají těchto sociokulturních vlivů a snaží se těmto spotřebitelům nabídnout tyto pro ně alternativní konzumní způsoby života. To má za příčinu, že životní styly občanů jednoho státu se stávají rozličnější a méně "domorodé" v základní orientaci obyvatel vůbec. Mnoho obyvatel je kontinuálně ovlivňováno vzorci chování pocházející z úplně jiných kulturních dimenzí. V některých případech jsou produkty a myšlenky modifikovány lokálními potřebami trhu. Příkladem zde může být například italská pizza, která se nabízí v každém státu s trochu jinými přísadami. Ať jsou již výrobky pro konkrétní trh modifikovány nebo ne, jedno je

jisté. Konzumenti, díky informacím, které mají k dispozici, ale také ke svému vyššímu stupni vzdělání odmítají strategie firem, které jsou v podstatě zaměřeny tzv. pro všechny a pro nikoho. Podle externího dopisovatele portálu Marketingové noviny Kristiána Hlouška se marketing roku 2005 vyznačuje tzv. “chytrým” zákazníkem, který je modelem spotřebitele, který bude v budoucnu pravděpodobně stále více formovat marketing.” *Chytrý zákazník je na první pohled určitě modelem paradoxů. Je totiž otevřený jak exkluzivnímu značkovému zboží, tak takřka bezejmenným levným produktům, které mu však poskytují požadovanou hodnotu. Místo samotného nákupu klade důraz na komplexnější řešení. Je těžko zařaditelný do obvyklých marketingových kategorií, nerad si nechá diktovat svůj styl, nenechává sebou manipulovat, vyhýbá se záplavě marketingové komunikace a ke značkám zaujímá spíše kritické postoje*”.¹³

K další sociokulturní výměně může docházet imigrací lidí do nového domovského státu. Tito lidé s sebou přenášejí zároveň svoji kulturu, kterou většinou dodržují z důvodu zachování si vlastní identity, vlastních kořenů. Tak například imigranti z Ukrajiny se stěhují do České republiky, Turkové a obyvatelé bývalého Východního Německa se stěhují do bývalého Západního Německa, Číňané se stěhují takřka všude po Evropě a Americe atd. Tyto kulturní výměny ztěžují použití širokoúhlých marketingových strategií, na druhé straně však přinášejí firmám příležitost v podobě využití tzv. “nik” marketingu. Strategie pro globální trhy jsou mnohem více komplexnější než strategie pro domácí trhy. Globální strategie se musí adaptovat na rozdílná politická, ekonomická a sociokulturní kontexty zemí působnosti. Navíc globální strategie vyžaduje přesnou koordinaci, integraci a znalost kultur proto, aby byla úspěšná.

2 POROZUMNĚNÍ KULTURNÍM PARADOXŮM

2.1 Úvod do problému

Jak jsem zmínil v minulé kapitole, k tomu, aby firma mohla dobře obhospodařovat globální trhy, musí je perfektně znát. Jinak může docházet k nejrůznějším prohřeškům a faux-paux v lepším případě, v horším případě finanční ztráta, nebo ztráta podílu na trhu. V nejhorším případě pak ztráta důvěry zákazníka. Proto i modifikace marketingového mixu musí brát v úvahu rozdílnost jednotlivých kultur. Lidé planující strategie musí vědět, že Němci byli jsou a budou prostě jiní než Francouzi nebo že Češi jsou jiní než Dánové atd. Ačkoliv jsem se v práci již dříve zmínil o globálních zákaznících, pak podle zakladatele a šířitele myšlenek o kulturních rozdílech Dr. Geerta Hofstedeho mohou být globální pouze výrobky, ne však lidé, mohou být globální značky ne však globální motivace pro nákup těchto značek. V tomto případě je často uváděn jako příklad Sony Walkman, tedy produkt, který byl vyvinut jako globální produkt pro globální zákazníky s podobnými motivy, koupit si tento produkt. To však není tak zcela pravda. Existují dva naprosto rozdílné motivy pro koupi tohoto produktu. V Evropě byl motivem pro koupi fakt, že posloucháním Walkmanu nebudu rušen nikým jiným. To však nebyl záměr spoluzakladatele Sony Corporation Akio Mority. Ten chtěl poslouchat muziku bez toho, aby obtěžoval druhé. Jiný příklad v rozčlenění kultur vyjádřil Holanďan Fons Trompenaarse, který specifikoval kulturní dimenze ovlivňující chování a uvažování příslušníků jednotlivých národů. Definoval teorii, podle které je to, co odlišuje hodnoty, způsob chování a uvažování příslušníků jednotlivých kultur, ovlivněno především jejich vztahu k jiným lidem, vztahu k přírodě a času. V rámci těchto vztahů definoval sedm základních dimenzí kultury. Ve vztahu k lidem bylo definováno pět dimenzí: univerzalizmus versus partikularismus, individualismus versus kolektivismus, neutrální versus emocionální, difúzní versus specifický a úspěch versus přisuzování. Ve vztahu k přírodě pak vnitřní a vnější orientaci a ve vztahu k chápání času chápání následné a synchronní.¹⁴

Geert Hofstede definoval kulturu jako kolektivní programování mysli, jenž odlišuje příslušníky jedné skupiny/kategorie lidí od příslušníků jiné skupiny.

Hofstede rozdělil tyto kulturní rozdílnosti do čtyř nezávislých dimenzí, známých jako Kulturní dimenze Geerta Hofstedeho. Těmito dimenzemi srovnává kultury z hlediska: vzdálenosti mocenských pozic, individualismu versus kolektivismu, maskulinní hodnoty versus feminní hodnoty a vyhýbání se nejistotě. Dimenze jsou měřeny na stupnici od 0 do 100, navzdory tomu, že některé kultury mohou dosahovat stupnice pod nulou a některé naopak nad 100. Jednotlivé dimenze seskupují množství jevů, u nichž bylo empiricky ověřeno, že se vyskytují společně. Každá země získá v každé dimenzi jedno skóre. Později byla přidána ještě pátá dimenze kultury - dlouhodobá versus krátkodobá orientace v životě. Objevil ji Michael Harris Bond, Kanadčan žijící dlouhou dobu na Dálném východě. Mimo jiné Bond zjistil, že dimenze vyhýbání se nejistotě není v Číně prakticky vůbec důležitá. Bond nově objevenou dimenzi původně nazval konfuciánským dynamismem. Hofstede však pokládá za přiměřenější označovat tuto kulturu jako dlouhodobou a krátkodobou orientaci, protože nevyvolává klamný dojem, že se vztahuje výhradně na kultury historicky silně ovlivněné konfuciánským myšlením. Hofstedemu zůstala tato dimenze skryta podle jeho vlastních slov kvůli tomu, že důsledky kultury výrazně ovlivňují i mysl samotných výzkumných pracovníků.¹⁵

Hofstedeho kulturní dimenze však v žádném případě nemají vliv na korporátní kulturu, ani na modifikaci irské kultury na českou kulturu, o které se zmíním v praktické části práce.

2.2 Porovnání Česka a Irska

2.2.1 Irsko

Irská republika (Eire) se rozkládá na Irském ostrově a má 3,5 milionu obyvatel. Rodilí Irové tvoří 93,7 %, zbývající část je tvořena především Angličany a Velšany a obyvateli ze Severního Irska. Úředním jazykem je angličtina a irština. Irsko je bohatý a prosperující stát, který zbohatl především na investicích do vzdělání a dokázal efektivně využít pomoc od EU. Více jak 93 % obyvatel jsou římskí katolíci. Irové, přestože byli mnoho staletí pod nadvládou Angličanů, si uchovali některé specifické projevy své kultury. V porovnání s kulturními dimenzemi Britů je znatelnější rozdíl v nižší míře individualismu (IDV 70) a vzdáleností mocenských pozic (PDI 28^o). Maskulinní hodnoty jsou pak nadprůměrné (MAS 66) a vyhýbání

se nejistotě je nízké (UAI 35). Irové mají velmi silné národní cítění. Je známé, že přesnost nikdy nebyla jejich silnou stránkou. Důležitý je pro Iry i jejich jazyk. Jazyková vybavenost, záliba v projevech a vtip jsou v Irsku vysoce oceňovány. Za velmi neslušnou se považuje stručná odpověď ano nebo ne. Irové jsou korektními partnery a dodržují slovo, i když někdy s mírným zpožděním. Akademické tituly se nepoužívají ani v písemném ani v osobním styku. Irové jsou velmi přátelští a velmi neformální, důraz je kladen na osobní vazby. V pracovním či obchodním styku se vyká. Vykání se projevuje oslovením se příjmením. Jestliže vás Ir osloví křestním jménem, je to výzva k tykání. V Jednání jsou Irové pružní, kreativní, přátelští a společenští.¹⁴

2.2.2 Česká republika

Pomineme-li, že Češi jako národ jsou bezesporu úspěšní fotbalisté a hokejisté, režiséři a hudebníci, literáti, co nám zbývá? Může se kterýkoliv Čech říci: Jsem Čech a jsem na to hrdý? Co nás odděluje od ostatních národů? Určitě jsou to významné osoby naší minulosti, kterými byli například učitel národů Jan Ámos Komenský nebo Karel IV, popřípadě rod Přemyslovců nebo Jan Žižka bojující za ideály, ale chovající se jako barbarský drancíř, který byl na dlouhou dobu poslední „hrdina“ v českých dějinách. Nicméně, pokaždé, když se hovoří o tom, že Český stát byl úspěšný, stál za tím cizinec. Úspěšná obrana proti Frankům, za níž stál francký kupec Sámó, růst říše za Jana Lucemburského a zmiňovaného Karla IV, který mimochodem taky nebyl Čech, jen jeden ze sedmi jazyků, které ovládal, byla čeština. Dále se pozitivně vymyká panování Jiřího z Poděbrad, který byl prvním autorem myšlenky evropského společenství, a který však s touto myšlenkou v té době neuspěl. Následuje vláda Jagellonců a čtyřsetletý monopol Habsburků. V tomto období by se dalo snad jen vyzdvihnout obrozenecké snažení, obnova češtiny a ač neúspěšný, přece jen s odvahou prožitý rok 1848 inspirovaný revolucemi po celé Evropě. Nicméně Čechům je spíše vlastní poroba a poddanství. Victoria non nostra ante portas, dalo by se říci o přístupu Čechů, tedy prohra před námi, vzdát boj dříve než začne. Říká se sice zlaté české ručičky, ale co je platné, když je vždycky potřeba někdo cizí, kdy by Čechy za ty ručičky vedl a dostrkal je k cíli. Je třeba položit si otázku, proč Češi nebojují hned od začátku, když je

potřeba, ale musejí klesnout až na dno, aby se z něj později mohli dostat? Ani čtyřicet let totality Čechům moc neprospělo, ale spíš u většiny ukázalo tu pravou českou povahu, za kterou jsme v uvozovkách tak oceňováni a již jsme tak pověstní. Typické pro tu dobu bylo tvářit se nevinně a tzv. „švejkovat“ a nebo se zachovat jako krysa a posluhovat režimu. „Hlavně, abych já co nejméně trpěl“.

Z hlediska podniku čeští manažeři preferují hierarchickou strukturu řídicích vztahů, v jejímž rámci je určitá skupina pod kontrolou jednoho šéfa. Pro české manažery je funkce spojena především statutem, seberealizací a finančním ohodnocením. Podřízení jsou často podceňováni a jejich účast na rozhodování odmítána. Na pracovišti podřízení spíše očekávají pokyn nebo příkaz, co mají dělat. Pro mnohé české podniky a organizace většinou není charakteristická atmosféra tolerance, kooperace a dobré úrovně komunikace. Za ideálního šéfa je ze strany pracovníků považován benevolentní autokrat. Důraz je kladen na důležitost pracovní pohody, pracuje se přece proto, aby se nám dobře žilo. Pozitivním sociálním vztahům a příznivému sociálnímu klimatu je dáвана přednost před aspektem věcným.¹⁴

3 FORMULOVÁNÍ GLOBÁLNÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE

3.1 Úvod

Současný převládající názor významným manažerů říká, že nové podmínky globalizujícího se světa vyžadují globální přístup všech firem. Někteří z nich dokonce tvrdí, že firma, která opomíjí novou realitu globálních trhů nemůže do budoucna přežít. Tato tvrzení samozřejmě mohou být pravdivá, ale pouze v oborech jako jsou automobilky, elektronika nebo hodinky, které dominují globálnímu trhu. Nicméně všechny firmy musí monitorovat mezinárodní prostředí, a to zvláště v době, kdy zjistí, že se na trh chystají zahraniční konkurenti. Firmy se taky liší ve svých cílech a činnostech na mezinárodních trzích. Řada z nich má i omezené finanční možnosti či nedostatek zdrojů pro tento vstup, proto se raději zaměřují pouze na lokální trhy. Zajímavým příkladem rozsahu strategií, které mohou být adoptovány společnostmi působící ve stejném oboru je pivní průmysl. Velké evropské pivovary, jako je holandský Heineken a britský Guinness brzy po svém založení expandovaly do zahraničí tak, aby se konzumentům prezentovaly jako významné evropské značky. Tyto pivovary využily vzrůstajícího trendu v konzumaci piva i v jindy typicky vinných zemích Jižní Evropy. Heineken se dokonce stal třetím největším pivovarem světa, s více než 85 procentním prodejem na zahraničních trzích. Naproti tomu se většina amerických pivovarů rozhodla zaměřit se jen na domácí trhy, které svou velikostí jsou stejně velké jako trhy Západní Evropy. Až když stagnace na americkém trhu donutila tyto pivní giganty poohlédnout se po zahraničních trzích, změnilo jejich strategii. Začaly nakupovat tržní podíly evropských pivovarů, aby tak získaly přístup na tyto trhy. Rozdílné strategie pivovarů vykazují, že firemní mezinárodní strategie musí být definovány v kontextu již existujících operací na mezinárodních trzích, jejich cílům a jejich konkurenční pozici.

V první fázi společnosti operují na zahraničních trzích jen se svými výrobky nebo službami. Následně, pokud je firma úspěšná posiluje svoje pozice na trzích budováním nových poboček a v další fázi vyhledává nové a nové trhy. Pokud byla firma až do této fáze úspěšná, nastává další mezinárodní posilování a plánování

strategií v globálním měřítku. Firma Procter and Gamble vstoupila na mezinárodní trh se základními značkami, jako jsou Mr. Clean, Camay nebo Pampers. Svými výrobky pronikala postupně do dalších a dalších zemí Evropské unie. Když se tento trh nasytil, získala od konkurenční firmy značku Domestos a sama vyvinula nové produkty, kterými byly Ariel a Vizir. Vyšla tak vstříc specifickým lokálním potřebám evropského trhu.¹⁹

3.2 Formulování strategie na mezinárodních trzích

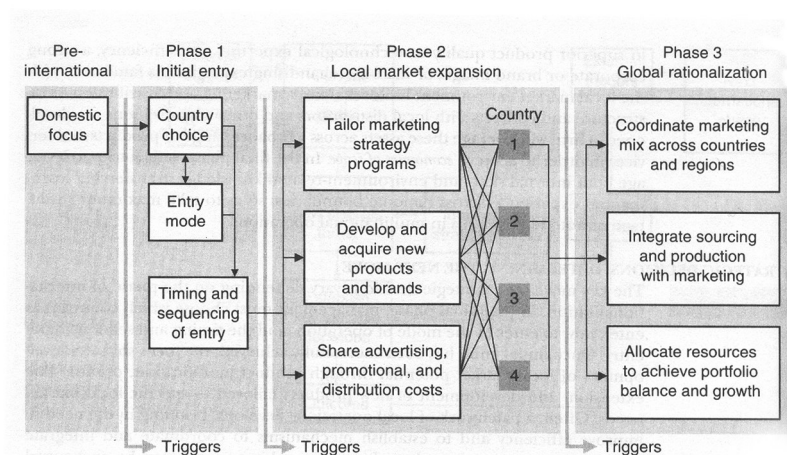
Existuje celá řada možností a přístupů, jakými firma uvažuje o mezinárodních trzích a o strategiích spojených se vstupem na cizí trhy. Jeden z těchto přístupů je závislý na množství přísunu informací firmě v okamžiku, kdy je potřebuje. Většina domácích firem, které cítí potřebu vyváženosti, zpravidla stojí před překážkou pramenící z nedostatku znalostí o daném trhu, neustálým váháním managementu a jen omezenými zdroji. Tyto faktory vedou k tomu, že firma vidí potenciální vstup jako velké riziko. Často se proto rozhoduje vstoupit jen na sousední trhy v domnění, že je přece jen zná o trochu lépe než trhy geograficky vzdálenější. Jak firma postupně získává zkušenosti a informace o daném trhu, logicky posiluje svoje pozice na cílovém trhu a začíná se poohlížet i jinde. Tato "strategie" ovšem zdaleka nesouvisí s tím, že na sousedském trhu je možnost větších tržeb či získání vyššího tržního podílu než na trzích jiných. Proto se tato strategie může jevit trochu krátkozraká. Jinou možností pro formulaci strategie je tzv. "E.P.R.G rámec", který zdůrazňuje role postojů managementu a orientaci při vytváření mezinárodních operací. Tento rámec identifikuje čtyři stupně v růstu multinationálních korporací. Jsou jimi: E-tnocentrismus, P-olycentrismus, R-regiocentrismus a G-eocentrismus. V případě prvního stupně, který je charakterizován etnocentrickými postoji manažerů, jsou obchodní operace na mezinárodních trzích vnímány jako podřízené těm domovským. Druhý stupeň - polycentrický vychází, v podstatě, z chybného postoje manažerů v první fázi a zdůrazňuje stanovisko odlišnosti jednotlivých kultur. Produkty a strategie jsou adoptovány na lokální podmínky, kdy každá pobočka je brána jako rovnocenná těm druhým. Regiocentrická fáze je asociována s přístupem souvisejícím s rostoucí regionální integrací trhů. V geocentrické fázi odpadá koncept národních trhů.

