

7. Produkt, produktové strategie

Obsah tématu

Úvod

1 Výrobní politika

1.1 Výrobní plánování a rozvoj

1.2 Výrobní mix

1.3 Standardizace vs. adaptace

1.4 Balení výrobku

1.5 Značka (brand)

Úvod

Výrobní rozhodování se týká všech úrovní managementu. Top management provádí rozhodování v zásadních otázkách a je závislý na informacích, které přicházejí z nižších úrovní. Čím víc trhů chce firma obsadit, tím je to komplikovanější problém. Zákazníci v různých zemích mají různé požadavky (např. Italové chtějí nižší a užší pračky, Britové pračky standardní výšky, ale užší; i požadovaná kapacita praček se v různých zemích liší: Německo na 6 kg suchého prádla, Francie a Velká Británie 5 kg, Itálie 4 kg; Britové preferovali vkládání prádla horem, ostatní pračky plněné zepředu; byl také odlišný vztah k designu).

1. Výrobní politika

Výrobní politika má dva základní aspekty:

- *výrobní plánování a vývoj* – příprava nových výrobků
- *výrobní strategie*

U výrobní politiky musí firma vyřešit následující otázky:

- *Spoléhat na existující výrobky, které se nacházejí v etapě dospělosti?* – to znamená spoléhat na výrobky, které už se dobře osvědčily, vydělaly firmě nejvíce peněz...
- *Jak silně by měla firma prosazovat strategii nových výrobků?* – vlastní vývoj či koupě licence apod.

Dva základní strategické přístupy

U exportního marketingu výrobní strategie vyžaduje buď výrobní adaptaci, nebo standardizaci.

- *výrobní adaptace* – úprava výrobku pro potřeby lokálních trhů,
- *standardizace* (globalizace) – pro celosvětové trhy se vyrábí jednotný výrobek.

Výrobní strategie a výběr trhu určují exportní marketingovou strategii firmy.

Výrobek

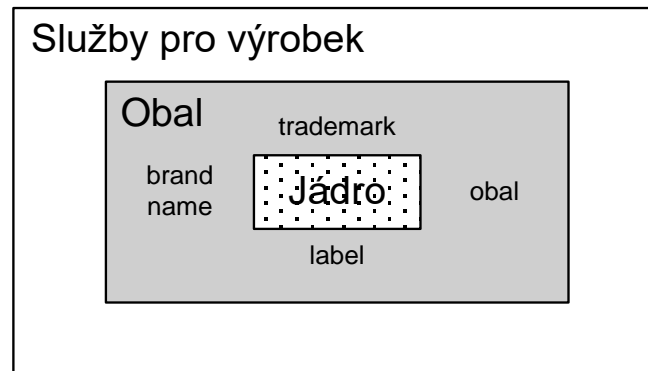
Pokusíme-li se o definici výrobku, pak bychom řekli, že výrobek je cokoli, co zákazník, průmyslový kupující či uživatel obdrží při koupi. Výrobek však není jen hmotný produkt, ale i něco širšího (prestiž, pocity, postavení držitele), proto musíme definici trochu poopravit a pojmout ji trochu širše rozsáhleji.

Výrobek/služba = souhrn fyzických (např. odstranění námahy) a psychologických uspokojení kupujícího či uživatele, které získá jako výsledek koupě a/nebo užíváním výrobku.

Tři úrovně výrobku:

Tři úrovně výrobku představuje obrázek 1. Jsou to:

- *výrobek sám* (jádro) – funkce, styl, design, provedení atd. Jádro je ponořeno do obalu výrobku.
- *obal* – patří sem i skutečný obal, brand name (značka), trademark (chráněno zákonem), label (to, co je na výrobku nalepeno)
- *služby pro výrobek* – záruka, garance, uživatelské instrukce, pomoc při instalaci, poprodejní servis, dostupnost náhradních součástí atd.



Obr. 1: Tři úrovně výrobku

1.1 Výrobní plánování a rozvoj

V mezinárodním marketingu jsou čtyři základní cesty výrobního rozvoje:

1) Vývoj nového výrobku nebo přidání nového výrobku

Existuje mnoho cest, jak přidat výrobek do výrobního mixu určeného pro prodej do cizí země. Patří sem:

a) **přidání** – vývoz výrobku, který zatím nebyl vyvážen. Je to nejjednodušší strategie, snadná ze začátku, navíc tato strategie není drahá (nízké náklady). Např. Volkswagen přiřadí do své výroby v Číně i Octavii – Škoda zde není investorem, protože tam nestaví továrnu, jen se „sveze“ na koncernu.

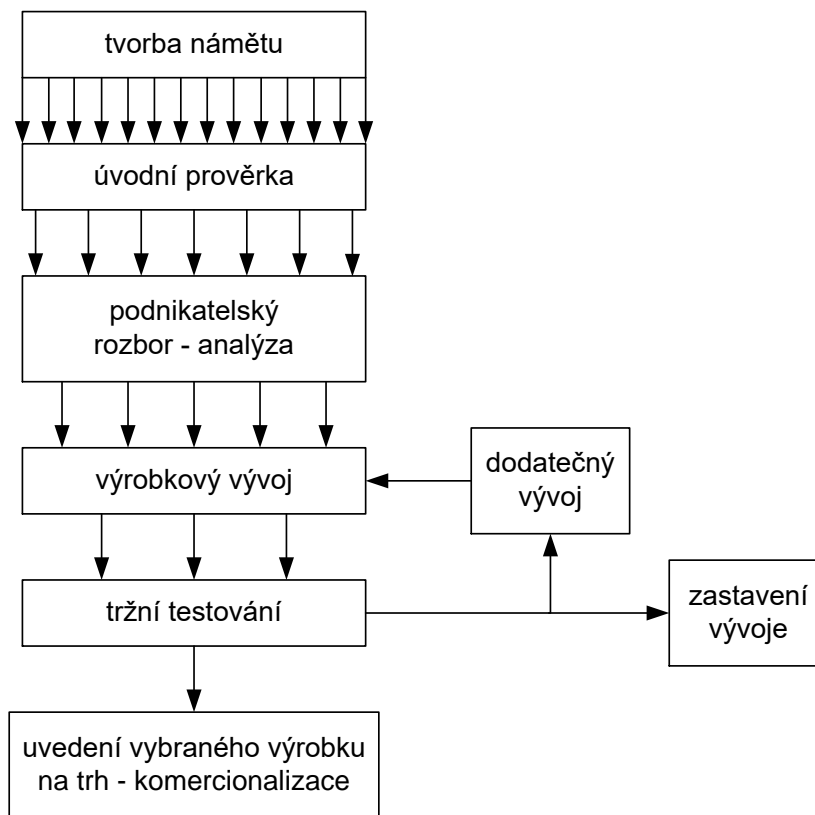
b) **získání firmy** – koupě firmy či její části, která vyrábí výrobek v cizí zemi. Tím firma přidá výrobek do mixu. Tento způsob je snadný, rychlý, provádí se často v méně vyvinutých zemích (ve vyvinutých je to drahé).

