

Strategické plánování a růstové strategie v mezinárodním marketingu

Hana Machková, Martin Machek

Obsah

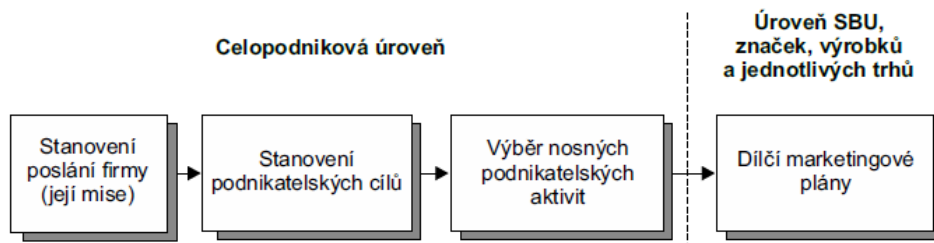
1. Strategické plánování na firemní úrovni	2
1.1 Stanovení podnikatelské vize, mise a strategických cílů	3
1.2 Výběr nosných aktivit	4
2. Strategické plánování na úrovni jednotlivých podnikatelských aktivit a operativní marketingové plánování.....	10
3. Růstové strategie v mezinárodním prostředí	13

Úspěch mezinárodního podnikání záleží do značné míry na přístupu podniku ke strategickému plánování, které umožňuje koncipovat a realizovat dlouhodobou strategii mezinárodního růstu. Cílem strategického marketingového plánování je stanovení koncepce mezinárodního podnikání ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Strategický plán musí směřovat mezinárodní aktivity firmy do geografických zón s růstovým potenciálem, vyčíslit investice, které budou spojeny se vstupem na nové trhy, harmonizovat výrobní a obchodní aktivity v jednotlivých zemích a zajistit jejich soulad s očekávaným vývojem poptávky na mezinárodních trzích a v neposlední řadě stanovit marketingové cíle a náklady, které budou spojeny s jejich dosažením. Plánování probíhá obvykle na třech úrovních. Dlouhodobé a střednědobé plánování je realizováno na celofiremní úrovni a na úrovni jednotlivých SBU, operativní plánování je nejčastěji realizováno na úrovni jednotlivých geografických zón/zemí a dílčí marketingové plány jsou koncipovány na úrovni značek.

1. Strategické plánování na firemní úrovni

Hlavním úkolem strategického plánu na celofiremní úrovni je zajistit soulad mezi dlouhodobými firemními cíli a zdroji, které má podnik k dispozici, a podnikatelskými příležitostmi na mezinárodních trzích. V rámci strategického plánování je třeba rozhodnout o tom, které mezinárodní aktivity bude firma rozvíjet a na které trhy vstoupí, popřípadě které mezinárodní aktivity omezí. Strategické plánování má dále za úkol co nejpřesněji stanovit náklady spojené s rozvojem mezinárodních podnikatelských aktivit a odhadnout návratnost vložených investic. V neposlední řadě je pak strategický plán

východiskem pro vypracování dílčích marketingových plánů pro jednotlivé aktivity a produkty či značky.



Obr. 1 Fáze strategického plánování

Zdroj: Armstrong, G., Kotler, P., 2000, s. 45

1.1 Stanovení podnikatelské vize, mise a strategických cílů

Mezinárodní firmy zakládají svou dlouhodobou strategii na jasně formulované podnikové vizi (*vision statement*) a misi (*mission statement*). Firemní vize určuje dlouhodobé směřování společnosti žádoucím směrem. Obvykle bývá vyjádřena krátkým a snadno zapamatovatelným sloganem. Poslání/mise společnosti by pak měla srozumitelným způsobem vyjádřit základní smysl vlastní existence dané firmy. Poslání by mělo vycházet z jasně stanovených cílů, vyjadřovat firemní hodnoty i kulturu a zvýraznit hlavní konkurenční výhodu společnosti. Veškeré firemní aktivity by měly vést k naplňování cílů vyjádřených v jejím poslání.

