

## Úvod do mezinárodního marketingu

Machek Martin a Hana Machková

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

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

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

Pro Českou republiku je zapojení do oblasti mezinárodní hospodářské spolupráce (a tudíž i do globálních hodnotových řetězců) nutností. Pro českou ekonomiku je charak-

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

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

## 1.1 Marketing a mezinárodní podnikání

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

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

Od devadesátých let minulého století došlo ve světové ekonomice k celé řadě změn. Jednalo se zejména o otevření trhů střední a východní Evropy, snadnější přístup na

trhy asijských a latinskoamerických zemí, rostoucí konkurenceschopnost řady rozvíjejících se ekonomik, rozvoj nových přepravních a logistických systémů a zejména o rozvoj moderních informačních a komunikačních technologií, které zásadně ovlivnily strategické přístupy k mezinárodnímu marketingu.

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

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

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

V odborné literatuře se setkáváme s řadou různých definic mezinárodního

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

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

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

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

Dlouhodobé vztahy se zákazníky a spotřebiteli podporuje tzv. **relationship marketing** (vztahový marketing). Podstatou vztahového marketingu je budování dlouhodobých pozitivních vztahů mezi firmou a jejími zákazníky na základě dokonalé znalosti jejich individuálních potřeb. Zákazníci jsou chápáni v širším pojetí, tzn. nejen jako cíloví zákazníci, ale jako všechny subjekty, které ovlivňují činnost firmy. Zatímco tradičním

cílem marketingových strategií bylo získání co největšího podílu na trhu díky získání nových zákazníků, cílem relationship marketingu je loajalita zákazníků i obchodních partnerů. Pro firmu je obvykle výhodnější a méně nákladné udržet si stávající zákazníky, kteří pravidelně a hodně nakupují, než vynakládat značné prostředky na získání nových zákazníků. Stávajícím zákazníkům se firmy snaží prodat co nejvíce výrobků a služeb a zvyšovat tak svůj obrat (*up-selling*), popřípadě se v rámci podnikatelských sítí snaží podporovat prodej výrobků a služeb svých smluvních partnerů (*cross-selling*).

Fenoménem dnešní doby se stal **digitální/online marketing**, který významným způsobem podporuje a doplňuje tradiční marketingové nástroje. Online marketing umožňuje prakticky celosvětovou komunikaci s uživateli internetu a je efektivním nástrojem pro řízení vztahů se zákazníky.

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

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

### Společensky prospěšný marketing

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

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



**Obr. 1.1** Příklady sociálního marketingu

**Zdroj:** [www.newmansown.com](http://www.newmansown.com), [www.toms.com](http://www.toms.com), [www.red.org](http://www.red.org)

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

#### 1.1.1 Základní koncepce mezinárodního marketingu

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

Podstatou **vývozního marketingu** je snaha podniku adaptovat komerční politiku

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

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

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

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

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

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

Podmínkou pro realizaci globální marketingové strategie je existence velkých, homogenních segmentů. Globální koncepce se úspěšně uplatňuje například u některých průmyslových výrobků, spotřební elektroniky, kosmetických výrobků nebo nealkoholických nápojů. Globální strategii používají transnacionální korporace, které využívají trendu sdílení společných hodnot, a tudíž možnosti oslovovat velké skupiny spotřebitelů na celém světě. Tento trend podporují zejména digitalizace, moderní informační a komunikační prostředky i rozvoj cestovního ruchu. Firmy využívají globální

positioning, omezené portfolio globálních značek a standardizovaný marketingový mix.

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

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

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

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

Adaptace na každou jednotlivou zemi by byla příliš nákladná, a proto mezinárodní mar-



ketingové řízení využívá často **koncepti sociálně-kulturních zón (*cultural affinity zones, clusters, hubs*)**. Tato koncepce je založena na předpokladu, že je možné identifikovat určité geografické zóny s obdobným ekonomickým a sociálně-kulturním zázemím, které umožňují využívat jednotnou marketingovou strategii pro více zemí.

