

11. Výběr trhu pro export, strategický marketing

Obsah tématu

Úvod

1. Výběr trhu pro export
2. Strategický marketing v mezinárodním prostředí
 - 2.1 Dlouhodobé plánování
 - 2.1.1 Stanovení poslání a cíle
 - 2.1.2 Výběr nosných aktivit
 - 2.1.3 SWOT analýza v mezinárodním marketingu
 - 2.2 Střednědobé plánování
 - 2.3 Krátkodobé plánování
 - 2.4 Růstové strategie v mezinárodním podnikání

Úvod

Výběr trhu pro export by měl zajistit mezinárodní marketingový výzkum. Mezinárodní marketingový výzkum je jedním ze základních nástrojů mezinárodního managementu. Výzkum trhu je organizovaný, hierarchicky uspořádaný soubor informací získaných na základě určité metodiky. Cílem mezinárodního výzkumu trhu je připravit podklady pro strategické i operativní rozhodování, která budou napomáhat mezinárodnímu rozvoji podniku a omezovat rizika chybných rozhodnutí. Úkolem výzkumu je sběr a třídění informací, jejich analýza a správná interpretace.

1. Výběr trhu pro export

Rozhoduje-li se firma o výběru konkrétní země, do které by chtěla dovážet své produkty, má její rozhodování několik etap, které znázorňuje obrázek 1.



Obr. 1: Etapy v rozhodování o výběru cizí země pro export

Informační základna pomáhá u každého kroku rozhodování poskytováním sekundárních dat (tj. informací o cílové zemi od obchodních komor apod.). Nebudou-li firmě tyto informace stačit, přistoupí k marketingovému výzkumu. Kromě toho bude používat i prognostické metody, protože je potřeba znát např. stabilitu trhu. (Např. pro Rusko nedává informační základna příznivá data, ale prognostici dávají ruskému trhu velkou budoucnost. Potom záleží na firmě, kterému rozhodnutí dá přednost.)

a) Být či nebýt mezinárodně činný?

(To znamená rozhodování zda vstoupit na mezinárodní trh či nikoli).

Být mezinárodně činný má své výhody i nevýhody.

Výhody:

- vyšší zisky než při prodeji pouze v domácí zemi
- zvýšení výroby – snížení nákladů - většina firem spolu soupeří na bázi ceny
- může se prodloužit životní cyklus výrobku - např. výroba pro zaostalé trhy
- vyrovnávání sezónních výkyvů - např. když je na severní polokouli zima, na jižní je léto; fáze hospodářského cyklu nenastávají na celém světě najednou – snaha o tlumení výkyvů
- řešení problémů s nadvýrobou při nízké domácí poptávce – zde je nutné být opatrní. Když má firma problémy s odbytem v domácí zemi, může být těžké prodat produkt s nějakou slevou do zahraničí.
- prestiž firmy se zvyšuje, stává-li se globálním dodavatelem

Nevýhody:

- zisky nemusejí být absolutně pod kontrolou firmy - vládní omezení, kolísání směnných kurzů ...
- je potřeba upravit výrobek, často i celý marketingový mix - jiné kanály distribuce, promotion, komunikace, cenové strategie - tím se snížení nákladů vykompenzuje
- prodlužování životního cyklu konzervuje zastaralé výrobky - ty je dobré včas prodat a zabývat se výhodnějším vyvíjením nových výrobků
- prodej zastaralých výrobků v zahraničí poškozuje pověst firmy

Než se firma rozhodne vstoupit na zahraniční trh, musí se zabývat následujícími strategickými a taktickými body:

Strategické kroky

- Je rozhodnutí o mezinárodní činnosti v souladu s posláním a cíli firmy, nebo se jedná jen o krátkodobou záležitost (např. krátkodobé problémy s nadprodukcí)?
- Má firma dostatečné zdroje (či může je získat), aby efektivně využila zahraniční možnosti? (nutnost odhadnout potřebu prostředků)

Taktické kroky (jsou detailnější)

- Bude firma schopna porozumět potřebám a preferencím zahraničních zákazníků?
- Zná firma detailně podmínky pro podnikání a obchodování v cílovém teritoriu?
- Jaké jsou v cizí zemi regulace a skryté náklady?
- Má firma dostatek řídicích zkušeností a potřebnou flexibilitu?

Komplexně tuto problematiku řeší strategický marketing!!!

b) Kam jít? – výběr země a trhu

Firma si vytyčí cíle, které v mezinárodním marketingu obsahují následující otázky:

- Jaký bude podíl produkce, který chce firma vyvézt?
- Jaký má být vývoj, dlouhodobý cíl?
- Chce firma působit v jedné zemi, ve více zemích či v mnoha zemích? (Většinou začíná v zemích, s nimiž má předchozí zkušenosti, podobný jazyk, geografickou blízkost a pak se rozšiřuje – např. ČR nejdřív začíná se SR a pak až zkouší vstoupit na trh Polska, Maďarska ...). Menší počet zemí je dobré zvolit, když náklady vstupu a kontroly trhu jsou vysoké, když úprava výrobku i komunikace jsou spojeny s vysokými náklady, jestliže jsou ve vybraných zemích velké možnosti

růstu, jestliže možnosti vstupu ztěžuje silná konkurence (což se projeví v nákladech).