Veškeré operace jsou integrovány a koordinovány celosvětově.¹⁹ Nepřítomnost strategie pro zahraniční trhy může mít za vinu nesystematičnost a někdy dokonce hazard firem se svojí reputací a důvěrou zákazníka.

4 FÁZE MEZINÁRODNÍHO MARKETINGOVÉHO ROZVOJE

Strategická marketingová rozhodnutí se vyvíjí s akcentem na zkušenosti a množstvím aktivit na zahraničních trzích. Zatímco v praxi je rozvoj mezinárodních aktivit kontinuální, pro potřeby této práce byly identifikovány tři fáze.¹⁹ Graficky tyto fáze znázorňuje obrázek (Obr. 1) Jsou jimi:

- 1) Počáteční vstup společnosti na cizí trh
- 2) Lokální nebo národní expanze firmy na dobývaném trhu
- 3) Globální racionalizace (zdůvodnění)



Obrázek 1. Fáze mezinárodního marketingového rozvoje

4.1 Předvstupní fáze na zahraniční trhy

Ještě před tím, než se firma rozhodne vstoupit na zahraniční trhy, zaměřuje svoje strategie na domácí trh. Tato strategie je založena na informacích souvisejících se zájmy a potřebami zákazníků, dále pak na ekonomických, sociokulturních a technologických trendech na domácích trzích. Největší hrozbou pro firmu jsou v této fázi domácí konkurenti. V některých případech se firmy vědomě nepouštějí na zahraniční trhy a orientují se pouze na domácí. Často jsou tyto firmy zaměřeny tzv. "do sebe", svázány svými nízkými horizonty a mající jen velmi nízký zájem o dění překračující hranice jejich operací. Takovéto postoje vedou k samolibosti firem a jejich vnitřnímu uspokojení ze současným stavem společnosti. Logickým vyústěním je nedostatek informací o tom, co se aktuálně

děje na světových trzích a s jakými trendy se firma může následně setkat na trzích domácích. Chybí ji přehled o možných konkurentech chystajících se obsadit obhospodařovaný trh, o nových konkurenčních uskupení. Firmy orientující se touto strategií se stávají zranitelnými na poli nových technologií. Jediným východiskem se tedy jeví vstoupit na cizí trhy. Jaké jsou ale další hnací síly, které firmu nutí vstoupit na zahraniční trhy? Tabulka (Tab. 2) zdůrazňuje ty nejdůležitější.

Hlavní motivy pro každou fázi internacionalizace		
Počáteční vstup na trh	Lokální zvětšení trhu	Globalizace
1. Nasycení domácího trhu 2. Posun zákazníků na cizí trhy 3. Rozdělení rizika 4. Hledání příležitostí na zahraničních trzích 5. Vstup zahraničního konk. na domácí trh 6. Touha držet se bok po boku nejnovějším technol. 7. Vládní podpora pro export 8. Pokroky v komunikačních technologiích a marketingové infrastruktúře	1. Lokální mark. růst 2. Setkávání se s lokální konkurencí 3. Touha využít lokální výhody efektivněji 4. Přirozené tržní vazby	1. Vznik globálních zákazníků 2. Vznik globální konkurence 3. Rozvoj globálního marketingu 4. Učení se na základě nových myšlenek 5. Neefektivnost nákl. a duplikace úsilí mezi zeměmi

Tabulka 2. Nejdůležitější motivy pro fáze internacionalizace

4.2 Fáze počátečního vstupu firmy na cizí trh

Vstup na mezinárodní trhy otevírá nové světové možnosti pro expanzi a růst společnosti. Na druhou stranu však může vést ke značnému nervovému napětí managerů, a to zvláště v případě, že jim chybí zkušenosti a nejsou obeznámeni s cílovým trhem. Proto si firma před vstupem musí udělat detailní rozbor podmínek trhu, zjistit tržní poptávku a údaje o konkurenci.²⁰ Tyto informace firmě pomáhají rozvíjet strategii, která firmě pomůže k efektivnějšímu vstupu na trh. Jakákoliv chyba v počáteční fázi může pro firmu znamenat obrovské škody na její reputaci a do budoucna těžko překonatelnou překážku při dalším pokusu o vstup na tento trh. Pečlivá formulace strategie počátečního vstupu je životně důležitou pro vytvoření jakéhosi základního vzoru, podle kterého se bude firma ubírat dál. Jak takový vstup probíhá dál? Firma si v první řadě musí vybrat cílovou zemi, do které se soustředí, často firma vybírá zemí více.

4.2.1 Výběr vhodné země

Prvně musí management identifikovat nejatraktivnější zahraniční příležitosti pro již existující domácí produkty nebo služby. Určení trhů, které nejlépe odpovídají stávajícím výrobkům má výhodu v minimální adaptaci stávajícího výrobku či stávající produktové strategii na nový trh. Principem této strategie je rozšíření operací firem na cizích trzích bez nějakého dalšího navýšení marketingových nákladů. Velkou roli zde rovněž hrají faktory, jako jsou ekonomický růst země, stabilita a velikost trhu, na který firma vstupuje, dále politické, finanční a právní klima a v neposlední řadě taky celkové postoje vlády k těmto investicím. Nedostatek zkušeností s cizími trhy vede management firmy ke zlepšení domácí pozice, protože veškeré produkty nebo služby dodávané na nové trhy zpravidla v sobě obsahují lepší technologie, inovativní řešení, vysokou kvalitu nebo zcela nový patent, kterými se firma snaží předejít možnému vysoce konkurenčnímu prostředí nového trhu. Za zmínku stojí, že většina firem chystajících se k první mezinárodní expanzi jsou firmy spíše malé nebo středně velké. Tyto firmy ve velké většině případů využívají strategii tržních nik. Dále pak velké firmy působící na trzích tzv. Třetího světa. Tyto giganty se zaměřují na další firmy působících ve stejné geografické oblasti. Jsou jimi například trhy v Africe, Indonésii, Malajsii. Další kombinací mezinárodního vstupu může být snaha firem Třetího světa vstoupit na vyspělé trhy Spojených států, Japonska a Evropy. Na těchto trzích však v porovnání s trhy Třetího světa využívají strategií nízkých cen. Příkladem může být například automobilka Kia z Jižní Korei, která se rozhodla dobýt trh USA se svým Kia Sephia sedanem, který byl cenově hluboce pod srovnatelným modelem firmy Hyundai.¹⁹

4.2.2 Načasování jednotlivých vstupů

Další důležitou otázkou je načasování vstupu. V podstatě jsou zde dvě možnosti. Buďto vstoupit na několik trhů současně nebo napřed na jeden, tam získat zkušenosti a pak sekvenčně postupovat na další trhy. V této otázce hrají důležitou roli zdroje, které má firma k dispozici. Pokud je zapotřebí velký finančních, manažerských nebo jiných zdrojů, firma zpravidla volí strategii postupného dobývání trhů. Na druhou stranu ale, pokud se firmě podaří vstoupit

na několik trhů současně, umožní to předejít konkurenčnímu napodobování strategie a hromadnému zakládání poboček konkurentů na cílových trzích firmy.

4.2.3 Způsob vstupu

Každý způsob vstupu na nový trh se od sebe liší. Záleží pouze na firmě, zejména na jejích zdrojích, které chce do nového trhu investovat. Firmy tyto investice mohou omezovat například kvůli vysoce rizikovému podnikání v dané zemi, velkým sociokulturním odlišnostem nebo omezenému tržnímu potenciálu. V takovémto případě volí strategie, které ji se zemí příliš nesvazují, těmi jsou například minoritní joint ventures, poskytování licencí nebo uzavření smlouvy se zprostředkovateli. Například společnost Wella, která chtěla vstoupit na japonský trh si prvotně koupila jen tržní podíl v jedné místní japonské společnosti zabývající se vlasovou kosmetikou a provozující po celém Japonsku salóny krásy. Poté, co dokonale poznala japonský trh, koupila celý zbývajících podíl japonského partnera. Naproti tomu majoritní Joint Ventures a plně vlastněné pobočky v zemi dávají investorovi-podniku velkou kontrolu a vliv v dané průmyslové oblasti, v ruku v ruce s velkým možným návratem vynaložených investic. V každém případě ale způsob rozhodnutí o vstupu na trh závisí na velikosti trhu a jeho růstovém potenciálu, na produkčních nákladech, nákladech spojených s logistikou, tarifech a dalších.

4.3 Fáze růstu na lokálním trhu

Ve druhé fázi zmezinárodnění firmy nastává růst na konkrétním lokálním trhu. V této fázi management začíná hledat nové směry a vize pro růst a expanzi do zemí, kde si již předtím vytvořil základny pro tyto operace. Někdy jsou tyto směry a vize nastaveny konkrétní pobočkou daného státu a někdy přímo ústředím firmy v domovské zemi. Pokud tato iniciativa vzejde z lokální pobočky, hrozí zde nebezpečí toho, že výsledné produkty budou spíše jen “slátaninami”, které mohou být dobře adaptovány na cílový trh, ale absolutně nedodrží jednotnou strategii firmy z ústředí. Proto by měly firmy vyhledávat takové tržní příležitosti, u kterých mohou využít již stávajících výrobků tak, aby mohly realizovat tzv. “Economy of scope”, tedy ekonomiku stejného rozsahu výrobků. Na druhou stranu se ale stává,

že ústřední management, když vidí úspěch výrobku na konkrétním trhu, snaží se tuto strategii uplatnit i jinde. Tak například svého času pivovar Heineken, když viděl, že jedna z jeho značek nealkoholických piv Buckler se dobře uvedla na trzích Španělska a Francie, chtěl vědět, jakým způsobem to Buckler provedl, aby tak mohl tuto strategii okopírovat a použít i jinde. Nakonec ale tato snaha o rozšíření totožné strategie Heinekenu na jiných trzích nedopadla zrovna dobře. Tak například manager, který měl na starost domovský trh v Nizozemí odmítl vůbec vstup Buckleru na domácí trh, protože zde hrozil potenciální konflikt s jinými marketingovými programy. Manažer pro italské a řecké trhy si zase nemyslel, že by mohlo mít nealkoholické pivo šanci na těchto trzích atd.

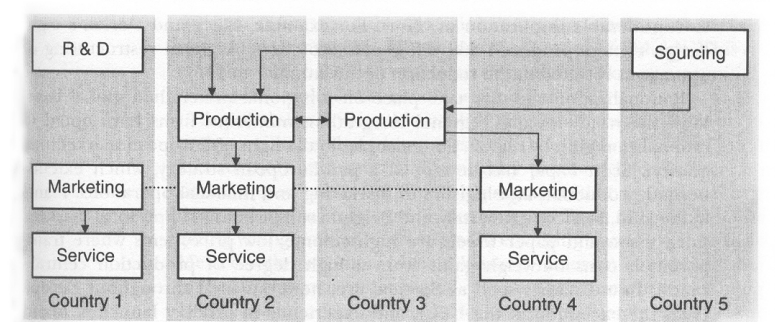
Jen pro shrnutí, základní snahou firmy stabilizované na zahraničních trzích je expanze na tomto trhu. Toho firma dosahuje rozšiřováním lokální zákaznické základny, vyhledáváním nových segmentů, vyvíjením konkrétních strategií pro tyto produkty. Využívá přitom nových adaptovaných a modifikovaných produktových řad a linií, popř. konkrétnějších služeb nabízených k těmto výrobkům atd. Dalším příkladem by mohla být firma Heinz, která vyrobila jídlo založené na rýži a nutričních cereáliích pro čínské děti nebo ovocný nápoj nazvaný Frutsi pro mexické děti.

4.4 Fáze internacionalizace/globalizace/

Finální fáze internacionalizace nebo globalizace je charakterizována adaptací globální orientace ve strategickém rozvoji firmy a implementací jejího programu. Důraz je v této fázi kladen na neustále zlepšování globální efektivnosti, ovšem bez ztracení lokální odpovědnosti. V této fázi je důležité rozvinout firemní mechanismy, které zajistí dostatečně efektivní transfer myšlenek, zkušeností, dovedností a zlepší koordinaci marketingových operací v cílových zemích. Strategie v této fázi je rozvíjena ve vztahu k jednotlivým zemím a trhům. Ty jsou firmou vnímány jako trhy, které se sebou souvisí a jsou na sobě závislými entitami, které se stávají dokonce více integrovanými a celosvětově propojenými.¹⁹ Jsou četné příklady této strategie, kdy řada kosmetických firem berou trhy České republiky, Polska, Slovenska, Slovinska a dalších států jako jednotný trh a využívají k tomu jednotnou strategii, jen s malou mírou adaptace na lokální trh.²¹

Přesunutím do této fáze se firma snaží maximálně využít výhod multinárodního charakteru operací. Potenciální součinnost (synergie) těchto operací v globálním měřítku firmě umožňují větší profit, který by v případě strategie sekvenčního dobývání jednoho trhu za druhým nebyl tak vysoký a efektivní. Vyšší efektivita této strategie může být rovněž dosažena zlepšenou koordinací a integrací marketingových aktivit jako jsou například: vývoj produktu, reklamy, distribuce a cen. Tato koordinace marketingových aktivit může vést k zhospodárnění produkce, managementu nebo využívání zdrojů. Klasický výstupem je pak standardizace produktových řad v jednotlivých zemích. Od využívání standardizací si management slibuje další postupné ulehčování koordinace v produkci, globálního využívání zdrojů a zakládání nových globálních a logistických systémů, které mají za následek další úsporu nákladů.

Jestliže v počátečním vstupu na cizí trhy firmy vyhledávají a posilují svoje lokální pozice na mezinárodních trzích, pak ve fázi globální tržní racionalizace firmy vyhledávají a posilují svoje pozice na různých trzích v různých zemích, tak, aby dosáhly globálních synergií. Obrázek (Obr. 3) graficky znázorňuje možnost využití těchto synergií na mezinárodních trzích.



Obr. 3. Využití synergií na mezinárodních trzích

5 INFORMACE PRO GLOBÁLNÍ MARKETINGOVÉ ROZHODOVÁNÍ

Bez adekvátních informací o mezinárodních trzích firma nemůže efektivně rozvíjet marketingové strategie. Informace jsou životně důležité ať již firma na trh vstupuje, expanduje nebo uvažuje o globálních aktivitách. Společnost, která chce být úspěšná ve svých aktivitách by neměla ignorovat prvotní, pilotní výzkum, podle kterého zjistí, zda bude po jejich výrobcích poptávka. Spousta amerických potravinářských společností se pokoušela vyvést do Japonska kečup. Kdyby si před tímto krokem udělaly průzkum, zjistily by, že Japonci kečup vůbec nejedí a místo toho dávají přednost sojové omáčce. Prováděný výzkum musí rovněž prokázat svoji efektivitu, tedy musí být prováděn podle vhodného konceptu. Výzkum musí operovat s přesnými a relevantními údaji. Dále firma musí klást důraz na to, aby výzkum bral v úvahu tržní a kulturní rozdíly. Ačkoliv náklady a různé další překážky při sbírání informací pro průzkum mohou být pro firmu odrazující, důsledky toho, že by firma neudělala žádný průzkum mohou být zničující. Paul Hague, autor knihy Průzkum trhu radí, aby firmy tuto vynaloženou částku nebraly jako náklady, ale jako investici.²²

Informace jsou důležité zejména v době, kdy firma hledá nové příležitosti na trhu. Dostatek informací zároveň potlačuje hrozby okolí, které dnes a denně hýbou trhy celého světa. Nemusí to být přímo informace o konkurentech, ale například i politických podmínkách, životním prostředí atd.²² Další význam sběru informací pomáhá k osvojování si zákaznického chování, marketingových segmentací a marketingových taktik. Reakce potenciálních zákazníků na nový výrobek, značku, reklamu či nápad musí projít řádným testováním. Zejména v případě, že tyto iniciativy vzešly z jiné země, než je cílový trh výrobku. Tabulka přílohy I. určuje běžné indikátory, které by si firma měla prověřit, pokud chce prosperovat na mezinárodních trzích. Další údaje ke zjištění se mohou zabývat infrastrukturou v dané zemi a specifikům, které jsou kladeny na produkty a služby na cílovém zahraničním trhu. Oba tyto indikátory jsou popsány v tabulce přílohy II. a tabulce přílohy III. Jakmile jsou požadované informace posbírány, management je vyhodnocuje a podle výsledku volí strategie ke vstupu na trh, tak jak jsem je popsal v kapitole Fáze internacionalizace podniku. Poté, co je vybrán, většinou na základě

sekundárních dat konkrétní trh, firma by měla začít ve sbírání primárních dat, aby si tak ujasnila a rozvinula marketingové strategie vhodné ke konkrétní zemi. Čím jsou výsledky těchto mezinárodních dat bližší k domovské zemi, o to méně je nutné modifikovat výrobky. V této fázi by si měl management zodpovědět otázku, jak dalece vlastně firma chce adoptovat marketingové taktiky na lokální trh. Zodpovězením otázky by měl management dojít k ujištění, jestli navrhnuté strategie a procedury může použít na více trzích či nikoliv. Snad největší překážka ve sběru a vyhodnocování dat se odvíjí od komparability a od stejné hodnoty dat v rozdílných zemích. Ve vedení výzkumu na rozdílných trzích existuje nebezpečí kulturní zaujatosti vyplývající z vlastních kulturních postojů a hodnot. Týmy, které provádí tyto výzkumy by tedy měly být mezinárodní, aby se tak této zaujatosti předešlo.¹⁷

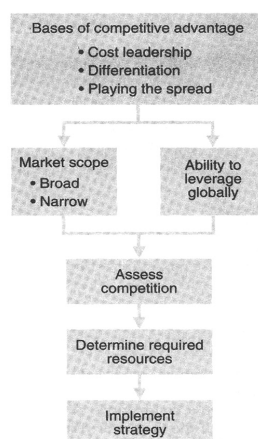
Plně globalizovaná firma má také trochu rozdílné požadavky na informace. Potřebuje pracovat s informacemi, které byly již předtím posbírané na trhu a vložit je do nových okolností související s globálními souvislostmi. Sekundární data, která byla shromážděna při vstupu firmy na trh, musí být v této fázi použita k monitorování změn, které na trhy nastaly. Potřeba integrovat data z rozličných interních a externích zdrojů organizace nabízejí možnost uzpůsobit globální informační systém tak, aby monitoroval výkon společnosti a určil jak nejlépe rozvrhnout zdroje na globální bázi.