Země se seskupují do zón podle relativně snadno identifikovatelných kritérií, kterými jsou například kupní síla spotřebitelů, vyspělost trhu, velikost spotřeby, hodnotový systém, jazyková příbuznost, spotřební a nákupní zvyklosti, pracovní režim, citlivost spotřebitelů na ceny atp.

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

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

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

### 1.1.2 Vybrané strategické přístupy k mezinárodnímu podnikání

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

**Strategie druhé největší firmy na trhu** (*challenger strategy*). Tzv. challenger (vyzývatel) se obvykle snaží oslabit postavení největší firmy na trhu a získat část jejího tržního podílu. Pro oslabení vedoucí firmy může využívat kombinaci různých marketingových nástrojů: účinnou cenovou politiku (nižší ceny, výhodnější platební podmínky), intenzivní komunikační politiku (vysoké investice do reklamy a dalších komunikačních aktivit), uvádění inovací na mezinárodní trhy či zdokonalování poskytovaných služeb. Dále může druhá největší firma vytipovat slabé stránky vedoucí firmy a zaměřit se na získání konkurenčních výhod v dané oblasti (například slabší pozice v určité geografické zóně, zintenzivnění spolupráce s distribučním řetězcem, se kterým vedoucí firma spolupracuje méně, zaměření se na segment, ve kterém je podíl vedoucí firmy na trhu nejmenší apod.).

**Strategie firem, které napodobují velké firmy** (*follower strategy*). Obvykle se jedná o malé a střední podniky, jejichž hlavním cílem je udržet si získaný podíl na trhu a věrné zákazníky. I tyto firmy mají na trhu své nezastupitelné místo a často mohou být ve svém segmentu velmi úspěšné. Vzhledem k tomu, že nemají silné postavení, musejí nabízet kvalitní výrobky za přijatelné ceny. Jejich výhodou jsou zejména nízké investice do výzkumu a vývoje. Strategie napodobování velkých firem je charakteristická například pro některé východoasijské firmy, které využívají a někdy i zneužívají nedokonalé mezinárodní legislativy v oblasti ochrany duševního vlastnictví a kopírují vynálezy jiných firem, popřípadě využívají konkurenční výhodu nízkých výrobních nákladů. V některých případech tyto firmy dokážou získanou technologii dokonce zdokonalit. Strategie napodobování je často využívána v průmyslových odvětvích, která jsou sice kapitálově náročná, ale u nichž je možnost odlišit se od konkurence

značně omezena (například chemický či ocelářský průmysl). Pro obory, které jsou relativně méně náročné na inovace, je charakteristická standardizace. Všechny firmy mají obdobnou nabídku jak z hlediska škály nabízených výrobků, tak z hlediska poskytovaných služeb a rozhodujícími kritérii při výběru dodavatele jsou obvykle cena a platební podmínky. Firemní image a značka nehrají u tohoto typu průmyslového marketingu příliš významnou úlohu. Přímý střet s vedoucí firmou na trhu by mohl vyústit v cenovou válku, a proto se menší firmy snaží o udržení stávající situace na trhu a tržní podíly bývají stabilní.

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

---

## I PŘÍKLAD

### **Strategie vedoucí firmy na světovém trhu kosmetiky - firma L'Oréal**

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

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

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

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

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

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

**Globální značky.** L'Oréal využívá portfolio celkem 36 globálních značek a většinu z nich získala společnost díky akvizicím zavedených značek. Jedná se o tradiční francouzské či evropské značky (například L'Oréal Paris, Garnier, Cacharel, Lancome, Vichy, Giorgio Armani), značky americké (Cera- Ve, Redken, Matrix, Maybelline, Helena Rubinstein), asijské (japonská značka Shu Uemura, čínská Yue Sai, korejská

Stylenanda) i brazilskou značku Niely. Mezinárodní značkové portfolio umožňuje společnosti pokrývat celosvětový trh, přizpůsobovat se specifickým potřebám různých etnik a využívat etnický marketing. Většina značek cílí na vysokopříjmové segmenty a nabízí výrobky s vysokou přidanou hodnotou.