Často se používá způsob koupit konkurenta či firmu v nesnázích. Získaná firma může být v cizí zemi s domácím odbytištěm, odbytiště může být i ve třetí zemi, někdy je to firma z téže země jako kupec. Často se firmy slučují za účelem většího podílu na trhu či za účelem diverzifikace (např. Unilever a Nestlé vytvoří joint venture pro mražené potraviny ...).

Mnohé nákupy jsou drahé. Firma, která kupuje, získá zavedené (známé) výrobky, vztité značky. Z dlouhodobého pohledu to ale vychází často levněji než vývoj nového výrobku a jeho zavedení na trh. Spojení s jinou firmou je mnohdy schůdnější cesta.

c) **nápodoba** – často firma přidá do nabídky výrobek získaný nápodobou – podmínka úspěchu je v tomto případě rychlost nápodoby. Není to ale cesta pro vedoucí firmy. Někdy se prodávají výrobky včetně značky (např. Colgate prodal žiletky Wilkinson anglické firmě).

- d) **vlastní výrobní vývoj** – např. při vývoji nových automobilů firmy v USA často kooperují, ale v Japonsku firmy vyvíjejí auta samostatně. Výrobní vývoj je evoluční proces a má etapy uvedené na obrázku 2.



Obr. 2: Etapy výrobního vývoje

Prvním krokem je tvorba námětu – těch by mělo být co nejvíc (proto z něj na obrázku vede spousta šipek). Generátor námětů tvoří náměty, které se dále zpracují úvodní prověrkou. Úvodní prověrkou projde méně námětů. Každý následný krok je dražší než ten předchozí, proto se náměty postupně vyřazují. Časem firma dojde až k fázi tržního testování. Tržní testování může vést k zastavení vývoje (byly-li výrazné závady) či k dodatečnému vývoji (odstraňuje se něco, co bylo ohodnoceno negativně, a vývoj se dotáhne do konce).

Při vnitřním vývoji nových výrobků (bez další spolupráce) rozhoduje firma o následujících otázkách:

- *umístění vývojových pracovišť firmy* - např. Francouzi umísťují svá vývojová pracoviště v Česku (R&D – Research and Development). U velké nadnárodní firmy znamená lokalizace rozhodnutí o centralizaci/decentralizaci. Malé firmy mají centralizovaný přístup k vývoji i exportu. Je-li firma více angažovaná v zahraničí, její podíl R&D v cizích zemích roste. Firma, která má zahraniční výrobu po světě, umísťuje vývojová pracoviště poblíž výrobních středisek v cizí zemi. Např. Ford má vývojová pracoviště po celém světě – vytváří tzv. střediska dokonalosti (centers of excellence) a dává je tam, kde je největší zkušenost v oboru. Každý projekt provádí Ford pouze jednou pro celý koncern.
- *prověřování námětů na nové výrobky*
Jak bylo uvedeno výše, každý námět je v následné etapě dražší než v předchozí etapě, proto se náměty musí prověřovat a nelítostně eliminovat. Před prověrkou musí management rozhodnout o kritériích výběru, kterým se přiřadí

váhy a výrobky se podle toho hodnotí. Potíže plynou z toho, že nelze použít stejná kritéria pro všechny výrobky a všechny trhy. Každý trh je individuální, může mít odlišné nároky. Z tohoto důvodu firma užívá různé modely hodnocení (disjunktivní, lexikografické, kompenzační – viz předmět Průmyslový marketing). Prověrka pomůže eliminovat nepodařené náměty spíše než nalézt vynikající náměty.

Typická kritéria pro hodnocení námětu (obecná, aby je bylo možné uplatnit na široký okruh výrobků):

- vždy posuzovat sociální faktory – právní legitimita (není to ukradený patent?), ochrana zdraví, bezpečnost provozu, vliv výrobku a jeho provozu na životní prostředí, výhody, které společnost poskytuje. To jsou nadřazené aspekty. Jsou-li porušeny, musí být výrobek vyřazen (jinak hrozí poškození jména firmy a zbytečná finanční ztráta).
 - riziko podnikání – firma ověřuje funkční schopnost (Dělá výrobek skutečně to, co má?), výrobní možnosti (Je to technicky proveditelné? Má na to firma?), posuzuje se etapa vývojových prací (Pokročila firma?), odhadují se investiční náklady na vývoj, návratnost vložených investic, ziskovost (zkoumání zákazníků, distributorů), hodnotí se marketingový výzkum firmy (Dali zákazníci dostatek informací?), výrobní připravenost (přestavba výrobních linek).
 - analýza poptávky – u té se často firmy dopouštějí chyb. Do analýzy poptávky patří odhad možných trhů, odhadované možné prodeje, v jakém vztahu jsou k ekonomičnosti výroby, jaký bude trend poptávky, odhad životního cyklu výrobku, potenciál výrobkové řady (jak moc je poptávka u řady diverzifikovaná), přijetí trhem (jaký je postoj zákazníků vůči výrobkové kategorii, jak dlouho si bude zákazník zvykat na výrobek), jaký je stupeň užitečnosti výrobku, závislost výrobku na jiných výrobcích (komplementarita), jaká je možnost zviditelnění (u některých výrobců se obtížně komunikují výhody – vysoké náklady na distribuci, nákladný poprodejní servis).
 - soutěživé prvky – vzhled, zda je postřehnutelná soutěživá výhoda, porovnávat s konkurencí funkci, trvanlivost, životnost, cenu; jak silná je konkurence v daném výrobku.
- *výrobní rozšiřování* (difúze)