6 DEFINOVÁNÍ GLOBÁLNÍ KONKURENČNÍ VÝHODY

Směřování firmy na globálních trzích vychází z jejího strategického vstupu na mezinárodní trh. Nicméně, aby firma na těchto trzích uspěla musí svým cílovým skupinám nabídnout udržitelnou konkurenční výhodu, která firmu odlišuje od konkurentů. V první řadě by si měla firma ujasnit strategické priority na mezinárodních trzích a určit množství investic a alokaci zdrojů, které si cílový trh žádá, tak, aby efektivně dosáhla svých cílů.²³ Definování globální konkurenční výhody by mělo zahrnovat a zdůrazňovat základní kompetence firmy (Core competences), které je firma schopná trhu nabídnout. Je nutné, aby si firma zjistila, jestli nabízené konkurenční výhody na domácím trhu, může rozšířit i na mezinárodní trhy. Jen proto, že je firma schopná “něco dělat” nezbytně neznamená, že “to něco” poskytuje globální konkurenční výhodu. Nastolené podmínky na domácím trhu mohou firmě pomoci vytvořit výhodu na trzích mezinárodních. Na druhou stranu ale, rozdílnost konkurentů na rozličných mezinárodních trzích může mít zásadní dopad na významu konkurenční výhody. Základní báze konkurenční výhody se liší v tom, jak se mohou uplatnit mezinárodně a na různých trzích. Zřejmě nejznámější konkurenční strategie byla vyvinuta Michaellem Porterem a je znázorněna na obrázku (Obr. 4). Tato strategie identifikuje tři hlavní typy konkurenční strategie: nákladový vůdce (cost leadership), strategie diferenciacce a strategii zaměření (focus).²⁴ Implicitní v rámci této strategie jsou dvě základní dimenze – strategický cíl a strategická výhoda.

Jak strategie tržního vůdce, tak i strategie diferenciacce jsou širokozáběrové (broad-line) strategie. Naproti tomu strategie zaměření (focus) je zaměřená k omezenému segmentu na trhu. Ačkoliv by si měla firma vybrat pouze jednu z výše zmíněných strategií, rozhodně není nemožné kombinovat například strategii diferenciacce se strategií nákladového vůdce. Každá z těchto strategií má svoje silné a slabé stránky, které jsem popsal v tabulce přílohy IV. Poté, co firma určila svoji konkurenční globální výhodu a jakým způsobem ji může na globálním trhu uplatnit, následuje zhodnocení jak daleko tuto konkurenční výhodu může použít na mezinárodní scéně. Firma musí srovnat svoji konkurenční pozici s pozicí jiných konkurentů v jiných zemích, musí zhodnotit jejich tržní sílu a potenciální slabé

stránky. Následně musí určit míru investic, kterými chce mezinárodní trh dobývat a zdroje, kterými si zajistí cílovou pozici. Toto hodnocení má významný dopad na výběr trhu, země, do které chce firma vstoupit. Její rozhodnutí závisí na síle konkurentů, ale také na tom, jak konkrétní země svými nabízenými podmínkami padne do celkové konkurenční strategie firmy. Mimo jiné je tímto hodnocením ovlivněn i způsob vstupu do země (mode of entry). Například, pokud má firma nedostatek adekvátních zdrojů k tomu, aby si udržela svoji konkurenční pozici, může ze začátku začít spolupracovat s jinou firmou či vytvořit aliance k tomu, aby dosáhla svých cílů.



Obrázek 4. Strategie

M. Portera

7 POZICOVÁNÍ A SEGMENTACE NA GLOBÁLNÍCH TRZÍCH

Rozhodnutí o pozicování firmy (positioningu) a tržní segmentaci tvoří srdce každé strategie, nejen strategie na mezinárodních trzích.²⁵ Tyto dva faktory jsou důležité zejména ve výběru konkrétního trhu, na který firma vstupuje, ale dává i odpověď na otázku, s kým vlastně budeme soutěžit o získání zákazníků, jakým způsobem budeme prezentovat výrobky na nových trzích a v jakém rozsahu budeme inovovat a měnit výrobky, ať již na úrovni fyzické, kdy dochází k hmatatelné úpravě produktu nebo jen v oblasti psychologické, která vychází z asociací a atributů, které jsou k produktu vymyšleny.²³

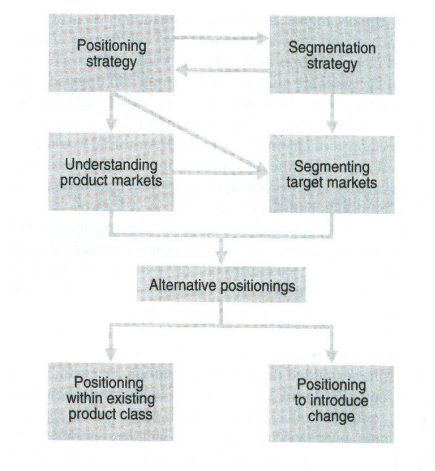
Zatímco firma na domácím trhu musí určit “pozici” produktů, se kterými bude operovat na daném trhu, určit výhody, na které bude klást důraz a určit zákazníky a trhy, na které se bude zaměřovat, na mezinárodním trhu tato rozhodnutí jsou mnohem obsáhlejší a v některých ohledech mnohem významnější. Jak pozicování, tak i segmentace by měly být založeny na jasném porozumění struktury zahraničního trhu a měly by brát v potaz veškeré odlišnosti a podobnosti relevantních produktů a tržních segmentů v různých regionech a zemích.¹⁹ Firma musí odlišovat zažité zvyklosti v nakládání s byť stejným výrobkem na různých trzích a podle toho taky výrobek prezentovat. Produkty pozicované a dávající důraz na konkrétní benefit v jedné zemi, mohou být bez efektu v zemi druhé. Tak například německý likér Jagermeister je v Německu prezentován jako posilující lék pro starší generaci, v USA je ale zaměřena na studenty a pozicován jako drink, který se pije, aby člověk byl “in”. Nebo automobilka Volvo je ve Švédsku prezentována jako spolehlivý a bezpečný vůz, v Německu je to záležitost statutu a komfortu. V některých případech může management firmy trvat na tom, aby na zahraničním trhu představil absolutní novinku (viz. Informace v globálním podnikání). A protože tento výrobek nebo služba zpravidla nezapadá do jednotné strategie firmy, musí firma vytvořit novou produktovou třídu (product class). Nová produktová třída si ovšem žádá identifikaci dalších alternativních funkcí a rolí konkrétních produktů. Graficky to zachycuje obrázek (Obr. 5). Produktová třída dále zahrnuje zkoumání, zda nový positioning je v souladu se současnými

zákaznickými trendy a vzorci chování. Podtrženo a sečteno, pro úspěšný positioning na mezinárodních trzích je nutné: 1) porozumění přirozené marketingové struktury v cizí zemi, 2) zkoumání cílových trhů, stupni segmentace a podobnosti zákaznickým potřeb a zájmů, 3) určení výhod, na které je nutné dát důraz a na jaké zákazníky se zaměřit.²⁰

Po pozicování firmy zpravidla nastává druhý krok, kterým je segmentace. Segmentace na mezinárodních trzích participuje na možná, co nejpodobnějších potřebách, zájmech, chování a reakcích zákazníků v různých zemích a geografických zónách a na rozsahu konkrétních trhů. Pokud management nastolí tzv. širokou strategii (broad-based strategy) a tyto faktory jsou víceméně podobné, management identifikuje podobné “shluky” zemí a segmentů, které pak oslovuje. Na druhou stranu, pokud jsou vzorce chování odlišné, firma musí provést segmentaci v konkrétních zemích samostatně. Například výrobce léku firma Alak Seltzer identifikovala v Evropě tři skupiny zemí s podobným vztahem ke kocovině. Tyto země identifikovala s přihlédnutím na vůli občanů, kteří jsou schopni připustit si, že mají kocovinu a je jim nevolno. Tak například Skandinávské země jsou pyšné na to, že mají kocovinu. Firma zde uvedla výrobek s pozicováním – “*the morning after the night before*”. V zemích Beneluxu a ve Spojeném království je sociálně připustitelné, že čas od času trpím kocovinou. Firma v těchto zemích tedy pozicuje svůj výrobek jako – “*for headaches and upset stomachs*”. V Latinských zemích se kocovina jednoduše “nevyskytuje”, proto zde firma vyrukovala s positioningem “*for upset stomachs*”. Většina trhů na vyspělých trzích patří k vysoce segmentovaným, zatímco rozvojové země jsou segmentované zřídka kdy. Například trh s cigaretami ve Spojených státech je rozlišený v délce cigaret, s filtrem nebo bez, s nízkým obsahem dehtu a s normálním množstvím, mentolové a bez mentolu a další kombinace.

Naproti tomu v rozvojových zemích jsou zpravidla dva segmenty - premium, kde patří luxusní cigarety typu Marlboro a levné lokální značky. Některé segmenty jsou ale za všech okolností stejné, bez ohledu na to, ve které zemi žijí. Jsou jimi děti a manažeři. Tytéž kreslené postavičky z Disneyho dílny si dobývají děti na celém světě. Batman, Spiderman, Aladin, ale i Nemo či panenka Barbie jsou celosvětové. Pro manažery a manažerky jsou to pak luxusní osobní věci, časopisy a

noviny. Podle společnosti GFK zabývající se výzkumy spotřebitelů, s integrací evropských trhů byly identifikovány rozdílné Euro-segmenty. Například jeden ze zjištěných segmentů GFK identifikovala jako “Euro-strážce”. Tento segment je známý díky svému vysokému povědomí o aktuálních cenách a vždy se snaží kupovat zboží ve slevách. Druhý segment je označován jako “Euro-frajeři”, kteří jdou s trendem, kupují módní zboží a jsou schopni utratit “nehorázné” množství peněz za oblečení a osobní věci.²⁷



*Obr. 5. Alternativní segmentace
a positioning*

8 MODIFIKACE MARKETINGOVÝCH PROGRAMŮ A KOMUNIKACÍ NA MEZINÁRODNÍCH TRZÍCH

Obecně by se firma měla snažit o to, aby marketingový mix standardizovala tak, jak se to jen dá. Standardizace má celou řadu výhod zahrnující například úspory z jednotné a velké výroby, propagace a prezentace jednotné image na různých trzích, snadnější transfer myšlenek a zkušeností a v neposlední řadě koordinaci a kontrolu nad mezinárodními operacemi. Jenže absolutní standardizace je proveditelná jen velmi těžko. Existují zde četné překážky, které brání standardizaci. Ty pramení z nejrůznějších regulací a hlavně odlišným spotřebitelským preferencím v přijímání komunikačního sdělení. V tabulce (Tab.6) jsou znázorněny benefity standardizace a překážky k jejímu nastolení.

VÝHODY STANDARDIZACE	BARIÉRY VE STANDARDIZACI
ÚSPORY NÁKLADŮ	ODLIŠNOSTI V ZÁKAZNICKÝCH PREF.
■ Economy of scale v produkci a marketingu ■ Minimalizace nákladu na reklamu a modifikace výrobků	■ Sociokulturní hodnoty a živ. styl ■ Vnímání a asociace
VYUŽITÍ A TRANSFER KNOW-HOW	REGULACE A RESTRIKCE VLÁDY
■ Transfer zkušeností ■ Transfer myšlenek	■ Výrobová a reklamní omezení ■ Tarify, lokální nákupy
STEJNÁ IMAGE KVALITY A SLUŽEB	ODLIŠNOSTI V MARKETINGOVÉ INFRASTR.
■ Globální zákazníci ■ Mezinárodní komunikace	■ Média ■ Distribuce
SNADNĚJŠÍ KOORDINACE A KONTR.	REGIONÁLNÍ KONKURENCE
■ Jednotné standardy	■ Typ konkurence ■ Konkurenční chování

Tab. 6. Výhody a bariéry standardizace

Potřeba pro modifikaci se ve většině případů liší od jedné součásti marketingového mixu ke druhé. Pozicování a design produktu může například zůstat stejný a nebo s jen malým množstvím modifikací, zatímco reklamní text, cenová politika nebo distribuce se musí adoptovat zcela. Eventuelně, distribuce může zůstat stejná, ale musí se změnit produktová a propagační politika. Tabulka

přílohy V. poukazuje na dva rozdílné přístupy dvou podobných firem k mezinárodnímu přizpůsobování marketingových programů a komunikace.¹⁹

8.1 Modifikace produktu

Prvotní rozhodnutí v sestavování plánu pro zahraniční trhy je modifikace produktu. Management se rozhoduje, jak dalece pozměnit a adaptovat výrobek k rozdílnému využití a podmínkám v jiných zemích. Neúspěch výrobku může znamenat pro firmu katastrofu. Modifikace výrobku ale v každém případě znamená větší náklady a často opoždění plánovaného vstupu na trh. Modifikováním výrobku většinou eliminujeme potenciál výrobku rozšířit se i do jiných zemí než pro které byly původně modifikovány. Náklady spojené s modifikací a adaptací produktu by proto měly zváženy s přihlédnutím na aktuálnosti a míře vstupu na trh. V některých případech nejsou výrobky adaptovány záměrně. Nezměněné totiž mohou vyjadřovat řadu pozitivních asociací spojených se zemí původu. Například Cadillac s vysokou spotřebou benzínu, stavěný pro široké a nekonečné americké silnice si rozhodně našel svoje příznivce i na úzkých silnicích v Evropě. V některých případech je povinné produkt modifikovat, aby tak splnil standardy a omezení v cílové zemi. Tak například návody musí být psány v jazyku, kterému všichni v zemi rozumí nebo volant u auta by měl být v Evropě, mimo Anglie, na levé straně atd. Musí být brány v úvahu i klimatické podmínky. Například výše zmíněný Cadillac by asi těžko uspěl ve Finsku, kde je věčná zima nebo Škodovka by nemohla exportovat vozy na indický trh bez kvalitnějších a vyšších podvozků. Kosmetická společnost Avon musela změnit svoje platické obaly na japonských trzích. Japonským ženám se totiž zdály levné a nevábne kvality.

8.2 Modifikace komunikační strategie

Komunikační strategie a propagační taktiky často vyžadují uzpůsobení specifickému zahraničnímu trhu. Také výběr médií musí být adekvátní k zákaznickým vzorcům a naučenému chování. Když například Coca-Cola spouštěla novou kampaň v Indii, nemohla k tomu využít televizních spotů, které tak běžně a hojně využívala jinde. Příčinou byl nedostatek přijímačů v indických domácnostech. Coca-Cola místo toho zvolila outdoorovou reklamu. Firma je rovněž přinucena

udělat změny v celkovém provedení reklamy i když by mohla použít totožný positioning s jinou zemí. Při adaptování komunikačních taktik na cílový trh musí firma vzít v úvahu tři hlavní faktory, které komunikaci ovlivňují. Jsou jimi: různá vládní omezení reklamy a propagace, zákaznické vnímání reklamy a interpretaci použitých stimulů a dostupnost a dosah médií v dané zemi. Postoje vlád k regulaci obsahu v médiích se liší. Některé země Evropy striktně regulují obsah reklamních spotů a zvláště pak těch televizních. Reflektují tak vžitý vzorec, že televize hraje důležité vzdělávací médium, které by mělo být pečlivě monitorováno. Mezi další ostře sledované propagační aktivity patří tzv. "In-store" reklama a Direct marketing, které jsou rovněž silně regulovány. Naproti tomu ve vývojových zemích je situace odlišná. Vlády zasahují do médií jen velmi omezeně. Důvodem je nerozvinutý mediální trh a názor, že ochrana zákazníka není vnímána jako důležitá. V mnoha zemích existují i četná omezení samotného obsahu. Tyto restriktce jsou poháněna obavami o udržení dobrých morálních standardů. V muslimských zemích jsou tak téměř zákázány reklamy se ženami. V Německu se tato omezení vztahují ke srovnávací reklamě a užívání superlativů. Vlády zemí omezují i reklamy pro děti. V Itálii tak nemohou v reklamě vystupovat děti jedící tzv. snack. V Nizozemí musí pak reklamy na sladkosti zobrazovat děti, které si po sladkosti vyčistí zuby a ve Francii nemohou děti v reklamě vystoupovat vůbec. Firmy musí tyto odlišnosti respektovat. Užívání Sales promotion je rovněž omezeno. Zatímco v USA je zcela běžné používání kupónů, jako vůbec hlavní taktika Sales promotion, v Rakousku, Německu a Řecku je používání kupónů zakázáno.