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

**Zdroj:** [www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2019/](http://www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2019/)

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

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

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

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



**Obr. 1.2** Konkurenční strategie na mezinárodních trzích **Zdroj:** Keegan, J. W., De Leersnyder, 1994, s. 155

## 1.2 Hlavní teoretické přístupy k problematice internacionalizace

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

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

**Etnocentrické firmy** se zaměřují zejména na tuzemský trh a mezinárodní podnikatelské aktivity jsou pro ně důsledkem úspěchu na vlastním trhu. Po dosažení maximálního podílu na tuzemském trhu je snaha po dalším firemním rozvoji nutí k internacionalizaci. Firma obvykle vstupuje na trhy, které jsou kulturně blízké a na nichž není třeba příliš měnit firemní strategii. Mateřská firma (*headquarter*) má dominantní postavení a míra samostatnosti zahraničních dceřiných společností je značně omezena. Na klíčových pozicích v zahraničí pracují výhradně manažeři pocházející ze země původu. Jejich úkolem je zajistit transfer know-how a firemní kultury. Dalším

úkolem je důsledná kontrola místních zaměstnanců, od kterých je požadována přizpůsobivost zahraničnímu stylu řízení a chování. V mnoha případech dochází u etnocentrických firem k řadě problémů s adaptací na místní podmínky. Manažeři pověřeni řízením dceřiných společností mají omezené pravomoci a často mají jak oni sami, tak jejich rodiny potíže se začleněním do společnosti, protože do zahraničí přijíždějí nepřipraveni na kulturní odlišnosti.

Zadražilová (2017, s. 47) uvádí, že „etnocentrická orientace je spojena s určitými výhodami i riziky. V oblasti obchodní politiky a marketingu usnadňuje vytváření jednotné image, často je klíčová pro přenesení technického know-how a standardní jakost produktů. Centralistické řízení je obvykle spojeno s repatriací zisků, což umožňuje firmě koncentraci zdrojů a jejich případné masivní nasazení tam, kde se objeví tržní příležitost. Rizika jsou spojena především s možným chybným odhadem trhu a chováním zákazníka.“

V období globalizace světové ekonomiky se může stát čistě etnocentrický přístup k mezinárodnímu podnikání brzdou firemního rozvoje a nerespektování odlišností zahraničních trhů a snaha o násilné prosazování vlastního manažerského stylu v zahraničí může vést ke ztrátě konkurenceschopnosti firem.

Protipólem etnocentrických firem jsou **polycentrické firmy**, které se snaží co nejvíce přizpůsobit podmínkám zahraničních trhů ve všech směrech. Dceřiné společnosti působí jako samostatné podnikatelské jednotky v cílových zemích, mají velké rozhodovací pravomoci, realizují vlastní podnikatelskou strategii, včetně pravomocí v oblasti finančního řízení. Proto je u těchto firem vytvořený zisk obvykle plně reinvestován v zemi, kde dceřiná společnost podniká. V personální politice je upřednostňován tuzemský management, který je schopen lépe strategii přizpůsobit sociálním a kulturním odlišnostem trhu dané země. Marketingová strategie je zcela adaptována na podmínky cílového zahraničního trhu. Polycentrickou strategii využívají obvykle středně velké podniky, které působí na omezeném počtu zahraničních trhů. Určitým rizikem polycentricky orientovaných firem může být přílišná samostatnost dceřiných společností, ze které mohou plynout problémy spojené s nedostatečnou koordinací mezinárodních aktivit, a tudíž omezené možnosti využívání synergického efektu.

