VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

Obor: Mezinárodní obchod

Exportní strategie vybrané společnosti

(bakalářská práce)

Autor: Tereza Červinková

Vedoucí práce: Ing. Přemysl Průša, Ph.D.

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci na téma:

„Exportní strategie vybrané společnosti“

jsem vypracovala samostatně a vyznačila všechny citace z pramenů. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu zdrojů.

V Praze dne 25. 4. 2011 Podpis:

Za velmi vstřícný přístup a za cenné rady při vypracování této bakalářské práce děkuji svému školiteli, Ing. Přemyslu Průšovi, Ph.D.

Za vřelé přijetí a veškeré poskytnuté informace, které mi umožnily zpracování této bakalářské práce, děkuji společnosti Crystalex, CZ.

Obsah

Úvod ... 1
1 Exportní strategie ... 3
1.1 Mezinárodní marketingový výzkum jako součást procesu volby odbytiště ... 3
1.2 Koncepce mezinárodního marketingu ... 5
1.3 Konkurenční strategie v mezinárodním podnikání ... 7
1.3.1Konkurenční strategie v mezinárodním podnikání dle formy konkurenční výhody ... 7
1.3.2 Konkurenční strategie v mezinárodním podnikání dle postavení firmy na trhu ... 8
1.4 Mezinárodní marketingový mix ... 9
1.4.1 Mezinárodní výrobková politika ... 10
1.4.1.1 Dimenze výrobku a jejich adaptace ... 10
1.4.1.2 Balení výrobků a jeho adaptace ... 11
1.4.1.3 Členění exportovaných výrobků ... 12
1.4.1.4 Mezinárodní výrobkový mix ... 12
1.4.2 Mezinárodní cenová politika ... 13
1.4.2.1 Faktory ovlivňující mezinárodní cenovou politiku ... 13
1.4.2.2 Mezinárodní cenová strategie ... 13
1.4.2.3 Proces tvorby ceny jako faktor ovlivňující cenu exportovaného výrobku ... 14
1.4.3 Mezinárodní distribuční politika ... 15
1.4.3.1 Faktory ovlivňující mezinárodní distribuční politiku ... 16
1.4.3.2 Mezinárodní distribuční strategie ... 16
1.4.3.3 Distribuční mezičlánky ... 17
1.4.4 Mezinárodní komunikační politika ... 18
1.4.4.1 Formy komunikace ... 18
1.4.4.2 Mezinárodní komunikační strategie ... 19
1.4.4.3 Mezinárodní komunikační mix ... 19
1.5 Kulturní faktory v mezinárodním marketingu ... 20
1.5.1 Vliv kultury na spotřební chování ... 21
1.5.2 Mezinárodní vyjednávání ... 22
1.5.2.1 Kulturní dimenze ... 23
1.5.2.2 Jazyk a neverbální komunikace ... 25
2 Představení vybrané společnosti – Crystalex, CZ ... 26
2.1 Historie a současnost společnosti ... 26
2.2 Předmět činnosti – situace v odvětví ... 26
2.3 Sortiment ... 28
2.4 Cíle odbytu ... 29
2.5 Mezinárodní marketingová strategie společnosti ... 29
2.5.1 Mezinárodní marketingový mix ... 31

3 Volba dvou trhů ... 34
3.1 Rusko – kulturní aspekty ... 34
3.2 Brazílie – kulturní aspekty ... 36
4 Přístup společnosti Crystalex, CZ ke dvěma zvoleným trhům ... 38
4.1 Společnost Crystalex, CZ na ruském trhu ... 38
4.1.1 Charakteristické znaky marketingového mixu na ruském trhu ... 38
4.1.2 Kulturně podmíněná specifika obchodního jednání společnosti Crystalex, CZ s ruskými partnery ... 40
4.2 Společnost Crystalex, CZ na brazilském trhu ... 41
4.2.1 Charakteristické znaky marketingového mixu na brazilském trhu ... 41
4.2.2 Kulturně podmíněná specifika obchodního jednání společnosti Crystalex, CZ s brazilskými partnery ... 43
5 Výsledky srovnání a vlastní návrhy a doporučení ... 45
Závěr ... 50
Seznam zdrojů ... 54
Seznam obrázků ... 55
Přílohy ... 56
Seznam příloh ... 61

Úvod

V dnešním silně globalizovaném světě se stále větší počet český firem neomezuje jen na prodej svého zboží či poskytování služeb pouze na tuzemském trhu, ale naopak se snaží proniknout i na trhy zahraniční. Cíl, který tím sledují, je zřejmý. Chtějí zvětšit odbytiště pro své výrobky či poskytované služby a oslovit tak podstatně víc potencionálních zákazníků. V případě, že se jim podaří skutečně je ke koupi zboží či služby přesvědčit, jejich tržby se zvýší a takové společnosti mohou realizovat výrazně vyšší zisky ve srovnání s působením pouze na tuzemském trhu. Jednotlivé národní trhy však mají svá specifika, kterým dané společnosti musí více či méně přizpůsobit svou podnikatelskou strategii. Ve své práci se zaměřuji právě na tu část jejich obchodní strategie, jejímž cílem je oslovení zahraničních zákazníků, uspokojení jejich potřeb a zajištění bezproblémového vývozu českých výrobků na zahraniční trh. Podrobně se tedy věnuji *exportní strategii společnosti vyvážející své výrobky do zahraničí.*

Cílem mé bakalářské práce je analýza exportní strategie výrobní společnosti vyvážející svou produkci na zahraniční trhy. Její exportní strategii představím na příkladu dvou vybraných trhů a zjistím tak, do jaké míry tuto svoji strategii přizpůsobuje specifikům jednotlivých odbytišť. Oba přístupy následně porovnám, a to jednak mezi sebou navzájem, ale také s teoretickými východisky, které budu čerpat z odborné literatury i informačních zdrojů, jakým je internet. Nakonec pak sama navrhnu vhodná řešení případných rezerv společnosti, která eventuálně odhalím v průběhu analyzování její exportní strategie. To by měl být také hlavní přínos mé bakalářské práce, který, jak doufám, by mohl být užitečný i pro samotnou firmu.

Výrobní společností, kterou jsem se rozhodla v rámci mé práce zkoumat, je firma Crystalex, CZ. Ta vlastní sklárny v severočeském Novém Boru a moravské Karolince a jejich produkci směřuje zejména na zahraniční trhy. Proto je to ideální příklad českého exportéra, jehož snahou je prosadit se i za hranicemi České republiky a zásobovat celosvětový trh tuzemskými výrobky. Důvod, proč jsem si vybrala právě tuto společnost, je veskrze praktický. Mám v této firmě osobní kontakty, a tak bude pro mě podstatně snazší získat potřebné informace k vypracování mé bakalářské práce. Pro analýzu její exportní strategie jsem si zvolila dva dostatečně geograficky i kulturně vzdálené národní trhy, a to trh ruský a brazilský. Navíc již nyní je mi známo, že je společnost Crystalex, CZ na obou těchto trzích velmi úspěšná a působí na nich už mnoho let. A tak si myslím, že budu moci její dlouholeté zkušenosti alespoň do jisté

míry zobecnit, a činěné závěry tak nebudou pouze hodnocením časem neprověřeného obchodního přístupu.

Jako metodu analyzování exportní strategie vybrané společnosti jsem zvolila případovou studii vybrané společnosti. V průběhu studie pracuji s primárními i sekundárními daty. Ta sekundární mi poskytla sama společnost a jsou to veskrze její interní materiály, které byly vypracovány marketingovým oddělením firmy. Primární data jsem získala vlastním výzkumem, který měl formu expertních rozhovorů. Osobně jsem se vypravila do společnosti Crystalex, CZ a dotazovala jsem se na potřebné informace obchodního zástupce firmy, mezi jehož hlavní teritoria patří právě i Rusko a Brazílie. Data potřebná k analýze exportní strategie vybrané společnosti jsem dále doplnila o teoretické poznatky, které jsem čerpala zejména z odborné literatury zaměřené na mezinárodní marketing. Využila jsem i služeb internetu, a to především při zjišťování teoretických východisek týkající se kulturních specifik dvou vybraných národních trhů.

Celá práce je rozdělena do pěti hlavních částí. V první z nich se snažím poskytnout právě teoretická východiska a jejím cílem je definovat samotnou exportní strategii, a zejména pak její marketingovou část včetně základních pojmů, které se k ní vážou. Je to hlavně koncepce mezinárodního marketingu, konkurenční strategie v mezinárodním podnikání a mezinárodní marketingový mix. První část jsem zakončila popisem kulturních faktorů působících na mezinárodní marketing. Ve druhé části představuji společnost Crystalex, CZ. Tedy v jakém oboru podniká, její sortiment i cíle odbytu a nakonec právě její mezinárodní marketingovou strategii. V následující třetí části práce zdůvodňuji svou volbu dvou vybraných trhů a doplňuji teoretická východiska, která se týkají kulturních aspektů ruského a brazilského národního trhu.

V dalších dvou částech již vycházím z provedené případové studie společnosti Crystalex, CZ. Čtvrtá část se věnuje charakteristickým znakům marketingového mixu na obou trzích a také kulturně podmíněným specifikům obchodního jednání společnosti Crystalex, CZ s těmito zahraničními partnery. V páté části pak provádím samotné srovnání přístupů ke dvěma zvoleným trhům mezi sebou navzájem i s teoretickými východisky, které jsou náplní dřívějších částí. Součástí je i mé vlastní zhodnocení zjištěných rozdílů mezi teoretickými východisky a praktickým působením společnosti a návrhy na řešení těchto rozporů.

1 Exportní strategie

Exportní strategie je tvořena zejména strategií marketingovou, která v sobě zahrnuje takzvaná „4P“, neboli výrobek (product), cenu (price), distribuci (place) a komunikaci (promotion). Zaměřením se na jednotlivá „P“ s důrazem na zahraniční trhy vytvoří ve výsledku společnost mezinárodní marketingový mix, jehož součástí je pak mezinárodní výrobková politika, mezinárodní cenová politika, mezinárodní distribuční politika a nakonec i mezinárodní komunikační politika. Druhou a neméně významnou součástí exportní strategie je stanovení způsobu zásobování zahraničních trhů tuzemskými výrobky. Do určité míry se překrývá tato vývozní strategie s mezinárodní distribuční politikou, avšak na rozdíl od ní je zde kladen větší důraz na samotné technické zajištění vývozu. Jedná se o stanovení dodacích parit a platebních podmínek či výběr vhodného způsobu přepravy (námořní, letecká, železniční či silniční). Ve vývozní strategii se nesmí opomenout ani volba vhodného obalu výrobku. Pouze správná kombinace manipulační jednotky (sem spadá vše od kartónové bedny až po paletu) a přepravní jednotky (nejčastěji kontejner) chrání zboží při přepravě před poškozením, ale zároveň výrazně usnadňuje jeho rychlou nakládku, vykládku či překládku mezi jednotlivými dopravními prostředky. Vývozní strategie je tak podstatně více než strategie marketingová zaměřena na samotné logistické zajištění exportu.[1]

Aby byla exportní strategie podniku úspěšná, musí se zaměřit na obě její části (marketingovou a vývozní strategii), protože pouze takto může ve výsledku vytvořit komplexní a životaschopnou exportní strategii. Já se však budu dále věnovat už pouze strategii marketingové, neboť rozsah této práce je omezen a nedovoluje mi hlubší pohled na obě části exportní strategie.

1.1 Mezinárodní marketingový výzkum jako součást procesu volby odbytiště

Na počátku tvorby exportní strategie si podnik klade dvě otázky - zda vyvážet a případně kam. Odpověď na první z nich je u vývozní společnosti jasná a nalezneme ji v celkové podnikové koncepci. Zodpovězení druhé otázky již vyžaduje znalost jednotlivých cílových trhů. Informace o nich získá firma provedením vlastního

[1] [1] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 12–13
[2] vlastní zápisky z přednášek Retail Managementu 20P201 (LS 2009/2010), doc. Ing. Petr Cimler, CSc.
[3] MACHKOVÁ, M., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing (Praktická výkladová encyklopedie)*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, str. 121

mezinárodního marketingového výzkumu. Takové informace slouží podniku jako podklad pro strategické i operativní rozhodování a podnik tak může výrazně omezit riziko chybných rozhodnutí v rámci své mezinárodní marketingové strategie.

Mezinárodní marketingový výzkum má ve většině případů dvě fáze. První z nich je tzv. **výzkum od stolu**, kdy se jedná o sběr a následnou analýzu snadno dostupných sekundárních informací. Slovo sekundární naznačuje, že tyto informace již někdo shromáždil a podnik je tak může čerpat z již existujících zdrojů. Jde jednak o zdroje interní (výroční zprávy daného podniku, zprávy od prodejců), ale také zdroje externí. [2] Sem řadíme informační databáze, statistiky, odbornou literaturu či informace poskytované specializovanými agenturami typu CzechTrade či obchodními a průmyslovými komorami. Nejsnáze dostupné jsou zejména elektronické informační zdroje a informace na internetu. Jejich rozsah je téměř nevyčerpatelný a lze je získat s poměrně nízkými náklady, nebo dokonce zcela zdarma. České podniky mohou využívat zdroje informací poskytované českými institucemi, ale také informace z mezinárodních zdrojů, které jsou dostupné na webových stránkách mezinárodních institucí a organizací. Příkladem může být portál Evropské unie (http://europa.eu), jež využijí podniky snažící se vstoupit na trh některé z členských zemí. Orgány státní správy jsou neméně významným zdrojem potřebných informací, ať už se jedná o Ministerstvo zahraničních věcí (www.mzv.cz) nebo Ministerstvo průmyslu a obchodu (www.mpo.cz) a jím řízené agentury Czechtrade (www.czechtrade.cz) a CzechInvest (www.czechinvest). Hojně jsou využívány i informace poskytované Českým statistickým úřadem (www.czso.cz) či Českou národní bankou (www.cnb.cz). Stále oblíbenější je mezi českými podnikateli i informační portál Businessinfo (www.businessinfo.cz), kde mohou bezplatně získat informace z oblasti zahraničního obchodu, financí a daní či legislativy. V neposlední řadě je podnikům k dispozici i řada databází poskytujících informace o zahraničních firmách. Příkladem takové databáze je portál KOMPASS (www.kompass.cz), kde je možno nalézt informace o firmách a jejich výrobcích či poskytovaných službách z více než sedmdesáti zemí světa.[3]

Pokud tato sekundární data pro přijímání rozhodnutí nepostačují, následuje i druhá fáze mezinárodního marketingového výzkumu, kterou je tzv. **terénní (primární) výzkum**. Ten už je podstatně nákladnější než výše zmíněný výzkum od stolu, neboť v této fázi se pracuje s informacemi primárními, které nejsou veřejně dostupné a jsou získávány

[2] [1] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 44–45

[3] [1] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 57–60

účelově právě po potřeby daného mezinárodního výzkumu. Pro sběr těchto informací jsou většinou využívány služby výzkumných agentur, které prostřednictvím různých druhů výzkumů (kontinuální, ad hoc, kvantitativní, kvalitativní) a jejich forem (osobní rozhovory, telefonické dotazování, dotazování přes internet) získají pro podniky tolik potřebná primární data. Příkladem takových dat mohou být informace o spotřebním chování obyvatel dané země, které jsou nezbytné pro stanovení správného mezinárodního marketingového mixu.[4]

Výsledkem mezinárodního marketingového výzkumu jsou tak komplexní informace o zahraničních trzích, na jejichž základě přijímá management exportního podniku rozhodnutí o volbě cílových trhů. Následně jsou tyto informace použity k sestavení již konkrétního mezinárodního marketingového mixu pro danou cizí zemi.