Další otázkou je také dostupnost a dosah médií. Tak například tištěná média jsou ovlivněná úrovní gramotnosti, vzdělání a cirkulací. V Německu, Spojeném království, ale i Japonsku jsou tištěná média velmi oblíbená. Na druhou stranu v Itálii nebo Španělsku jsou rádio a veškeré další vizuální prostředky efektivnější. Naproti tomu v rozvojových zemích, v zemích východní Evropy, Rusku a Číně jsou charakteristické billboardy a jiné prostředky venkovní reklamy. Firma Palmolive byla první, která použila místo pro svoje reklamy v moskevských a kievských autobusech, ale i firma IBM při svém průniku na trh tehdejšího Československého trhu použila billboardy. Zajímavé nicméně logické se může zdát pronikání některých televizních a rozhlasových stanicí za hranice jiných států. Především německé a francouzské stanice pronikají do sousední Belgie, Švýcarska,

Rakouska. Znamé jsou případy mnohých občanů dřívějšího Československa, kteří s chutí ladili “rakušáky.” V každém případě, rozrůstání mezinárodních médií, jako jsou například Sky channel, MTV a další má svůj mimořádný význam. Dochází tak k efektivnímu transportu jedné kultury do kultury druhé. V Dánsku například šli tak daleko, že veškeré pořady ponechávají v původním jazyce, tedy bez dabování, která je tak rozšířeno v ČR. Výsledkem je téměř dokonalá znalost jazyka anglického v celém Dánsku, a to včetně starších a starých lidí.

Televizní spoty se svými apely musí také reflektovat vkus a zažitá pravidla svých příjemců. Ve Spojených státech je uplatňována tzv. “hard-selling” technika. Jde o to prodat za každou cenu a využít přitom čehokoliv. Ve Spojeném království je tato technika pokládána přinejmenším za divnou a ohavnou. Ve Východní Evropě a Rusku tato technika dokonce vzbuzuje negativní reakce související se zažitou propagandou Komunistické strany a v Japonsku, které je svojí podstatou založené na kultuře meče a chryzantény, tedy harmonické společnosti, je tato technika vyloučena zcela.

8.3 Modifikace cenové strategie

Odlišnosti v cenové citlivosti, schopnosti platit za zboží a konkurence na trhu naznačují, jak snadné nebo těžké bude provést penetraci trhu a jakým způsobem by měl být maximalizován zisk, který je nutné přizpůsobit regionální poptávce. Například ceny Big Mac společnosti McDonalds jsou odlišné v každé zemi, kde firma podniká. V tabulce přílohy VI. je zobrazen tzv. “The hamburger standard”, podle kterého lze zjistit koupěschopnost v dané zemi. Nejdražší Hamburger se dá koupit ve Švýcarsku za více než pět dolarů a nejlevnější pak v Číně v průměru za jeden dolar. Cenovou strategií McDonaldu je zacilování širokých trhů ve všech zemích a udržení nákladů na nízké úrovni, tak aby tato “pochoutka” byla dosažitelná pro všechny lidi. Kromě toho, že rozdílná cenová politika dává vzkvétat tzv. “švarc systému”, odlišnosti v nákladech na produkt, přeprava, dopravné, zisk pro distributora, vládní cenové regulace dále komplikují zakládání uniformních cenových strategií. Navíc hraje cenová politika společnosti velký význam na postavení firmy na trhu jako cenového vůdce.

Cenová citlivost se liší rovněž trh od trhu. Zvláště v rozvojových zemích, kde jsou nízké příjmy si může zboží dlouhodobé spotřeby dovolit jen určitá skupina

lidí. Tak například v Indii si může koupit automatickou pračku, barevnou televizi nebo toaletní mýdlo jen 300 milionu lidí, tedy 1/3 populace a firma Nestlé odhaduje, že její výrobky si může dovolit koupit v této zemi jen asi 100 milionu lidí. Cenová citlivost je ovlivněna celou řadou psychologických, jako je například image výrobku. V některých případech jsou výrobky či služby určovat tzv. "premium price", která je spojována s asociacemi prestiže zemí původu. Například nábytek ze Skandinávie, parfémy z Francie, vlněné zboží z Itálie atd. V některých případech změna nízký příjem obyvatelstva celkový positioning značky. Například mýdla Camay firmy Procter and Gamble na ruském trhu se prodávají asi osmkrát draž než mýdla ruských výrobců. Proto jsou i pozicovány jako luxusní výrobky, které se kupují pro zvláštní příležitosti, jako jsou Vánoce nebo Den žen.

8.4 Modifikace distribuční strategie

Odlišnosti v distribuční struktuře a ve schopnosti a pokrytí daného území distribučními řetězci využívající různé typy distribučních kanálů má za následek lepší adaptaci na regionální úrovni. Konkrétní distribuční struktury v daných státech se podstatně liší ve smyslu jejich důležitosti nebo role masové distribuce, silných místech v distribučních kanálech, technologiích a jednotlivých členech zapojených do řetězců. Například ve vývojových zemích se 90 procent obchodu uskutečňuje na venkovních trzích, kde dodavatelé jsou často i prodávající. Velké moderní způsoby distribuce můžeme najít především ve vyspělých zemích, kde tuto úlohu velmi dobře sehrávají nejrůznější supermarkety, hypermarkety a discounty. Ačkoliv jsou tyto velkoplošné prodejny jen v okolí velkých měst a trendem je neustálé rozrůstání, v některých zemích tomu tak není. V Japonsku a Itálii a v řadě dalších zemích je expanze řetězců omezena, aby byl zachován tradiční způsob prodeje. V těchto zemích je více než 60 % prodeje zabezpečováno malými rodinnými firmami.

Fragmentace distribuce nese rovněž důsledky pro distribuční strategii, obzvláště tam, kde obchodníci nepatří do družstva či nějakého další centralizované organizace, která zabezpečuje výhodné nákupy pro všechny její členy. V českých podmínkách by to mohla být Jednota nebo Drogerie Teta. Výrobci pak skoro nemají možnost přijít do kontaktu přímo s maloobchodníky, ale musí svoje zboží nabízet velkoobchodníkům, kteří danému trhu mnohem lépe rozumí. V Japonsku

například neexistují žádní velkoobchodníci, tak, jak je zvykem jinde. Je zde však celá řada regionálních velkoobchodníků, kteří prodávají zboží lokálním velkoobchodníkům, a teprve ti prodávají zboží maloobchodníkům. Distribuce přes malé maloobchodní systémy často omezuje proveditelnost pull strategie a pokud je navíc limitováno nedostatkem místa v regálech obchodu, špatným nebo chybějícím merchendisigem a nemožností využít In-store reklamu, je velmi těžké podporovat výrobek reklamou, mající cílovou skupinu právě konečného spotřebitele.

V některých případech nerozvinutý distribuční systém a chabá infrastruktura překáží v rozvoji efektivní distribuční strategie. Když například Unilever v roce 1991 koupil v tehdejší České a Slovenské federativní republice jednu významnou společnost vyrábějící zmrzlinové krémy, potýkal se s nemožností spolehnout se na tehdejší distribuční systém. Výsledkem bylo, že většina zmrzlin dorazila do obchodu poloroztátých. Unilever byl tedy donucen vybudovat zcela nový distribuční systém, který ve svojí konečné fázi pokryl celou Východní Evropu.

Současné distribuční systémy na vyspělých trzích využívají skenerových systému, které značně urychlují celý systém distribuce, ale umožňují monitorovat i efektivitu jednotlivých reklamních kampaní.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 DIPLOMOVÁ PRÁCE

9.1 Úvod do problematiky

V Diplomové práci jsem se rozhodl nepřímo pokračovat v Bakalářské práci, kde jsem zhodnocoval strategie a komunikace firmy na lokální úrovni. V současném světě však drtivé procento firem má svoje podnikatelské aktivity v zahraničí nebo je minimálně zčásti vlastněno zahraniční firmou. To dodává podnikání třetí rozměr. Tedy rozměr různé míry modifikací na konkrétní kultury, kterým je nutno přizpůsobovat cíle a strategie společností. V této práci jsem zpracoval interní a externí analýzu ústředí irské mezinárodní společnosti Kingspan a porovnal ji se společností Kingspan Česká republika, abych tak zjistil míru modifikací marketingového mixu a dokázal tak zodpovědět danou hypotézu. Protože společnost prosazuje strategii standardizace, se kterou je mimořádně úspěšná, existují zde z hlediska marketingového mixu rozdíly v modifikaci mezi ústředím a pobočkami jen v korporátní kultuře a propagaci (komunikaci) společnosti. V této části práce jsem posbíral, analyzoval a interpretoval informace získané ve společnosti Kingspan IRL a Kingspan CZ k porovnání a zjištění, jakou míru modifikace irské ústředí vyvinulo při implementaci svých záměrů v Česku. Praktická část práce vychází z teoretické části a akceptuje probíranou teoretickou problematiku do praxe.

9.2 Základní parametry firmy Kingspan

Společnost Kingspan je rychle se rozvíjející stavební společnost s centrálou v Irsku, která byla založena již před více jak 30 lety. Její operativní strategií je úzké sepětí firmy s potřebami vzrůstajícího trhu stavebních materiálů a pružného reagování na změny ve stavebnictví v zemích, kde společnost operuje. Kingspan Group dosáhla předního postavení ve všech geografických oblastech, kde nabízí své služby. Kingspan pokračuje v rozvíjení svých mezinárodních aktivit tím, že klade důraz především na vývoj produktů a marketing. Kingspan CZ je výrobní a obchodní centrálou pro Střední Evropu. Výrobní závod, který je v Hradci Králové, vyrábí tepelně izolační stěnové, stropní a střešní sendvičové panely s jádrem z tvrdého polyuretanu nebo z minerálních vláken (nehořlavé). Tyto panely se

používají pro průmyslové, skladovací, distribuční, administrativní, sportovní a potravinářské budovy, obchodní střediska, autosalony, garáže, chladírny, mrazírny a budovy s regulovanou teplotou, výstavní a předváděcí haly, letištní budovy, elektrárenské a teplárenské stanice a další typy budov. Středisko Zákaznických služeb spolupracuje s obchodními pobočkami v jednotlivých zemích a koordinuje dodávky zboží do celé Střední Evropy. V loňském roce dosáhla česká pobočka obrátu 1,2 miliardy korun, a to hlavně díky dalším exportům do dalších evropských zemí. Bližší informace viz. přiložený katalog firmy Kingspan. Firma působí v devíti evropských zemích, kde má svoje pobočky s obchodním zastoupením, dále pak na Dálném východě a ve Spojených státech. Na obrázku (Obr. 7) jsou znázorněna místa působiště firmy v Evropě.



Obr. 7. Ústředí a filiálky firmy v Evropě

10 HISTORIE FIRMY A ANALÝZA STRATEGICKÝCH FÁZÍ

10.1 Provedená analýza

Ačkoliv dneska patří firma k jedničce ve svém oboru, její začátky nebyly zdaleka tak jednoduché, jak by se mohlo zdát. Jak jsem se již zmínil, firma byla založena v roce 1972 jako malá rodinná firma vyrábějící železné pláště budov. V roce 1976 Kingspan podepsal smlouvu se společností Ward Building Components UK, na základě které začal vyvážet svoje zboží do Velké Británie. Produkty v té době byla dodávány hlavně na stavební trh Spojeného království a Irska. Následně se společnost začala zabývat i výrobou lisovaných kontejnerů, které sloužily k přepravě odpadu. Na tom později založila svoji environmentální politiku. V 80. letech začal velký rozvoj společnosti poté, co společnost objevila tržní niku na domácím trhu a trhu Velké Británie. Nikou pro společnost bylo založení továrny na výrobu izolovaného plášťového systému a objevení nových typů izolačních panelů, které kryjí ocelové konstrukce velkých hal. V 90. letech přešel Kingspan z ošetřovatele tržních nik na tržního vůdce trhu ve svém oboru. Základem tomu bylo rozšíření zákazníků původně se vyskytujících jen v tržních nikách. Kingspan dokázal vysvětlit svými reklamními poselstvími, strategiemi a firemní politikou, že haly pro skladování musejí být vzdušné a dobře chráněny proti požárům a jako jediný tyto výrobky taky dokázal nabídnout a dokonale se přizpůsobit konkrétním přání zákazníka. Na konci 90. let dokonce skoupil společnost Ward Building Components UK se kterou měl původně licenci na výrobu a prodej svých výrobků na trhu Velké Británie. Dále následoval vstup Kingspanu do kontinentální Evropy, a to původně do zemí Beneluxu a Německa, kde získal některé distribuční společnosti stavebních materiálů. Těch využil ke kontaktu s cílovými zákazníky pohybující se na B2B trzích a vytvořil si tak cestu z Irska na trhy Západní Evropy. Zboží se nicméně stále vyrábělo v Irsku a Velké Británii. Firma Kingspan nadále posilovala svoje pozice v kontinentální Evropě koupí tři největších výrobců izolačních panelů a následným jejich začleněním do jedné firmy. Firma na konci 90. let neměla v Západní Evropě prakticky žádnou konkurenci, který by ji ohrožovala. Po dobytí trhů Německa a zemí Beneluxu, získal Kingspan začínajícího, ale rychle

rostoucího výrobce konstrukčních izolačních panelů v České republice, což se později ukázalo jako klíčový tah pro získání nejen prakticky celého českého trhu (okolo 90 %), ale také sousedních trhů v Polsku, Slovensku a Maďarsku. I na základě tohoto kroku se Kingspan stal ve své cílové skupině uznávanou a prakticky skoro jedinou značkou schopnou nabízet služby v tak velkém rozsahu. Jedna z divizí Kingspanu pojmenovaná Titan zabývající se výrobou ekologických kontejnerů z lisovaného plechu, se podobně jako ústřední firma samotná pokusila o celou řadu akvizicí, a to především v Polsku, kde taky uspěla a kombinací výroby kontejnerů a panelů si tento trh ve své kategorii rovněž získala. V roce 2000 firma koupila v Británii firmu Hewetson Access Floors, která až do té doby byla úspěšná na trzích s tzv. dostupnými výškovými kanceláři (highrise office) a speciálními místnostmi pro úschovu informací (data room). Blížší informace viz. kapitola Produktová a komunikační politika společnosti nebo přiložený nabídkový katalog. Získáním společnosti Tate access floor, největšího výrobce tzv. přístupových podlaží ve Spojených státech, se Kingspan stal největším výrobcem a dodavatelem těchto podlaží v celé Americe. Po Spojených státech firma koupila distributora přístupových podlaží ve Španělsku, aby tak opět získala přístup na nový trh. Poslední zemí, kterou Kingspan dobyl je Holandsko. Kingspan zde získal firmu Morgan Crucible, která do té doby obhospodařovala malý trh s izolovanými panely. Firma tak získala zásadní globální vliv na všech obhospodařovaných trzích. Jako rozvojové cíle pro další roky si firma vytkla významně investovat do svých stávajících výroben, investovat do oblasti R&D (Research and Development) a zahájit výrobu nové řady panelů, od kterých si slibuje upevnění svého tržního podílu na dosavadních trzích a získání nových trhů.

10.2 Závěr, interpretace analýzy a návrh na opatření

Kingspan při svém rozrůstání prošel všemi třemi fázemi mezinárodního marketingového rozvoje, které jsem popisoval v teoretické části práce. Prvotní fází byl pro Kingspan vstup na trh Velké Británie, tedy sousední trh, který byl nejbližší nejen geograficky, ale hlavně i mentálně. Ve druhé fázi následoval vstup do kontinentální Evropy a koupení poskytovatele licence firmu Ward Building Components UK. Následovalo objevení tržní niky, které podstatnou měrou

přispělo k expanzi firmy na dobývaných trzích, tak, jak se o tom píše v kapitole Druhá fáze – lokální expanze firmy. Tím, jak postupně firma vstupovala na více a více trhů celosvětově, musela začít řešit globální marketing. Firma většinou kupovala distribuční sítě, do kterých následně dodávala svoje výrobky, které byly vyráběny jen na několika místech na světě. Jak firma rostla, začala budovat svoje výroby v blízkosti vlastních distribučních sítí, aby se tak vyhnula transportním nákladům a velké logistické náročnosti v převážení ocelových konstrukcí. Využívala přitom i nízké náklady na mzdy, relativně dobrou infrastrukturu a slabé nebo žádné cizí konkurenty na dobývaných trzích. Je paradoxem, že firma je konkurentem sama sobě. Tzn. pobočka v Česku může vyvážet a distribuovat zboží například na území Německa, kde ale funguje pobočka Kingspan Deutschland. Dochází tak vlastně k parazitování jedné pobočky na druhé.

Současná společnost nadále posiluje svoje pozice v Evropě a ve Spojených státech, ale nebere v potaz rychle rostoucí trhy Číny a zejména ruský trh. Mým návrhem na zlepšení je tedy zpracování dokumentace k těmto trhům, tak jak jsem je popsal v kapitole Faktory ovlivňující globální marketingové strategie a popsal možnosti rozšíření se i na tyto trhy. Dalším návrhem je zamezení parazitování jedné pobočky na druhé vymezením nového rozsahu možností jednotlivých poboček.