Regionální (**regiocentrická**) orientace znamená, že firmy zaměřují své mezinárodní podnikatelské aktivity do vybraných sociálně-kulturních zón, které jsou pojímány jako samostatné celky a jsou pro ně vypracovávány specifické strategie. Tento přístup odpovídá koncepci interkulturního marketingu. Firmy, které adaptují mezinárodní

podnikatelské strategie podle specifík jednotlivých regionů, jsou často označovány jako multinacionální společnosti (*multinational companies*).

Pro řadu současných velkých globálně působících firem (*global companies*) je typická **geocentrická** orientace. Firmy podnikají celosvětově a aplikují koncepci globálního marketingu.

**Model mezinárodního cyklu životnosti výrobku** (*life cycle concept for international trade*) amerického ekonomy Raymonda Vernona navazuje na teorii komparativních výhod a vysvětluje proces internacionalizace na příkladu cyklu životnosti výrobku. Podle této teorie, která byla empiricky ověřena a vycházela z reálné situace amerických firem v padesátých a šedesátých letech, dochází v průběhu cyklu



životnosti výrobků ke třem základním fázím internacionalizace.

Hlavní důvod konkurenceschopnos	Zcela nový výrobek	Distribuční politika Podpora prodeje	Nízká cena
Příčina internacionalizace	Technologická výhoda	Tuzemské firmy začínají vyrábět	Hledání cenově výhodných
Fáze internacionalizace	Vývoz	Přesun výroby do zahraničí	Dovoz z méně vyspělých zemí

**Obr. 1.3** Mezinárodní cyklus životnosti výrobku

**Zdroj:** Vernon, R., 1966, in: Keegan, J. W., De Leersnyder, 1994, s. 20

V první fázi uvádí firma z vyspělé země na trh nový výrobek, který nemá na zahraničních trzích konkurenci, a proto ho firma úspěšně vyváží, zejména na trhy rozvinutých zemí a posléze i na trhy zemí méně vyspělých. V další fázi se objeví



konkurence, která začne vyrábět stejné či obdobné výrobky v méně vyspělých zemích, kde jsou mnohem nižší náklady. Pokud si chce firma z vyspělé země udržet na zahraničních trzích svůj podíl, nemůže již dále vyvážet, protože by její výrobky nebyly cenově konkurenceschopné. Ve druhé fázi internacionalizace se proto firmy často rozhodují přenést výrobu do zahraničí, do zemí s nižšími výrobními náklady. V této fázi, ve fázi dospělosti výrobku, dochází k velkosériové výrobě, která má za následek snížení nákladů, a tudíž snížení cen. V závěrečné fázi, kdy poptávka po výrobku klesá a dochází i k poklesu cen, přestávají firmy z vyspělých zemí dané výrobky vyrábět a výrobky produkované v méně vyspělých zemích se na trhy vyspělých zemí dovážejí.

Vernonova teorie se potvrdila v řadě odvětví, například v textilním průmyslu, kdy výroba probíhá převážně v rozvojových zemích a firmy z vyspělých zemí často vystupují v úloze reexportérů, ale i v technologicky náročných odvětvích, jakými jsou výroba komponentů k počítačům a v řadě případů i programátorské služby, kdy se programátorská centra přemísťují z vyspělých zemí například do Indie. Přesto však tato teorie neplatí absolutně, protože jinak by firmy z vyspělých zemí musely na trh uvádět stále nové a nové výrobky a ztrácely by, kvůli nízkým nákladům v rozvojových zemích, konkurenceschopnost. Nicméně právě proces liberalizace mezinárodního podnikatelského prostředí umožňuje celosvětově působícím firmám optimalizovat zdroje a využívat výhod globalizace, v některých případech na úkor méně vyspělých zemí.