1.2 Koncepce mezinárodního marketingu

Každý exportní podnik si již na začátku své činnosti musí jasně stanovit, jakou koncepci mezinárodního marketingu bude uplatňovat. Tato koncepce ovlivňuje všechny složky mezinárodní marketingové strategie a lze říci, že se jedná o přístup k mezinárodnímu marketingu. Jednoduše řečeno, zda přizpůsobovat marketing cílové zemi, či ne. V praxi rozeznáváme tři základní koncepce mezinárodního marketingu.

První z nich je **vývozní marketing**, jehož podstatou je adaptace obchodní politiky na podmínky jednotlivých trhů. Této koncepci dávají přednost zejména malé a střední podniky, které vstupují na zahraniční trhy postupně. Pro každý trh tak podnik vypracuje konkrétní nabídku, která je podmínkám i potřebám trhu „šitá na míru“. Z toho vyplývá, že takové podniky se specializují většinou na jen velmi omezený počet zahraničních trhů. V českých podmínkách není dokonce ani výjimkou pouze jednostranná specializace na trh geograficky velmi blízky, a to trh německý.

Druhou koncepcí mezinárodního marketingu je **marketing globální**, který je založen na používání jednotného marketingového postupu na všech trzích. Taková koncepce je uplatnitelná pouze v případě homogenních potřeb i chování spotřebitelů na světovém trhu. To můžeme sledovat například na trhu s průmyslovými výrobky, spotřební elektronikou či nealkoholickými nápoji (typickým představitelem globálního marketingu je společnost Coca-Cola), kdy spotřebitelé vesměs upřednostňují průměrně kvalitní výrobky za přijatelné ceny. Jednotný marketingový postup a prodej

[4] [1] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 45–47

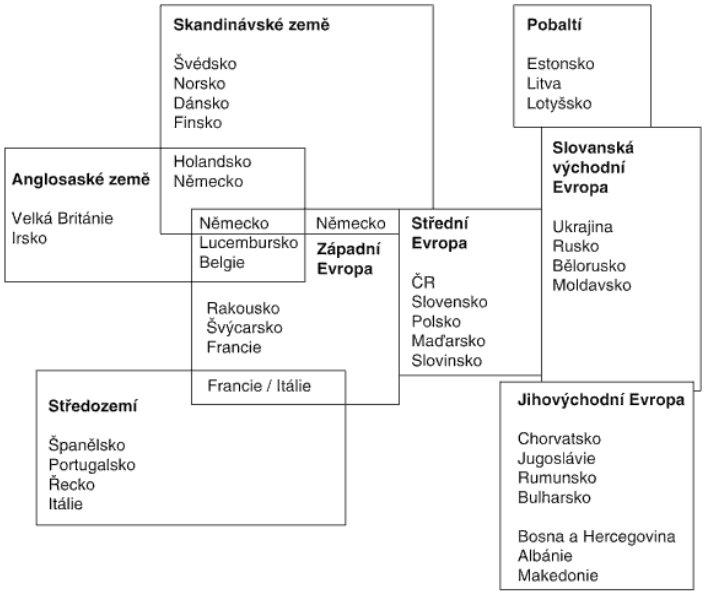
standardizovaného typu výrobku umožňuje podnikům uplatňujícím tuto koncepci značně snížit náklady a dosáhnout tzv. úspor z rozsahu (velkosériová výroba). Globální marketing realizují zejména velké nadnárodní společnosti, v kterých má centrála výrazné rozhodovací pravomoci a jednotlivé zahraniční dceřiné společnosti pak respektují koncepci danou touto centrálou. To může být mnohdy značně demotivující pro manažery v těchto dceřiných společnostech a další slabinou této koncepce je i nerespektování sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů.[5]

Toho se naopak snaží vyvarovat koncepce třetí, a to koncepce **interkulturního marketingu**. Podobně jako u marketingu globálního i zde mluvíme o standardizovaném typu výrobku (globální výrobek), avšak v případě interkulturního marketingu je zdůrazňována neexistence globálního spotřebitele. Tato koncepce přiznává silný vliv sociálních a kulturních faktorů na spotřební chování a marketingový postup na jednotlivých trzích se tak do značné míry liší právě díky této nehomogennosti spotřebního chování. Interkulturní marketing vychází ze standardizovaných postupů, které jsou následně adaptovány podmínkám jednotlivých trhů. Tuto adaptaci pozorujeme napříč celým marketingovým mixem; od výrobkové politiky (úprava velikosti balení, barvy), přes politiky cenovou (základní modely bez doplňků za nižší ceny v zemích s nízkou kupní silou) a distribuční (otevírací doba obchodů dle místních zvyklostí), až po komunikační politiku (známé tuzemské osobnosti v reklamách). Proto je tato koncepce často charakterizována následujícím sloganem „Think global, act local“ („Myslet globálně, jednat lokálně“). Neznamená to však přizpůsobení se každé jednotlivé zemi, ale spíš skupinám zemí, které si jsou sociálně i kulturně blízké. Příkladem může být seskupení zemí do sociálně-kulturní zóny Středozemí (Španělsko, Portugalsko, Řecko a Itálii). Prosadí-li se společnost v jedné zemi, je pro ni výrazně snazší expandovat i do dalších zemí v dané zóně. Rozdělení Evropy do těchto sociálně-kulturních zón je možné vidět na následujícím obrázku. [6]

[5] [1] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 12–16

[6] [1] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 16–18

Obrázek 1.1 Sociálně-kulturní zóny v Evropě



Zdroj: MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 17

1.3 Konkurenční strategie v mezinárodním podnikání

Vedle stanovení koncepce mezinárodního marketingu je neméně důležitým krokem i rozhodnutí o přístupu k mezinárodnímu podnikání. Exportní podnik tak v rámci své obchodní strategie definuje, jakého postavení ve vztahu ke konkurenci by na zahraničním trhu chtěl docílit.

1.3.1 Konkurenční strategie v mezinárodním podnikání dle formy konkurenční výhody

Podle formy konkurenční výhody, pomocí níž se podnik snaží se svými výrobky či službami na zahraničním trhu prorazit, rozlišujeme různé konkurenční strategie v mezinárodním podnikání.

Strategie širokého pronikání na mezinárodní trhy (penetration strategy) je charakteristická pro velké podniky, které díky velkosériové výrobě realizují úspory z rozsahu a docilují tak nízkých nákladů a následně i konkurenceschopných cen.

Naopak **strategie diferenciace** (differentiation strategy) spatřuje konkurenční výhodu v odlišnosti nabídky od ostatních výrobců či poskytovatelů služeb. Boj o zákazníka tak spočívá zejména v poskytnutí celé řady služeb spojených s výrobkem či produkci takového výrobku, jehož vlastnosti jsou výrazně odlišné od těch konkurenčních. Tuto strategii zastávají zejména výrobci značkového spotřebního zboží či technologicky náročných výrobků.

Ještě dál jde, co do specifičnosti nabídky, **strategie úzké specializace** (concentration strategy), popř. strategie tržních mezer. Konkurenční výhodou je v tomto případě právě úzká specializace a pouze omezený počet zákazníků. Jedná se tedy o menší tržní segmenty, které nejsou pro velké firmy zajímavé, a tak tuto strategii realizují spíše malé a střední podniky. Charakteristická je zejména pro výrobce luxusního zboží a vysoce specializovaných výrobků (např. výroba specializované technologie pro jaderné elektrárny).

Rozlišení jednotlivých druhů konkurenčních strategií dle formy konkurenční výhody je možné vidět na následujícím obrázku.[7]

Obrázek 1.2 Konkurenční strategie na mezinárodních trzích

Zdroj: MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 21

1.3.2 Konkurenční strategie v mezinárodním podnikání dle postavení firmy na trhu

Podle postavení firmy na trhu a jejího tržního podílu také rozeznáváme řadu různých konkurenčních strategií v mezinárodním podnikání.

V případě **strategie vedoucí firmy na trhu** (leader strategy) chce společnost získat a udržet si dominantní postavení na trhu, a to neustálými inovacemi, pokrytím všech tržních segmentů širokou nabídkou, snižováním nákladů a docilováním úspor z rozsahu či masivní komunikační kampaní.

[7] [1] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 18–21

Postavení největší firmy na trhu se snaží oslabit takový podnik, který se rozhodl pro **strategii druhé největší firmy na trhu** (challenger strategy). Tento podnik zastává roli vyzyvatele (challenger), jehož cílem je získání části tržního podílu vedoucí firmy na trhu. Způsobů jak toho dosáhnout je mnoho: od cenové politiky (nižší ceny), přes intenzivní komunikační politiku a investice do inovací, až po vytipování slabých stránek vedoucí firmy a zisk konkurenční výhody právě v této oblasti.

Malé a střední podniky upřednostňují **strategii firem, které napodobují velké podniky** (follower strategy). Základem této strategie je udržení získaného podílu na trhu a snaha neztratit věrné zákazníky. Zejména východoasijské firmy tuto strategii mnohdy až zneužívají a díky nedokonalé mezinárodní legislativě v oblasti ochrany duševního vlastnictví kopírují a případně i zdokonalují vynálezy jiných firem. Tato strategie je charakteristická zejména pro průmyslová odvětví (např. chemický či ocelářský průmysl), kde je možnost odlišit se od konkurence pouze minimální a převládá zde standardizace výrobků i služeb. Boj o zákazníka se tak výrazně přesouvá do oblasti cenové politiky (ceny, platební podmínky). Podniky, které prosazují tuto strategii, se nesnaží oslabit postavení vedoucí firmy na trhu, neboť si jsou vědomy, že by případnou cenovou válku nemusely vyhrát. Proto je jejich cílem právě „jen“ udržení stávajícího postavení na trhu a jejich tržní podíl je tedy obvykle vysoce stabilní.

Další konkurenční strategií v mezinárodním podnikání je **strategie firem, které se zaměřují na mikrosegmenty** (strategy of market niche). O tyto velmi úzké mezery na trhu většinou není mezi podniky příliš velký zájem, a tak i konkurence je v mikrosegmentech značně omezená. Strategie spočívá v přímém kontaktu s omezeným počtem zákazníků a poskytování specializovaných služeb. Za touto strategií si stojí zejména menší firmy, které mají nižší náklady a zaměřují se pouze na vybraný mikrosegment. Avšak příliš úzká specializace s sebou nese nebezpečí v podobě vstupu silnějšího konkurenta na trh či změny poptávky po tomto značně specifickém výrobku či službě.[8]

1.4 Mezinárodní marketingový mix

Poté, co si firma vymezí koncepci mezinárodního marketingu (vývozní, globální či interkulturní) i konkurenční strategii, se kterou chce na zahraničním trhu dosáhnout svých cílů, přesune se její pozornost na mezinárodní marketingový mix. Jak už bylo dříve zmíněno, má čtyři základní oblasti, které řeší vždy jedno ze známých

[8] [1] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 18–21

marketingových „4P“, tedy výrobek (product), cenu (price), distribuci (place) či propagaci (promotion). Řešením jednotlivých oblastí s důrazem na zahraniční trhy se zabývají celá oddělení vývozních podniků a vytváří tak mezinárodní výrobkovou, cenovou, distribuční a komunikační politiku společnosti.

1.4.1 Mezinárodní výrobková politika

Výrobek (product) jako první „P“ mezinárodního marketingového mixu do značné míry ovlivňuje další marketingové nástroje (zmíněná „P“), a proto rozhodnutí spojená s výrobkem stojí na začátku celého marketingového mixu. V případě mezinárodní výrobkové politiky je nutné zvážit, zda a do jaké míry je nutné výrobek pro zahraniční trhy upravit. Při rozhodování o míře adaptace je třeba přihlédnout k takovým faktorům jako velikost zahraničního trhu, nákupní a spotřební zvyklosti, sociálně-kulturní odlišnosti a další. Pro podnik nejsnazší cestou je výroba standardizovaných výrobků a jejich prodej bez jakýchkoliv úprav, avšak to není obvykle možné a podniky tak musí respektovat technické požadavky i marketingové odlišnosti trhů.

1.4.1.1 Dimenze výrobku a jejich adaptace

Každý výrobek má tři dimenze, přičemž v každé z nich lze daný výrobek adaptovat na zahraniční trh. První dimenzí výrobku jsou jeho **základní charakteristiky a užitné vlastnosti**. Adaptace spočívá zejména v přizpůsobení se platné legislativě v cizí zemi (hygienické či ekologické normy) nebo úpravě výrobku podle klimatických podmínek. Také spotřebitelské preference hrají svou roli, a to především při úpravě vzhledu výrobku. Výrazně častěji je však adaptována další dimenze výrobku, kterou jsou **doprovodné služby**. V zemích s vyšší kupní silou je kladen důraz na komplexní služby, v zemích s nižší kupní silou je důležitým atributem výrobku zajišťovaný servis a dostupnost náhradních dílů, neboť v takových zemích nekupují spotřebitelé nové výrobky tak často a životní cyklus výrobku je tedy obvykle delší. Třetí dimenze výrobku je značně symbolická a jsou to **hodnoty a představy**, které si spotřebitelé s daným výrobkem spojují. Tato dimenze je výrazně kulturně podmíněna a je spojena s vnímáním země původu či značkou a asociacemi jí vyvolávanými (např. německá kvalita automobilů značky BMW, japonská technologická vyspělost spojovaná s výrobky značky Sharp).