Některé firmy (nadnárodní) často nevyvíjejí výrobek pro domácí trh, ale snaží se vymyslet celosvětový výrobek orientovaný na požadavky a potřeby ve světě. Při výrobním rozšiřování firma začíná s výrobkem na určitém území, ale pak se rozšiřuje na globální trhy. Při rozšiřování však musí firma zvážit možné komplikace. Např. zavádění produktů Nestlé pro kojeneckou výživu v Africe skončilo katastrofálně – úmrtím mnoha kojenců (kvůli nedodržení hygienických předpisů, skladování, závadné vodě, nedodržení předpisů pro přípravu). To vyhnalo firmu Nestlé z Afriky (afriky země zakázaly import produktů firmy Nestlé, a to nejen kojenecké výživy). Tento incident podpořil názor, že matky mají své děti kojit.

Jak úspěšně rozšiřovat je ovlivněno poziční výrobkovou strategií na cizích trzích (mezinárodní positioning) – firma zkoumá, jak je výrobek umístěn v povědomí potenciálního zákazníka. To může být u jednoho výrobku v různých zemích různé (působí zde předsudky, reklama, komunikace, dostupnost/nedostupnost informací), v důsledku toho vznikají různá zkruslení. (Např. Škoda Octavia je u zákazníků v Číně hodnocena jako levný automobil,

v Indii jako nadprůměrný až prestižní automobil.) Proto je pro firmu nutné dělat spoustu výzkumů a zjistit její pozici na vyhlédnutém trhu.

- *quality management* (TQM)

Quality management se začal rozvíjet v 80. letech 20. století a v 90. letech 20. století se dále rozšiřoval. Omezuje vstup na určité trhy, protože před ním musíme přejít na ISO normy. Např. švédská firma Electrolux tím snížila náklady na opravy na 60 %. Přijetí ISO je nezbytným předpokladem pro rozšiřování. Týká se všech činností – design, kvalita, bezpečnost ...

2) **změny stávajících výrobků**

Životní cyklus výrobku, který se dostane do potíží, může být prodloužen pomocí změn. Změny se mohou týkat všech tří úrovní – jádra výrobku, obalu i služeb pro výrobek (viz výše). Výrobek určený k exportu musí firma často měnit vzhledem k potřebám v cílové zemi. Rychlost prováděných změn je často cílena na udržení či zvýšení tržního podílu.

Např. firma Sony uvedla jako první na trh walkmany, ale do jednoho roku měla spoustu levnějších napodobitelů. To způsobilo ztrátu tržního podílu firmy Sony. Ovšem neustálým zdokonalováním a tržní inovací firma Sony zpětně získala tržní podíl (v jednom konkrétním roce uvedla na trh až 20 nových modelů).

3) **nové užití stávajících výrobků**

Nové užití stávajících výrobků také prodlužuje životní cyklus výrobku. Např. malotraktory určené pro hobby v USA se dovážely do Asie jako malotraktory pro zemědělské firmy (v Asii pro domácí použití stačí motyka). Zemědělci v USA používají těžké traktory, které nelze použít na rýžových polích.

Někdy se výrobek částečně upravuje, zkoumají se možnosti podobného užití (např. insekticid na hubení komárů je možné použít v Latinské Americe na hubení divokých včel, výrobky původně určené pro ženy se mohou prodávat mužům, spotřební výrobky lze prodávat na průmyslových trzích a naopak). Východiskem musí být zkoumání cizí země, jejích zvyklostí ...

4) **odstranění (rušení) starého výrobku (eliminace, vypuštění)**

Nevyhovující/starý výrobek zvyšuje náklady, tříští pozornost, firma často slabší výrobek drží na trhu násilím (vysoké náklady na komunikaci, podbízení distributorům). Je nutné si uvědomovat Paretovo pravidlo, že 20 % výrobků dává firmě 80 % tržeb. (Ale v praxi už to tak doslova neplatí, nejnovější studie ukazují, že 1/3 výrobků přináší 3/4 tržeb a zisků.)

To, co firma nabízí, musí být průběžně monitorováno, aby byly vidět trendy a bylo možné je vyhodnocovat. Pro velkou firmu, která působí globálně, je vyhodnocování velmi drahá záležitost. Nezbytné je monitorování výrobků ve vztahu k různým trhům. Bodují se výkonnost, důležitost a přínos výrobku pro firmu. Často musí firma svou strategii měnit (situace výrobků se mění, mění se požadavky zákazníků, konkurenční výrobky, mění se situace v zemi – trhy, cla ...). Z těchto důvodů je pro mezinárodní firmy důležité mít představu o globálních trzích. Jejich zahraniční aktivity převyšují domácí činnosti, proto musejí mít proceduru pro posouzení výrobků a jejich úspěšnosti v mezinárodním prostředí.

Při posuzování firma vychází z:

- *objemů prodeje*
- *nákladů na objem prodeje*
- *možností trhů* (možnost rozšíření do nových segmentů)
- *možností výrobní modifikace*
- *možností přijít s novými marketingovými strategiemi* (neotřelý nápad, něco v marketingu změnit) – nápad použitý v jedné zemi nemusí být dobrý pro jinou zemi

Stažení výrobku - slabý výrobek je kandidátem na stažení. Musí být rozhodnuto, kdy jej stáhnout z konkrétních trhů (zemí), kdy jej vyřadit z výroby. Patří-li výrobek do řady, vznikají problémy, zda bude řada po jeho odstranění celistvá. Často se výrobek vyřazuje postupně – ze slabých trhů se výrobek stáhne, ale na ziskových se ponechá. Radikální rozhodnutí je stáhnout výrobek ze všech trhů.