**Model internacionalizace uppsalské školy** (*The Uppsala Internationalisation Model*) vznikl v sedmdesátých letech minulého století a vychází z behavioristických teorií. Jeho hlavními autory jsou švédští ekonomové J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul a J. E. Vahlne. Podle jejich názoru je rozvoj mezinárodních firemních aktivit podmíněn rostoucími zkušenostmi z mezinárodního podnikání. Model vychází z reality švédských výrobních firem sedmdesátých let. Podle stupně zapojení do mezinárodního podnikání je možné rozčlenit obvyklý proces internacionalizace do čtyř postupných fází: v první fázi vyvážejí firmy pouze sporadicky, ve druhé fázi vstupují na zahraniční trhy formou vývozních obchodních metod, ve třetí fázi investují do podpory exportu a zřizují obchodní afilace v zahraničí a ve čtvrté fázi investují na zahraničním trhu do výrobních aktivit.

Stupeň zapojení do mezinárodních aktivit je podle autorů dán dvěma faktory - zdroji, které má firma k dispozici a které je ochotna do rozvoje mezinárodních aktivit vložit, a mírou angažovanosti na zahraničních trzích. Úspěšná internacionalizace je podmíněna vědomostmi a zkušenostmi. Jedná se jak o obecné, a tudíž do zahraničí přenositelné

manažerské know-how, tak o know-how specifické, které se bezprostředně týká podmínek na daném zahraničním trhu a které je možné získat díky přímému působení na tomto trhu. Z toho vyplývá, že čím lépe firma cílový trh pozná, tím vyšší může být míra její angažovanosti na zvoleném zahraničním trhu. Podle uppsalské teorie proto vstupují firmy na zahraniční trhy postupně. Nejprve přicházejí na trhy kulturně blízké (autoři pracují s pojmem psychologická vzdálenost - *psychic distance*) a postupně také rozvíjejí různé formy mezinárodního podnikání.

Na konci osmdesátých let byl model uppsalské školy dále rozpracován autory J. S. Welchem a R. Loustarinenem. Tito autoři hovoří o šesti dimenzích (faktorech) internacionalizace. Mezinárodní firemní rozvoj je podle nich ovlivňován předmětem mezinárodního podnikání (výrobky, služby, nehmotné statky), volbou formy vstupu na zahraniční trh (obchodní metody, licence, franchising, kapitálové vstupy), volbou cílového trhu (politické a sociálně- kulturní prostředí, geografická vzdálenost), formou firemní organizační struktury (vývozní oddělení, mezinárodní divize) a lidskými zdroji (mezinárodní zkušenosti, znalosti z oboru mezinárodního podnikání, vzdělávání zaměstnanců). Jejich koncepce více odpovídá současné realitě globálního podnikatelského prostředí než původní model uppsalské školy, který není možné aplikovat například na velké transnacionální firmy, firmy typu born global či na odvětví služeb a který nemohl předpokládat prudký rozvoj informačních a komunikačních technologií, jež umožňují překonávat faktor psychologické vzdálenosti.

**Teorie OLI** (*ownership, location, internalization*) autora J. H. Dunninga z konce 80. let minulého století se snaží vysvětlit proces internacionalizace firemních aktivit na základě jiných faktorů než teorie předcházející, které vycházely převážně z časové posloupnosti. Podle teorie OLI je proces internacionalizace podporován třemi základními faktory. Prvním jsou specifické výhody, které jsou vlastní danému podniku (*ownership*). Může se jednat například o průmyslové vlastnictví (patenty, ochranné známky, průmyslové vzory), o velikost firmy a její postavení na trhu, o inovační kapacitu, kvalifikaci zaměstnanců, významné kapitálové zdroje atp. Další výhodou může být umístění mezinárodních podnikatelských aktivit (*location*). Pokud si firma správně vybere cílový zahraniční trh, na kterém je například k dispozici dobrá infrastruktura a dostatek kvalifikované pracovní síly, jedná se o trh se stabilním podnikatelským prostředím, trh kulturně blízký, trh, na kterém nejsou aplikovány vůči firmě obchodněpolitické překážky atd., pak může probíhat internacionalizace firemních aktivit rychle a efektivně. Třetí výhodou může být způsob řízení, tj. vnitřní faktory (*internalization advantage*). Jedná se například o zkušenosti mateřské firmy s

mezinárodním podnikáním, efektivní organizační strukturu a dobrou koordinaci mezi mateřskou společností a dceřinými firmami v zahraničí, o vypracovaný systém kontroly řízení, kontroly jakosti, nízké transakční náklady a další faktory.