Na mezinárodních trzích se hlavní pozornost věnuje právě oblasti doprovodných služeb a budování pozitivního vnímání symbolických hodnot, neboť dostatečná úroveň základních charakteristik a užitných vlastností je považována za samozřejmost. Následující obrázek popisuje přínosy adaptace výrobku v jeho jednotlivých dimenzích.

Obrázek 1.3 Porovnání základních výhod standardizace a adaptace mezinárodní výrobkové politiky

	Výhody standardizace	Výhody adaptace
Základní charakteristiky	▪ úspory z rozsahu ▪ úspory získané díky zkušenostem ▪ výrobky jsou v souladu s mezinárodními standardy a předpisy ▪ možnost rychlého vstupu na mezinárodní trhy ▪ výrobky odpovídají standardům mezinárodních obchodních řetězců ▪ snadnější šíření inovací	▪ výrobky jsou ve shodě s tuzemskými technickými směrnicemi a normami ▪ výrobky jsou přizpůsobeny místním spotřebním zvyklostem a preferencím ▪ výrobky jsou uzpůsobeny vybavení a chodu domácností ▪ respektování metrického systému, klimatických podmínek a dalších specifik ▪ možnost snadného využití místní infrastruktury
Služby	▪ úspory z rozsahu ▪ přenos know-how ▪ využívání moderních technologií ▪ vysoký standard ▪ možnost standardní spolupráce s mezinárodními firmami (obchodními řetězci, bankami a finančními institucemi, síťovými agenturami)	▪ úroveň odpovídá očekávání spotřebitelů ▪ zohledňuje specifika místní distribuční sítě ▪ možnost úspor díky menšímu rozsahu poskytovaných služeb a levnější pracovní síle v zemích s nižší kupní silou
Symbolické hodnoty	▪ jednotná image na světovém trhu ▪ posílení mezinárodní známosti značky ▪ možnost pozitivní asociace s vnímáním země původu ▪ možnost oslovit homogenní segmenty světového trhu ▪ marketingové úspory z rozsahu	▪ positioning tuzemské značky (možnost zakrytí zahraničního původu) ▪ odstranění problému s obtížnou výslovností cizího názvu a možných negativních asociací ▪ možnost využití místních symbolů ▪ při převzetí již existující tuzemské značky nižší náklady na budování známosti, možnost navázat na tradici oblíbené tuzemské značky ▪ výrobek odpovídá vkusu a estetickému cítění spotřebitelů

Zdroj: MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 122

1.4.1.2 Balení výrobků a jeho adaptace

Pokud už se podnik rozhodne adaptovat výrobek pro zahraniční trhy, je pravděpodobně tou nejčastější marketingovou adaptací změna balení. Obal je nutné přizpůsobit tak, aby byla maximalizována jak jeho ochranná funkce (ochrana výrobku před poškozením při mezinárodní dopravě či skladování), tak i funkce komunikační (informace o výrobku, podpora prodeje díky atraktivnosti obalu). Obal musí také splňovat podmínky stanovené zákonem, které se mohou v jednotlivých zemích lišit, a tak je nutné obal přizpůsobit i z tohoto hlediska. Jedná se zejména o povinné informace pro spotřebitele (datum výroby a spotřeby, země původu) či recyklovatelnost obalu v zemích kladoucích velký důraz na ekologii. Marketingové úpravy se obvykle týkají velikosti balení (přímo úměrná kupní síle obyvatelstva), barevnosti či slovního a obrazového ztvárnění obalu (grafické ztvárnění návodu na použití na obalu z důvodu časté negramotnosti v rozvojových zemích). [9]

[9] [1] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 120–126

1.4.1.3 Členění exportovaných výrobků

Marketingová strategie záleží také na povaze samotného výrobku. Dělíme tak výrobky na výrobky průmyslové a spotřební, přičemž zde dále rozlišujeme rychloobrátkové zboží, zboží dlouhodobé spotřeby a speciální výrobky. Pro různé druhy výrobků je charakteristické odlišné kupní chování spotřebitelů, které je základem pro vytvoření správné marketingové strategie. Příkladem může být to, že při koupi speciálního výrobku je ochoten spotřebitel připlatit si, což je naopak v případě rychloobrátkového zboží obecně nemyslitelné. Druh výrobku ovlivňuje nejen cenovou politiku, ale také distribuci a komunikaci. Pro rychloobrátkové zboží je tak charakteristická snadná dostupnost zboží a masová reklama. Opakem je exkluzivní distribuce a cílená přímá komunikace se zákazníky v případě výrobků speciálních.

Zmíněné členění výrobků se uplatňuje jak na trhu tuzemském, tak i na trzích mezinárodních. V mezinárodním marketingu rozlišujeme výrobky i podle toho, pro jaký trh jsou primárně určeny.

Výrobky tuzemské či dokonce **regionální** jsou určeny pouze pro úzký segment spotřebitelů a díky této „vzácnosti“ jsou často vyhledávaným artiklem například zahraničními turisty.

Výrobky exportní jsou, jak už název napovídá, určeny pro vývoz na vybrané zahraniční trhy a výrobní podnik je většinou adaptuje dle požadavků daných trhů. Takové výrobky jsou v tuzemsku vnímány jako výrobky vyšší kvality, a tak je o ně i zde značný zájem. Podle míry adaptace exportního výrobku rozeznáváme výrobky multinacionální a globální. Firmy využívající koncepci interkulturního marketingu většinou produkují **multinacionální výrobky**, které jsou upravovány podle specifik cílových trhů (velikost balení dle kupní síly, barva balení dle spotřebitelských preferencí). Opakem jsou **výrobky globální**, které jsou zcela standardizované a adaptaci na cílové trhy můžeme spatřit pouze v překladech informací na obalech a překladech návodů k použití. Takový druh výrobku je charakteristický pro podniky uplatňující koncepci globálního marketingu.

1.4.1.4 Mezinárodní výrobkový mix

Nedílnou součástí výrobkové politiky je v neposlední řadě i tvorba mezinárodního výrobkového mixu, který zahrnuje všechny výrobkové řady a jednotlivé výrobky a služby nabízené daným výrobcem či prodejcem na zahraničních trzích. Mezi základní rozhodnutí v této oblasti patří ta o šíři, délce a hloubce výrobkového mixu. Počet výrobkových řad udává šíři sortimentu, počet jednotlivých položek pak jeho délku.

Hloubka výrobkového sortimentu zase vyjadřuje, kolik variant je u každé řady nabízeno. Obvykle firmy vytvářejí základní sortiment, který v případě nutnosti mohou dále doplňovat a přizpůsobit tak výrobkový mix specifikům cílového trhu.[10]

1.4.2 Mezinárodní cenová politika

Dalším „P“ v rámci marketingového mixu je **cena** (price), která je jediným marketingovým nástrojem, jenž bezprostředně ovlivňuje ziskovost podniku. Je to zároveň i ten nejpružnější nástroj, neboť změny v oblasti cenové politiky lze provádět poměrně rychle a podle aktuální situace na tuzemském i zahraničním trhu.

1.4.2.1 Faktory ovlivňující mezinárodní cenovou politiku

V mezinárodním kontextu působí na cenu mnoho faktorů, které ovlivňují mezinárodní cenovou strategii podniku. Jsou to jednak **faktory vnější**, do kterých řadíme například podnikatelské prostředí (daňová zátěž), obchodněpolitické nástroje (cla, dovozní přirážky), sílu konkurence na cílovém trhu, výši poptávky, ale i chování spotřebitelů. Především pak vnímání ceny a hodnoty zboží má vliv na firemní rozhodování, zda a do jaké míry přizpůsobit cenu jednotlivým zahraničním trhům. V některých zemích se můžeme setkat s vnímáním ceny jako známky kvality a v případě dobré pověsti země původu je i označení „*made in*“ opodstatněným důvodem pro stanovení exportní ceny vyšší, než je ta tuzemská. Druhou skupinou faktorů ovlivňující mezinárodní cenovou strategii jsou **faktory vnitřní**, kam patří mimo jiné zvolená mezinárodní marketingová strategie, výše nákladů či způsob stanovení cen.[11]

1.4.2.2 Mezinárodní cenová strategie

Součástí strategie, kterou podnik přijímá v rámci své mezinárodní cenové politiky, je nejprve rozhodnutí, zda bude firma využívat jednotnou cenu na všech trzích (**cenová standardizace**), nebo zvolí variantu **cenové diferenciace**, kdy jsou ceny uzpůsobeny podmínkám jednotlivých zahraničních trhů či sociálně-kulturních zón (skupina zemí s výrazně podobným spotřebním chováním i obchodněpolitickými podmínkami).

Následuje rozhodnutí o samotné výši ceny, přičemž i zde rozeznáváme různé strategie, pomocí nichž se podnik snaží realizovat co největší zisk. Takových strategií je celá

---

[10] [1] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 126–127

[11] [1] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 134–138

řada, avšak mezi ty nejzákladnější patří strategie prémiové (prestižní) ceny a strategie cenového pronikání na trh, které jako by stály na opačných koncích pomyslné stupnice.

Cílem první zmíněné strategie - **strategie prémiové (prestižní) ceny** (premium price strategy) - je vybudovat v myslích spotřebitelů hodnocení vysoké kvality a podpořit tak prestiž daného výrobku. Proto již od uvedení výrobku na trh uplatňuje podnik vyšší cenu, kterou spotřebitelé vnímají jako prémiovou a jsou přesvědčeni, že tak získali něco navíc, vysokou kvalitu či výjimečnost až vzácnost. V případě snížení ceny hrozí ztráta symbolu prestiže a podniky uplatňující tuto strategii by měly k podobným zásahům do své mezinárodní cenové politiky přistupovat jen velmi obezřetně.

Na nízkých cenách je naopak založena **strategie cenového pronikání na trh** (penetration price strategy). Obecně se předpokládá, že právě díky nim podnik rychle pronikne na zahraniční trh, získá dostatečně velký tržní podíl a brzy dosáhne úspor z rozsahu, neboť vyšší poptávka je spojena s vyšším objemem výroby a jednotkové náklady tak klesají. Podniky, které se rozhodnou pro tuto strategii, musí mít potřebné výrobní i distribuční kapacity pro uspokojení předpokládané vysoké poptávky a musí být také připraveny na případná odvetná opatření ze strany konkurence (cenová válka). Nebezpečím může být i hodnocení výrobku jako méně kvalitního a poškození celkové image firmy, neboť spotřebitelé často spojují nízké ceny s nízkou kvalitou. Této přímé úměrnosti ve vztahu ceny a kvality je ostatně využíváno právě ve strategii prémiové ceny.

1.4.2.3 Proces tvorby ceny jako faktor ovlivňující cenu exportovaného výrobku

Výše ceny nezávisí pouze na zvolené mezinárodní cenové strategii, neboť rozhodující vliv má už sám proces stanovení ceny (pricing) a také zvolené dodací a platební podmínky v mezinárodním obchodě výrazně ovlivňují konečnou výši ceny exportovaného výrobku.

Jak už jsem však uvedla, spadá problematika stanovení dodacích parit (podmínek) a platebních podmínek spíš do vývozní strategie podniku, která se zabývá už samotným logistickým zajištěním exportu. Já se proto v rámci vysvětlení mezinárodního marketingového mixu, a zde konkrétně mezinárodní cenové politiky, budu věnovat pouze procesu stanovení ceny jako jednomu z faktorů, který ovlivňuje konečnou výši ceny výrobku.

Na tvorbu ceny (pricing) mají vliv zejména náklady, poptávka a konkurence. Podle toho, který faktor je pro firmu při tvorbě ceny určující, rozlišujeme tři základní metodologické přístupy k cenové tvorbě: nákladově, poptávkově či konkurenčně

orientované ceny. Konkrétních metod, pomocí nichž podniky stanovují cenu svých výrobků, je více, avšak mezi ty nejznámější a nejčastěji užívané patří patrně následující metody.

Stanovení ceny přirážkou (cost-plus pricing) je základní jednoduchá metoda spočívající v připočtení marže (ziskové přirážky) k jednotkovým nákladům na výrobu. Nevýhodou takto stanovené ceny je fakt, že ignoruje poptávku, vnímanou spotřebitelskou hodnotu i konkurenci. Přesto se často využívá, neboť odhad nákladů je snazší než odhad poptávky.

Výrazně marketingovým přístupem k cenové tvorbě je pak **stanovení ceny podle hodnoty vnímané spotřebitelem** (value-percieved pricing), přičemž nejdůležitějším krokem je správné určení toho, jak cílový segment vnímá nabízenou hodnotu. Tato metoda tak klade důraz na stranu poptávky a její součástí je obvykle marketingový výzkum, díky němuž firma získá informace o spotřebiteli a jeho vnímání nabízené hodnoty.

Metoda, která bere menší ohled na náklady a poptávku, ale o to více zohledňuje nabídku konkurence, je metoda **určení ceny pomocí cenových nabídek** (sealed-bid pricing). K této metodě se většinou kloní podniky z odvětví, kde je silná konkurence, a sledováním cen konkurence a nabídkou ceny nejnižší se snaží získat co největší počet zakázek.[12]

1.4.3 Mezinárodní distribuční politika

Distribuce (place) je dalším „P“ mezinárodního marketingového mixu a na rozdíl od ceny je to marketingový nástroj nejméně pružný. Budování mezinárodních distribučních cest, které zajišťují plynulý pohyb zboží od tuzemského výrobce ke spotřebitelům na zahraničních trzích, je velice nákladnou a dlouhodobou záležitostí. Proto se doporučuje podnikům už jednou zvolenou mezinárodní distribuční strategii zachovat a k její případné změně přistoupit jen s velkou opatrností.

Na příkladu mezinárodní distribuční politiky můžeme názorně vidět, jak se jednotlivé nástroje marketingového mixu navzájem ovlivňují. Neboť způsob distribuce značně předurčuje obal výrobku (ochranná funkce obalu v mezinárodní dopravě), náklady na

---

[12] [1] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 134–141
[3] MACHKOVÁ, M., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing (Praktická výkladová encyklopedie)*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002 str. 95–99

budování zahraničních distribučních cest tvoří obvykle podstatnou část ceny a na kvalitě služeb distribučních mezičlánků často závisí i úspěch komunikační strategie.