Vize	Poslání
	<p><i>Champion healthier & responsible food for all</i> (Zdravější a odpovědnější stravování pro všechny)</p>
	<p><i>Bringing health through food to as many people as possible</i> (Jídlem přispívat ke zdraví co nejvíce lidí)</p>
 <p>To provide access to the world's information in one click.</p>	<p><i>To organize the world's information and make it universally accessible and useful.</i> (Dát světovým informacím řád, aby byly přístupné a užitečné pro všechny)</p>

Obr. 2 Příklady firemní vize a mise společností Bel, Danone a Google

K obvyklým strategickým cílům mezinárodního podnikání patří vstup na nové trhy a segmenty, vedoucí postavení v cílovém segmentu na světovém trhu, účast ve strategické alianci, rozvoj vybraných podnikatelských aktivit atp. Společnosti by měly při koncipování svých mezinárodních marketingových cílů vycházet z tzv. pravidla SMART (*specific, measurable, agreed, realistic, trackable*), tj. strategické cíle by měly být stanoveny tak, aby byly dostatečně specifické, realistické a pro společnost dosažitelné, měly by s nimi souhlasit všechny zainteresované strany a musí být měřitelné a sledovatelné v čase.

1.2 Výběr nosných aktivit

Velmi důležitým rozhodnutím je rozhodnutí o výběru nosných aktivit, které si přeje firma na zahraničních trzích rozvíjet. Praktickým nástrojem pro vyhodnocení nosných podnikatelských aktivit jsou tzv. portfolio analýzy. Jejich cílem je zmapovat postavení jednotlivých

aktivit, popřípadě značek/výrobků či výrobních řad v rámci podnikatelského portfolia dané firmy. Výsledek analýzy slouží jako podklad pro rozhodování o tom, které aktivity jsou považovány za neperspektivní, popřípadě nejsou v souladu s nově koncipovaným posláním firmy, a proto od nich firma odstoupí, a které aktivity naopak pokládá za perspektivní a je ochotna investovat do jejich rozvoje.

V odborné literatuře je popsána řada modelů, které se zabývají analýzou výrobního či podnikatelského portfolia. Pro potřeby mezinárodního marketingu jsou nejčastěji využívány dva modely: model BCG a model GE.

Koncepce Bostonské konzultační skupiny (*Boston Consulting Group's Growth- Share Matrix* - BCG) je využívána ve strategickém marketingu a je založena na myšlence důležitosti vztahu tempa růstu trhu a relativního podílu firmy na trhu. Na rozdíl od obvyklého ukazatele celkového podílu firmy na trhu vyjadřuje relativní podíl na trhu poměr podílu analyzované firmy k tržnímu podílu největšího konkurenta. Tento podíl vypovídá o konkurenceschopnosti analyzované firmy v daném segmentu. Tempa růstu trhu jsou znázorněna na vertikální ose s tím, že za vysoké tempo je pokládán růst vyšší než 10 %. Horizontální osa vyjadřuje logaritmickou stupnici relativního tržního podílu (středová hodnota je rovna jedné).



Obr. 3 Matice BCG

Zdroj: Kotler, P., Dubois, B., 2000, s. 101

Jednotlivé podnikatelské aktivity jsou znázorněny maticí o čtyřech kvadrantech, které jsou výslednicí vztahu ročního nárůstu trhu k relativnímu podílu výrobku na trhu. Každý kvadrant je znázorněn určitým symbolem a pro každý kvadrant je možné doporučit vhodnou marketingovou strategii:

Hvězdy (stars). Jsou to úspěšné podnikatelské aktivity (značky, výrobky) se silným růstem, které mají vysoký podíl na trhu. Pro udržení „hvězdné“ vedoucí pozice na trhu vyžadují značné finanční zdroje. Náročnost hvězd na investice se sníží, pokud se stanou dojnými kravami. Obvyklou marketingovou strategií je investovat do rozvoje těchto perspektivních podnikatelských aktivit a umožnit jim získat vyšší podíl na trhu, popřípadě udržet si podíl stávající.

Otazníky (*question marks*). Jde o podnikatelské aktivity, které se nacházejí v kvadrantu se silným ročním nárůstem, ale mají zatím nízký podíl na trhu. Mají dobrý růstový potenciál a mohou se stát hvězdami, pokud se firmě podaří zvýšit jejich podíl na trhu. Vyžadují proto značné investice. Strategií je buď intenzifikace investic do jejich rozvoje, anebo opuštění trhu, protože pokud se nestanou hvězdami a neuspějí, mají velkou šanci stát se pro podnik břemenem.