Náhrada výrobku – výrobek se nahrazuje něčím novým, dokonalejším. Existuje mnoho strategií (phasing strategies) nahrazení výrobku novým. Na to, kdy přejít ze starého výrobku na nový, neexistuje univerzální odpověď. Jsou zde čtyři techniky:

- a) **button approach** (vypínač) – např. do 31. 3. bude firma vyrábět starý výrobek a od 1. 4. nový. S touto strategií ale mohou být problémy, protože mohou být zásoby starých výrobků, jejichž doprodej může firmě poškodit pověst.
- b) **low-season switch** – firma přejde ze starého výrobku na nový v mimosezónním období (je-li nízký prodej). Mimo sezónu má minimální skladové zásoby, není tedy problém se skladovými zbytky. Nevýhodou je, že v okurkové sezóně, kdy se výrobek neprodává, lidé nevnímají komunikaci.
- c) **high-season switch** – firma přejde ze starého výrobku na nový uprostřed vrcholné sezóny. Nový výrobek bude úspěšný (při použití intenzivní komunikační kampaně), bude mít rychlý rozjezd (bude-li reklama rozumná). Problém je, co se starým výrobkem (je možné ho věnovat na charitu či jako pomoc zaostalým zemím)
- d) **fudging** (překrývání) – firma nechá na trhu oba výrobky. Není to ideální. Starší výrobek se spíše dává na méně náročné trhy (citlivé na cenu). Např. Škodovka doprodává starší modely v Polsku a Slovensku, zatímco v západní Evropě už prodává nový model.

Při náhradě starého výrobku novým je nutné vyjít z výrobku – o jakou změnu se jedná (kosmetická, zásadní, naprosto nový výrobek – přivykání lidí). Při každém druhu změny musí být odlišné strategie – zda je vylepšený výrobek určen pro tytéž trhy či je to tržní rozšíření, zda má nový výrobek firmě získat nové trhy.

1.2 Výrobní mix

U mixu na mezinárodním trhu firma rozhoduje o šířce a hloubce. Šířkou se rozumí počet výrobních řad, hloubkou počet reprezentantů v jednotlivých řadách. Na některých trzích firma šířku a hloubku omezuje dle konkrétních podmínek proto, že náklady na úspěch ve spotřebním zboží na světových trzích se trvale zvyšují (dříve byly vysoké náklady na komunikaci, v současnosti se k tomu přidaly vysoké náklady na marketingové výzkumy – zkoumání zákazníků a jejich postojů, distributorů, různých segmentů, vlivů na zákaznické rozhodování apod. Firma potřebuje více informací, což může být velmi finančně nákladné). Náklady na úspěch se sice zvyšují, ale také konkurence je velmi silná. Náklady často není možné promítnout do cen, proto firma musí dělat všechno efektivněji. Konkurence se zostřuje velmi rychle.

Giganti

Pouze giganti vítězí (nadmárodní sítě, které dominují ve světovém obchodu – je jich málo). Vítězové mají určitá pravidla, která je potřeba neustále probírat.

Pravidla gigantů jsou následující:

- *soustředit zdroje na nejperspektivnější trhy* (severoamerické, evropské, částečně asijské)

- *získávat výrobky (vlastní či koupené) na doplňování výrobních řad*
- *upravovat světové značky na místní požadavky – např. prací prášky firmy Procter & Gamble nejsou po celém světě stejné, i když mají stejný název. Každá země má různé ekologické zákony – např. v ČR není legislativa v tomto směru tak přísná jako v USA a firma se snaží splnit to, co říká legislativa.*
- *využívat hluboké a úplné zákaznické průzkumy – firma musí pochopit všechny možné segmentační klíče, na jejich základě vstoupit na nejvýnosnější trhy a nikoho dalšího tam nepustit. Např. pro oblékání mohou být tyto segmentační klíče: pohlaví, věk, finanční zabezpečení, psychologické faktory (upozornit na sebe či splynout s davem). Velkou roli hraje také to, jak je výrobek komunikován.*
- *držet pod kontrolou maloobchod a komunikaci*
- *zjistit, jak velký tržní podíl je nejvýnosnější – pokud má firma např. 30 %, vykazuje zisky a rozhodne se pro zvýšení na 35 % - toto zvýšení už může být neefektivní, protože by firma musela vynaložit vysoké finanční náklady*
- *chovat se suverénně*

Zvítězí ten, kdo skutečně zrealizuje těchto sedm klíčových zásad. Mezi giganty patří firmy Procter & Gamble (prací prášky, kosmetické přípravky), Unilever (v margarinech), Philip Morris (tabákové výrobky), Coca Cola (v určitých kanálech), Pepsi Cola (ve zbývajících zemích a kanálech), Toyota, Nissan (lehké nákladáky), Sony (spotřební elektronika), Kelog (produkty z obilí).

Moderní soupeření mění pravidla úspěchu. Vítězové zvyšují objemy prodeje pomocí:

- *posilování pozice značky (někdy se ani neuvádí výrobce, ale jen značka – např. v reklamách)*
- *nápadité komunikace se zákazníkem*
- *neustálé inovace (kdo chce vést, musí být inovačním leaderem)*
- *zaměření se na výrobky s nejvyšší výkonností*

Výrobní portfolio

Při určování výrobního mixu často firma vychází z výrobního portfolio. Nejzávažnějšími faktory, které ovlivňují výrobek, jsou očekávaná míra návratnosti a riziko (že se nepodaří nedosáhnout cíle). Efektivní portfolio znamená dvě varianty:

- *maximalizace zisku při konstantním přijatém riziku*
- *minimalizace rizika při vyžadovaných konstantních ziscích*

Kromě divokých koček je důležité mít i dojnou krávu. Pro výrobní portfolio jsou různé metody. BCG je ale zastaralá a ostatní jsou příliš subjektivní. Vydávají se různé odhady, které nejsou příliš vhodné pro malé a střední firmy (neuvažují zkušenostní křivky, životní cyklus výrobku). V modelech se obtížně pracuje se segmenty, protože modely jsou určeny spíše pro stabilní segmenty.