Pokud firma zváží své možnosti na základě výše uvedených faktorů, může se například rozhodnout pro vhodnou formu vstupu na vybraný zahraniční trh.

**Tab. 1.1** Forma vstupu na vybraný zahraniční trh

Forma vstupu na zahraniční	O	L	I
Kapitálový vstup na zahraniční	+	+	+
Vývoz	+	-	+
Poskytnutí licence	+	-	-

**Zdroj:** Dunning (1988) In: Lemaire, 2003, s. 100

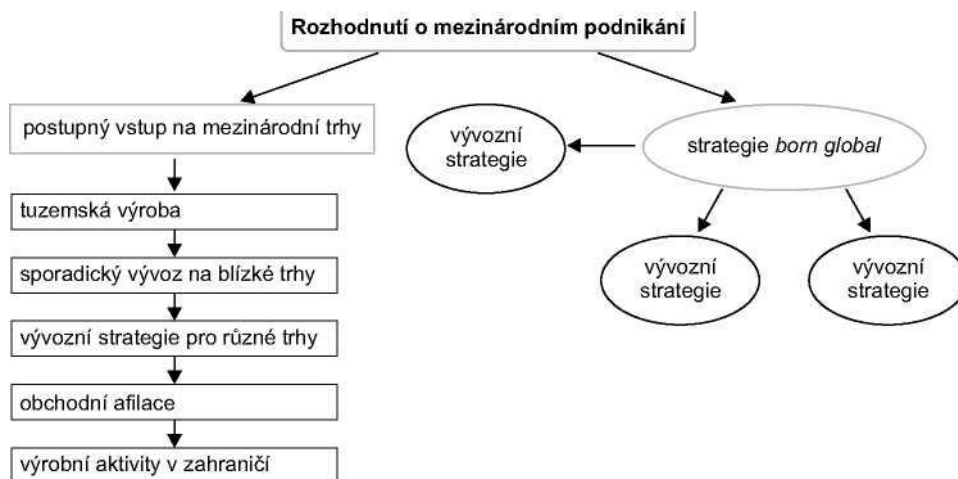
Kapitálový vstup je vhodný, pokud jsou splněny všechny tři předpoklady. Vývozní aktivity by mohl podnik upřednostnit v případě, že zvolený cílový trh není dostatečně rozvinutý, stabilní anebo zde existují bariéry pro zahraniční investory. Licenci je vhodné poskytnout do zahraničí v případě, že na cílovém trhu existují určité překážky a zároveň podnik nedisponuje vhodným organizačním zázemím pro rozvoj mezinárodních podnikatelských aktivit.

Ve svých pozdějších pracích (například Dunning, 2006) pracuje autor s konceptem NDP (*new paradigm of development*), jenž ovlivňuje rozvoj mezinárodních podnikatelských aktivit transnacionálních korporací v období globalizace. Kapitálově nenáročné vstupy mohou být v některých případech podle autora výhodnější než kapitálové vstupy, zejména pokud se jedná o rozvíjející se země s velkými sociálně-kulturními odlišnostmi či nestabilním podnikatelským prostředím, v případě vstupu na nové trhy s problematickou infrastrukturou anebo v případě, že je outsourcing ekonomicky výhodnější než podnikání formou přímých investic.

Pojem „**born global**“ použil jako první v roce 1993 Michael Rennie ve studii společnosti McKenzie, jež se zabývala novými trendy v procesu internacionalizace australských firem. Zatímco podle tradičních teorií, například uppsalské školy, vstupují podniky na trhy postupně, s rostoucími zkušenostmi, podniky typu born global jsou zakládány s cílem rychlého rozvoje podnikání na světovém trhu.