Dojné krávy (*cash cows*). Tyto podnikatelské aktivity mají relativně silný podíl na trhu se slabým ročním nárůstem. Dojné krávy přinášejí zisk bez nároku na velké investice. Vložené prostředky jsou vysoce návratné a pomáhají podniku financovat jiné aktivity. Podnik se snaží udržet svůj podíl na trhu co nejdéle. U výrobků, které se blíží do závěrečné fáze dospělosti v rámci svého životního cyklu a které začínají zastarávat, se podniky snaží získat ještě nějaký krátkodobý efekt (například formou prodeje licence zahraniční konkurenci), i když je zřejmé, že tím dojde ke snížení jejich podílu na trhu.

Břemena (*dogs - hladoví psi*). Jsou to aktivity, které nevyužily svou příležitost nebo zastaraly. Mají nízký podíl na trhu s nízkým nárůstem. Představují pro podnik nepřijemnou zátěž, které je nejlépe se zbavit. Během cyklu tržní životnosti procházejí podnikatelské aktivity, značky i jednotlivé výrobky různými kvadranty. Některé otazníky se přemění ve hvězdy, později v dojné krávy a na závěr se stanou pro podnik břemenem. Úspěšný cyklus tržní životnosti je tedy znázorněn posloupností 2-1-3, ale je zřejmé, že mnoho výrobků nikdy celým cyklem neprojde (některé výrobky mohou zazářit, ale mají velmi krátký cyklus tržní životnosti a vzápětí se z trhu vytratí).

Hlavním přínosem koncepce BCG je její názornost a snadná aplikovatelnost v podnikové praxi. Nevýhodou může být značné zjednodušení závěrů (analýza vychází pouze ze dvou kritérií).

Model GE (*General Electric's multifactor portfolio matrix*). Tento model vytvořila konzultantská společnost McKinsey pro potřeby firmy General Electric. Model GE zohledňuje při analýze více faktorů než model BCG. Model GE vychází z atraktivnosti trhu a z konkurenčního postavení firmy na cílovém trhu. Atraktivnost trhu je dána řadou faktorů, například velikostí trhu, růstovým potenciálem zvoleného trhu, bariérami pro vstup, investiční náročností, ziskovostí, silou a četností tuzemské i zahraniční konkurence atp. Konkurenční postavení na cílovém trhu vychází z podílu firmy na daném trhu (segmentu) a z obvyklých faktorů, které obecně ovlivňují konkurenceschopnost (kvalita a image výrobků, doprovodné služby, distribuční cesty, komunikační politika, finanční zdroje, nákladovost, kvalita managementu, kvalifikace zaměstnanců atp.). Na základě kombinace výše uvedených kritérií může každá firma znázornit postavení svých podnikatelských aktivit pomocí matice o devíti polích.

Atraktivnost trhu	vysoká	2. Udržet stávající pozici: <ul style="list-style-type: none"> • Investovat s cílem ještě více posílit stávající postavení • Koncentrovat úsilí pro udržení stávající pozice 	3. Investovat do firemního růstu: <ul style="list-style-type: none"> • Zaútočit na postavení vedoucí firmy na trhu • Investovat do silných stránek • Vylepšit slabé stránky 	9. Investovat selektivně: <ul style="list-style-type: none"> • Specializovat se na vlastní silné stránky • Snaha odstranit slabiny • Opustit aktivitu, pokud její růst není dlouhodobý
	průměrná	1. Investovat selektivně: <ul style="list-style-type: none"> • Investovat do nejlepších segmentů • Posílit faktory, které odlišují firmu od konkurence • Zvýšit produktivitu 	8. Soustředit se na rentabilní aktivity: <ul style="list-style-type: none"> • Zachování současných aktivit • Soustředit se na rentabilní segmenty s nízkým rizikem 	6. Omezit růst, snaha ještě vytěžit možné maximum: <ul style="list-style-type: none"> • Hledat možnosti růstu bez velkého rizika; pokud to není možné, snížit investice a racionalizovat operace
	nízká	7. Bránit stávající pozici: <ul style="list-style-type: none"> • Snaha o okamžitou rentabilitu • Bránit stávající pozici v nejlepších segmentech 	4. Soustředit se na rentabilní aktivity: <ul style="list-style-type: none"> • Bránit stávající pozici v nejlepších segmentech • Zvyšovat úroveň produktů • Snížit investice 	5. Opustit aktivity: <ul style="list-style-type: none"> • Prodat v co nejvýhodnějším okamžiku • Snížit fixní náklady a investice
		silné	průměrné	slabé
		Konkurenční postavení		