11 ANALÝZA VLIVU ČESKÉ KULTURY NA IRSKOU SPOLEČNOST KINGSPAN

Ačkoliv se společnost Kingspan řídí strategií standardizace, tedy strategií, která nevyžaduje globalizovat a adaptovat nezbytně všechny prvky marketingového mixu, některé prvky se přece jenom adaptovat musí, jsou jimi komunikace (promotion) a korporátní kultura (culture). Podle šéfa Operační kanceláře Gene Murtagh, který měl dříve na starost expanzi Kingspanu na Středoevropské trhy, se trhy liší především v závislosti na sobě a konkrétními kulturními vzorci a postoji zákazníků, na které se společnost musí rovněž adaptovat.

Tato část práce je vystavěná na kvalitativním rozboru výpovědí některých manažerů centrály Kingspan v Irsku. Reakcí na ně je kvantitativní rozbor výpovědí českých managerů a obchodníků pobočky Kingspan CZ. Viz. Příloha VII. Předmětem zkoumání je míra a způsob modifikace marketingového mixu (People a Promotion). Další části marketingového mixu, tedy Price, Package a Product jsou standardizovány. Jejich porovnávání by tedy nemělo žádný smysl.

11.1 Modifikace – Lidé /People/

V této oblasti se snaží Kingspan docílit unifikovaného chování všech svých zaměstnanců po celém světě. Zaměstnanecká nebo firemní kultura je nasazena podle irských zvyklostí, nicméně je částečně adaptována na lokální zvyklosti. Kingspan jako jedna z mála společností využívá síť obchodníků, kteří mají svoji kancelář ve svém domě nebo bytě. Kingspan tuto kancelář jen vybaví a dá obchodníkovi k dispozici vlastní vůz i pro soukromé účely. Obchodník pak obhospodařuje konkrétní část trhu. Firma tak významně šetří náklady na objemná pracoviště. Firma velmi často pořádá nejrůznější kurzy pro svoje obchodníky a manažery, které jsou v souladu s nejnovějšími potřebami. Jsou jimi kurzy asertivity, obchodního vyjednávání atd. Velmi rozšířenou praktikou jsou pak tzv. venkovní aktivity (outdoor activities), které pomáhají ztmelovat a seznamovat tým, jehož členové se většinou znají jen přes Internet. Firma pořádá pro zaměstnance (obchodníky a manažery) výlety do domovské země Kingspanu, aby zde nasbírali inspiraci při rozvíjení hlavních strategií v místech poboček. Tímto způsobem

implikuje svoji irskou kulturu na svoje pracovníky jiných zemi. Kromě toho jsou pobočky zpravidla řízeny vedoucím pracovníkem z centrály, aby tak byl zachován správný výklad cílů a strategií pro konkrétní. Rád bych zde zmínil pár bodů v irské firemní kultuře podle pracovního řádu Kingspan IRL a bude následovat vyjádření Kevina O'Connell k nastavené firemní kultuře. Konec této podkapitoly uzavírá průzkum s českými obchodníky a manažery Kingspan CZ, kteří jako zástupci české kultury jsou v reakci s irskou kulturou.

11.1.1 Nastavení podmínek v Irsku

V oblasti strategického rozvoje pracovníků se firma podle Kevina O'Connell pokouší o strategii standardizace. *“Nicméně na rozdíl například od produktové politiky, která je striktně dána a existují zde pouze omezené možnosti ve změně designu, zaměstnanecká politika je vůči zaměstnancům v zahraničních státech shovívavější. Nicméně obecně je dán pouze jeden pracovní řád, který je platný pro všechny zaměstnance na celém světě”* (Kevin O'Connell). Manažer z tohoto řádu uvedl alespoň některé body:

- Kingspan má jasně definovanou organizační strukturu s neformálním přístupem vedoucího týmu k podřízeným
- Kingspan má neformální pracovní plán flexibilní ke svým zaměstnancům
- Kingspan má jasně definovány pracovní funkce a jejich zodpovědnosti
- Jednat a rozhodovat nestranně a zdržet se při výkonu práce všeho, co by mohlo ohrozit důvěru v nestrannost rozhodování
- Zaměstnanec není povinen bezvýhrady respektovat nařízení Vedoucího, má-li za to, že toto rozhodnutí může vést k poškození firmy

Pokud bych měl tuto strukturu identifikovat, vítězí zde obecně právo jedince nad skupinou, což je Irsku vlastní. Podstatné jsou také neformální vztahy na pracovišti, kdy si všichni tykají a vedoucí manažer je hlavně rádce než diktátorem. Společnost je silně orientována na výsledky a její sociální politika přináší ovoce jen těm, kteří prokazatelně přinášejí výborné výsledky firmě. Pracovní řád není rovněž založen na fixní pracovní době a přesném rozdělení

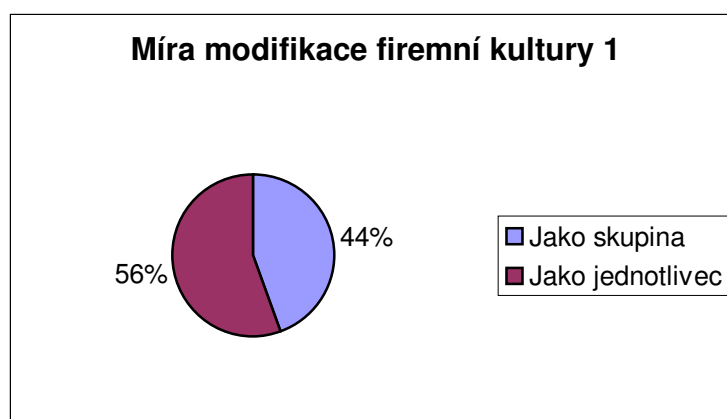
pracovních úkolů a veškeré nové pracovní postupy jsou velmi rychle aplikovány do praktického využití.

11.1.2 Výzkum v českých podmínkách

Výzkum v českých podmínkách, jak jsem uvedl už dříve, byl založen na anketním šetření mezi českými manažery a obchodníky Kingspanu CZ. Cílem bylo poukázat na konkrétní modifikační prvky, které ústředí muselo udělat v případě české korporátní kultury.

Výsledky průzkumu:

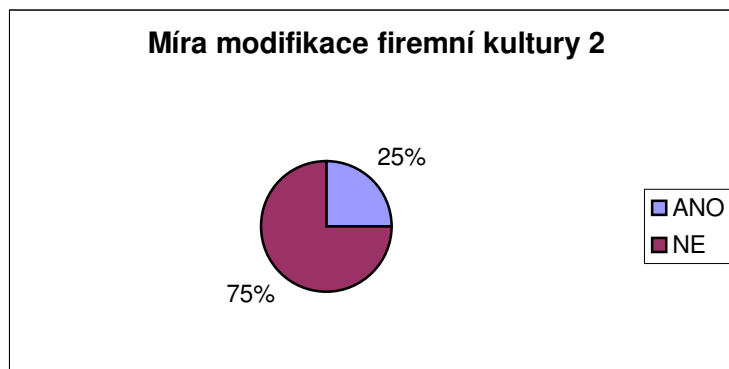
1. V práci se ve většině případů rozhodujete jako jednotlivci nebo skupina lidí?



Graf 8. Míra modifikace firemní kultury

Komentář a porovnání: Zaměstnanci Kingspan CZ se ve větší míře případů rozhodují jako jednotlivci. Ačkoliv Irská firemní kultura firmy Kingspan je rovněž založena na individuálním přístupu, je tento přístup mnohem více dominantnější než v případě Kingspan CZ.

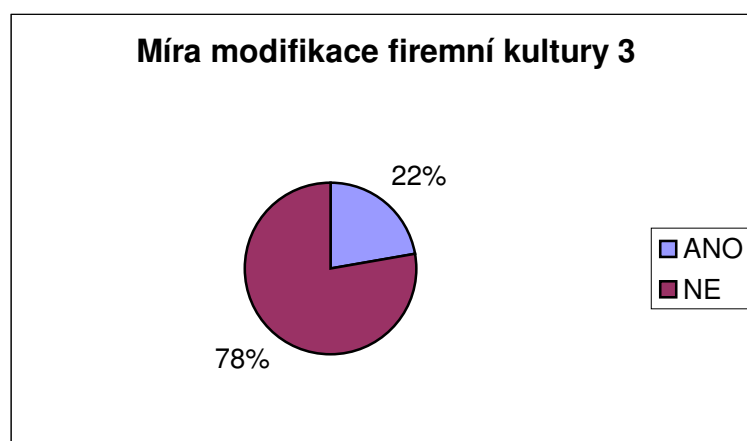
2. Měli byste pocit viny, kdyby v práci selhal Váš kolega?



Graf 9. Míra modifikace firemní kultury

Komentář a porovnání: Většina zaměstnanců by neměla problém s tím, že selhal jejich kolega. Češi v Kingspan CZ se spíše zajímají sami o sebe, rádi dělají věci po svém a o druhé se příliš nestarají. To je v opozici k irské firemní kultuře Kingspan IRL, kde se zaměstnanci, ačkoliv jsou rovněž silně individualističtí, o druhé starají.

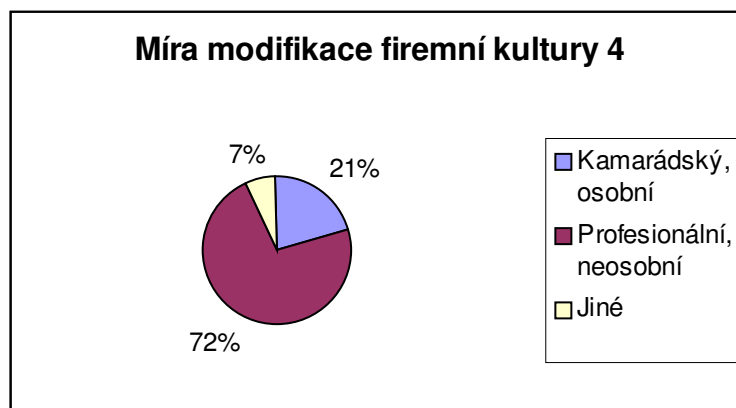
3. Tykáte si na pracovišti?



Graf 10. Míra modifikace firemní kultury

Komentář a porovnání: Většina zaměstnanců české pobočky Kingspanu si vyká, což poukazuje na formálnost vztahů. Jen pro srovnání, v irském ústředí jsou vztahy mnohem méně formální. Lidé se zde oslovují křestními jmény, což je znakem tykání, které jinak angličtina nedovoluje.

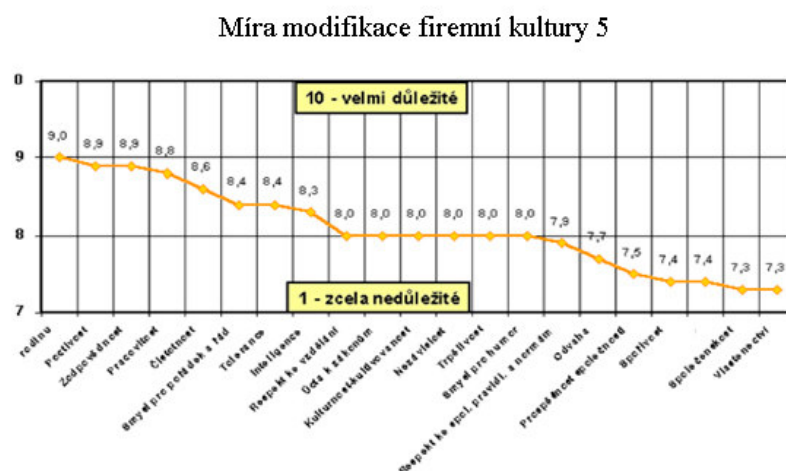
4. Jaký je vztah mezi nadřízeným a podřízeným ve Vaší firmě?



Graf 11. Míra modifikace firemní kultury

Komentář a porovnání: V Kingspan CZ jednoznačně vyhrálo neosobní prostředí a formalizované vztahy mezi většinou pracovníků. Profesionální prostředí sice existuje i v Irsku, ale profesionál je zde chápán jako někdo, kdo pozitivně pomáhá všem v jejich rozvoji a nikoliv jako direktivní šéf. Zaměstnanci v Kingspan CZ jsou bráni jako ti, kteří by si měli plnit zadané úkoly a příliš nediskutovat o tom, jestli by úkol nešel udělat lépe. V Kingspan IRL je naopak podřízený takřka na úrovni vedoucího. O problémech se diskutuje. I v pracovním řádu je dodatek, že zaměstnanec nemusí bezprostředně uposlechnout příkaz, který by podle jeho názoru mohl ohrozit firmu, ale diskutovat se svým „šéfem“ o možnostech.

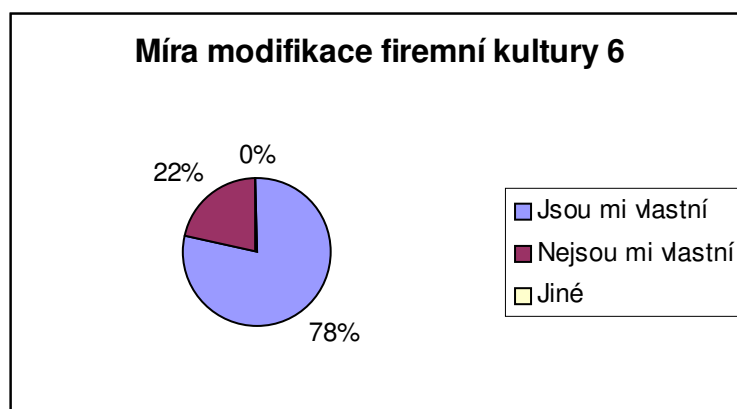
5. Jaké životní hodnoty mají pro Vás největší význam?



Graf 12. Míra modifikace firemní kultury

Komentář a porovnání: Tabulka vykazuje vysoké bodování u Kingspan CZ v případě důrazu na rodinu, poctivost, zodpovědnost a čistotnost. V Kingspan IRL jsou nejčastějšími hodnotami kariéra, asertivita, efektivita.

6. Jaký máte vztah k těmto výrazům (úspěch, síla, výsledky)?

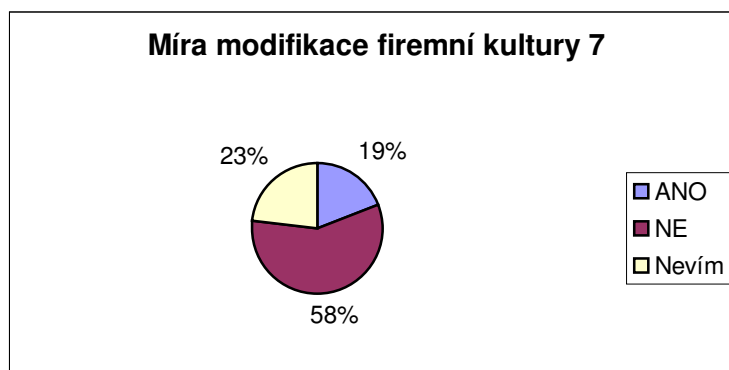


Graf 13. Míra modifikace firemní kultury

Komentář a porovnání: Graf ukazuje poměrně vysoký výsledek ve vztahu českých pracovníků Kingspan k těmto výrazům. Také pracovní řád Kingspan IRL silně vyzdvihuje tyto výrazy. Podle mého názoru je to dáno hlavně slovníkem irských

manažerů české pobočky Kingspan a vůbec celou vnitřní komunikací firmy, která klade na tyto výrazy důraz.

7. Máte rádi nestále nové změny na pracovišti?



Graf 14. Míra modifikace firemní kultury

Komentář a porovnání: Čeští zaměstnanci zpravidla bývají konzervativní a něco nového pro ně zpravidla znamená nutnost přizpůsobit se, což bývá někdy velmi obtížné. Většina lidí mívá předsudky, že nové se automaticky rovná špatné. Naproti tomu je Kingpan IRL o hodně více otevřena novým věcem, které dokáže také velmi dobře zúročit.

11.2 Modifikace – Propagace /Promotion/

Kingspan Irsko využívá do obsahu svojí komunikace čtyři konkurenční výhody, které tvoří obsah každého komunikačního sdělení. Tyto výhody jsou uvedeny v následující kapitole Analýza udržitelné konkurenční výhody. Pro komunikaci se svými cílovými skupinami využívá všech komunikačních prostředků, nejčastěji však v následujícím pořadí (Sales promotion, Event marketing, Advertising, Public relations, Veletrhy a výstavy a Direct marketing). Taky v České republice je kladen důraz na Sales promotion. V menším počtu jsou pak v Česku organizovány Event marketingové akce. Na prstech ruky by se daly spočítat PR články, které byly o firmě napsány za její několika roční působení v ČR. Firma se rovněž neúčastní veletrhů a reklamní spoty nebo billboardy jsou k vidění spíše v okolí Hradce Králové, kde společnost sídlí.

11.2.1 Reklama

Reklama Kingspan IRL klade důraz na pozicování se sloganem: *“Building to the power of Kingspan”* s logem, který je znázorněn na následujícím obrázku (Obr.15). V příloze VIII. je vyobrazen příklad reklamního layoutu. Pro reklamu jsou využívána především tisková ekonomická média, stavební magazíny, magazíny o architektuře, webové bannery a další jak s mezinárodním, tak i místním dosahem.