Při výběru kam jít řeší firmy 3 problémy (faktory) – viz tabulka 1:

- *přitažlivost trhu* – firma vyhodnocuje GDP na hlavu, vyspělost infrastruktury, vzdělanost potenciálních zákazníků, prognózu poptávky po výrobku ...
- *soutěživá výhoda* – dnes čím dál méně spočívá ve výrobku samotném, je založena spíše na zkušenostech na trzích, zvládnutí jazyka, kulturním chápání domorodců nebo známosti výrobku. Proto je důležitá komunikace, porozumění, vnímání potenciálního zákazníka a postavení firmy ve společnosti. Dříve soutěživá výhoda spočívala zejména v technických vlastnostech výrobku, dnes se jedná spíše o celkový přístup k cizímu trhu.
- *riziko vstupu* – politická stabilita, vládní intervence do podnikání, danění apod.

		Tržní přitažlivost				
		vysoká	střední	nízká		
Soutěživá výhoda	vysoká	vstoupit			nízké	Riziko
	střední					
	nízká					
Soutěživá výhoda	vysoká				vysoké	
	střední					
	nízká			nevstupovat		

Tab. 1: Tři faktory při výběru země, do které chce firma vstoupit

Tabulka 1 zobrazuje faktory, které jsou důležité při výběru cizího trhu. Pro firmu vstupující na cizí trh je nejvýhodnější, když je daná země vysoce tržně přitažlivá, rizika vstupu jsou nízká, a pokud má v dané zemi vysokou soutěživou výhodu (tzn. levý horní kvadrant). Naopak když je situace opačná, je lepší se danému cizímu trhu vyhnout a zvolit pro export trhy jiné.

c) **Jak tam jít?** - Metoda vstupu

(Přednáška č. 3, 4)

d) **Jak sestavit m. mix?** – 4P

(Přednáška č. 9, 10, 11, 12)

e) **Jak řídit?** - typ organizace

(Přednáška č. 13)

2. Strategický marketing v mezinárodním prostředí

Plánovací aktivity podniku začínají vypracováním strategického plánu. Strategické plánování je proces tvorby a udržování strategické rovnováhy mezi cíly a možnostmi organizace ve vztahu k měnícím se tržním příležitostem. 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 podniku do geografických zón s růstovým potenciálem., vyčíslit investice, které budou spojeny se vstupem na nové trhy, musí harmonizovat výrobní a obchodní aktivity v jednotlivých zemích a zajistit jejich soulad s očekávaným vývojem poptávky na mezinárodních trzích a v neposlední řadě musí stanovit marketingové cíle a náklady, které budou spojeny s jejich dosažením.

Plánování probíhá obvykle na třech úrovních. Dlouhodobé a střednědobé plánování je realizováno na celopodnikové úrovni a na úrovni jednotlivých podnikatelských jednotek (aktivit), operativní plánování je nejčastěji realizováno na úrovni jednotlivých značek

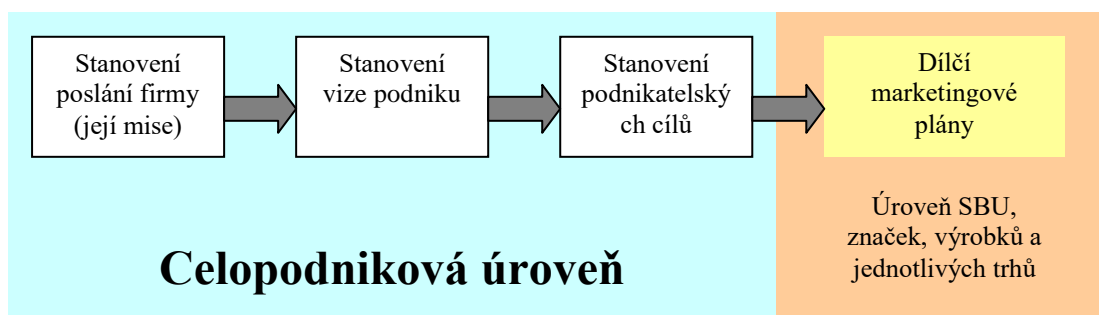
2.1 Dlouhodobé plánování

Dlouhodobé plánování by mělo mít několik zásad:

- směřovat mezinárodní aktivity do geografických zón s růstovým potenciálem
- vyčíslit investice spojené se vstupem na nový trh
- harmonizovat výrobní aktivity v jednotlivých zemích
- zajistit jejich soulad s očekávaným vývojem poptávky
- stanovit marketingové cíle (strategické, taktické, operativní) a náklady spojené s jejich dosažením

2.1.1 Stanovení poslání a cíle

Vytvořením poslání (vize) sděluje organizace svým zaměstnancům i svému okolí hlavní účel své existence a cesty, kterými tohoto účelu hodlá dosahovat. Je vyjádřením hodnot organizace, které by měli sdílet všichni její zaměstnanci. V době, kdy podnik vstupuje do mezinárodního podnikání, má obvykle již dávno vymezeno své poslání. Avšak, vstupem do konkurenčního a globalizovaného mezinárodního prostředí, by měl management zvážit, zda jeho poslání je v souladu



Obr. 2. Postup stanovení základních částí strategického plánování

s novými cíli podniku, zda dostatečně vyjadřuje podnikovou kulturu a sdílené hodnoty a konečně, zda je v současném poslání podniku vyjádřena jeho hlavní konkurenční výhoda.

Poslání podniku neboli jeho vize je obvykle vyjádřena také formou jednoduchého sloganu. (Například „Lidl je levnější!“ nebo slogan firmy Philips „Let’s make things better“.).

Požadavky na stanovení strategických cílů

- Cíle by měly být měřitelné.
- Cíle musí obsahovat časové období ve kterém mají být dosaženy
- Cíle musí být reálné. (Pokud jsou cíle stanoveny bez ohledu na vnější faktory, mohou být nereálné).

V mezinárodním marketingu bývají strategické cíle podniku zaměřeny například na vstup na nové trhy nebo nové segmenty, rozšíření podílu na stávajícím zahraničním trhu nebo účast ve strategické alianci.

2.1.2 Výběr nosných aktivit

Toto rozhodnutí je *stěžejním strategickým rozhodnutím podniku*. Výběrem nosných aktivit, které budou na mezinárodních trzích rozvíjeny se podnik chce jasně odlišit od konkurence. Praktickým nástrojem pro vyhodnocení optimálních podnikatelských aktivit pro daný trh nebo segment jsou tzv. *portfoliové analýzy*. Výsledek analýz slouží jako podklad pro rozhodnutí, které aktivity jsou považovány za neperspektivní, případně jsou v rozporu s novým posláním firmy. Tyto aktivity pak budou buďto utlumovány nebo zcela vyloučeny pro nasazení v dané zemi. Pro potřeby mezinárodního marketingu se nejvíce využívají dva modely, které se zabývají analýzou výrobového nebo podnikatelského portfolia. Jedná se o *model Bostonské konzultační skupiny BCG* a *model vyvinutý pro firmu General Electric, model GE*.

Model BCG je založen na myšlence důležitosti tempa růstu trhu a relativního podílu firmy na trhu. Jednotlivé podnikatelské aktivity (výrobky) jsou znázorněny maticí o čtyřech kvadrantech, které jsou výslednicí vztahu ročního nárůstu trhu k relativnímu podílu výrobku na trhu. Každý kvadrant je označen určitým symbolem (hvězdy, otazníky, dojná kráva a bídní psi) a pro každý z těchto kvadrantů je vhodné doporučit určitou marketingovou strategii.

Model GE zohledňuje při analýze více faktorů, než model BCG. Vychází z atraktivnosti trhu a z konkurenčního postavení firmy na cílovém trhu. *Atraktivnost trhu* je dána například (velikostí trhu, růstovým potenciálem, bariérami pro vstup, investiční náročností, ziskovostí, silou konkurence apod.).

Konkurenční postavení firmy na cílovém trhu vychází z podílu firmy na daném trhu a z faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost (kvalita a image výrobků, doprovodné služby, distribuční a komunikační politika, finanční zdroje, kvalita managementu apod.). Kombinací uvedených faktorů vznikne matice o devíti polích. Strategické rozhodování vychází z kombinace zvolených faktorů. Efektivnost využití tohoto modelu v praxi záleží na volbě vhodných kritérií, které odpovídají realitě atraktivnosti trhů a konkurenčnímu postavení podniku.

2.1.3 SWOT analýza v mezinárodním marketingu

Strategický marketingový plán je nutno rozpracovat na nižší úrovně, to je pro vybrané podnikatelské aktivity. Rovněž pro každou z těchto aktivit, které se budou v mezinárodním prostředí rozvíjet, je vytvořeno vlastní poslání, které musí být v souladu s celkovým posláním firmy a s jejími cíli.

Pro vyhodnocení poslání jednotlivých aktivit (výrobků) se nejdříve vypracuje SWOT analýza.