Faktory při hledání šíře/hloubky mixu

Hledá-li firma výrobní mix pro zahraniční aktivity, jsou při rozhodování důležité vnitřní a vnější faktory.

a) **vnitřní faktory** – vycházejí ze samotné firmy. Jsou předurčeny cíli firmy, musí být v souladu se zdroji, které má firma k dispozici. Cíle firemních zahraničních aktivit mohou být následující:

- *Mají přispět k růstu firmy?*

- *Mají pomoci růstu tržního podílu?*
- *Směřují ke snížení rizika?* (krize nepřicházejí do všech zemí najednou)
- *Snaha vyvézt nadbytečnou výrobní kapacitu.*
- *Záleží na metodě vstupu na zahraniční trh:* u nepřímého vývozu se firma zaměřuje na omezený počet výrobků (výrobky s nejvyšší výkonností, nejziskovější), u přímého vývozu bývá výhodná široká nabídka (aby pobočky firmy byly úspěšné, je dobré mít pestrou nabídku výrobků), jedná-li se o přímé působení (poskytování licencí), pak je vhodný malý počet výrobků.

b) vnější faktory

- *vliv zákazníků*

Výchozí je vliv zákazníků, jejich potřeb a přání – firma se snaží jim vyhovět. Chce-li značnou šíři/hloubku, začíná s výrobkem, který budou zákazníci nejvíce potřebovat a pak by měla postupně přidávat další výrobky/modifikace. Musíme brát zřetel na kulturní rozdíly (např. jízdní kolo je v USA jen nástroj pro relaxaci a sport, ne dopravní prostředek – ale v mnoha zemích slouží výhradně jako dopravní prostředek. V Pekingu lidé na kolech jezdí do práce a na jedné křižovatce se najednou může vyskytnout až 3000 kol. V Číně je 1,25 mld. obyvatel a je tam registrováno pouze 2 mil. aut, ostatní jezdí na kolech).

Lidé často spojují kvalitu se zemí původu (švédská ocel, francouzské víno, německé a dánské pivo, americká letadla, britský textil, japonská elektronika atd.). Např. země původu ovlivňuje Poláky, ale moc ne Maďary. Málo lidí zjišťuje, kde byl výrobek vyroben – visačka nemá žádný význam, může na ní být napsáno cokoli a stejně výrobek bude pocházet od asijských výrobců, i když má italský název. Země původu často neříká nic o tom, kde byl výrobek opravdu vyroben.

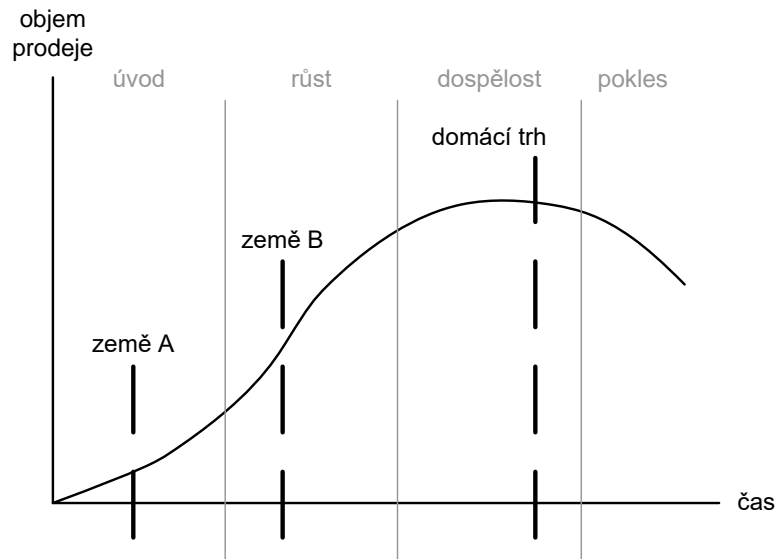
- *vliv konkurence*

Konkurence působí na rozhodování o skladbě výrobního mixu (jak má vypadat nabídka firmy v zahraničí). Firmu musí zajímat, jaký typ a sortiment nabízejí konkurenti v cizí zemi, zda je poptávka po výrobku zcela uspokojena konkurencí, zda je konkurence silná (pak jsou vysoké náklady na vstup na tento trh). Konkurence může být překonána zaměřením se na malé segmenty. Problém je velikost segmentů (nemohou být příliš malé), jejich stabilita a růstový trend.

Např. firma Knorr se chtěla prosadit v USA s polévkami v sáčku. Ale narazila nejen na konkurenci (Heinz apod.), ale i na pokles zájmu o tyto dehydrované potraviny – tento segment se neustále zmenšuje. Polévky ze sáčku se používají při pobytech v divočině, ale jinak se lidé raději stravují ve fast foodu.

- *pozice výrobku v životním cyklu výrobku*

Pozice výrobku v životním cyklu může být v různých zemích různá. Např. v zemi A se výrobek uvádí na trh, v zemi B je v růstu a na domácím trhu se blíží k poklesu (viz obrázek 3).



Obr. 3: Životní cyklus výrobku

Objem prodeje se měří u každého výrobku jinak (v tržbách, kusech atd.). Země A s výrobkem teprve začíná, proto by se firma měla zaměřit hlavně na marketingovou komunikaci.

Životní cyklus lze sledovat u vedoucí země i u následníka (viz tabulka 4).