1.4.3.1 Faktory ovlivňující mezinárodní distribuční politiku

Na rozhodování v oblasti mezinárodní distribuční politiky působí řada faktorů, kdy mezi ty nejvýznamnější patří nákupní a spotřební chování na cílových trzích, povaha zboží či konkurence v daném odvětví na zahraničním trhu. Pro analýzu **nákupního a spotřebního chování** jsou důležitými informacemi ty o počtu možných zákazníků, jejich kupní síle, geografickém rozmístění poptávky a nákupních a spotřebních zvyklostech v dané zemi. Způsob distribuce je ovlivněn i **povahou zboží**, přičemž u průmyslového zboží převažují přímé distribuční cesty, kdy dochází k přímému kontaktu mezi výrobci a spotřebiteli. Naopak u zboží spotřebního se většinou využívá většího počtu distribučních mezičlánků, a proto u tohoto druhu zboží mluvíme o distribuční cestě nepřímé.

1.4.3.2 Mezinárodní distribuční strategie

Základní rámec pro přijímání konkrétních rozhodnutí v oblasti distribuce tvoří na počátku mezinárodního podnikání stanovená distribuční strategie.

První ze základních třech distribučních strategií je **intenzivní distribuce**, která spočívá v prodeji zboží prostřednictvím co největšího počtu prodejních míst v dané oblasti. Výhodou je zejména snadná dostupnost zboží a možnost rychle realizovat vysoké objemy prodeje. Na druhé straně je tato strategie velice finančně náročná a vyžaduje kvalitní spolupráci s distribučními mezičlánky, kterými jsou nejčastěji obchodní řetězce.

Další distribuční strategií je **selektivní distribuce**, kdy je výrobek prodáván omezeným počtem prodejců, které si výrobce sám vybírá. Tato strategie umožňuje lépe kontrolovat distribuční mezičlánky, ovlivnit prezentaci zboží i způsob komunikace se zákazníky. Používá se většinou při prodeji značkových výrobků a zboží dlouhodobé spotřeby, neboť právě u tohoto typu zboží se spotřebitelé rozhodují o koupi i na základě poskytovaných doprovodných služeb, jež jsou zajišťovány právě distribučními mezičlánky.

Třetí a poslední základní distribuční strategií je **výhradní (exkluzivní) distribuce**, jež spočívá v prodeji zboží prostřednictvím výrazně omezeného počtu prodejních míst (výjimkou není ani jediný distributor). Taková prodejní místa tak získávají exkluzivitu obchodovat s výrobky ve vymezené oblasti a zároveň obvykle výrobce vyžaduje, aby

tito distributoři neprodávali konkurenční výrobky. Tento druh distribuce podporuje image výjimečnosti výrobku a přispívá tak k dosažení vyšších prodejních cen, které jsou spotřebiteli akceptovány.[13]

1.4.3.3 Distribuční mezičlánky

V rámci mezinárodních distribučních cest je více či méně využíváno distribučních mezičlánků. Mezi jejich základní typy řadíme prostředníky, zprostředkovatele, obchodní zástupce a podpůrné mezičlánky.

Prostředníci obchodují vlastním jménem, na vlastní účet i riziko. Zboží nejprve sami nakoupí a následně ho prodají koncovým zákazníkům a dalším odběratelům, přičemž odměnou je pro ně rozdíl mezi cenou nákupní a prodejní, tzv. cenová marže. Podnik tak nenese rizika spojená s mezinárodním obchodem, naopak ale ztrácí bezprostřední kontakt se zákazníkem i kontrolu nad mezinárodní marketingovou strategií. Příkladem takového prostředníka může být **velkoobchod**, který díky své velikosti dosahuje výhodných rabatů. Velkoobchod často figuruje ve smluvních vztazích jako **importér** a je také tím hlavním spojením mezi exportérem a maloobchodní sítí, která už je v bezprostředním kontaktu s koncovým spotřebitelem. Velkoobchod je tím, kdo poskytuje maloobchodníkům informace o výrobci. Naopak je to zároveň cenný zdroj informací pro exportéra, neboť ho zpravuje o požadavcích trhu i jeho vývojových trendech. Tato data jsou nezbytná pro rozhodování v rámci celého marketingového mixu, od vývoje nových výrobků až po způsob jejich propagace.

Zprostředkovatelé a obchodní zástupci vyhledávají kontakty a napomáhají procesu směny zboží a tuto činnost mohou vykonávat pro obě strany účastnící se dané směny, tedy výrobce i kupujícího. Tyto osoby sjednávají a uzavírají obchody jménem zastoupeného a na jeho účet a odměnou jim je provize, jejíž výše je často závislá na realizaci těchto obchodů. Zvláštním typem je **výhradní obchodní zastoupení**, kdy pro stanovené území využívá zastoupený služeb pouze jednoho obchodního zástupce a ten se naopak zavazuje zastupovat na tomto území pouze tohoto zastoupeného.

Posledním typem základních distribučních mezičlánků jsou **podpůrné mezičlánky**, které poskytují vyvážejícím podnikům své služby a usnadňují tak mezinárodní směnu zboží. Příkladem jsou dopravní firmy zajišťující fyzickou přepravu zboží či banky,

---

[13] [1] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 150, 159–160
[3] MACHKOVÁ, M., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing (Praktická výkladová encyklopedie)*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, str. 104–108

které vývoz úvěrují (např. Česká exportní banka) nebo vystupují v rámci platebních podmínek (např. banky otevírající akreditiv).[14]

1.4.4 Mezinárodní komunikační politika

Komunikace (promotion) je posledním ze čtyř „P“ marketingového mixu a je to marketingový nástroj nejviditelnější a nejvíce kulturně podmíněný. Firmy si většinou stanoví základní komunikační koncept a v případě potřeby jeho jednotlivé části (obsah a způsob sdělení, média) přizpůsobují podmínkám cílového trhu (např. právní regulace reklamy). Cílem mezinárodní komunikační politiky je vybudovat v myslích spotřebitelů na zahraničních trzích povědomí o firmě, jejích výrobcích a značkách. Snaží se informovat, stimulovat poptávku a odlišit daný výrobek od výrobků konkurenčních.

1.4.4.1 Formy komunikace

Základem celé komunikace je vždy přenos určitého sdělení či myšlenky, avšak je nutné uvědomit si, že i stejné sdělení může být v různých zemích vnímáno značně rozdílně. Příčinou může být špatný překlad či skrytý význam a dvojsmyslnost užitých výrazů. Pro přenos sdělení se využívají různé formy komunikace, které rozdělujeme do dvou velkých skupin, konkrétně na komunikaci osobní a neosobní.

Pokud se firma obrací přímo na zákazníka, mluvíme o **komunikaci osobní (přímé)**. Výhodou této formy komunikace je okamžitá zpětná vazba, naopak mezi její nevýhody patří finanční náročnost oslovení jednoho spotřebitele a omezený počet oslovených.

A právě v tom se od sebe zmíněné dvě formy komunikace liší, neboť **komunikace neosobní (masová)** oslovuje velké skupiny zákazníků na cílových trzích. Prostředníkem mezi firmou a zákazníkem je nejčastěji médium, jako je televize, rozhlas či internet. Ale k nákupu může být spotřebitel stimulován i nákupním prostředím (místo prodeje) nebo zvláštními událostmi, tzv. event marketing (slavnostní otevírání nového obchodu, sponzorování kulturních a sportovních akcí).[15]

---

[14] [1] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 74–76
[3] MACHKOVÁ, M., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing (Praktická výkladová encyklopedie)*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, str. 105
[4] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing zahraničního obchodu*. 1. vyd. Praha: Radix, spol. s.r.o., 1997, str. 301
[15] [1] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 166–167

1.4.4.2 Mezinárodní komunikační strategie

Podobně jako u ostatních marketingových politik i tady rozeznáváme několik základních strategií, ze kterých si firmy podnikající v mezinárodním prostředí volí takovou komunikační strategii, která koresponduje s jejich celkovou koncepcí mezinárodního marketingu.

Podniky uplatňující koncepci globálního marketingu tak používají i **globální komunikační strategii**, která je založena na používání stejných sloganů po celém světě. Tímto způsobem jsou prezentovány zejména standardizované výrobky, u kterých nehrají sociálně-kulturní odlišnosti významnější roli.

Společnosti, jejichž koncepcí mezinárodního marketingu je marketing vývozní, nejčastěji využívají **tuzemskou komunikační strategii**, která je plně přizpůsobena podmínkám zahraničního trhu.

Nejčastěji je však používána **adaptační forma komunikace**, kterou upřednostňují firmy s koncepcí interkulturního marketingu. Tato komunikační strategie je založena na jednotné základní koncepci, hlavním motivu a stylu, která je následně upravována s ohledem na kulturní zvláštnosti daného trhu.

1.4.4.3 Mezinárodní komunikační mix

Jedním z významných rozhodnutí v rámci mezinárodní komunikační politiky je stanovení mezinárodního komunikačního mixu. Ten je kombinací čtyř základních komunikačních nástrojů; reklamy, podpory prodeje, public relations a přímého marketingu (osobního prodeje).

Reklamu chápeme jako formu placené, neosobní komunikace, kdy prostřednictvím různých médií (televize, rozhlas, internet, tisk, venkovní reklama) informuje výrobce zákazníky o své firmě, značce či produktu. Reklamní kampaň samozřejmě odráží zvolenou komunikační strategii, a tak i tady rozlišujeme tři základní druhy – globální reklamní kampaň, která je jednotná pro všechny trhy, globální kampaň upravenou podle místních podmínek a v neposlední řadě reklamní kampaň připravenou pouze pro vybraný cílový trh.

Další neosobní formou komunikace je i **podpora prodeje** (sales promotion), která může být zaměřena buď na konečné spotřebitele (consumer promotion), na firmy působící na trhu s průmyslovým zbožím (business promotion), nebo na obchodní mezičlánky (trade promotion). Cílem prvních dvou jmenovaných je obvykle krátkodobé zvýšení objemu prodejů, zatímco v případě trade promotion jde o vytvoření dlouhodobě

udržitelného a oboustranně výhodného vztahu mezi výrobcem a obchodním mezičlánkem. Nejčastější formou podpory prodeje zaměřené na firemní zákazníky je prezentace podniku a jeho výrobků na výstavách a veletrzích. Účastí na mezinárodních výstavách a veletrzích nejenže podniky informují o svých produktech, ale také mohou posílit svou firemní image a navázat obchodní kontakty. Na těchto akcích snadno získají informace o konkurenci i nových trendech v daném odvětví a dále o možnostech mezinárodního podnikání na zahraničním trhu. Na druhé straně je pro podnik účast na mezinárodních výstavách a veletrzích velmi nákladnou záležitostí. Čeští exportéři však mají tu výhodu, že podpora účasti na těchto akcích je jednou z forem proexportní politiky státu, a tak mohou v této oblasti využít spolupráce s již zmíněnou agenturou CzechTrade či obchodním oddělením českých velvyslanectví v zahraničí.

Součástí komunikačního mixu je i další forma nepřímé komunikace, kterou představuje **public relations** (PR) neboli vztahy s veřejností. Snaží se o dlouhodobé vytváření pozitivních vztahů veřejnosti k podniku a v dnešní době význam této formy komunikace výrazně roste. Proto větší firmy vytvářejí v rámci své obchodní struktury samostatná PR oddělení a roste i počet agentur, které se specializují právě na tuto oblast komunikace.

Posledním komunikačním nástrojem, který spoluvytváří konečný komunikační mix, je **přímý marketing** (direct marketing). Jak už název napovídá, je formou přímé komunikace a jeho podstatou je osobní oslovení vybrané cílové skupiny a získání rychlé zpětné vazby. Mezi nástroje přímého marketingu patří osobní či zásilkový prodej, rozesílání nabídek (direct mail), katalogový prodej a online marketing. Použití internetu jako komunikačního média se v současné době stává tím nejefektivnějším způsobem komunikace s veřejností a zejména pak při snaze oslovit mladší spotřebitele nesmí podniky toto médium opomíjet.[16]

1.5 Kulturní faktory v mezinárodním marketingu

Úspěch mezinárodní marketingové strategie, a tedy i správné sestavení výše popsaného mezinárodního marketingového mixu, záleží do značné míry na přizpůsobení této strategie kulturnímu prostředí v cílové zemi. Velmi zjednodušeně můžeme říci, že kultura vytváří vzor vztahů, hodnot i norem chování. Avšak i z této poněkud strohé definice kultury je zřejmé, že výrazně ovlivňuje chování a jednání spotřebitelů, neboť tyto hodnoty i normy máme v sobě jako jednotlivci silně zakořeněné, a tak je přirozené,

[16] [1] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 167–181

že se projevují v běžném životě, jehož součástí nákupní i spotřební chování bezesporu je.[17]

1.5.1 Vliv kultury na spotřební chování

Kultura ovlivňuje chování spotřebitele i jeho rozhodnutí v mnoha ohledech, avšak mezi ty nejvýznamnější kulturní faktory, které podmiňují spotřební chování, patří zvyky a hodnoty, jazyk i neverbální komunikace, symboly a v neposlední řadě v mnoha zemích i náboženství.

Zvyky neboli kulturou prověřené a přijímané vzorce chování usnadňují v mnoha situacích rozhodování, neboť jedinec koná naučeně a do jisté míry podvědomě, a tak si mnohdy ani samotný proces rozhodování neuvědomuje. Z hlediska mezinárodního marketingu je nutné respektovat zejména rozdílné stravovací či hygienické zvyklosti jednotlivých kultur. **Hodnoty** jsou zase chápány jako skutečnosti, které považuje dané kulturní společenství za důležité a usiluje tak o jejich dosažení. Jednotlivé hodnoty jsou řazeny podle své důležitosti a vytvářejí tak celistvý hodnotový systém. Příkladem kulturních hodnot může být svoboda, rodina, vzdělání, ale třeba i vzrušující život. Vliv kulturních hodnot na spotřební chování můžeme pozorovat kupříkladu při volbě značky. Takový jedinec, který za velmi důležité považuje bezpečí rodiny, si při výběru nového automobilu spíše než BMW zvolí Volvo, u kterého je bezpečnost na prvním místě.