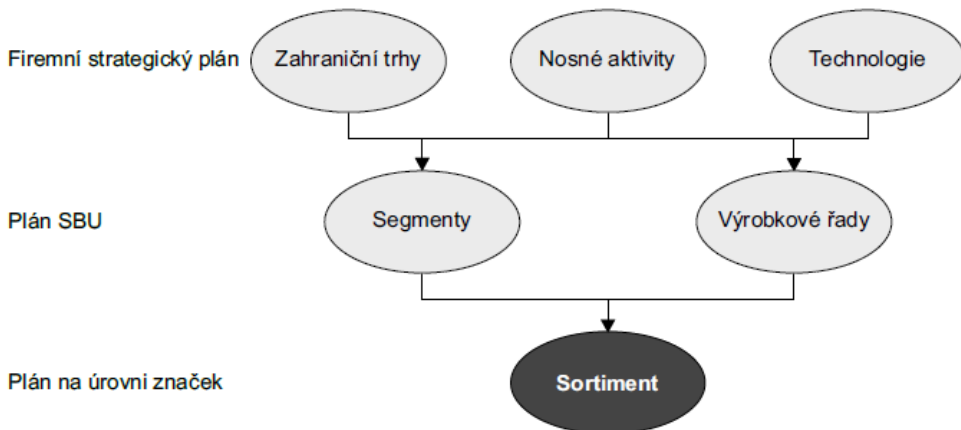
Obr. 4 Matice GE - strategie pro jednotlivé aktivity

Zdroj: Kotler, P., Dubois, B., 2000, s. 104

Strategické rozhodování vychází z kombinace zvolených faktorů. Model GE člení matici do tří strategických pásem. Pole 1, 2, 3 znázorňují perspektivní podnikatelské aktivity s dobrým potenciálem. Pole 7, 8, 9, která jsou umístěna na diagonále, znázorňují aktivity, u kterých by bylo vhodné zachovat stávající stav. Naopak aktivity umístěné v polích 4, 5 a 6 nemají dobrý potenciál, nejsou perspektivní, a proto by měly být buď inovovány, anebo by od nich firma měla odstoupit. Efektivnost využití modelu GE v praxi závisí do značné míry na volbě vhodných kritérií, která určují atraktivnost odvětví a ovlivňují konkurenční postavení firmy na cílovém trhu.

2. Strategické plánování na úrovni jednotlivých podnikatelských aktivit a operativní marketingové plánování

Plánování mezinárodních podnikatelských aktivit probíhá většinou na více úrovních rozhodovacího procesu. Na celopodnikové úrovni (*corporate level*) jsou přijímána rozhodnutí o výběru cílových mezinárodních trhů a o formách vstupu na zahraniční trhy, o výběru nosných aktivit a technologií. Na úrovni podnikatelských jednotek (*business unit level*) se rozhoduje o cílových segmentech a výrobních řadách vhodných pro dané zahraniční trhy a na úrovni značek a produktů (*product line level*) se rozhoduje o sortimentní skladbě nabídky.



Obr. 5 Plánování na různých úrovních řízení

Zdroj: Múhlbacher, H., Leih, H., Dahringer, L., 2006, s. 350

Významnou součástí plánování je tzv. SWOT analýza, tj. analýza silných stránek (*strenghts*), slabých stránek (*weaknesses*), příležitostí (*opportunities*) a hrozeb (*threats*). Silné a slabé stránky vyplynou z analýzy vnitrofiremního prostředí. V oblasti marketingu je zejména vhodné analyzovat známost značky, image, podíl na trhu, vnímání kvality výrobků, četnost inovací, rozsah nabízených služeb, náklady na distribuci, efektivnost řízení distribučních cest, propracovanost systému řízení vztahů se zákazníky, cenovou konkurenceschopnost, efektivnost komunikačních aktivit atd. V oblasti financí mohou být analyzovány například kapitálová náročnost, možnosti financování, finanční stabilita firmy, disponibilní zdroje, rentabilita, v oblasti řízení výroby úroveň výrobního zařízení, úroveň technologií, produktivita a v oblasti řízení lidských zdrojů například kvalifikační a věková struktura, mobilita pracovních sil, fluktuace, úroveň managementu a další faktory. Hrozby a příležitosti pak vyplývají zejména z vnějšího prostředí, které se obvykle člení na tzv. analýzu makroprostředí (PEST analýzu - viz kapitolu 2) a analýzu bezprostředního podnikového okolí, které je ovlivňováno vztahy s dodavateli, odběrateli a veřejností i aktivitami konkurence. SWOT analýza umožňuje stanovit hlavní konkurenční výhody a vyvarovat se možných chyb.