	①	②	③	④
leader country strategy	zahájení výroby doma	boj s domácí konkurencí, rozvoj + zlepšení výroby i marketingu	vstup na cizí trhy	zabezpečit výhodu celosvětového výrobce
follower strategy	zjišťuje, co nového na vyspělých trzích	zahájení výroby doma	snaha o vstup do dalších zemí	snaha o vstup na trhy leadera
			založení výroby v zemích s nízkými náklady (levnou pracovní silou)	založení výroby v zemích s nízkými náklady (levnou pracovní silou)
				zabezpečit výhodu celosvětového výrobce

Tab. 4: Životní cyklus u vedoucí firmy a u následníka

Vedoucí země (leader) – výrobek v ní byl vyvinut a prvně uveden na trh

- 1) **leader zahajuje výrobu doma**
- 2) **leader bojuje s konkurencí**, což vede k rozvoji a zlepšení výroby, ale i marketingu
- 3) **vstup na cizí trhy** – agresivní přístup: firma vstupuje na trh, kde jiná firma začíná s daným výrobkem – první firma využije svého předstihu, aby předčila lokální konkurenci
- 4) **zabezpečení výhody celosvětového výrobce**

Následník – může být třeba o 2-3 roky oproti leaderovi opožděn a leader už se více věnuje jinému výrobku.

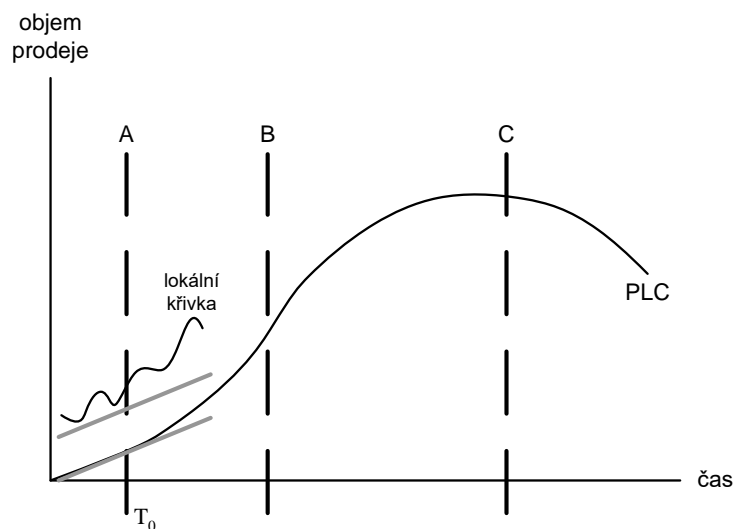
Následník nejdříve jen zjišťuje, co se ve světě děje nového.

- 1) **dostává se do výroby v domácí zemi** (začal později) a jeho strategie jsou udělat maximum pro vládní ochranu (lobování), udržování kontaktů a distributorů, aby omezil cizí konkurenci, tím vším si chrání trh
- 2) **snaží se vstoupit do dalších zemí**, aby využil svých zkušeností a soutěživých výhod
- 3) **snaží se působit na trzích leadera**: snaží se vstoupit do trhů nejvyspělejších zemí (nejvyšší zisky), využívat výklenky, výrobní inovace, být marketingově silný, vstupovat tam, kde firmy opouštějí odvětví (např. z tohoto důvodu občas Japonci kupují americké firmy)
- 4) **zabezpečení výhody celosvětového výrobce**

Přístup každé firmy je jiný. Např. Japonci často uvádějí novinky nejdříve v USA a pak v případě úspěchu je uvedou v Japonsku.

Křivka životního cyklu výrobku (PLC) může být celosvětová. Např. uhlí začaly kopat římské legie v Anglii na počátku našeho letopočtu, když zjistily, že se jím dá topit – zde začíná křivka životního cyklu uhlí. Křivka se táhne až dodnes, ale stagnuje. Až v budoucnu dojde ropa, možná opět poroste spotřeba uhlí.

Křivka životního cyklu výrobku se hojně používá. Životní křivka může být z pohledu výrobce, území či globální. PLC v reálu není tak „hladká a pěkná“ jako na obrázku 5.



Obr. 5: Křivka životního cyklu výrobku

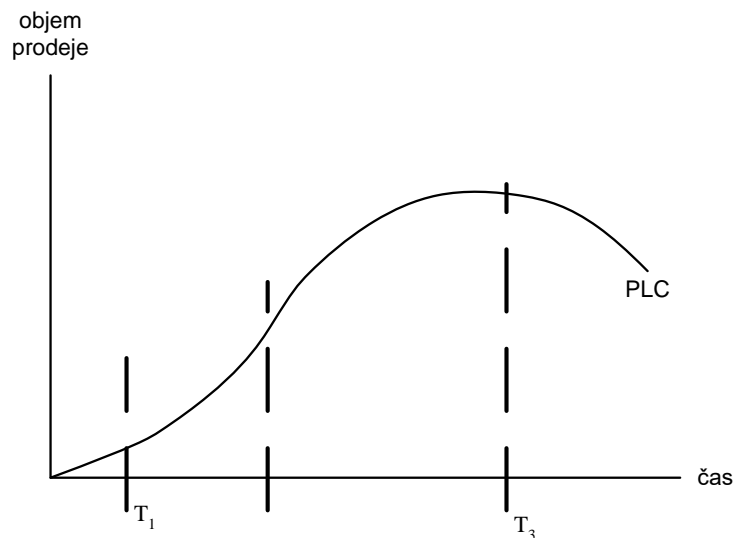
Na obrázku 5 je situace určitého výrobku ve třech zemích A, B a C. Situace výrobku je v těchto zemích různá. To způsobuje problémy, jak stanovovat marketingový mix. PLC na obrázku je globální křivka. V zemi A má výrobek svou lokální křivku – vyvíjí se růstem.