Jazyk jako prostředek komunikace v rámci určité kultury vymezuje i způsob myšlení a vnímání a může odrážet i hodnoty dané kultury. Je tedy logické, když se často říká, že právě znalost cizího jazyka je klíčem k pochopení kultury. Zejména v marketingové komunikaci je třeba respektovat jazyk cílového segmentu a přizpůsobit jazyk reklamy, sloganů a též názvy značek. Prostředkem komunikace je i **komunikace neverbální** neboli „řeč těla“. Pod tímto pojmem rozumíme gesta, pohyby hlavou i rukou, držení těla i mimiku. V některých kulturách jsou tyto projevy výrazné (jižanské národy), v jiných mohou být naopak spíše skryté (severské státy). I zde je tak nutné přizpůsobit marketingovou komunikaci, a to zejména vystupování prodejců v rámci osobního prodeje. *(Dále se jazyku i neverbální komunikaci věnuje podkapitola 1.5.2)*

Symbol můžeme chápat jako vztah mezi dvěma objekty, jako všechno, co vyjadřuje něco jiného. Symboly dotvářejí obraz výrobků i jejich image v myslích spotřebitelů a slouží tak k jejich odlišení od výrobků konkurenčních. Napříč kulturami je však

[17] [3] MACHKOVÁ, M., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing (Praktická výkladová encyklopedie)*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, str. 74

rozdílná například interpretace symboliky barev, čísel či zvířat, a proto je nutné věnovat této odlišnosti pozornost a přizpůsobit jí marketingový přístup.

Náboženství jako soubor předpisů chování ovlivňuje hodnoty i postoje věřících, ale také některé jejich spotřební zvyky. Význam náboženství se však v jednotlivých kulturách značně liší. Od okrajového působení, až po vytváření zákonů a sankcí za jejich nedodržování (islám a jeho zákon šária). Vliv na spotřebitelské zvyklosti se projevuje zejména v zákazech požívání některých potravin nebo nápojů, kdy například muslimové nesmí jíst vepřové maso ani konzumovat alkohol. Náboženství tak v některých oblastech hraje významnou roli při rozhodování o vývozu produktů či služeb do těchto oblastí. Také postavení ženy ve společnosti, její vystupování a způsob oblékání se řídí ve vybraných kulturách právě náboženskými zvyklostmi. V rámci mezinárodního marketingu je třeba dbát těchto zvyklostí a například v reklamě respektovat případné zákazy týkající se vystupování a oblečení žen na veřejnosti.[18]

1.5.2 Mezinárodní vyjednávání

Pokud se společnost rozhodne podnikat v mezinárodním prostředí, je zcela zřejmé, že kontakt se zahraničními partnery se stane pro její vybrané zaměstnance každodenní záležitostí. Předpokladem úspěchu exportního podniku je bezesporu dobře odvedená práce těchto pracovníků, kteří se podílejí na navazování kontaktů se zahraničními partnery i na následném vyjednávání o případné obchodní spolupráci. V takových mezinárodních jednáních naproti sobě mnohdy stojí i lidé ze značně rozdílných kultur, a tak může dojít v jejich průběhu k mnoha nestandardním situacím, jejichž příčinou jsou právě mezikulturní rozdíly. Aby bylo takové jednání i přesto úspěšné, je třeba předem se na něj připravit, a to zejména za využití znalostí kultury, ze které partner pro vyjednávání pochází.

V současné době jsou mezikulturní rozdíly středem pozornosti zejména ve Spojených státech, neboť právě americké firmy nejčastěji působí i v zahraničí a Američané pochopili, že řada jejich obchodních nezdarů může vznikat v důsledku neznalosti a nedostatku respektu ke kulturním hodnotám a odlišnostem jejich obchodních partnerů.[19]

---

[18] [1] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 31–33
[3] MACHKOVÁ, M., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing (Praktická výkladová encyklopedie)*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, str. 74–76
[5] ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, str. 28–29
[6] GROSOVÁ, S. *Marketing: principy, postupy, metody.* 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2002, str. 25–26

[19] [5] ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, str. 34

1.5.2.1 Kulturní dimenze

V mezikulturní komunikaci se projevují kulturní rozdíly prostřednictvím tzv. dimenzí kultury. Dimenze kultury jsou základní tendence v chování jejích příslušníků a popisem těchto dimenzí se již od 70. let 20. století zabývá nizozemský sociolog Geert Hofstede. Ten tvrdí, že jednotlivé národní kultury lze charakterizovat následujícími pěti základními dimenzemi: vztah k autoritám (power distance), vztah k nejistotám (uncertainty avoidance), míra individualismu (individualism/collectivism), koncepce maskulinity či feminity (masculinity/feminity) a vnímání časové perspektivy (long-term orientation). Geert Hofstede provedl v již zmíněných 70. letech minulého století výzkum v americké společnosti IBM a jejích zahraničních pobočkách, kdy sledoval chování jejích zaměstnanců ve čtyřiceti různých zemích. Výsledkem výzkumu bylo sestavení žebříčku těchto zemí a jejich popis ve čtyřech prvně uvedených kulturních dimenzích. Pátou dimenzi - vnímání časové perspektivy - doplnil až o několik let později, avšak pouze u vybraných kultur. Zatím poslední úpravu výsledků výzkumu provedl v roce 2001, a tak dnes můžeme porovnávat v těchto pěti dimenzích celkem padesát jedna států a pět vícenárodnostních regionů (arabský svět, severní, jižní, západní a východní Afrika). Zajímavostí je, že Hofstede nezkoumal země bývalého východního bloku, ale výsledky pro tyto země pouze odhadnul, a tak je součástí žebříčku i Česká republika. Žebříček zemí a jejich popis dle pěti kulturních dimenzí je k nahlédnutí v příloze.[20]

Vztah k autoritám určuje míru **hierarchizace** společnosti neboli vztahy podřízenosti a nadřízenosti. V silně hierarchizovaných kulturách (např. Latinská Amerika) je běžné nestejné rozdělení moci i majetku. V mezikulturním jednání je vyžadováno, aby se ho účastnili sobě rovní vyjednávající se stejnými pravomocemi, v ostatních případech by to v dané kultuře mohlo být chápáno jako nedostatečný projev respektu k vážené osobě.

Vztah k nejistotě představuje neochotu riskovat a jednat spíš podle již osvědčených pravidel a postupů. V jednání se může projevit větší obava z nejistoty tím, že je kladen důraz na dlouhodobé plánování a jasné stanovení postupů v případě neplnění povinností.

Míra individualismu dělí jednotlivé kultury na **kultury individualistické** a **kolektivistické**. Individualistické národy (např. USA, Velká Británie) jsou

[20] [7] vlastní zápisky z přednášek Mezinárodního obchodního jednání a protokolu 2MO303 (LS 2008/2009), doc. Ing. Miroslava Zamykalová, CSc.

charakteristické samostatností jedinců v rozhodování, uvědoměním si plné odpovědnosti za vlastní činy i snahou jedinců o sebeprosazení. Naopak pro kultury spíše kolektivistické (např. Japonsko, Čína) je typické sledování společného zájmu, který je veskrze nadřazován nad zájmy osobní. V mezinárodních jednáních tak v individualistických společnostech rozhoduje zásadně jednotlivec, naopak ve společnostech kolektivistických jsou jednání, průběh i jeho závěry vždy výsledkem týmového rozhodování.

Zkoumáním **maskulinity** či **feminity** se Hofstede snažil stanovit takové hodnoty, které jsou v té které národní kultuře uznávány. Zatímco maskulinní národy (např. Japonsko, Itálie) upřednostňují hlavně typicky mužské hodnoty jako úspěch, výkonnost, soutěživost, vyznávají naopak feminní kultury (např. skandinávské země) hodnoty spíš ženské. Mezi ně patří zejména dobré osobní vztahy, péče o slabšího, solidarita a skromnost. Upřednostňování rozdílných hodnot samozřejmě ovlivní i mezikulturní jednání, kdy zástupci maskulinních společností projevují svou soutěživost zvolením kompetitivní vyjednávací strategie „vítězství-prohra“ („win-lost“). Za využití síly se tak snaží uzavřít asymetrickou dohodu, která je pro jejich stranu výrazně výhodnější. Naopak v případě obchodních partnerů reprezentujících spíš feminní kulturu je charakteristické užití kooperativní strategie „vítězství-vítězství“ („win-win“). Vyjednávající jsou připraveni ke kompromisům a snaží se do určité míry uspokojit potřeby druhé strany, což bývá předpokladem pro oboustranně přínosnou a dlouhodobou spolupráci obchodních partnerů.

Poslední kulturní dimenzí je podle Hofstedeho **vnímání časové perspektivy**, tedy zda daná kultura upřednostňuje krátkodobou či dlouhodobou orientaci. Patří sem i celkový přístup k času, podle kterého dělíme kultury na **monochronní** a **polychronní**. Zástupci monochronních kultur (např. Německo, severní Evropa) zastávají názor, že „čas jsou peníze“, což se projevuje v jejich dochvilnosti, přesném dodržování předem stanovené agendy jednání, rychlém rozhodování a většinou i důsledném a včasném plnění povinností vyplývajících z uzavřené obchodní dohody. Naopak kultura polychronní (např. arabské země, Latinská Amerika) klade menší důraz na přesnost a ani nedodržování sjednaných termínů a lhůt není ničím neobvyklým. V této souvislosti nelze opomenout latinskoamerický přístup, který lze vyjádřit španělským slovem „maňana“. Znamená to sice „zítra“, avšak ve skutečnosti tím reprezentanti této kultury vyjadřují „někdy v budoucnu“. To může mít výrazný vliv zejména na plnění obchodních závazků, a proto je jasné stanovení podmínek plnění smluv o to důležitější. Pro obchodní partnery z polychronních kultur je také charakteristická delší

seznamovací fáze jednání, neboť před abstraktním pojmem času dávají přednost lidským vztahům.[21]

1.5.2.2 Jazyk a neverbální komunikace

Vedle Hofstedeho pěti kulturních dimenzí je kulturním faktorem, který nejvýrazněji ovlivňuje mezinárodní vyjednávání, jazyk spolu s neverbální komunikací. **Jazyk** je základním komunikačním prostředkem, přičemž v obchodních stycích se prosazuje zejména angličtina. Vedle jazyka jako takového rozlišujeme kultury i podle způsobu, jakým jednotlivé kultury používají své jazyky, a to na kultury s převahou **explicitní** (přímé vyjadřování) či **implicitní** (nepřímé vyjadřování) **komunikace**. Kultury s převahou implicitní komunikace přikládají mnohem větší význam kontextu (tzv. high context culture), a proto je v případě mezinárodního jednání se zástupcem takové kultury důležité dbát nejen na to, co říkáme, ale i jakým způsobem (pomlky, zaváhání, intonace hlasu). Příkladem takové kultury je Japonsko, kdy se říká, že Japonci mají mnoho způsobů, jak říci „ne“, aniž by toto slovo použili. Opakem jsou Spojené státy či Německo jako kultury s jasnou převahou přímé komunikace. Komunikaci verbální doplňuje **komunikace neverbální**, přičemž výzkumy ukázaly, že téměř 60 % sdělení je přenášeno tzv. řečí těla.[22] Sem řadíme mimiku, pohyb očí, gestikulaci, způsob vyjádření emocí, ale také interpersonální vzdálenost při komunikaci a dotyky. V kulturách, kde jsou takové projevy výrazné (Itálie, Španělsko, Latinská Amerika), jsou výrazná gestikulace, stálý oční kontakt a mnohdy i dotyky běžnou součástí rozhovoru. Naopak v kulturách tyto projevy spíš skrývající (severní Evropa) je typický větší „osobní prostor“ a poněkud střízlivější postoj k mimice a gestikulaci. Předpokladem úspěšného mezinárodního vyjednávání tak není pouze schopnost naslouchat, ale také pozorovat a správně chápat význam verbálního i neverbálního sdělení.[23]

---

21 [1] MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 3., aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 33–35
[5] ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, str. 18–19, 36
[8] ZAMYKALOVÁ, M. Mezinárodní obchodní jednání. 1. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2003, str. 33–34

22 [3] MACHKOVÁ, M., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing (Praktická výkladová encyklopedie)*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, str. 75

23 [3] MACHKOVÁ, M., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing (Praktická výkladová encyklopedie)*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, str. 75
[8] ZAMYKALOVÁ, M. Mezinárodní obchodní jednání. 1. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2003, str. 46–47

2 Představení vybrané společnosti – Crystalex, CZ

Společnost Crystalex, CZ sídlí v severočeském městě Nový Bor a v současné době zaměstnává přibližně 540 pracovníků. Předmětem její činnosti je výroba krystalínu, což je specifický velmi kvalitní druh křišťálového skla. Z krystalínu se zde následně zhotovuje široký sortiment domácenského skla (zejména kalíšky – s „nohou“ neboli štýlkem – a odlivky pro široké použití v domácnosti) v hladkém i dekorovaném provedení. Firma se ve svém oboru řadí mezi přední producenty tohoto typu skla v Evropě a na území České republiky je dokonce jeho největším výrobcem. Přibližně 90 % své produkce vyváží na více než 70 zahraničních trhů, kde je velmi úspěšná i díky světoznámé ochranné známce Bohemia Crystal.[24]

2.1 Historie a současnost společnosti

Crystalex, CZ funguje teprve od roku 2009, neboť v tomto roce došlo ke změně vlastníků i názvu původně fungující společnosti Crystalex Nový Bor. Ta byla dceřinou společností sklářské skupiny Bohemia Crystalex Trading, která se již koncem roku 2008 ocitla z důvodu poklesu tržeb vlivem odbytové krize, ale i posilující koruny (kurz koruny vůči dolaru jako hlavní fakturační měně klesl ze 40 korun za dolar až na úroveň 15 CZK za USD) v insolvenčním řízení. Došlo k přerušení výroby skla v Novém Boru, avšak díky nynějším majitelům se v lednu roku 2010 výroba obnovila a společnost s novým názvem Crystalex, CZ navázala na tradici do té doby úspěšné sklárny Crystalex. Součástí podniku nejsou jen 4 výrobní linky v novoborských sklárnách, ale i menší moravská sklárna Karolinka. Ta se specializuje na zdobení skleněných výrobků, a tak je hladké sklo (tzv. hladina) vyrobené v Novém Boru případně dekorováno tamtéž, nebo právě v tomto menším závodu nedaleko Vsetína.[25]