Jedná se převážně o malé a střední podniky, které hledají konkurenční výhody na relativně úzce zaměřených segmentech v zahraničí a využívají strategii diferenciacce. Velmi často mají omezené vlastní zdroje financování, podnikají v oblasti vyspělých technologií a jsou řízeny manažery s mezinárodní zkušeností, kteří se nebojí

podnikatelského rizika. Můžeme se ale stále více setkávat i se start-upy, které se také od počátku, i bez velkých zdrojů a mezinárodních zkušeností, rozhodly podnikat se svými produkty na mezinárodních trzích a získaly financování například formou crowdfundingu.



**Obr. 1.4** Strategie postupné internacionalizace a strategie born global

**Zdroj:** vlastní zpracování

#### 1 PŘÍKLAD

##### **GoodData - úspěšná česká společnost typu born global**

Zpracování a analýzy velkého objemu dat (*big data*) jsou v současné době jedním z nosných témat moderního managementu. Společnost GoodData založil jeden z nejúspěšnějších českých podnikatelů Roman Staněk společně se dvěma kolegy v roce 2007. V současné době žije a pracuje v Silicon Valley. Již dvakrát se mu podařilo vybudovat úspěšný start-up a prodat jej zahraničním investorům. V roce 1997 byl spoluzakladatelem softwarové společnosti NetBeans, kterou již v roce 1999 odkoupil Sun Microsystems (dnes spadá pod Oracle) za 10 milionů USD. Jeho další firma Systinet vyvinula raný cloud, jenž umožňoval propojit vnitřní a externí systémy. Integrované systémy byly úplnou novinkou a v roce 2005 proto odkoupila Systinet společnost Mercury za 105 milionů USD. Třetím a největším projektem R. Staňka je společnost GoodData. Firma vyvíjí aplikace, jež umožňují shromažďovat, analyzovat a vizualizovat data z mnoha interních a externích zdrojů. Jedná se tedy o moderní nástroje na podporu rozhodovacích procesů ve firmě. Sídlo společnosti je v San Franciscu, divize Engineering & Operations působí v Praze a Brně. „Naší cílem je sbírat data ze všech procesů - prodejních, marketingových, výrobních, dodavatelských atd. - a lidem ukazovat hlavní metriky a v nich hledat, co se děje ve firmě a jaké jsou širší trendy. Umíme například prodejní firmě poměrně přesně říci, kolik zboží prodá v příštím

čtvrtletí. V marketingu řekneme, jaké jsou náklady na jednu kampaň a jestli by měli dávat více nebo méně. Výrobě řekneme, jestli mají kvalitu a jakou ji mají mít, a logistice, kolik stojí doprava. Je to nástroj, který se dá použít pro každou část firmy. I proto máme zákazníky po celém světě, celkem 130 000 uživatelů“, uvedl R. Staněk pro časopis *Forbes* v červenci 2014. Společnost GoodData od investorů již získala na rozvoj více než 110 milionů dolarů. Do společnosti investovaly jak investiční fondy (například Andreessen Horowitz nebo Intel Capital), tak velké firmy (kartová společnost Visa). V případě společnosti Visa se jedná o strategické partnerství, které má několik rovin. „ Ze všeho nejvíc je to potvrzení společné vize, že data dnes mohou pomáhat lidem měnit svět. A Visa má přístup ke spoustě informací a dat. Nechceme je prodávat, nejde o to, aby se někdo dozvěděl, co jste si včera koupil, cílem je pomoci prodejcům nebo i bankám. Aby díky těmto datům mohli lépe plánovat“, vysvětlil v květnu 2020 v rozhovoru pro *Hospodářské noviny* R. Staněk. **Zdroj:** *Forbes: Hlava v cloudu, červenec 2014, www.biznys.ihned.cz (20. 5. 2020).*

Zdroj: Machek Martin a Hana Machková. 2021. *Mezinárodní marketing*. Páté vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3006-1.