Znalost vlastních *silných a slabých* stránek, které vyplývají z vnitropodnikového prostředí, je pro organizaci stejně důležitá jako analýza *příležitostí a rizik*. Hrozby a příležitosti vyplývají z analýzy vnějšího prostředí, jak makro prostředí – odlišných marketingových prostředí zahraničního trhu, tak i z tzv. mezo prostředí, které zahrnuje zákazníky, dodavatele a konkurenci a veřejnost.

Výsledek SWOT analýzy a její následná kvantifikace, například využitím *Plus-mínus matice*, umožní podniku *odhalit své nejdůležitější silné stránky a příležitosti a rovněž nejpodstatnější slabiny a hrozby*. Na odstranění slabých míst a zmírnění hrozeb a především na posílení silných stránek a na využití odhalených příležitostí jsou postaveny jak cíle, tak marketingové strategie jednotlivých podnikatelských aktivit a výrobků.

Jednou z metod sloužících k vyhodnocení SWOT analýzy je „*Plus minus matice analýzy SWOT*“. Tato metoda porovnává vzájemné vazby mezi identifikovanými silnými stránkami “S”, slabými stránkami “W”, spolu s příležitostmi “O” a hrozbami “T”.

Rozlišují se (tj. vyhodnocují) pověření specialisté dle vlastního expertního úsudku):

- silná oboustranně pozitivní vazba: ++
- silná oboustranně negativní vazba: - -
- slabší pozitivní vazba: +
- slabší negativní vazba: -
- žádný vzájemný vztah: 0

Součty hodnot řádků (O1 až On, T1 až Tn) a sloupců (S1 až Sn, W1 až Wn) matice udávají pořadí klíčových faktorů, o které by se měly opírat navrhované strategické plány organizace.

2.2 Střednědobé plánování

Střední úrovní plánování v mezinárodním marketingu by *měl předcházet proces segmentace trhu a proces výběru cílového trhu*. Viz dále.

Marketingové cíle na střední úrovni plánování v mezinárodním marketingu jsou zakotveny v *realizačních plánech*, které jsou vypracovány pro jednotlivé vybrané podnikatelské aktivity a tržní segmenty (země).

Mezi cíle této střední úrovně plánování mezinárodního podnikání patří například zvýšení rentability, růst podílu na trhu apod.

Plánované aktivity je nutné úspěšně realizovat a plnění plánovaných cílů kontrolovat.

2.3 Krátkodobé plánování

Krátkodobé, obvykle *roční operativní mezinárodní marketingové plány* jsou často *koncipovány na úrovni jednotlivých značek*.

Vychází se při nich z výše uvedených realizačních plánů, provádí se marketingová analýza SWOT vzhledem ke značkám. Vybírají se *krátkodobé konkrétní cíle* pro jednotlivé značky a pro každý trh zvlášť. Trendem poslední doby je získání a udržení co největšího počtu loajálních zákazníků, obvyklé jsou cíle vyjádřené ve finančních ukazatelích vzhledem k obratu nebo zisku. Samozřejmou součástí operativních plánů jsou rozpočty, stanovené pro realizaci jednotlivých marketingových aktivit.

2.4 Růstové strategie v mezinárodním podnikání

K dosažení stanovených cílů se vybírají a realizují odpovídající marketingové strategie například *strategie intenzivního růstu*, *externí (integrační) růstová strategie* nebo *diverzifikační růstová strategie*.

Strategie intenzivního růstu vede ke zvýšení objemu prodejů na stávajících segmentech zvýšeným marketingovým úsilím. V mezinárodním marketingu má tato strategie nejčastější podobu, vstupu firmy na nový zahraniční trh, kde je založena vlastní dceřina společnost. Dochází k posílení image firmy, úsporám nákladů z rozsahu a zlepšení vyjednávací pozice podniku vůči obchodním partnerům.

Externí (integrační) růstová strategie má za cíl buď zvýšení rentability mezinárodního podnikání díky lepší kontrole vybraných mezičlánků distribučního řetězce nebo pohlcení konkurenční firmy buďto formou fúze nebo akvizice. Kontrola distribučních řetězců může být realizována například formou franchisingu, smlouvou o výhradním prodeji nebo zřízením podnikové prodejny.

Dalším možným cílem této strategie je tzv. horizontální integrační strategie, což v praxi znamená pohlcení nebo kontrola přímé konkurence, která působí ve stejném odvětví.

Tato strategie je velice kapitálově náročná a skrývá v sobě riziko přílišné roztržitosti, ztráty pozice na nosném trhu a ztráta identity podnikové kultury.

Diverzifikační růstová strategie představuje rozšíření stávajících aktivit na nové segmenty, zahájení zcela nových podnikatelských aktivit nebo výrobu nových produktů pod stejnou značkou apod. Cílem je snaha o rozložení podnikatelského rizika. Tato strategie je rovněž kapitálově velmi náročná a může vést k ekonomickým problémům.