Dále je třeba stanovit cíle pro jednotlivé SBU. K hlavním cílům mezinárodního marketingu pro jednotlivé podnikatelské aktivity patří například vstup do nových segmentů, růst podílu na stávajících segmentech, zvýšení loajality zákazníků, zvýšení rentability, zvýšení spotřeby v dané zemi. Cíle musejí být kvantifikovatelné, realistické a v souladu s celofiremním posláním. Pokud si firma přeje dosáhnout několika cílů, mělo by být ve strategickém marketingovém plánu uvedeno pořadí jednotlivých priorit. Strategický plán by měl být

založen na konkurenční výhodě, která může spočívat například v nízkých nákladech, a tudíž konkurenceschopných cenách (firma se zaměřuje na široce koncipované segmenty světového trhu), v diferenciaci (firma nabízí natolik odlišný výrobek či službu, že se jí podaří vytvořit výjimečné postavení, udržovat věrné zákazníky a zvyšovat tržní podíl) anebo v koncentraci na vybrané cílové segmenty (úzká specializace může umožnit získání konkurenční výhody například v oblasti image u luxusních značek).

Krátkodobé, obvykle roční mezinárodní marketingové plány jsou často připravovány na úrovni jednotlivých značek. Úkolem operativního plánování je stanovit opatření pro nejbližší časové období, obvykle pro příští rok, která jsou nutná pro uskutečnění strategických marketingových cílů. Operativní marketingové plány mají zpravidla následující strukturu:

- **Úvod.** V úvodu jsou obvykle popsány hlavní principy firemní strategie, firemní hodnoty a firemní cíle pro plánované období.
- **Marketingová analýza.** Jedná se o analýzu vnějšího prostředí, o analýzu bezprostředního podnikového okolí, tj. konkurence, vývoje poptávky, vývoje dodavatelských vztahů a distribučních cest a o analýzu silných a slabých stránek jednotlivých značek. V této části jsou rozebrány výsledky minulého období.
- **Stanovení konkrétních marketingových cílů na jednotlivých zahraničních trzích pro jednotlivé značky.** Marketingové cíle jsou nejčastěji určeny ve vztahu k docíleným objemům prodeje a jsou vyjádřeny buď hodnotově, nebo objemově, popřípadě formou stanovení podílu na trhu daného segmentu. Dále mohou být marketingové cíle stanoveny formou finančních ukazatelů (výše docíleného zisku, návratnost vložených investic atp.). Moderním

trendem je stanovení marketingových cílů ve vztahu ke spotřebitelům (například zvýšení loajality zákazníků či zvýšení spontánní známosti značky v cílové skupině). Všechny tyto cíle musí být realistické, v souladu s hlavními firemními cíli, musí být kvantifikovány, stanoveny srozumitelně a seřazeny podle priorit.

- **Realizační plán.** Jedná se zejména o stanovení marketingového mixu a rozpis úkolů pro jednotlivá oddělení v rámci přesně stanoveného časového harmonogramu.
- **Stanovení rozpočtu,** tj. výše předpokládaných příjmů a marketingových výdajů za plánované období.

3. Růstové strategie v mezinárodním prostředí

Snaha o rozvoj podnikatelských aktivit, o ekonomický růst je základní motivací všech firem, které se rozhodnou vstoupit na zahraniční trhy. V praxi je možné vytipovat tři základní formy růstových strategií - strategii intenzivního růstu, externí (integrační) růstovou strategii a diverzifikační strategii. Velké mezinárodní firmy pak obvykle pro mezinárodní expanzi používají kombinaci více strategií.