Obr. 15. Značka se sloganem

11.2.2 Sales promotion

V Sales promotion (push strategy) je kladen důraz na obrovské množství dárek pro všechny zákazníky společnosti. To je stejné jak v Irsku, tak i v Česku. K dispozici jsou například luxusní pera, kožené tašky a pouzdra, sady luxusního nářadí, ale i kopací míče atd. Politika Kingspanu nedovoluje poskytovat žádné slevy na dodávky staveb. Konkurenční výhodou je rychlost postavení stavby. Výborné kvality jsou všechny merkantilní tiskoviny. Například vizitky na tvrzeném ručním papíru. Brožury a letáky jsou na křídových papírech s větší gramáží atd. Všechny informace jsou rovněž zaznamenány na informačních CD, které jsou dodávány v každém nabídkovém listě a jsou součástí každého katalogu atd. V případě pull strategy je akcent kladen na obchodní zástupce, kteří jsou zaškolováni lektory vyučující nejmodernější výcvikové programy pro manažery a obchodníky. Obchodní zástupci se musí účastnit pravidelných porad, které se konají 1x14 dní ať již v ústředí Dublinu nebo v pobočce Hradci Králové. Firma zaměstnancům v řídicích pozicích platí za jazykové kurzy, případně za jakékoliv další kurzy, které mohou zvýšit kvalifikaci zaměstnance.

11.2.3 Public relation a Event marketing

Mezi Eventy, které firma organizuje patří nejružnější akce, soutěže a outdoorové aktivity pro významné zákazníky firmy. Zástupci firmy jsou pozváni

dvakrát v roce například na starobylá panství v okolí Dublinu, v českých poměrech pak například na hrad Kost nebo Helfštýn, kde stráví dva až tři dny s obchodníky a manažery firmy. Specializované firmy pro ně připravují program, který svým charakterem a obsahem evokují hlavní činnosti firmy. Na minulém setkání, které se konalo na hradě Kost bylo hlavním úkolem týmu postavit dřevěný most přes řeku. Cílem těchto akcí je posílit vztah mezi obchodníkem a zákazníkem. Aktivita Public relations o těchto akcích informují v tisku a dokumentují jejich průběh pro interní zpracování a pro vkládání informací na webové stránky. V Kingspan ČR komunikační aktivity PR nejsou prakticky využívány.

11.3 Závěr, interpretace analýzy a návrh na opatření

Tato kapitola se zabývala strategiemi standardizace a jednotlivými modifikacemi, kterými se ústředí firmy Kingspan IRL musí zabývat, aby bylo úspěšné při podnikání na zahraničních trzích, respektive na českém trhu. V této části práce jsem porovnával Kingspan IRL a Kingspan CZ, abych tak zjistil míru adaptace globální strategie firmy k České republice, resp. ke Kingspan CZ a potvrdil hypotézu, kterou jsem si stanovil na začátku Diplomové práce, tedy: „Globální strategie musí brát v úvahu modifikace marketingové mixu k tomu, aby byla úspěšná“. Vycházel jsem přitom ze základního marketingového mixu, resp. jeho součástí, kterými jsou: Product, Price, Place, Promotion, People-Culture, Package. Z výše zmíněného mixu jsou Product, Place, Price a Package prováděny strategií standardizace, tedy stejným způsobem všude na světě. Zbývající dvě části mixu People a Promotion firma musí adoptovat na kulturní prostředí. Abych určil do jaké míry je adaptace prováděna, provedl jsem marketingový průzkum s manažery a obchodníky firmy v Kingspan IRL a Kingspan CZ. Výsledkem je zjištění, že firma musela adoptovat-modifikovat tyto dvě oblasti (People, Promotion), aby tak byla úspěšná na zahraničním trhu. Otázkou ovšem zůstává do jaké míry a jakým způsobem tuto adaptaci vést do budoucna. Na tuto otázku se pokusím odpovědět v Projektové části práce. V podkapitole Modifikace propagace jsem dospěl k názoru, že Kingspan CZ využívá jen omezené množství komunikačních prostředků k propagaci. Mým návrhem na zlepšení situace je návrh na míru prohloubení, možností adaptací na českém trhu a možné zapojení dalších komunikačních nástrojů v propagaci firmy.

12 ANALÝZA UDRŽITELNÉ KONKURENČNÍ VÝHODY

12.1 Produktová konkurenční výhoda

Kingspan vsadil svoji konkurenční výhodu na jedinečnost panelů, které dodává. Veškeré výrobky jsou navrženy tak, aby šetřily montážní náklady a zvyšovaly kvalitu nejen pracovního, ale i životního prostředí. Mnoho výrobků, které Kingspan nabízí, mohou být zahrnuty do jednoho projektu, kterým může být například stavba haly. Společnost je schopna zhotovit celou zakázku s prokazatelně vyšší rychlostí stavebního procesu a haly dodává s vyjímečnými termoregulačními vlastnostmi a protipožární ochranou, spočívající ve využití speciálního nehořlavého materiálu. Kingspan se rozhodl k neustálému inovování svých výrobků. Proto potřebuje informace o tom, co si zákazník přeje, znát nové trendy ve stavebnictví, ale i rozvíjet služby, proto se rozhodl k velkým investicím do Research and Development, aby výrobky byl schopen inovovat.

12.2 Psychologická konkurenční výhoda /Positioning/

Veškerá produktová konkurenční výhoda se dá napodobit. A protože je Kingspan tržním leaderem existuje na trhu dostatečné množství napodobitelů, kteří sice díky svým velkým nákladům na výrobu, Kingspan neohrožují přímo, nicméně imitují jeho výrobky. Kingspan buduje pozicování značek u každého produktu zvlášť. Blíže viz. kapitola 6 – Produkty a komunikační politika. Positioning celé společnosti pak shrnuje a zaštiťuje dílčí pozicování celé produktové řady. Světové pozicování společnosti pro všechny trhy je: **“Building to the power of Kingspan”**.

12.3 Další konkurenční výhody

Další konkurenční výhody jen doplňují ty hlavní. Jejich význam je přesto velmi rozsáhlý. Jsou jimi:

- Metody stavění využívající jedinečných patentů
- Firma využívá tzv. Economy of scale (ušetření nákladů kvůli velkému objemu výroby)
- Unikátní produktová řada, která se dá navzájem kombinovat

možnosti využívání svojí globální sítě

12.4 Nabízené konkurenční výhody Kingspan Česká republika

Nabízené konkurenční výhody společnosti Kingspan Česká republika snad nejlépe hodnotí marketingový ředitel společnosti Miroslav Adámek: „*Naše společnost Kingspan z Hradce Králové vyrábí sendvičové izolační panely. Vloni jsme dosáhli obrátu 1,2 miliardy korun, z toho 720 miliónů byl podíl exportu. Vyvážíme do řady zemí střední, východní a západní Evropy. Zajímavé je proto porovnání, jak nás vnímají obchodní partneři například v Německu a v Rumunsku. Německo je náš největší zahraniční odběratel, ale v žádném případě se neprosazujeme podbíživou cenou. Předpokladem úspěšného byznysu je tam známá značka a reference, které nám vytvářejí naši němečtí obchodní zástupci. V Rumunsku, ale i Chorvatsku či Srbsku, možná částečně i v Maďarsku, přetrvává o českých firmách představa nižších cen. My však tamním odběratelům říkáme, že kvalita je stejná jako německá a mnohdy lepší než třeba u rakouských či italských výrobců. Cena je stejná jakou nabízejí oni, zato naše dodací lhůty jsou lepší, konkurenty předčíme i škálou nabízených barev. Máme také odborníky, kteří se domluví v jejich jazyce. Navíc dokážeme být flexibilní, což je pro zákazníka velmi důležité*“.

12.5 Závěr, interpretace analýzy a návrh na opatření

Společnost využívá několik možností, kterými se vyčleňuje od konkurence. Konkurenční výhodou je hlavně jedinečnost rozsahu výroby (Economy of scope), kterou jsem popsal v teoretické části práce a šetření nákladů z velkého objemu výroby (Economy of scale), rovněž popsané v teoretické části práce. Objevení tržních niky a následné získání celé řady patentů jsou nehmotné nástroje, které zabezpečily firmě vstup na globální trhy. Současná firma těží ze svojí globální sítě, především outsourcingu, který hojně uplatňuje a přebraných distribučních sítí. Firma si na druhou stranu začala uvědomovat, že konkurenční odlišení na úrovni výrobků je krátkozraké, a že k podstatné konkurenční výhodě patří taky budování značky. Začala tedy používat pozicování, jak pro celou společnost, které zní: Building to

the power of Kingspan, tak i pro konkrétní produkty. Blíže viz. produktová a komunikační politika.

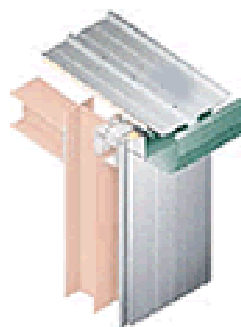
Kingspan Česká republika přebírá od Kingspan CZ veškeré výrobky i stavební procesy, proto je schopen nabízet stejné konkurenční výhody. Co ale nepřebírá jsou z pohledu marketingového mixu lidé a psychologické konkurenční výhody. Pozicování v Kingspan CZ prakticky neexistuje. Můj návrh na zlepšení tedy spočívá v nastavení tohoto psychologického rozlišení a postupné další motivování českých zaměstnanců, tak, aby dosahovali větší efektivity.

13 ANALÝZA PRODUKTOVÉ A KOMUNIKAČNÍ POLITIKY (SEGMENTACE, POSITIONING)

Produktová politika společnosti vychází z popsané strategie standardizace. Firma na celém světě nabízí velmi si podobné výrobky, které se odlišují podle národních specifik jen ve svém designu. I ten je však ve velké většině případu unifikovaný a zákazník má jen omezený výběr. Použitý materiál a technologie k výrobě zůstávají stejné. Tato politika je mimo jiné dána i tím, že Kingspan je tržních vůdcem a objevitelem celé řady výrobků, které nabízí. Spotřebitel nebo uživatel tedy má jen velmi omezené srovnání s konkurenční nabídkou. Je to něco podobného, jako svého času vynález walkmanu.

13.1 Izolační obkládací panely

Izolační obkládací panely tvoří jádro nabídky společnosti a protože je firma téměř jedinou ve svém odvětví, určuje i trend ve vývoji. Značka firmy ve výrobě izolačních obkládacích panelů je pozicována na mezinárodních trzích jako “Solution provider”, tedy někdo, kdo dává řešení, radu, jakým způsobem skladovat materiály a kdo se taky postará o realizaci této rady. Další konkurenční výhody využitelné i v komunikaci firmy jsou klíčová slova: silný evropský tržní leader a vysoce jakostní značka, na které si firma zakládá nejvíce. Obrázek (Obr. 16) jen pro názornost ukazuje jak takový panel vypadá.



Obrázek 16. Sendvičový panel

Mezi cílové segmenty těchto produktů patří firmy, které se chystají stavět ocelovou halu a chtějí přitom využít nejmodernějších technologií, které zaručí vyšší trvanlivost a komfortnost stavby. Geograficky existují čtyři oblasti, do kterých firma tyto panely dodává. Jsou jimi trhy Velké Británie, Irsko, Západní Evropy a Střední Evropy. Hlavními benefity, které Kingspan používá při propagaci izolačních panelů jsou následující:

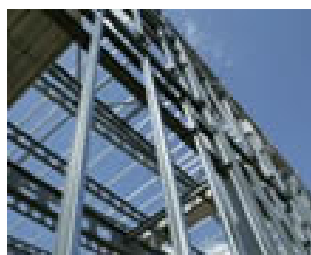
- Zvyšujeme návratnost investic kvůli nízkým stavebním nákladům
- Zvyšujeme hodnotu aktiv stavby
- Redukujeme operační náklady
- Přizpůsobíme se vašim požadavkům

Komunikačními kanály společnosti je prezence na výstavách a veletrzích pořádaných v cílových zemích, v omezené míře je to public relations a sponzoring místních akcí. Hlavním formou oslovení je face-to-face marketing, což je z hlediska B2B trhu logické. Významným zákazníkům firma po uzavření obchodu věnuje luxusní dárky, jako jsou hodinky, kožená pouzdra, nože, kravaty atd.

13.2 Konstrukční produkty

Konstrukční produkty jsou užívány pro nosné plochy, podlahy, vaznice, střešní konstrukce a jiné. Konstrukce a jiné jsou Kingspanem produkovány hlavně kvůli renovacím a stavbám domů, skladů a hal a také jsou tak pozicovány na trzích. Pro lepší představu je typický konstrukční produkt zobrazen na obrázku (Obr. 17). Hlavními konkurenčními výhodami konstrukčních produktů jsou:

- Vysoký tržní podíl a kvalitní zákaznický servis
- Hluboká a efektivní výrobní řada



Obrázek 17. Konstrukční systémy

Hlavními obsluhovanými trhy jsou trhy Velké Británie, Irska a Západní Evropy. Výrobky se však vyrábí jen ve čtyřech továrnách ve Velké Británii a Střední Evropě. Jako konkurenční výhodu firma uvádí tvary konstrukcí, které akceptují nejnovější design, ale také barvy, kterých společnost nabízí širokou škálu. Marketingová komunikace těchto typů produktů je podobná jako u izolačních panelů. Významnou úlohu zde hrají katalogy, ale taky zmenšeniny konstrukcí, které jsou dodávány obchodním zástupcům k ukázce pro zákazníky. Tradiční je public relations neboť stavby konstrukcí výrazně mění krajinu a tím mají vliv na životní prostředí.

13.3 Stavby rodinných domů

Společnost Kingspan se soustředí nejen na B2B trhy, ale taky na konečné spotřebitele. Těmi jsou všichni ti, kteří chtějí bydlet v rodinném domku nového tisíciletí. Tyto domky jsou skládány z jednotlivých kusů, které byly zhotoveny z předcházejících dvou popsaných technologií, tedy konstrukce a izolovaných panelů. V tomto výrobku Kingspan tedy spojil obě technologie do jednoho produktu, který dál nabízí. Na obrázku (Obr. 18) je stavba jednoho takového domku znázorněna.



Obr.18. Stavba rodinného domku

Komunikační strategie je následující: „Pokud chceš bydlet v domě svých snů, který je postaven nejmodernějšími technologiemi, pak Kingspan TEK je řešení“. Domky jsou popisovány jako ekologické k životnímu prostředí a z hlediska použitých materiálů i k úspoře energií. Cílovou skupinou je B2C trh, tedy konečný zákazník. Firma se orientuje na mediální kanály, které tuto skupinu zachycují. Jsou

jimi stavební časopisy, časopisy o architektuře, veletrhy o bydlení, ale taky televizní reklama.

13.4 Produkty pro životní prostředí

Politikou společnosti je péče o životní prostředí. Proto je jeden z produktové řady výrobků kontejner pro nebezpečné látky. Kontejner sám o sobě je vyroben z látek, které nezatěžují životní prostředí. Cílovými zákazníky těchto výrobků jsou především průmyslové, stavební firmy, které při svojí činnosti tyto přírodě škodlivé látky potřebují ke stavbě. Firemní politikou a cílem je tzv. suchá stavba, tedy stavební místo bez zbytečného bláta nebo látek, které by byly v kontaktu se zemí. Zatímco izolační či sendvičové panely a stavební konstrukce jsou hlavním produktem společnosti, zmíněné kontejnery jsou spíše doplňkovým produktem, kterým společnost naplňuje svoji politiku zdravého životního prostředí. Pro lepší představivost je produkt vyobrazen na obrázku (Obr. 19). Produktová řada zahrnuje:

- produkty pro skladování oleje
- produkty pro skladování vody
- systém sběru dešťové vody
- systém opětovného použití materiálu



Obrázek 19. Kontejnery pro ochranu životního prostředí

V případě kontejnerů pasivně sloužící pro skladování nebezpečných látek, se společnost zabývá i aktivním likvidováním nebezpečných látek. Společnost vyrábí a prodává speciální čističky odpadních vod. Společnost ve svých propagačních materiálech upozorňuje na to, že její systém je natolik dokonalý, že voda je po procesu natolik čistá, že ji může vypouštět do řeky irských řek bez jakéhokoliv vlivu na vodní organismy. Komunikační politika spočívá na faktu, že společnost se snaží přispět k obnově a nepoškození životního prostředí. Kromě znázornění tohoto komunikátu ve všech svých brožurách, společnost svoji environmentální politiku zveřejňuje na webových serverech zabývajících se problematikou životního prostředí, aktivně komunikuje se zájmovými skupinami, jako je například Greenpeace a pořádá celou řadu Event marketingových akcí, kde demonstruje „spolehlivost“ nejen svých hlavních výrobků, ale právě i tzv. doplňkových výrobků zabezpečující čistotný a nezávadný proces výroby.