2.2 Předmět činnosti – situace v odvětví

Firma Crystalex, CZ podniká ve zpracovatelském průmyslu, přímo pak v odvětví zabývajícím se výrobou skleněných produktů. Stejně jako mnohá jiná odvětví, ani sklářství nezůstalo netknuto dopady současné ekonomické krize. Ta měla za následek celou řadu konkurzů různých skláren, avšak k žádné výraznější redukci výrobních kapacit ve sklářství nedošlo, neboť ve většině případů sklárny po oddlužení pokračují

---

[24] [9] http://www.crystalex.cz/index.html
Vlastní sběr primárních dat formou expertních rozhovorů

[25] [9] http://www.crystalex.cz/sekce/10-historie.html
Vlastní sběr primárních dat formou expertních rozhovorů

nadále ve své činnosti. V celosvětovém měřítku převládá ve sklářství nabídka nad poptávkou a ani mírné oživení některých ekonomik nepřináší žádoucí navýšení poptávky po sklářských produktech. Podle statistik pro Evropskou unii došlo k propadu v obratu skla o více než 20 % ve srovnání s léty konjunktury. Z hlediska prodaných kusů je ale propad jen mezi 5-10 %, což znamená, že došlo k redukci cen a náhradě dražších produktů levnějšími. Stav, kdy nabídka převyšuje poptávku, vytváří a nadále bude vytvářet silně konkurenční prostředí.[26]

Dopady současné ekonomické krize i stále stoupající tlak konkurence zaznamenává i společnost Crystalex, CZ. Výše spotřebních výdajů na sklo a skleněné výrobky jako zástupce zbytného zboží je ovlivněna konjunkturálními výkyvy, kdy v době recese značná část spotřebitelů upřednostní méně kvalitní výrobek za nižší cenu. Proto i zájem o domácenské sklo, které vyrábí Crystalex, CZ klesá, neboť tato společnost klade důraz na kvalitu použité skloviny, zpracování a do jisté míry i design své produkce. A právě to jsou vlastnosti výrobku, na které spotřebitelé v době krize rezignují, a spokojí se pouze se základní užitnou hodnotou. Tito zákazníci tak nejčastěji upřednostní sklo dovážené z východních trhů, jakými jsou Indonésie, Čína či Thajsko. Takové sklo nelze srovnávat s novoborskou produkcí, avšak spotřebitelé hledají pouze to nejjednodušší a nejlevnější řešení své potřeby mít doma „sklo, které neteče“. Zkrátka takové, ze kterého pohodlně vypijí svůj nápoj, přičemž na kvalitě ani vzhledu skla jim příliš nezáleží. Proto jim i přes svou nedokonalost sklo z východních trhů dostatečně vyhovuje.[27]

Konkurenci pro společnost Crystalex, CZ nepředstavují pouze výrobci z již zmíněných východních trhů, ale v teritoriálně menším měřítku zejména sklárny, které kdysi bývaly součástí již zmíněné skupiny Bohemia Crystalex Trading. Největším přímým konkurentem je pak společnost Crystalite Bohemia se sklárnami ve Světlé nad Sázavou, které byly pod názvem Sklo Bohemia součástí skupiny BCT. Sortiment této firmy je v podstatě obdobný tomu z Nového Boru, přičemž v mnoha případech dochází až k nápadnému kopírování tvarů novoborského skla. Crystalex, CZ se této konkurenci brání hlavně za použití propracovaných dekoračních technik, neboť právě dekor je to, co sklu ze Světlé nad Sázavou schází. Nepřímým konkurentem je společnost Crystal Bohemia vlastnící sklárny Poděbrady, které také patřily skupině BCT. V těchto sklárnách totiž vyrábějí sklo olovnaté, které si s novoborským krystalínem přímo nekonkuruje. V celosvětovém měřítku patří mezi nejvýznamnější konkurenty turecký

---

[26] [10] NOVOTNÝ, J. *Ambiente 2011 Frankfurt/M. 11. - 15. 2. 2011* (marketingové oddělení společnosti Crystalex, CZ)

[27] Vlastní sběr primárních dat formou expertních rozhovorů

výrobce domácenského skla Pasabahce, německé sklárny Schott Zwiesel a německá sklářská skupina Riedel či americká sklářská skupina Libbey s výrobními závody v USA, Mexiku, Portugalsku, Holandsku a nejnověji i Číně.[28]

2.3 Sortiment

Společnost Crystalex, CZ nabízí opravdu široký sortiment domácenského skla, neboť se vedle hladkého skla specializuje i na sklo dekorované, čímž docílí nevyčíslitelného množství různých výrobků. Původní ruční výrobu zcela nahradila výroba automatická. Firma vlastní sklářské formy přibližně na 180 ucelených souborů nápojového a dekorativního skla, přičemž každý soubor v sobě zahrnuje několik velikostí kalíšků (nápojové sklo s „nohou“, neboli štýlkem) a odlivek (bez štýlku). Ne o všechny soubory je mezi zákazníky stejný zájem, a tak je v současné době opravdu „živých“ zhruba 20 souborů. Aby firma minimalizovala náklady na skladové prostory, vyrábí na sklad pouze ty soubory, které jsou žádány nejvíce. Díky předzásobení se jen těmito výrobky je firma schopna uspokojit velmi rychle i nezvykle velkou poptávku, ale zároveň není její potřeba skladů příliš nákladná. Takové soubory, které vzbuzují největší zájem, nazývá podnik tzv. core line a řadí sem například již od roku 1974 vyráběnou nápojovou soupravu Claudia (ukázky sortimentu k nahlédnutí v příloze), která je zároveň nejprodávanějším souborem svého druhu na světě. Vedle soupravy Claudia se společnost předzásobuje i soubory Angela (ve výrobě již 10 let) či Natálie (přibližně 13 let). Tzv. core line, která obsahuje celkem 14 souborů, představuje přibližně 85 % z celkového objemu prodejů skla v hladkém (bez dekoru) i dekorovaném provedení. Ostatní soubory, které nejsou součástí zmíněné core line, se vyrábí na zakázku, a to pouze v případě, že poptávka dosáhne minimálně 30 000 ks na každou velikost.

Šíře sortimentu je zvyšována zejména díky rozsáhlé škále dekorací i dekoračních technik. Krystalínové sklo se tak zušlechťuje mnoha způsoby, jako jsou například rytí, panto, sítotisk, pískování či stříkání. Návrhy dekorací jsou výsledkem práce firemních výtvarníků, ale není ani výjimkou, že zákazník požaduje dekorování podle vlastního návrhu. Společnost Crystalex, CZ dokonce vyrábí i na základě zákazníkem navržené sklářské formy. K těmto obchodům firma přistupuju pouze tehdy, pokud se co do objemu výroba pro jediného zákazníka vyplatí, neboť ten si většinou chrání své dekorace či formy autorskými právy, a tak má zaručenou jejich maximální exkluzivitu.

---

[28] [10] NOVOTNÝ, J. *Ambiente 2011 Frankfurt/M. 11. - 15. 2. 2011* (marketingové oddělení společnosti Crystalex, CZ)
Vlastní sběr primárních dat formou expertních rozhovorů

Trhy tradiční na dekorované sklo jsou z hlediska teritoriálního velmi stabilní. Ty nejbohatší dekory, často za použití drahých kovů jako zlato či platina, vyžadují zákazníci zejména ze zemí bývalého Sovětského svazu či Libanonu, který je vstupní branou na trhy Blízkého a Středního východu. Méně zdobné dekory jsou velmi populární na německém trhu.

Vedle nápojového skla nabízí společnost i tzv. velké kusy, kam se řadí karafy, džbány, decantery či mísy. V minulosti výroba tohoto typu skla probíhala v novoborských sklárnách, avšak po znovuspuštění výroby (leden 2010) nejsou příslušné linky v provozu, a tak musí výrobu velkých kusů společnost outsourcovat. Podle sklářských forem vlastněných podnikem Crystalex, CZ se sklo vyrábí ve slovenských sklárnách RONA a poté je dopravováno do Nového Boru či do Karolinky, aby zde bylo odekorováno.

2.4 Cíle odbytu

Jak jsem již uvedla, směřuje společnost Crystalex, CZ většinu své produkce do zahraničí. Tuzemští zákazníci si loni koupili zhruba 11 % výrobků v hodnotovém vyjádření, které podnik v roce 2010 vyrobil. Avšak hlavními zákazníky byli zejména obchodníci nakupující za účelem exportu, a tak na českém trhu zůstala dle odhadů společnosti jen 4 % produkce. Nejvýznamnějším trhem je pro Crystalex, CZ jednoznačně trh ruský, který v loňském roce absorboval přibližně 26 % jeho produkce. S necelými 13 % následuje ve výčtu cílových trhů Německo a za ním poté Brazílie, na jejíž trh mířilo zhruba 7 % vyrobeného zboží. Silné postavení mezi zahraničními odběrateli měla v loňském roce i Ukrajina (5,5 %) a Libanon (5 %), který funguje jako vstupní brána na trhy Blízkého a Středního východu. Na americkém kontinentu má novoborské sklo v porovnání s USA (2 %) nepatrně větší úspěchy v Kanadě (2,5 %).[29]

2.5 Mezinárodní marketingová strategie společnosti

Z podílu tržeb, které společnost Crystalex, CZ realizuje na zahraničních trzích, je zřejmé její jasně proexportní zaměření. Z toho také vyplývá potřeba mít jasně stanovenou konkrétní mezinárodní marketingovou strategii, jejímž prostřednictvím lze dosáhnout výše uvedených úspěchů na mimotuzemské úrovni. Nově vzniklá společnost Crystalex, CZ převzala do značné míry strategii, kterou zastávala původní firma

[29] Vlastní sběr primárních dat formou expertních rozhovorů
Vlastní výpočty z interních dat společnosti Crystalex, CZ (tržby v obchodní paritě)

Crystalex, neboť daná mezinárodní marketingová strategie se za roky používání dostatečně prověřila a nebyl tak důvod k její změně.

Společnost Crystalex, CZ uplatňuje koncepci interkulturního marketingu. Je si vědoma, že své postupy nemůže plně přizpůsobovat jednotlivým trhům, avšak zároveň respektuje odlišné požadavky zákazníků z různých trhů a snaží se jim přizpůsobit svou nabídku, kterou na ten který zahraniční trh směřuje. Svou konkurenční výhodu spatřuje společnost v kvalitě použitých materiálů, zpracování a zejména široké paletě dekoračních technik, díky kterým se její produkce liší od těch konkurenčních. Při prezentaci svých výrobků klade nemenší důraz i na dlouholetou tradici novoborského skla a světoznámou ochrannou známku Bohemia Crystal. Konkurenční výhoda výrobků tak spočívá v jejich odlišnosti od výrobků konkurenčních, a proto můžeme říci, že z hlediska formy konkurenční výhody si společnost Crystalex, CZ zvolila konkurenční strategii diferenciace. Pokud bychom měli určit, jakou volí firma konkurenční strategii podle jejího postavení na trhu, pak by to byla zřejmě strategie firem, které napodobují velké podniky. Vyplývá to jednak z menší velikosti společnosti, ale i skutečnosti, že firmě Crystalex, CZ nejde o získání co největšího segmentu zákazníků a snižování nákladů na úkor kvality zpracování i vybraného designu jejího skla. Přesto je největším výrobcem domácenského skla v České republice a i v celoevropském měřítku se řadí mezi jeho přední producenty.

Společnost Crystalex, CZ disponuje dostatečným množstvím tuzemských i zahraničních odběratelů, které v podstatě „zdědila“ po původní firmě Crystalex a opět navázala dočasně přerušené obchodní styky. Proto není společnost v hledání nových zákazníků a pronikání na nové trhy nikterak agresivní. Přesto si je vědoma, že by mohla v budoucnu využít potenciálu některých zahraničních trhů, které jsou pro ni doposud uzavřené. Už nyní se tak snaží firma získávat obchodní kontakty na mezinárodních veletrzích a k jejich vyhledávání a průzkumu trhu využívá i služeb internetu. Společnost by ráda zintenzivnila obchod s trhy Středního a Blízkého východu, kde nyní udržuje kontakty pouze s Libanonem. Dále by chtěla posílit spolupráci s Kolumbií či Mexikem a silný potenciál cítí i na trzích Číny, Jižní Koreje a Tchajwanu. Avšak na třech posledně jmenovaných trzích je opravdu tuhá konkurence ze strany výrobců levného skla. O to víc se zde bude společnost snažit prosadit se svou strategií diferenciace prostřednictvím vyšší kvality i světoznámé tradici českého skla. [30]

[30] Vlastní sběr primárních dat formou expertních rozhovorů

2.5.1 Mezinárodní marketingový mix

V rámci mezinárodního marketingového mixu společnost vytváří mezinárodní výrobkovou, cenovou, distribuční i komunikační politiku. V oblasti výrobkové politiky se firma Crystalex, CZ rozhodla pro produkci multinacionálního výrobku, což odpovídá její koncepci interkulturního marketingu. Základ výrobku, tedy hladké sklo, je jednotný pro všechny trhy. Jeho následné přizpůsobení spočívá v aplikaci různých dekorů dle přání zákazníka a také ve změně obalu. Velikost obalu je opět jednotná (skleničky po 6 kusech), avšak vizuální zpracování se v závislosti na cílovém trhu liší. A tak speciálně pro východní trhy (Rusko, Ukrajina, Kazachstán) je sklo baleno do barevných a na pohled výraznějších kartónů, zatímco pro ostatní trhy volí firma spíš konzervativnější typ obalu. Co se týče samotného sortimentu, východní trhy také mnohem častěji vyžadují barevnou úpravu samotného skla a i dekory jsou na skle určeném právě na tyto trhy mnohem výraznější, mnohdy až extravagantní. V tomto ohledu společnost plně přizpůsobuje svou produkci přáním jednotlivých zákazníků.