Základním cílem **strategie intenzivního růstu** je zvýšení objemu prodejů ve stávajících segmentech díky aktivnímu marketingovému úsilí. Podnik se koncentruje na rozvoj stávajících aktivit a ještě více se specializuje na určitou oblast podnikání. K posílení pozice na cílovém segmentu se snaží například získat nové zákazníky, přimět stávající zákazníky k častějším nákupům a k většímu množství nakupovaných výrobků, přesvědčit nerozhodnuté zákazníky ke koupi nebo získat zákazníky konkurenčních firem. Při této strategii jsou využívány klasické marketingové nástroje: zvýšení kvality nabízených výrobků a služeb, rozšíření nabídky, nástroje cenové politiky, efektivnější

distribuční politika, akce na podporu prodeje, repositioning značky atp. V mezinárodním marketingu má intenzivní růstová strategie nejčastěji formu uvedení výrobků na další zahraniční trhy. Firma se také může rozhodnout oslovit další cílovou skupinu (například dětská vlasová kosmetika je nabízena i ženám s jemnými vlasy). Velmi často se růstu docílí díky obměně sortimentu a snaze o neustálé inovace. Výhodou této strategie je možnost získat na základě dobré znalosti trhu na cílovém segmentu významné postavení. Koncentrace na vybrané podnikatelské aktivity umožňuje získat konkurenční výhodu díky specializaci umožňující rozvoj silných stránek, úspore nákladů z rozsahu, posílení image, posílení vyjednávací pozice vůči obchodním partnerům atp.

Externí růstové strategie mohou mít dva základní cíle. Jedná se buď o zvýšení rentability mezinárodního podnikání díky lepší kontrole vybraných mezičlánků průmyslového či distribučního řetězce, které jsou pro podnik strategicky významné, anebo o pohlcení konkurenční firmy, nejčastěji formou fúze či akvizice.

Často se v rámci tzv. vertikální růstové strategie podniky snaží lépe kontrolovat své dodavatele a získání (akvizice) dodavatelské firmy jim umožní upevnit či rozšířit jejich podíl na trhu, omezit rizika nekvalitních či opožděných dodávek, zlepšit možnost zásobování strategickými surovinami atp. Kontrola distribučních mezičlánků často zvyšuje prodej a umožňuje podnikům lépe uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Pro oblast spotřebního zboží jsou často využívány například podnikové prodejny, franchising nebo smlouvy o výhradním prodeji. Se snahou o kontrolu distribučních mezičlánků se setkáváme i u průmyslových výrobků (například koncesionářská síť výrobců nákladních automobilů).

Hlavním cílem mezinárodních fúzí a akvizic (horizontální růstové strategie) je zvýšení podílu na světovém trhu. K hlavním výhodám patří úspory z rozsahu, možnost vyšší ziskovosti firmy díky rozšíření podnikatelských aktivit a získání známých značek, rozšíření distribučních cest, možnost snížení rizik (rozložení podnikatelských rizik mezi více zemí, snížení rizik souvisejících s mezinárodní logistikou) a posílení vyjednávací pozice vůči obchodním partnerům a případně i státním institucím. K základním nevýhodám strategie externího růstu patří zejména vysoká kapitálová náročnost, nižší flexibilita, riziko přílišné geografické roztržitosti, obtížná koordinace podnikatelských aktivit a možnost ztráty identity podnikové kultury.

Cílem **diverzifikační růstové strategie** může být rozšíření stávajících aktivit, snaha o rozložení podnikatelských rizik, popřípadě se formou diverzifikace snaží firmy překonat sezonní výkyvy. Rozšíření stávajících aktivit může probíhat formou zahájení zcela nových podnikatelských aktivit (obvykle akvizice firmy z jiného oboru podnikání), v rozšíření výrokové škály či uvedení nových druhů výrobků na trh pod stávající značkou.

Snaha o přílišné rozšíření podnikatelských aktivit je kapitálově velmi náročná a může vést k závažným ekonomickým problémům, pokud nemá podnik dostatek vlastního kapitálu a zároveň příliš široce koncipuje své podnikatelské záměry. Dalším problémem přílišné diverzifikace je obtížnost strategického i operativního řízení odlišných podnikatelských aktivit.

Správně pojatá diverzifikační strategie umožňuje rozložit podnikatelská rizika. V této souvislosti je vhodná zejména geografická diverzifikace, jež umožňuje vyrovnávat hospodářský pokles v jedné geografické zóně příjmy z podnikatelské činnosti, která probíhá v zemích, jež nebyly

zasazeny hospodářskou recesí. Rozložení podnikatelských rizik umožňuje i zaměření podnikatelských aktivit na různé segmenty a omezuje závislost na omezeném počtu zákazníků.