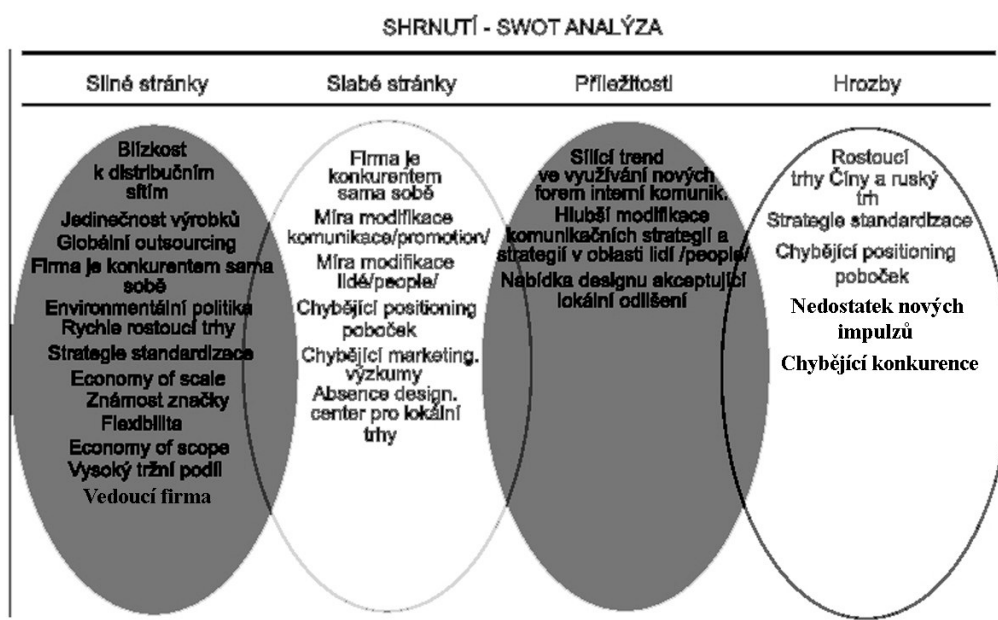
13.5 Závěr, interpretace analýzy a návrh na opatření

Společnost nabízí pestrou paletu výrobků, které jsou vyráběny na základě nejmodernějších patentů. Společnost vyrábí a distribuuje tzv. hlavní výrobky, kterými jsou ocelové konstrukce a sendvičové izolační panely na tyto konstrukce. Tyto výrobky distribuuje na B2B trhy, se kterými taky komunikuje a vyhotovuje pro ně nabídky na míru. Cílem je nabídnout komplexní řešení pro stavby hal, kanceláří atd. s využitím nejmodernějších technologií. Dalším hlavním produktem, tentokrát pro trhy B2C, je výstavba rodinných domů. Komunikace je vedena s konečným spotřebitelem, který cítí potřebu bydlet v novém moderním domě. Třetí skupinou jsou výrobky pro konzervování a přepravu nebezpečného, většinou tekutého odpadu. Plastové kontejnery jsou určeny nejen jako podpora hlavních produktů na stavbách, ale taky jako samostatný výrobek pro další společnosti. Navíc výroba těchto kontejnerů je komunikována se zájmovými skupinami a vytváří celkový obraz environmentální politiky společnosti. Veškerá produktová politika je popsána také v teoretické části práce, kde je detailně rozpracována politika tzv. hlavních a substitučních produktů. Cílem společnosti je investovat do systému Research and Development a do nových inovací stávajících výrobků. Společnost v produktové politice využívá strategie standardizace, a to včetně

celkového designu všech budov. Společnost se tak často dostane do situace, kdy musí vyhovět zákazníkovi, který si přeje odlišný design, na který společnost vždy nemusí pružně reagovat nabídkou. Mým návrhem na zlepšení je provedení marketingového výzkumu trhu v jednotlivých kulturách, kde Kingspan působí a průběžné zjišťování trackingovými studiemi a studiem trendů, na jaký design by měla být připravena.

14 SWOT ANALÝZA

Analytickým východiskem je SWOT analýza, které upozorňuje na silné, slabé stránky společnosti a popisuje příležitosti a hrozby, které mohou pro firmu znamenat různé substituty na trhu. U firmy Kingspan převládají silné stránky nad těmi slabými a také je na trhu dostatek příležitostí pro další podnikání. Jinými slovy to znamená, že se firma nachází na správném trhu a dokáže dobře zhodnotit nabízené šance.



Obrázek 20. SWOT analýza společnosti Kingspan

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

15 ZÁKLADNÍ CÍLE A STRATEGIE FIRMY

Projektovou část práce jsem založil na výsledcích Analytické části práce. Při zpracování Projektové části práce jsem vzal v úvahu i reálné cíle nastavené společností, abych tak zjistil, zda nedostatky, které jsem zjistil v Analytické části práce jsou alespoň částečně kompenzovány v navrhnutých cílech práce a společnost počítá s jejich naplňování v blízké budoucnosti a nebo nejsou vnímány vůbec. Navrhnuté cíle společnosti spolu se strategií k dosažení cílů jsou následující:

- Být vedoucí firmou ve svém oboru → Podporovat růst na všech cílových trzích.
- Udržovat si vysoký podíl prodejů mezi cílovými segmenty → Firma bude investovat do trhů, které sami o sobě mohou vygenerovat nejvyšší růst.
- Stát se tržním leaderem na nových trzích → Firma chce agresivně vstupovat a expandovat na trzích s růstovým potenciálem.
- Udržet jedinečné pozicování svých výrobků na trzích → Podpora značky stávajícími komunikačními aktivitami.
- Spokojený zákazník → Podpora zákaznických center a záruk na výrobky.

16 SYNTÉZA POZNATKŮ SPOLEČNOSTI KINGSPAN

Syntéza poznatků je výsledkem analytické části práce a jejímu shrnutí ve SWOT analýze. Zkoumáním analytické části práce jsem dospěl k následujícím závěrům:

- Společnost je konkurentem sama sobě, tzn. různé pobočky si konkurují
- Míra modifikace marketingového mixu je nevyvážená
- Chybí jasné pozicování poboček, které by doplňovalo celkovou komunikační strategii společnosti
- Firma má k dispozici pouze ústřední designová centra, neakceptující kulturní požadavky jiných zemí
- Společnost klade důraz na vybudování distribučních sítí
- Firma nabízí jedinečné výrobky
- Firma využívá globálního outsourcingu
- Firma má silnou environmentální politiku
- Firma je leaderem s vysokým tržním podílem
- Firma využívá tzv. Economy of scope a Economy of scale
- Firma je ve svých kruzích známá
- Firma nezamýšlí vstoupit na ruský a čínský trh
- Společnost se řídí silnou strategií standardizace
- Na trhu není dostatek silných konkurentů

16.1 Porovnání syntézy poznatků s danými cíly firmy

V primárním cíli si společnost vytkla být vedoucí firmou ve svém oboru a podporovat růst na cílových trzích. Ačkoliv její silnou stránkou je skutečně fakt, že je vedoucí firmou a trh má silný potenciál, slabou stránkou jsou chybějící

marketingové výzkumy, které mohou mít hrozbu v nedostatku nových impulzů pro budoucnost. Jako druhý cíl si firma určila udržovat vysoký podíl prodejů mezi cílovými segmenty a následné investice do trhů, které mohou přinést do budoucna nejvyšší zisky. Firma si udržuje velmi vysoký tržní podíl, ale opomíjí trhy Ruska a Číny, které mají přes svoji nestálost, potenciál přinést do budoucna nejvyšší zisky. Dalším cílem je ambice stát se tržním leaderem na nových dobývaných trzích. Díky jedinečnosti svých výrobků se tyto ambice mohou stát skutečností. Hrozbou se jí nicméně může stát chybějící konkurence, která ze začátku byla velkou výhodou, do budoucna však může mít zničující efekt. Dalším cílem je udržení jedinečného pozicování výrobků na trzích a podpora značky stávajícími komunikačními aktivitami. Značka je velmi dobře pozicována na domácím trhu, je zde vysoká jak známost značky, tak i její oblíbenost. Značku posilují i investice do environmentální politiky. Jinou záležitostí je strategie Economy of scope a Economy of scale, které jsem sice taky uvedl v silných stránkách společnosti, ale paradoxně mohou mít na pozicování špatný vliv. Economy of scale může negativně ovlivňovat značku svojí nízkou cenou, která není vždy pro výrobek vhodná a Economy of scope může značku v důsledku velkého rozsahu produktové řady, vnitřně roztržtit. Existuje zde špatná či žádná komunikace značky v zahraničních pobočkách. Firma v zahraniční při podpoře svých komunikačních aktivit využívá jen sklonku mediálních nástrojů, které by mohla fakticky využít. Posledním cílem společnosti je spokojený zákazník. Aby společnost tohoto cíle dosáhla, rozhodla se posilovat zákaznická centra, která by byla schopná poradit a řešit problémy zákazníků. Co však firma zanedbává je absence designových center, které by byly schopny rozpoznat změnu, případně vývoj nových trendů.

17 SOUBOR NÁVRHŮ NA OPATŘENÍ

17.1 Návrh na vytváření sdružení a aliancí

Analýzou jsem zjistil, že veškeré pobočky, které společnost v Evropě, ale i USA má, jsou každá sobě konkurentem. To může mít výhodu v tom, že jednotlivé pobočky jsou nuceny neustále zlepšovat a inovovat svoje výrobky a služby. Do karet tomuto členění hraje rovněž i fakt, že společnost má jen velmi slabou konkurenci zvenčí a tudíž zde alespoň nějaká konkurence existuje. Mým návrhem na řešení je však zcela opačný krok. Tedy ne konkurence, nýbrž spolupráce jednotlivých poboček na úrovni sdružení či aliancí. Vede mě k tomu několik důvodů. Ten první je zřejmě nejzásadnější, tj. ušetření finančních prostředků na vnitřní boje a ušetření námahy a času celé řady pracovníků, kteří mohou dělat něco užitečnějšího. Za druhé je to obecný trend decentralizovat, co se decentralizovat dá. Tímto krokem společnost daleko lépe dosáhne lepšího povědomí o lokálních nárocích, vylepší image v očích lokálních odběratelů-zákazníků. Obchodníci budou mít mnohem více času se soustředit na konkrétní trh s konkrétními lidmi, a protože sami pocházejí z těchto kulturních podmínek, mohou i lépe vystihnout přání zákazníků.

17.2 Návrh na efektivnější modifikaci komunikace v zahraničí

Podle analýzy společnost Kingspan IRL sice komunikuje a dobře, nicméně pouze na domácích trzích. Chybí zde koncepce komunikace pro cílové zahraniční trhy a branding, který by obsahově usměrňoval dílčí komunikace. Mým návrhem je vypracování koncepce strategické komunikace pro dílčí trhy a budování značek dílčích poboček Kingspanu v zahraničí. V této komunikaci bych zdůraznil právě odlišnost kultur, o kterých jsem psal v teoretické části práce. Jestliže je tedy hlavní slogan společnosti *The building to the power*, určitě bych tento slogan nepoužil například v Česku /feminní kultura/, kde je slovo *síla*, přijímáno spíše negativně. Podle mého názoru by se tento slogan ujal v sousedním Německu /maskulinní kultura/, kde je tento výraz používán zcela běžně. Dalším návrhem je zvýšení počtu komunikačních prostředků v propagaci firmy. Tak například pobočka v Česku využívá jen několik komunikačních prostředků. Doporučil bych více

přicházet osobně do kontaktu na stavebních veletrzích, např. For arch nebo IBF, kde firma může imageově působit na návštěvníky a tím zvýšit povědomí zainteresované veřejnosti o tom, že na českém trhu vůbec existuje.

Firma obchoduje se sendvičovými panely, které vytváří jedinečnou produktovou řadu společnosti. Mnoho lidí se však o nich dozví náhodou nebo zprostředkovaně od zákazníků. Firma neobsadila pozici PR manažera a v podstatě nekomunikuje s tiskem. Přitom její stavby výrazným způsobem přetváří přirozenou krajinu. Firma se tak může dostat do hledáčku různých sdružení pro ochranu země, kteří ji mohou bránit ve výstavbě, jak se mimochodem již mnohokrát stalo. Doporučoval bych firmě vložit se do role rádce při stavbách a začít komunikovat s tiskem na této úrovni. Mám tím na mysli především magazíny zabývající se stavební problematikou. Určitě by nebylo špatné pořádat Eventové akce pro novináře, které se rovněž doposud nedějí. Tyto akce by se mohly konat při příležitostech otevírání nových staveb, při ukončení a předání atd. Významným faktorem je i environmentální politika, která je v současnosti hodně sledovaná. Firma správně rozhodla o produkci ekologických výrobků, na druhé straně, ví o tom jen uživatelé těchto výrobků. Navrhuji založit tzv. „zelenou nohu“ organizace, pod kterou by se pořádaly akce /Eventy/ mající vztah k životnímu prostředí. Veškeré projekty-akce by měly být vyhodnocovány monitoringem tisku, který dělá ČTK se svým Newtonem a na základě těchto informací vytvářet Issue management a následnou další komunikaci.

Firma nevyužívá inzerce v tisku ani magazínech. Navrhuji vytvořit a ujednotit si strategii mediálního plánu obsahující konkrétní média, načasování i obsah inzerce. Kingspan IRL hodně dbá na svoji historii a na vzestup firmy, která byla vybudována z ničeho. Koneckonců Irové jsou velmi hrdí na to, že jejich současná ekonomika, která patří k nejvýkonnějším v celé Evropě je vybudována tzv. na zelené louce. Ke svojí prezentaci v tisku a magazínech využívá společnost storyboard, který je vyobrazen v příloze VIII. a který klade důraz na historii firmy.

17.3 Návrh na efektivnější modifikaci v korporátní kultuře

Ačkoliv firma většinou nijak neupravuje firemní kulturu ve svých pobočkách, tak čas od času vyšle do poboček pokyny, jejichž cílem je standardizovat firemní

kulturu. Jako příklad bych uvedl firemní řád a zejména bod, ve které podle irského firemního řádu pracovník nemusí uposlechnout příkaz vedoucího, může li poškodit společnost. Osobně si jen ztěží dokáží představit, že by český pracovník místo splnění úkolu, začal se svým vedoucím diskutovat o správnosti rozhodnutí. Mým doporučením je tedy ponechat rozdílnou firemní kulturu a nesnažit se ji unifikovat.

17.4 Návrh na provádění marketingových výzkumů

Ačkoliv se společnost chce pustit do inovací a vývoje nových produktových řad, neprovádí marketingové výzkumy, které by jí zaručily dostatek informací. Tato problematika je zatím nastavena jen v cílech firmy, ale realizace „pokulhává“. Mým návrhem je zahájení těchto výzkumů co nejdříve. Firma by si měla vytipovat oblasti výzkumu a zejména cíle, kterých chce výzkumem dosáhnout.

17.5 Návrh na zřízení designových center

V poslední době zřizuje společnost zákaznická centra, která mají být jakýmsi kontaktním a informačním místem. V analytické části práce jsem zjistil absenci těchto center, zejména při vytváření nového designu budov a hal pro zákazníka. Mým návrhem je zřízení těchto center, která by byla součástí zákaznických center. Tím dojde k ušetření peněz a veškeré komunikační aktivity budou směřovány do jednoho místa.

17.6 Návrh na vstup na ruský a čínský trh

V současnosti je v Šangaji koncentrováno více než 2/3 vysokozdvížných jeřábů světa a v jeden okamžik se staví okolo 800 mrakodrapů, jež jsou svojí výškou a náročností podobné Manhatenu v New Yorku. Tato nepředstavitelná síla je jasným ukazatelem výkonnosti čínské ekonomiky. Na vzestupu začíná být i ruský trh, který má obrovskou zásobárnu ropy, zemního plynu atd. Spočítáme li si, že zásoby ropy budou do 40 let zcela vyčerpány, je více než nutné s ruským trhem do budoucna počítat. Mým návrhem je tedy vstup na čínský a ruský trh. Společnosti doporučuji, aby zvolila sekvenční vstupy a učila se čínské mentalitě, která je zcela jiná než irská. Může podobně jako celá řada evropských firem vstupující do Japonska koupit jinou společnost i přebrat od ní know-how a distribuční řetězec.

Je nutné, aby Kingspan modifikoval i svoji výrobkovou politiku, kterou má v současnosti unifikovanou.

ZÁVĚR

Bez ohledu na to, jestli firma se rozhodla jít cestou vedoucí ke globalizaci či nikoliv, musí se naučit reagovat na síly, které přetváří globální prostředí a na výzvy, které tyto změny pro firmu představují. Podmínky a požadavky pro firmy v 21.století se budou neustále měnit a veškeré předpovědi a dogmata budou nejisté víc, než kdy předtím. Co je však jisté již nyní je fakt, že chce li firma být úspěšná, musí být k trhům mnohem všímavější než v minulosti. Firma by si měla vytvořit jasnou vizi svých cílů na globálních trzích a tyto vize na trhu uplatnit. Firma musí porozumět svému hlavnímu jádru podnikání, svým kompetencím. Společnost by měla nalézt svoji konkurenční výhodu a najít způsoby, jak je povýšit na globální trhy. Tato cesta-strategie může sama v sobě zahrnovat objevení a postupné rozvíjení dalších činností a podnikání společnosti

Zatímco jádro podnikání, kompetence v podnikání jsou základem pro strategický úder na globálních trzích, společnost by měla být schopna mobilizovat svoje zdroje pro tento úder celosvětově, využít celosvětového síťování. Společnosti pro svoje vstupy na trh využívají buď strategií standardizace nebo modifikují svoje výrobky a služby proto, aby na trhu obstály. Součástí práce byl i analytický rozbor míry modifikací marketingového mixu. Krátkým průzkumem mezi zaměstnanci firmy Kingspan CZ jsem zjistil, že společnost, která prakticky po celém světě a všechno standardizuje, musela i přes svoji striktní politiku modifikovat svoje strategie, tedy komunikační politiku a korporátní kulturu.