Na rozhodnutí v rámci mezinárodní cenové politiky má pro společnost Crystalex, CZ rozhodující vliv vnímání ceny a hodnoty zboží na jednotlivých trzích. Na všech trzích se firma snaží držet cenu své produkce ve střední či poněkud vyšší cenové hladině, přičemž klade důraz na poskytování kvalitního zboží za stále ještě přijatelné ceny. Cílem společnosti je vybudovat v myslích svých zákazníků jasné spojení mezi kvalitou a novoborskou produkcí. K tomu jí pomáhá světoznámá dlouholetá tradice českého sklářství i užívání ochranné známky Bohemia Crystal. Společnost Crystalex, CZ vlastní i ochrannou známku Bohemia Glass, kterou však příliš nepoužívá, a formou licenční dohody se společností Crystal Bohemia (sklárny Poděbrady) je firma oprávněna užívat další ochrannou známku Bohemia B. Díky nim si může dovolit stanovit i o něco vyšší ceny, neboť konkrétně na východních trzích jsou vnímány známky velmi pozitivně a zákazníci jsou ochotni připlatit si za tuto exkluzivitu až o 15 % více. Odhadnout skutečnou hodnotu ochranné známky je velmi složité a její výše se odvíjí i od použité metody, kterých pro zjištění hodnoty značky či ochranné známky existuje hned několik. Jakou mají hodnotu ochranné známky v současnosti, se mi nepodařilo bohužel zjistit. Proto mohu uvést pouze údaje z roku 1997, kdy byla hodnota stanovena v rámci soudního jednání týkajícího se tunelování vývozního podniku Skloexport (z něho se později vytvořila již několikrát zmiňovaná sklářská skupina BCT). Tehdy se měla hodnota ochranné známky Bohemia Glass pohybovat okolo 1,1 miliardy korun a

známka Bohemia Crystal byla ohodnocena na 900 milionů korun.[31] Společnost Crystalex, CZ tak tvoří cenu své produkce na základě hodnoty vnímané spotřebitelem na jednotlivých trzích a prestiž svých výrobků udržuje prostřednictvím strategie prémiové ceny. A právě v tom jí výrazně pomáhá užívání ochranných známek.

Obrázek 2.1 Ochranná známka Bohemia Crystal

Zdroj: oficiální webové stránky společnosti Crystalex, CZ [cit. 4. 4. 11]
Dostupný z WWW: http://www.crystalex.cz/

V oblasti distribuce volí společnost strategii selektivní distribuce. Jejími zákazníky jsou veskrze zahraniční importéři, a tak si jejich volbou firma jasně řídí dostupnost své produkce na cílových trzích. Tito importéři mají většinou podobu velkoobchodů a jsou tak schopni odebírat taková množství, díky nimž dosáhnou výhodných rabatů. Selekce se tak odehrává na úrovni ceny, neboť menší odběratelé nejsou schopni získat takové rabaty. Museli by tak nabízet koupené zboží za vyšší ceny a ve srovnání s cenami velkoodběratelů by bylo v podstatě neprodejné. Díky menšímu počtu zákazníků (tedy zahraničních importérů) je společnost schopná koordinovat cenu své produkce na cílových trzích. Navíc i dlouhodobá spolupráce s těmito subjekty umožňuje zachovávat společnosti jednotnou koncepci budování pověsti své značky na těchto trzích. Pro větší území poskytuje firmy Crystalex, CZ i tzv. výrobkovou exkluzivitu. Znamená to, že na daném zahraničním trhu prodává určitý soubor skla pouze vybraný importér. Může se jednat jak o exkluzivitu tvarovou (ucelené soubory skla jednoho názvu, například Claudia), tak i o exkluzivitu dekorovou. Zejména na východních trzích mají importéři zájem o to, aby byli pouze jediným možným dodavatelem skla s jedinečným dekorem.

Oblast komunikační politiky je pro společnost Crystalex, CZ do jisté míry specifická, neboť jejím cílem není propagovat produkci směrem ke konečným spotřebitelům, kteří fyzicky výrobky užívají, nýbrž k těm, kteří je na cílových trzích dále distribuují neboli importérům. Společnost tak oslovuje zejména odbornou veřejnost a tomu odpovídá veskrze nulová potřeba rozsáhlých reklamních kampaní i rozpočet určený právě na marketingové kampaně. Jeho výše se už od dob původní společnosti Crystalex

[31][11] http://www.libereckenoviny.cz/1802-zaloba-chce-pro-razla-z-kauzy-skloexport-nejmene-devet-let-vezeni/ [cit. 28. 3. 11]

pohybuje pouze okolo 1 % z tržeb. Podnik prezentuje sebe i svou produkci hlavně na mezinárodních veletrzích a formou inzerce v zahraničních odborných časopisech. Pravidelně se účastní veletrhu spotřebního zboží Ambiente pořádaném v německém Frankfurtu nad Mohanem. Právě zde se každoročně setkávají významní výrobci skla a je to tak ideální příležitost představit svou nabídku, posoudit tu konkurenční, navázat nové obchodní kontakty, posílit ty stávající a sledovat vývojové trendy ve sklářském průmyslu. Společnost se nebrání ani účasti na ad hoc veletrzích spíše regionální povahy. Příkladem může být návštěva toho šanghajského v loňském roce. Prezentace výrobků se odehrává i prostřednictvím inzerce a odborných článků v mezinárodních časopisech, které jsou určeny odborné veřejnosti. Ukázkou takového časopisu je britský TableWare International, brazilský HG Casa (příklad inzerce v tomto časopise k nahlédnutí v příloze) či ruský časopis Posuda (Посуда). Závěrem k mezinárodní komunikační politice tak můžeme říci, že podnik Crystalex, CZ se zaměřuje zejména na podporu prodeje cílenou na obchodní mezičlánky. Těm poskytuje společnost katalogy s nabízeným sortimentem, nebo si tyto subjekty tvoří katalogy vlastní, v kterých věnují určitý rozsah stran prezentaci společnosti Crystalex, CZ a její produkci.[32]

[32] Vlastní sběr primárních dat formou expertních rozhovorů

3 Volba dvou trhů

V předchozí kapitole jsem se snažila popsat, jak společnost Crystalex, CZ obecně přistupuje k mezinárodní marketingové strategii v rámci své strategie exportní. Nyní se budu podrobně věnovat pouze dvěma vybraným trhům, na nichž ukážu, jaký mezinárodní marketingový mix firma pro konkrétní oblasti „namíchala“ a také popíšu specifika podnikání zapříčiněná rozdílností kultur. Ze zahraničních trhů, kam společnost Crystalex, CZ exportuje svoji produkci, jsem si pro účely této práce vybrala trh ruský a brazilský. Jsou to trhy jednak geograficky výrazně vzdálené a značné odlišnosti můžeme spatřovat právě i v oblasti národní kultury. Zároveň jsou to teritoria, na nichž je Crystalex, CZ velmi úspěšným dodavatelem českého skla a v portfoliu zemí, do kterých směřuje společnost své výrobky, se dle podílu tvořených tržeb řadí tyto trhy na přední příčky. V následující části své práce nejprve shrnu teoretické informace o jednotlivých trzích, přičemž se zaměřím na kulturní aspekty těchto dvou národů. Rusko a Brazílii tak představím prostřednictvím kulturních dimenzí podle pana Hofstedeho, které jsem blíže vysvětlila v teoretické části své práce. Za pomoci jím naměřených indexů budu charakterizovat tyto národní kultury, avšak vzhledem k tomu, že Hofstede nezkoumal země bývalého východního bloku, budu v případě Ruska vycházet pouze z později provedených odhadů. Zmíním i aspekty jednání, které jsou ovlivněny kulturními specifiky. V další kapitole poté popíšu, jak k těmto rozdílným odbytištím přistupuje společnost Crystalex, CZ.

3.1 Rusko – kulturní aspekty

Ruská federace se rozkládá na velkém území, které je rozděleno do různých správních celků. Ty mohou být, a v praxi často jsou, značně rozdílné co se týče ekonomické vyspělosti i úrovně obyvatel na těchto územích žijících. Avšak v oblasti kulturních zvyklostí, které ovlivňují podnikání na daném místě, vykazují shodné prvky. Jednotný je i jednací jazyk, kterým je přirozeně ruština. Mladší generace však ovládá i angličtinu, a tak není výjimkou, že se právě s takovými obchodními partnery vyjednává v tomto celosvětově uznávaném obchodním jazyce.

Vztah k autoritám je v Rusku velmi silný (index 93), což se odráží ve značně hierarchizovaných společenských i obchodních vazbách. Znamená to tedy, že v rámci firem je jasně definován vztah nadřízenosti a podřízenosti. Takový nadřízený má hlavní rozhodovací kompetence a jeho podřízení plně respektují a většinou vůbec nerozporují rozhodnutí, která ve své pozici učiní. Rusové mají negativní vztah k nejistotě (index 95), proto upřednostňují spíše dlouhodobé obchodní kontakty s takovými partnery,

které už dobře znají. Tomu odpovídá i obecně delší seznamovací fáze v celém procesu vyjednávání. Pro ruského obchodníka je důležité, aby věděl, co může od obchodního partnera očekávat, a nebyl tak vystaven zbytečným rizikům. Ruská kultura je značně skupinově orientovaná, neboť míra individualismu je spíše nižší (index 39). Lidé často podřizují své individuální cíle a potřeby těm skupinovým a většinou je přijmou zcela za své. V podnikání se vysoká míra kolektivismu projevu zejména v oblasti vyjednávání, kdy se jich účastní celý tým zástupců dané společnosti, kteří vystupují navenek zcela jednotně. Konečné rozhodnutí za celou tuto skupinu činí předem definovaný vedoucí (vliv silného vztahu k autoritám). Index maskulinity je v ruské kultuře nižší (36), a Rusové tak při vzájemném styku přikládají větší význam osobním vztahům než úkolům a cílům. Na druhou stranu je ale pro ně typická spíše kompetitivní vyjednávající strategie „vítězství-prohra“, která je častá zejména pro maskulinní národy. V případě dobrých vzájemných vztahů však přistupují i ke kooperativní strategii „vítězství-vítězství“ a pro již prověřeného obchodního partnera jsou schopni mnoha ústupků. Index časové perspektivy pan Hofstede pro Rusko v rámci svého výzkumu neodhadnul.

Dalšími aspekty jednání, které jsou kulturně podmíněné, je v případě Ruska výraznější neverbální komunikace s důrazem na gesta i změnu intonace hlasu v průběhu jednání. Interpersonální vzdálenost udržují spíše kratší a výjimkou tak nejsou ani častá objetí s již známým obchodním partnerem. S tím souvisí i velmi pevný stisk ruky. Role ženy prošla v průběhu let značným vývojem, a tak dnes již působí ženy ve značném počtu firem i státních úřadů, málokdy však ve vedoucích funkcích. Co se týče dochvilnosti, sami ji respektují a vyžadují ji i od svých obchodních partnerů. Ruští obchodní partneři bývají velmi dobrými hostiteli i zábavnými společníky. Pracovní jednání mohou pokračovat i během oběda či večeře, kde se sice řeší i obchodní záležitosti, ale s přibývajícími hodinami, se zvyšuje frekvence přípitků na úspěšnou budoucí spolupráci a i témata konverzace se z roviny obchodní přesouvají do roviny osobní. Rusové jsou obecně známí dobrým smyslem pro humor a svým případným neúspěchům se dokážou zasmát a do určité míry je tak zlehčit. Prověřenými tématy z osobní roviny jsou rodina či sport, naopak komentování politické situace by se měli zahraniční partneři spíše vyhnout.[33]

---

[33] [7] vlastní zápisky z přednášek Mezinárodního obchodního jednání a protokolu 2MO303 (LS 2008/2009), doc. Ing. Miroslava Zamykalová, CSc., odtud i hodnoty indexů
[5] ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, str. 97
[12] NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur.* 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005, str. 200, 203

3.2 Brazílie – kulturní aspekty

Brazilská federativní republika je co do počtu obyvatel i svou rozlohou největší zemí Latinské Ameriky (Mexiko, ostrovy a státy Střední a Jižní Ameriky). Tato oblast byla v minulosti kolonizována zejména Evropany, a tak je zde viditelný právě jejich vliv. Brazílie, jako jedna z bývalých kolonií Portugalska, je jedinou zemí Latinské Ameriky, kde je úředním jazykem portugalština, jejíž znalost je pro obchodní jednání nezbytná. Také zde však mladší generace postupně ovládá angličtinu jako celosvětově nejpreferovanější obchodní jazyk. Obyvatelstvo Brazílie je velmi nábožensky založené, přičemž většina (90 %) se hlásí k římskokatolické církvi.[34] Silný vliv církve můžeme spatřit v každodenním životě. Důkazem je nerovnocenné postavení ženy, kdy její hlavní role je i nadále spatřována v péči o rodinu a její místo najdeme, spíše než v zaměstnání, doma. To souvisí i s tzv. machismem neboli mužskou nadřazeností, který dodnes přetrvává ve většině latinskoamerických zemí.

Vztah k autoritám je v Brazílii vyšší (index 69), což se stejně jako v případě Ruska projevuje silnými hierarchickými strukturami. Brazilci si potrpí na jasné rozdělení moci, postavení a ctí i věk. I zde je charakteristická koncentrace rozhodovacích pravomocí u omezeného počtu osob, jejichž autorita je bezpodmínečně uznávána. Vztah k nejistotě je negativní (index 76), a tak i Brazilci upřednostňují dlouhodobé osobní kontakty s již známými obchodními partnery. Významnou roli sehrává také doporučení ze strany latinskoamerického obchodníka, a proto by se zahraniční podnikatelé měli snažit o budování co nejlepší pověsti nejen v Brazílii, ale i v ostatních zemích Latinské Ameriky. Brazilci jsou zpočátku velmi nedůvěřiví a získat si jejich přátelství vyžaduje delší seznamovací fázi celého jednání. Pokud však cizinec jejich důvěru získá, může si být jistý mnoha ústupky a šířením jeho dobrého jména právě ze strany brazilského obchodního partnera. Brazilská kultura se vyznačuje nízkou hodnotou individualismu (index 38), proto je pro Brazilce důležité náležet do nějaké skupiny a ctít její, a nikoliv své cíle. V obchodním styku se to projevuje častým jednáním v týmech, kdy konečné slovo má nadřízený s předem stanovenými rozhodovacími kompetencemi. Index maskulinity je překvapivě na průměrné úrovni (49), což se poněkud neshoduje s již zmíněným machismem. Avšak Hofstede stanovil toto číslo pravděpodobně s ohledem na hodnoty, které jsou v rámci kultury uznávány. Pro Brazilce jsou velmi podstatné osobní vztahy a jejich udržení je pro ně důležitější než dosažení vlastních cílů. I proto volí v obchodních jednáních nejčastěji kooperativní

[34] [8] ZAMYKALOVÁ, M. Mezinárodní obchodní jednání. 1. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2003, str. 117

vyjednávající strategii „vítězství-vítězství“. Jsou si vědomi toho, že pro navázání dlouhodobé spolupráce a dobrých osobních vztahů, o které tolik stojí, je nezbytná oboustranná spokojenost z uzavřených obchodů. I proto se vyhýbají jednoznačně odmítavé odpovědi, a místo toho ukážou snahu se konkrétním sporným bodem nadále zabývat. Avšak může to být spojeno i s již zmíněným konceptem „maňana“, kdy skutečný význam tohoto španělského slova, tj. zítra, lze chápat i jako ve vzdálené budoucnosti, nebo dokonce nikdy. Pro brazilskou kulturu stanovil Hofstede v rámci svého výzkumu i index časové perspektivy. Jeho výše je spíš nadprůměrná (65), což je spojeno s potřebou navázat dlouhodobé obchodní kontakty. Zároveň jsou však Brazilci známí svou jistou nezávislostí na čase, kterou spatřujeme v pomalejším životním tempu i nepřesném dodržování časových úmluv. V poslední době se však tato skutečnost postupně mění a zejména obchodníci podnikající v mezinárodním prostředí dbají na svou i partnerovu dochvilnost.