Leader začíná s výrobkem jako první, follower (následník) ho později následuje, ale jeho situace je lepší než leaderova. Následník začíná s nájezdovou křivkou, která má výraznější růst než leaderova. Tomu, kdo výrobek vymyslel, nakonec zůstává prestiž, pozice značky, ale také to pro něj bylo velmi finančně náročné.

Různé země jsou na tom z hlediska výrobku různě (viz obrázek 6). Ale jak s těmito zeměmi obchodovat? Tam, kde je nízká konkurence (např. v bodě T₁), je možné prodávat jednodušší

výrobky. To ale pro řadu firem není přijatelné, protože staré výrobky jim kazí pověst či personál. Ne každá firma tedy chce být celosvětovým dodavatelem. Uvedený problém může firma řešit založením joint ventures - tím získává prostředky a nepoškozuje si pověst tam, kde je trh náročnější (např. v bodě T_3). Zásobovat celý svět je komplikované. Firma se snaží vyhovět všem a musí kombinovat různé strategie.

Firma se také snaží o prodloužení životního cyklu výrobku – vyhledává různé možnosti využití výrobku, provádí výrobní změny, rozšiřuje výrobní řady nebo se snaží o častější užívání výrobku.



Obr. 6: Křivka životního cyklu výrobku

- vládní vyhlášky
- podnebí
- úroveň ekonomického rozvoje země
- celní a necelní překážky
- distribuce

1.3 Standardizace vs. adaptace

Je to mezinárodní problém. Má smysl vyrábět celosvětový výrobek (jeden výrobek pro všechny) nebo výrobek upravit pro konkrétní státy?

Standardizace znamená, že firma nabízí jeden výrobek stejný jako doma po celém světě, na všech trzích – globální výrobek. Snaha udělat standardizovaný výrobek je problematická, ale firmy se o to stále snaží, protože to z pohledu firmy znamená snížení nákladů, zvýšení výrobních kvant a soutěživou cenu, čili konkurenceschopnost. Cena je významnou konkurenční výhodou. Ale zákazníci často vyžadují výrobky dle svých přání a výrobci si toho jsou vědomi. Mluvíme i o standardizaci marketingového programu (celosvětová reklama, celosvětové promo akce ...). Standardizace je častá u surovin, průmyslových výrobců, některých zemědělských produktů, tzn. tam, kde jsou normy, které mohou být přijímány nadnárodně.

Adaptace znamená úpravu výrobku určeného pro cizí trh. **Extrémní adaptací** rozumíme úpravu výrobku pro každý jednotlivý trh, segment, skupinu zákazníků či pro jednotlivého zákazníka za příplatek (vstřícný a drahý způsob). Adaptace může být:

- *nařízená* (mandatory adaptation) – vyplývá z jakýchkoli rozdílů, např. rozdílných energetických systémů, vládních vyhlášek a norem atd.
- *dobrovolná* (voluntary adaptation) – úpravy, které dělá firma z vlastní vůle, protože ví, že jinde to takto upravené chtějí.

Extrémy na obou stranách jsou řídké. To, jak měřit standardizovaný či adaptovaný výrobek, může být vztaženo k samotnému výrobku (velikost, tvar, funkce), k obalu (silný konkurenční nástroj) i ke službám pro výrobek (např. zákazník někam zavolá, přivezou mu nový výrobek, ten starý odvezou a opraví, doručí ho zákazníkovi zpět a nový si zase vezmou).

Za globální výrobky se často považují nápoje, produkty firem Coca Cola, McDonald's, Sony, ale i toto všechno se mnohdy upravuje (Coca Cola má jinou značku i obal v Číně, McDonald's dělá změny ve svém menu a snaží se zařadit do svého sortimentu i zdravější jídla, Levi's má v ČR striktní normy na velikosti, mění i materiál, stříhy ...).

Záleží také na odvětví. Průmyslové výrobky se standardizují (hlavně ty, které v hotovém zařízení nejsou tolik vidět) – vyrábějí se v milionových výrobních dávkách s přijatelnou kvalitou. Trvanlivé spotřební zboží se také standardizuje. Ale existují výjimky – např. jiné elektrické zásuvky v různých zemích. Umění a umělecké předměty jsou přijímány po celém světě (např. jedna německá firma má návrháře z 12 zemí světa).

Obtížná standardizace je u jídla (v Japonsku hodně ryb, ve Francii přidávat víno, v Německu pivo). Jsou zde zvyklosti a emocionální propojení s kulturou (Češi však kulturu rychle v tomto směru opouštějí).

Ideální by bylo mít pestrý sortiment a mít v něm 90 % částí společných. Je-li silná konkurence, bude se firma snažit zalíbit se zákazníkovi. Faktory, které zvažuje při rozhodování o standardizaci/adaptaci, ilustruje tabulka 1:

FAKTOR	GLOBALIZACE KDYŽ...	ADAPTACE KDYŽ...
Konkurence		
- intenzita konkurence	slabá	silná
- naše postavení	dominantní	slabší
Tržní faktory		
- zákaznické požadavky	homogenní	heterogenní
- růstový potenciál malých segmentů	nízký	vysoký
- kupní síla zákazníků	vyrovnaná (všichni mohou kupovat výrobek)	rozdílná
- ochota zákazníků zaplatit za diferenciaci	malá	vysoká
- potřeby, které výrobek uspokojuje	společné	individuální
- provozní podmínky	stejně	odlišné
Výrobní faktory		
- význam hromadné výroby ve snížení nákladů	výrazný	malý
- přínosy malosériové výroby inovovaných výrobků	nízké	vysoké
- typ výrobku	průmyslový	spotřební
- výrobní zákony, vyhlášky v různých zemích	podobné	odlišné
Faktory firmy		
- velikost firmy	velká firma působící na mezinárodních trzích, s velkou organizací	malá firma působící na malých trzích
- zdroje firmy (finanční, personální, výrobní)	omezené	hojné

Tab. 1: Faktory při rozhodování o standardizaci/adaptaci

S rozšiřováním informací se lidé více dovídají o jiných zemích. Např. amerikanizace je silný globalizátor – střední vrstvy ve světě jsou americkým stylem života velmi ovlivněny. Vznikají podobné segmenty po celém světě.