Příklad: Růstové strategie společnosti Danone

Společnost Danone vznikla v roce 1972 fúzí skupiny B. S. N. (původně sklářské firmy, jež v roce 1970 **diverzifikovala** své aktivity a začala podnikat v potravinářství prostřednictvím akvizice největšího zákazníka, odběratele skleněných lahví, společnosti Evian, výrobce minerálních vod, i dalších odběratelů, například pivovaru Kronenbourg) a společnosti Gervais-Danone. V roce 1979 se společnost rozhodla odprodat své podnikatelské aktivity v oblasti sklářství a zaměřit na rozvoj podnikání výhradně v potravinářském průmyslu.

80. léta byla ve znamení **externí růstové strategie**. B. S. N. postupně získala například firmy Amora (hořčice, kečupy, majonézy), Maille (konzervářské výrobky), Vandamme (sýry), Pommery et Lanson (šampaňské víno), Dannon (jogurty) či Générale Biscuit (sušenky a oplatky). S trochou nadsázky se dá konstatovat, že B. S. N. skupovala všechny potravinářské firmy, které byly na trhu k dispozici.

Skutečný **mezinárodní rozvoj** začala firma B. S. N. realizovat v 90. letech, kdy se rozhodla masivně investovat v zahraničí. V roce 1994 došlo ke změně názvu společnosti i loga a firma začala podnikat pod svojí nejznámější značkou Danone.

V roce 1996 nastala změna strategie a přechod od externí růstové strategie ke **strategii intenzivního růstu**. Firma Danone se rozhodla získat vedoucí postavení na trhu ve třech nosných segmentech - v oblasti čerstvých mléčných výrobků, minerálních vod a sušenek a oplatek. Po rozhodnutí o odprodeji ostatních (často velice ziskových)

aktivit získala firma Danone na realizaci svého strategického cíle potřebné finanční zdroje.

V roce 2007 odprodala společnost divizi sušenek a oplatek americké firmě Kraft Foods. Prodej byl motivován snahou posílit postavení značky Danone jako synonyma zdravé výživy a umožnil Danone získat finanční zdroje na realizaci strategické akvizice vedoucí firmy na trhu dětské a zdravotní výživy (*medical nutrition*), holandské společnosti Royal Numico. V roce 2017 proběhla strategická akvizice americké společnosti White Wave v hodnotě 12,5 mld. USD. Cílem akvizice bylo posílit postavení na světovém trhu potravinářských výrobků rostlinného původu.

Tab. 1 Výsledky změny strategie společnosti Danone

	1996	2019
Podíl aktivit na obratu	Mléčné výrobky – 26 % Balené vody – 10 % Sušenky a oplatky – 20 % Sýry – 9 % Polotovary – 9 % Pivo – 8 % Skleněné lahve – 7 % Omáčky – 5 % Těstoviny – 3 % Dětská výživa – 3 %	Mléčné výrobky a výrobky rostlinného původu – 52 % Dětská a zdravotní výživa – 30 % Balené vody – 18 %
Podíl evropského trhu na tržbách	81,6 %	33 %

Zdroj: www.danone.com

Růstová strategie společnosti Danone je dnes založena na internacionalizaci (přítomnost na trzích více než 120 zemí světa) a důrazu na zdravou výživu. Danone je vedoucí firmou na světovém trhu mléčných výrobků a výrobků rostlinného původu, evropským leaderem na trhu zdravotní výživy a druhou největší firmou v segmentu balených vod a dětské výživy. Největšími trhy jsou dlouhodobě USA, Čína a

Francie (v roce 2019 byl podíl USA na celkových tržbách 19 %, podíl Číny 10 % a Francie 9 %).



Obr. 6 Značkové portfolio pro severoamerický trh

Zdroj: www.danonenorthamerica.com/our-business/

Tab. 2 Nejúspěšnější země a značky v roce 2019

	Top 3 země	Top 3 značky
Mléčné výrobky a výrobky rostlinného původu	1. USA 2. Rusko 3. Francie	1. Activia 2. Danone 3. International Delight
Balené vody	1. Čína 2. Indonésie 3. Argentina	1. Aqua 2. Mizone 3. Evian
Dětská a zdravotní výživa	1. Čína 2. Velká Británie 3. Francie	1. Aptamil 2. Nutrilon 3. SGM

Zdroj: Danone - Rapport annuel 2019, www.danone.com

Danone důsledně rozvíjí strategii interkulturního marketingu a často pracuje s mixem globálních a lokálních značek.