Společnost nebo firma je živoucím organismem, který se vyvíjí určitým směrem. Otázkou zůstává, kde je cíl tohoto směru. Budou na konci existovat jenom globální firmy a všechny programy a strategie budou standardizované nebo globální firmy se silně modifikovanými programy? Odpověď na tuto otázku může být výzvou k napsání pokračování této práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] *The 100 largest U.S. Multinationals* [online] [cit. 2001-06-29]. Dostupný z WWW:
<http://www.forges.com>
- [2] LEVITT, T. *The globalization of Markets*[online] [cit. 1983-05-01]. Dostupný z WWW:
<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>
- [3] *Jak obstát v Evropě* [online] [cit. 2004-08-23]. Dostupný z WWW:
<http://www.exportdo.cz/edo/edo.php>
- [4] *Lisabonská strategie*[online] [cit. 2004-09-30]. Dostupný z WWW:
<http://www.evropska-unie.cz>
- [5] *The history of globalization*[online] [cit. 2004-10-15]. Dostupný z WWW:
<http://yaleglobal.yale.edu/about/history.jsp>
- [6] GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti*. Praha : Managament Press, 2000, 264 s. ISBN 80-7261-036-8
- [7] HÁJEK, T. *Člověk budoucnosti*[online] [cit. 2002-02-22]. Dostupný z WWW:
<http://www.think.cz>
- [8] KOTLER, P. *Marketing managament*. Praha: Grada, 2000, 719 s. ISBN 80-247-0016-6
- [9] *Besting Japan*[online] [cit. 1993-06-07]. Dostupný z WWW:
<http://thejapannews.net>
- [10] DOLEŽALOVÁ, P. *Investujte v Rusku, vyplatí se to* [online] [cit. 2004-12-12]. Dostupný z WWW:
<http://www.zpravodaj.cz>
- [11] HEERTZOVÁ, N. *Plíživý převrat*. Praha: Dokořán, 2003, 256 s. ISBN 80-86569-46-2
- [12] THATCHER, M. *Statescraft: Strategies for a Changing World*. London: HarperCollin, 2002, 512 s. ISBN 0060959126
- [13] HLOUŠEK, K. *Marketing roku 2005 je ve znamení chytrého zákazníka*. [online] [cit. 2004-07-19]. Dostupný z WWW:
<http://www.marketingovenoviny.cz>

- [14] SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada, 2003, 272 s. ISBN 80-247- 0422-6
- [15] HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace : software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Univerzita Karlova, Filosofická fakulta, 1999, 98 s. ISBN 80-85899-72-8
- [16] JASPERS, K. *Šifry transcendence*. Praha: Vyšehrad, 2000, 122 s. ISBN: 80-7021-335-3
- [17] MOOIJ, M. *Global marketing and Advertising, Understanding Cultural Paradoxes*. London: Sage publication, 2003, s., ISBN 0-8039-5970-2
- [18] KOLMAN, L. *Cross-cultural differences in Central Europe*. Journal of Managerial Psychology, 2003, ISSN 0268-3946
- [19] DOUGLAS, S. *Global marketing strategy*. Singapore: McGraw-Hill Book Co, 1995, 554 stran, ISBN 0-07-113277-5
- [20] DOUGLAS, S. *International Marketing research*. Londýn: John Wiley & Sons; 2nd edition, 1999, 448 s. ISBN: 0471983225
- [21] DOUGLAS, S., CRAIG. *Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy*. [online] [cit. 1996-07-22]. Dostupný z WWW: <http://nrs.harvard.edu/urn-3:hul.eresource:coljwobu>
- [22] HAGUE, P. *Průzkum trhu*. Brno: Computer press, 2003, 234 s. ISBN 80-7226-917-8
- [23] AAKER, D. *Brand building-budování značky*. Praha: Computer press, 2003, 312 s. ISBN: 80-7226-885-9
- [24] PORTER, M. *The Competitive Advantage of Nations*. Cambridge: Free Press, 1998, 896 s. ISBN: 0684841479
- [25] BUREŠ, I. *Poziční strategie v marketingu – Jak profitovat z tržních nik*. Managament press, 1998, 156 s. ISBN 80-85943-65-4
- [26] TAKEUCHI, H., PORTER, M. *The Strategic Role of International Marketing Managing the Nature and Extent of Worldwide Coordination*. Cambridge, Harvard Business School, 1984, ASIN: B0006YGXSI
- [27] *Euro-live Style Report*[online] [cit. 2004-09-10]. Dostupný z WWW: <http://www.gfk.com>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IRL	Irská republika
HDP	Hrubý domácí produkt
PR	Public relations
EU	Evropská unie
NAFTA	Severoamerická zóna volného obchodu
ASEAN	Sdružení národů jihovýchodní Asie
B2B	Business two (to) business trhy
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
VSM	Value Survey Model
PDI	Index vzdálenosti mocenských pozic
IDV	Index individualismu
MAS	Index maskulinity

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Fáze mezinárodního marketingového rozvoje

Obrázek 3. Synergie na mezinárodních trzích

Obrázek 4. Konkurenční strategie Michaela Portera

Obrázek 5. Alternativní segmentace a positioning

Obrázek 7. Ústředí a filiálky firmy v Evropě

Obrázek 15. Značka se sloganem

Obrázek 16. Sendvičový panel

Obrázek 17. Konstrukční systémy

Obrázek 18. Stavby rodinného domu

Obrázek 19. Kontejnery pro ochranu životního prostředí

Obrázek 20. SWOT analýza

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulka 2. Hlavní motivy pro fáze internacionalizace

Tabulka 6. Výhody a bariéry standardizace

Graf 8. Míra modifikace firemní kultury

Graf 9. Míra modifikace firemní kultury

Graf 10. Míra modifikace firemní kultury

Graf 11. Míra modifikace firemní kultury

Graf 12. Míra modifikace firemní kultury

Graf 13. Míra modifikace firemní kultury

Graf 14. Míra modifikace firemní kultury

SEZNAM PŘÍLOH

- P 1** Jednotlivé indikátory tržního potenciálu
- P 2** Indikátory infrastruktury
- P 3** Indikátory jednotlivých specifík produktů na cílovém trhu
- P 4** Silné a slabé stránky konkurenčních výhod podle Portera
- P 5** Různé stupně modifikací
- P 6** The Hamburger standard
- P 7** Výzkum s manažery a obchodníky firmy Kingspan CZ
- P 8** Reklamní layout firmy Kingspan

PŘÍLOHA P I: JEDNOTLIVÉ INDIKÁTORY TRŽNÍHO POTENCIÁLU

JEDNOTLIVÉ INDIKÁTORY TRŽNÍHO POTENCIÁLU

DEMOGRAFICKÉ CHARAKTERISTIKY

- velikost populace
 - průměrný roční růst populace
 - míra urbanizace
 - hustota obyvatelstva
 - věková struktura obyvatelstva
 - délka života
 - dětská úmrtnost
-

GEOGRAFICKÉ FAKTORY

- velikost země (v km čtverečních)
 - topografická charakteristika
 - klimatické podmínky
 - roční srážky
-

EKONOMICKÉ FAKTORY

- HDP na obyvatele
 - rozdělení příjmů
 - roční růst HDP
 - roční růst zemědělské produkce
 - roční růst výroby
 - roční růst služeb
 - spotřeba energie
-

TECHNOLOGICKÉ A ŠKOLSKÉ FAKTORY

- vědecké/technologické dovednosti
 - existující výrobní technologie
 - analfatismus
 - vlastnictví počítače na obyvatele
 - počet Ph.D. titulů
 - procento obyvatel mající dokončeno střední vzdělání
-

SOCIOKULTURNÍ FAKTORY

- dominující hodnoty
 - životní styl
 - počet příslušníků jiných etnických skupin
 - počet řečí
 - náboženství
-

PŘÍLOHA P II: INDIKÁTORY INFRASTRUKTURY

INDIKÁTORY INFRASTRUKTURY

INTEGRUJÍCÍ SÍŤ

- dostupnost komunikačních sítí
 - délka silniční sítě
 - délka železniční sítě
 - vzdušná doprava (počet)
 - množství maloobchodních jednotek
 - koncentrace maloobch. jednotek
 - vlastnické vztahy v TV a rádiích
 - cirkulace časopisů a novin (množství)
 - počet aut
-

ZÁKLADNÍ ZDROJE

- spotřeba plynu
- spotřeba energií
- náklady na elektřinu na 1 Kw/hodinu
- měsíční náklady na výplaty
- vybavenost pracovníků/kurzy, dovednosti/
- dovednosti managementu
- přístupnost ke kapitálu
- úrokové sazby
- důchody

PŘÍLOHA P III: INDIKÁTORY JEDNOTLIVÝCH SPECIFIK PRODUKTŮ NA CÍLOVÉM TRHU

INDIKÁTORY JEDNOTLIVÝCH SPECIFIK PRODUKTŮ (NA CÍLOVÉM TRHU)

PRODEJE VÝROBKŮ A JEJICH UŽITÍ

- množství prodaných výrobků na cílovém trhu
 - vlastnické vztahy k výrobkům
 - roční přírůstek prodeje
 - množství prodejních jednotek na trhu
 - frekvence koupě zboží
 - množství průměrného nákupu
-

UŽITÍ DOPLŇKOVÝCH NEBO NÁHRADNÍCH VÝROBKŮ

- množství prodaných výrobků a růstový podíl doplňkových produktů
 - množství prodejů náhradních výrobků
 - vlastnické vztahy v případě poskytovatelů doplňkových výrobků
 - velikost "second-hand" trhu
-

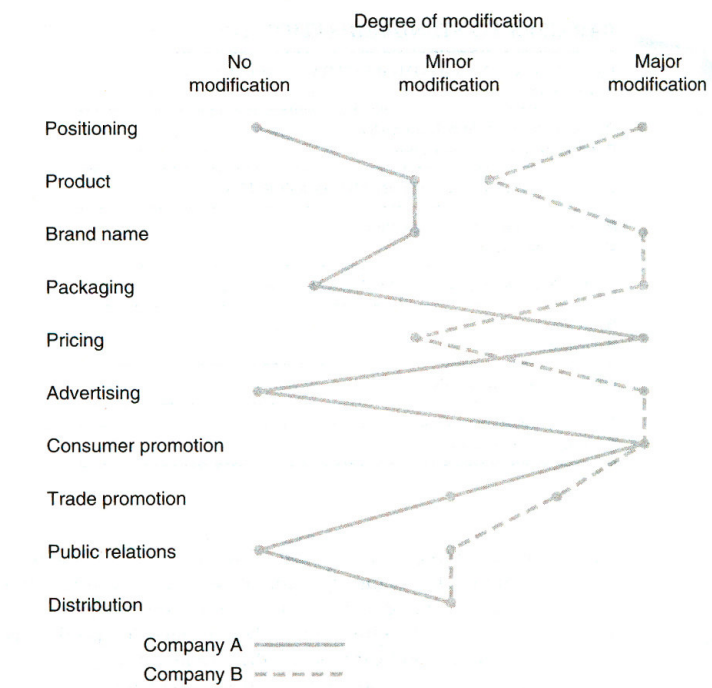
KONKURENCE

- počet firem
- prezence klíčových konkurentů
- růstový podíl konkurenčních firem
- tržní podíl třech největších konkurentů

PŘÍLOHA P IV: SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY KONKURENČNÍCH VÝHOD PODLE PORTERA

Strategie	Schopnost působit globálně	Zranitelnost
Nákladový vůdce	- relativně přímý - zabírá se ekonomikou - stejného rozsahu produktů - úspor ze zvýšené výroby	Velké změny v: - technologii - novým informacím
Zaměření	Záleží na podobnosti tržní struktury	Totéž jako v případě nákladového vůdce a strategie diferenciacce
Diferenciacce	- více obtížná a komplexní - styly a preference se odlišují - vyžaduje citlivost k lokálním podmínkám	Tržní vývoj v: - změny v život. stylu - lepší konkurenční výrobky a služby

PŘÍLOHA P V: RŮZNÉ STUPNĚ MODIFIKACÍ



PŘÍLOHA P VI: THE HAMBURGER STANDARD

Country	BigMac Price		Actual Exchange Rate 1 USD =	Over(+) / Under(-) Valuation against the dollar, %	Purchasing Power Price
	in Local Currency	in US dollars			
United States	\$2.65	2.65	1.00	-	-
Argentina	Peso 3.85	1.3185	2.92	-50.3425	1.45
Australia	A\$3.20	2.5351	1.2623	-9.6887	1.14
Brazil	Real 4.50	1.6949	2.655	-35.9699	1.70
Britain	£1.99	3.8277	1.9234	44.2585	0.75
Canada	C\$3.20	2.6543	1.2056	0.365	1.21
China	Yuan 9.95	1.2007	8.2865	-54.7457	3.75
Euro area	€2.75	3.7037	0.7425	38.7205	1.03
Hong Kong	HK\$11.25	1.4425	7.7991	-45.6348	4.24
Hungary	Forint 492	2.7142	181.27	2.6094	186
Indonesia	Rupiah 16,155	1.7237	9372.4	-34.958	6,096
Japan	¥263	2.5279	104.04	-4.4598	99.40
Malaysia	M\$5.10	1.3416	3.8015	-49.4936	1.92
Mexico	Peso 22.0	1.9836	11.091	-25.1645	8.30
New Zealand	NZ\$3.95	2.9194	1.353	10.1256	1.49
Poland	Zloty 6.30	2.1436	2.939	-19.0201	2.38
Russia	Rouble 40.00	1.4563	27.467	-45.0613	15.09
Singapore	s\$3.30	2.0375	1.6196	-23.4379	1.24
South Africa	Rand 14.05	2.3933	5.8705	-9.7181	5.3

South Korea	Won3,211	3.2166	998.26	21.3111	1,211
Sweden	Skr30.0	4.4604	6.7258	68.3071	11.32
Switzerland	SFr6.35	5.516	1.1512	108.4781	2.40
Taiwan	NT\$70.55	2.2887	30.825	-13.6415	26.62
Thailand	Baht55.0	1.4341	38.352	-45.8959	20.75

PŘÍLOHA P VII: DOTAZNÍK

1. *Jak byste definovali organizační strukturu Vaší pobočky, denní plán, přístup k času, denní rutinu popř. obřady denno denně na Vašem pracovišti a typické chování zaměstnanců.*

Zde vypište Vaši odpověď:

2. *V práci se ve většině případů rozhodujete jako jednotlivci nebo skupina lidí?*

Zaškrtněte jednu z nabízených variant:

A) Jednotlivci

B) Tým

3. *Měli byste pocit viny, kdyby v práci selhal Váš kolega?*

Vyberte jednu z nabízených odpovědí:

A) Ano, měl

B) Ne, neměl

C) Nevím

4. *Tykáte si na pracovišti?*

Zaškrtněte správnou odpověď:

A) ANO

B) NE

5. *Jaký je vztah mezi nadřízeným a podřízeným?*

Vyberte správnou možnost:

A) Kamarádský a osobní

B) Profesionální a neosobní

C) Jiné.....

6. Jaké životní hodnoty mají pro Vás největší význam?

Seřadte podle důležitosti a ohodnoťte body 1-10, kdy 1=nejméně důležité, 10=nejvíce důležité:

- | | | |
|----------------------------|--------------------|----------------|
| a) rodina | g) poctivost | m) kultura |
| b) pracovitost | h) zodpovědnost | n) tradice |
| c) smysl pro pořádek a řád | i) úcta k zákonům | o) odvaha |
| d) Tolerance | j) čistotnost | p) spořivost |
| e) Inteligence | k) nezávislost | q) vlastnictví |
| f) Respekt ke vzdělání | l) smysl pro humor | r) |

společenskost

7. Jaký máte vztah k těmto výrazům (úspěch, síla, výsledky)?

Zaškrtněte jednu z nabízených variant:

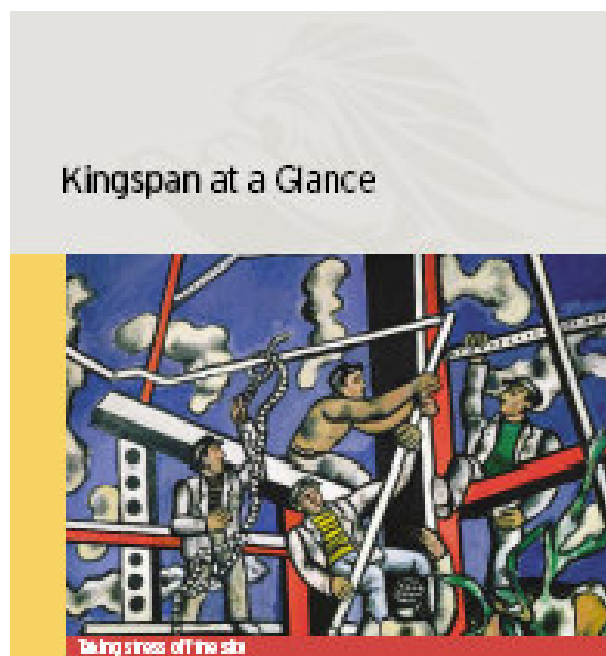
- A) Jsou mi vlastní a podle nich posuzuji taky kvalitu svých spolupracovníků
- B) Nejsou mi vlastní a nikdy bych podle nich nesoudil druhé
- C) Jiné.....

8. Máte rádi nestále nové změny na pracovišti?

Zaškrtněte jednu z nabízených variant:

- A) Ano, nevadí mi
- B) Ne, vadí mi
- C) Jiné.....

PŘÍLOHA VIII: REKLAMNÍ LAYOUT FIRMY KINGSPAN



*Building
on the Power of*
Kingspan.