Překážky globalizace

- *přírodní prostředí*
- *klima*
- *úroveň ekonomického rozvoje*
- *příjmová rozvrstvení*

- kulturní tabu
- konkurence
- dostupnost distributorů
- rozdíly v právním rámci

Standardizace a adaptace musí být posuzovány ve vztahu k dalším marketingovým proměnným. Keegan uvádí 5 základních strategií (tabulka 2).

	Funkce uspokojení potřeb v různých zemích	Podmínky pro užití výrobku	Schopnost kupovat (v různých zemích)	Doporučená výrobová strategie	Doporučená promotion strategie	Relativní náklady na úpravu (co by stála adaptace)	Příklad
1	stejná	stejně	ano	standardizace	standardizace	1 (nízké)	Cola nápoje
2	odlišná	stejně	ano	standardizace	adaptace	2	motocykly
3	stejná	odlišné	ano	adaptace	standardizace	3	osobní automobily
4	odlišná	odlišné	ano	adaptace	adaptace	4	oblečení
5	stejná	-	ne	objev (nový výrobek)	nová komunikace	5 (nejvyšší)	mechanická (ruční) pračka

Tab. 2: Pět základních typů strategie (Keegan)

1.4 Balení výrobku

Obal je nejlevnější, nejrychlejší a nejsnazší cesta úpravy výrobku. Než začne firma předělávat výrobek, měla by uvážit, zda nestačí změnit obal (přizpůsobení obalem).

VIEW test (Visibility, Informative, Emotion, Workability)

- *Visibility* - obal musí být snadno odlišitelný od konkurence, hlavně musí upoutat
- *Informative* - obal musí být schopen rychle vyjádřit účel (např. na psích a kočičích paštikách by měla být vyobrazena zvířata, pro která je výrobek určen, jinak si omylem tyto paštiky mohou pro sebe koupit i lidé)
- *Emotion* (emotional impact) - obal by měl vytvořit pozitivní vjem v mysli zákazníka (měl by být příjemný)
- *Workability* - funkčnost výrobku, užití po koupi (např. nářadí balené jako kufřík je praktické)

1.5 Značka (brand)

Pozice značky prochází změnami. Její význam se mění dle pozice ve společnosti, příjmové situace lidí atd. Lidé v ČR se hodně orientují na cenu a menší důraz kladou na značku. Značka může být různého charakteru. Značka je cokoliv, co výrobek identifikuje, odlišuje – slovo, písmeno, skupina slov, symboly, kresby.

Jméno značky (brand name) je mluvený tvar značky (např. Škoda, Adidas). Oproti tomu brand mark je např. logo – okřídlený šíp u Škodovky.

Obchodní značka (trade mark) je značka či její část, která je chráněna zákonem a nesmí být užita jiným výrobcem (např. Vietnamci toto obcházejí – místo Adidas napíší Addidas, Ladidas apod., přičemž ta písmenka navíc jsou velmi malá, aby si jich lidé na první pohled nevšimli).

Primární funkcí značky je vyjádření vlastnických práv k výrobku. Často ale není úplně zřejmé, kdo má na výrobek vlastnická práva. Může je mít výrobce, exportér, agent, velkoobchodník, maloobchodník. Vlastnická práva k výrobku zároveň vlastníka zavazují – kdo dá na výrobek svou značku, zodpovídá za něj, bude se u něj reklamovat, bude provádět reklamu, komunikaci atd.

Ochrana značky může být:

- na národní úrovni (např. jen v ČR)
- v EU
- celosvětová

Existují mezinárodní úmluvy o ochranách značek. Mnoho značek je ale napodobováno.

Přístupy ke značení výrobku

Existuje 5 základních přístupů ke značení výrobku:

- individuální značka** – každý výrobek má jinou značku (třeba i v rámci výrokové řady). Např. Procter & Gamble má 35 značek pracích prášků a tyto značky postupně opakuje (prášek prodávaný dnes může mít stejnou značku jako jiný prášek od této firmy prodávaný před 50 lety). Škoda kdysi (v roce 1962) měla Octavii a dnes prodává také Octavii, ale je to samozřejmě jiné auto než tehdy. Individuální značka slouží k segmentaci – výrobek, který není úplně povedený, nepoškodí jméno firmy.
- rodinná značka** – je to jméno výrobce + označení výrobku. Např. Heinz má Heinz Kečup.
- individuální značky v různých zemích** – na mezinárodních trzích existují různé individuální značky v různých zemích. Snažíme se vymyslet něco, co v daném jazyce hezky zní (co je tam populární).
- různé značky pro divize, řady** – pro jednotlivé divize či výrokové řady jsou různé značky. Využívá se u velkých firem.
- spojení rodiny a výrobku dohromady** – je to něco jiného než (b), neboť celý název zde vystupuje jako název produktu [v (b) bylo jméno výrobce oddělené]. Např. Kellogg's Corn Flakes je název produktu, celé je to značka výrobku.

Značení výrobků je součástí rozhodování o standardizaci/adaptaci. Výrobek od jedné firmy nemusí být úplně identický v různých zemích. Ale společná mezinárodní značka je prvním krokem ke standardizaci. Celosvětové jednoznačné značení firmě ušetří peníze, zjednoduší obalovou výrobu apod. Firma se tedy rozhoduje, zda bude značku užívat na většině trhu, na všech trzích, kde všude musí dolepit lokální značku. Lokální značka zvyšuje náklady, ale má i výhody – např. existují-li právní překážky. Firma Pepsi zaváděla v Indii colu pod značkou Lehar Pepsi, čímž chtěla vláda posílit drobné podnikání. Vláda tedy někdy mezinárodní značky zakazuje. Mezinárodní značka může znít v cizí zemi špatně, proto např. americká firma Vick's Chemical Company předělala svůj název na Wick's Chemical Company.