Mezi další kulturně podmíněné aspekty obchodních jednání se zástupci brazilské kultury patří jejich důraz na neverbální komunikaci. Často se tak setkáváme s výraznou gestikulací a „řečí těla“, jejichž význam není vždy snadné zcela přesně pochopit. Interpersonální vzdálenost udržují kratší, obvyklá jsou objetí i lehké políbení při setkání s již známými partnery. Brazilci jsou velmi otevření, přátelští a společenští. Pozvání „na drink“ je po delším jednání zcela běžné. Mají dobrý smysl pro humor, který se projevuje zejména při vyprávění vtipů o Portugalcích (vliv někdejší koloniální nadvlády). Vhodnými tématy ke konverzaci jsou rodina, sport i přírodní krásy země. Naopak vyhnout by se měli zahraniční partneři komentování politické situace nebo náboženskému vyznání.[35]

---

[35] [8] ZAMYKALOVÁ, M. Mezinárodní obchodní jednání. 1. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2003; str. 116–119
[5] ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, str. 154–156
[12] NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur.* 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005, str. 257–259
[7] vlastní zápisky z přednášek Mezinárodního obchodního jednání a protokolu 2MO303 (LS 2008/2009), doc. Ing. Miroslava Zamykalová, CSc., odtud i hodnoty indexů

4 Přístup společnosti Crystalex, CZ ke dvěma zvoleným trhům

V této části práce se zaměřím na konkrétní přístup společnosti Crystalex, CZ ke dvěma zvoleným trhům – ruskému a brazilskému. Oba trhy tak popíšu nejprve z hlediska postavení, které na něm společnost zaujímá, tj. jak je pro ni dané území významné z pohledu podílu na celkových tržbách. Uvedu i největší konkurenty, kterým v dané oblasti společnost čelí. Dále se budu věnovat pro tyto trhy charakteristickým znakům mezinárodního marketingového mixu, prostřednictvím něhož firma dosahuje svých cílů ve zvolených odbytištích. A zmíním i kulturně podmíněná specifika jednání, se kterými se zástupci společnosti Crystalex, CZ setkávají při uskutečňování obchodů v daných kulturách.

4.1 Společnost Crystalex, CZ na ruském trhu

Ruský trh je pro české sklo trhem velmi perspektivním, neboť tamní zákazníci si potrpí na výrobky s určitou tradicí, a tu má české sklo nejen dlouholetou, ale navíc známou po celém světě. I proto je na tomto trhu společnost Crystalex, CZ velmi úspěšná a vděčí za to zejména svým ochranným známkám, které v sobě zmíněnou dlouholetou tradici ukrývají. Podle odhadů společnosti, na základě statistik informujících o situaci na ruském trhu, je její tržní podíl (dle výše tržeb) na tomto trhu přibližně 15 %. Plyne sem přibližně 26 % produkce společnosti a ruský trh je tak z pohledu tržeb nejvýznamnějším odbytištěm pro Crystalex, CZ. Za svého největšího konkurenta považuje firma tureckého výrobce domácenského skla Pasabahce, který stejně jako Crystalex, CZ nabízí i krystalínové sklo a jeho odlivky a kalíšky se podobají těm novoborským také tvarem. Avšak naprosto bezkonkurenční je sortiment české společnosti, co se týče použití vyspělých dekoračních technologií a různých vzorů dekorů. Pro ruské zákazníky navíc hraje dekor velmi důležitou roli při rozhodování o nákupu skleněných výrobků, a tak se těší Crystalex, CZ a jeho dekorované sklo na tomto trhu skvělé pověsti.[36]

4.1.1 Charakteristické znaky marketingového mixu na ruském trhu

V oblasti výrobkové politiky se snaží společnost Crystalex, CZ vyhovět požadavkům ruských zákazníků, a to zejména skrze dodatečné úpravy hladkého skla. Rusové si přejí barevné sklo a mnohdy velmi extravagantní dekory. Oblíbené jsou mezi nimi ty, kdy se k dekorování využívají drahé kovy, jakými jsou zlato či platina. Ze sortimentu, který je

[36] Vlastní sběr primárních dat formou expertních rozhovorů

Rusy nejvíce poptáván, je zřejmé, že si potrpí na kvalitní a zároveň jedinečné výrobky, které v žádném případě nejsou masovou záležitostí. Dekorem, který si často i sami navrhnou, si přejí zdobit hladké sklo, které není ani tvarově zcela běžné. Upřednostňují takové soubory skla, v nichž má kalíšek tvarovanou či jinak zdobenou „nohu“ neboli štýlek. Na ruském trhu jsou úspěšné soubory Angela, Claudia či Julie, které právě tyto nároky splňují. Společnost Crystalex, CZ vnímá, jak je ruský zákazník esteticky citlivý, a proto se rozhodla speciálně pro něj vytvářet barevně výraznější kartony.

Jak už jsem výše zmínila, kladou Rusové důraz na tradici. Tu spatřují v případě českého skla zejména v ochranné známce Bohemia Crystal, a tak jsou ochotni připlatit si za takto označené zboží až o 15 % více ve srovnání s konkurenčními výrobky. Tím samozřejmě dosahuje společnost Crystalex, CZ i podstatně vyšších zisků. Právě ruský trh je skvělým důkazem toho, že tvorba ceny produkce na základě hodnoty vnímané spotřebitelem byla velmi dobrým firemním rozhodnutím. Co se týče platebních podmínek pro obchodování s ruskými partnery, nevolí společnost ničím výjimečný přístup. Požaduje tak buď plat předem, nebo akceptuje dodavatelské úvěry s dobou splatnosti okolo 45 dnů.

Hlavními zákazníky společnosti Crystalex, CZ jsou importéři, kteří sklo dále prodávají a zajišťují tak distribuci novoborské produkce. Koncoví spotřebitelé si výrobky společnosti mohou koupit nejen ve specializovaných obchodech, ale také v síti obchodních domů. V současné době udržuje firma kontakty se čtyřmi importéry, přičemž dva působí jako distributoři na celostátní úrovni a dva pouze na úrovni regionální. Tento počet zákazníků, a tedy v podstatě obchodních mezičlánků společnosti stačí k dosažení více než čtvrtiny svých celkových tržeb. Navíc díky intenzivnějším a dlouhodobějším obchodním vztahům může společnost snadněji kontrolovat, jakým způsobem se tyto mezičlánky starají o zásobování trhu jejími výrobky. Jak už jsem vícekrát uvedla, zakládají si Rusové na jedinečnosti, proto poskytuje Crystalex, CZ svým zákazníkům tzv. dekorovou exkluzivitu. Daný importér pak má jistotu, že zcela totožné sklo nemůže obdobný obchodní mezičlánek nabídnout, a tak si ve výsledku ani nekonkurují. Tím má naopak společnost zajištěno, že nebude docházet mezi těmito subjekty k cenovým válkám, které by mohly poškodit hodnotu její produkce vnímanou spotřebiteli. Těmto válkám se snaží vyhnout i samotní importéři, a tak o naprosto shodné produkty, které jsou dováženy již jiným obchodním mezičlánkem, nemají zájem. Naopak požadují od společnosti Crystalex, CZ odlišný výrobek, na němž mohou postavit svou vlastní strategii exkluzivity.

V rámci komunikační politiky je podpora prodeje zaměřená na obchodní mezičlánky uskutečňována účastí na moskevské Mezinárodní výstavě sklářského průmyslu Mir Stekla (Мир Стекла), ale také prostřednictvím inzerce v odborných časopisech. Příkladem může být celostátní vydání časopisu Posuda (Посуда). Veškerá další propagace novoborského skla je už plně v kompetenci importérů, kteří ho od společnosti Crystalex, CZ nakupují.[37]

4.1.2 Kulturně podmíněná specifika obchodního jednání společnosti Crystalex, CZ s ruskými partnery

Většina pracovníků společnosti Crystalex, CZ pracuje ve svém oboru již mnoho let, a ačkoliv se název společnosti i její majitelé několikrát změnili, činnost firmy i jejích zaměstnanců zůstává víceméně podobná. Na ruském trhu působí tento novoborský výrobce domácenského skla už více než 50 let, v jejichž průběhu se vyjednávání s ruskými partnery výrazně změnilo. Od někdejšího hoštění, popíjení alkoholu (vyhlášená ruská vodka) a častého nabízení úplatků v průběhu dlouhých jednání se ruský styl vedení obchodních rozhovorů podstatně přiblížil evropskému standardu. V současné době se tak zástupci společnosti Crystalex, CZ účastní obchodních jednání spíše delších, avšak s předem jasně stanovenou a důsledně dodržovanou agendou. I zde můžeme pozorovat silný vztah Rusů k tradicím a české obchodní partnery považují díky historické podmíněnosti skoro za své bratry. Zástupci společnosti Crystalex, CZ se s touto náklonností setkávají velmi často a přiznávají, že díky ní mají čeští exportéři snazší přístup na ruský trh než naši západní sousedé. Pomáhá jim k tomu znalost ruského jazyka i to, že oba národy jsou národy slovanskými, a i v mnoha ohledech podobná srdečná povaha.

V minulosti také Rusové podstatně častěji projevovali v průběhu jednání své emoce, ať už prostřednictvím výrazné gestikulace či změny intonace hlasu. Dnes už se jednání obejdou bez výraznějšího zvyšování hlasu a i dříve obvyklá objetí byla nahrazena pevným stiskem ruky. Značným vývojem prošla i role žen, které se staly naprosto rovnocennými partnery mužů. A tak je dnes zcela běžné, že zástupci Crystalex, CZ vyjednávají právě se ženami ve velmi vysokém postavení a s rozhodovacími pravomocemi. Ty má obvykle pouze vedoucí celé skupiny ruských vyjednávajících. Co se však nezměnilo, to jsou mimoobchodní témata vhodná pro uvolnění atmosféry na jednáních. Rusové se rádi baví o rodině, bez problémů ukážou obchodním partnerům fotky svých dětí a často se zájmem a vtipem komentují své sportovní úspěchy či prohry.

[37] Vlastní sběr primárních dat formou expertních rozhovorů

To platí v případě již známého a prověřeného partnera, kterému navíc po určité době nabízejí tykání. K tomu nedochází tak rychle jako v případě amerických jednatelů, avšak o to upřímnější je nabídka tykání. Český exportér, který si tyká s ruským obchodníkem, si může být jistý, že takový obchodník bude ochotný dělat ústupky a zároveň důsledně plnit své smluvní povinnosti. Vztah čistě obchodní se tím mění v hluboké přátelství, které je mnohdy vnímáno dokonce jako bratrství. Alespoň takové zkušenosti mají se svými ruskými obchodními partnery zástupci společnosti Crystalex, CZ.[38]

4.2 Společnost Crystalex, CZ na brazilském trhu

Brazilský trh je pro společnost Crystalex, CZ významným, i když z pohledu podílu tržeb, které firma v této oblasti dosahuje, by to nemuselo být zcela zjevné. Na brazilský trh totiž směřuje „pouhých“ 7 % produkce, avšak přihlédneme-li k pořadí, které zaujímá Brazílie v žebříčku největších zahraničních odběratelů, nalezneme ji hned za takovými giganty, jakými jsou Rusko a Německo. Brazilský trh domácenského skla je trhem veskrze hladkého skla, neboť Brazilci si nepotrpí na výrazné dekorace. O to těžší je se prosadit ve velmi tuhé konkurenci, kdy odlišení se od konkurenta pouze tvarem své produkce není pro společnost Crystalex, CZ vůbec jednoduché. A neboť hlavní konkurenční výhodou jsou v případě novoborské společnosti právě vyspělé dekorační techniky a široká paleta dekorů, je 7 % její produkce umístěných na takovém trhu velikým úspěchem. Z největších konkurentů můžeme jmenovat již zmíněného tureckého výrobce Pasabahce či holandského producenta Royal Leerdam ze sklářské skupiny Libbey. Podle odhadů společnosti dosahuje její tržní podíl (dle výše tržeb) v tomto teritoriu přibližně 10 %.

4.2.1 Charakteristické znaky marketingového mixu na brazilském trhu

V oblasti výrobkové politiky se společnost vyrovnává s výrazně konzervativním brazilským zákazníkem. Ten nemá zájem o dekorované sklo, ani o novinky týkající se tvaru hladkého skla. O to větší důraz však klade na kvalitu použitých materiálů a spíše než o výjimečný design mu jde o účelnost výrobků. Proto si brazilští zákazníci volí z novoborského sortimentu takové soubory skla, které se vyznačují rovnou „nohou“ neboli štýlkem a jednoduchými tvary kalíšku či odlivky. Tyto požadavky splňují soubory Lara, Natalie či Vintage, které jsou tím nejpoptávanějším artiklem ze strany Brazilců.

[38] Vlastní sběr primárních dat formou expertních rozhovorů

I na tomto trhu se tradice českého skla těší velmi dobré pověsti, a tak i zde může společnost Crystalex, CZ nasadit o něco vyšší ceny své produkce. Podle jejích odborníků si jsou brazilští zákazníci ochotni připlatit za značkové české sklo s ochrannou známkou Bohemia Crystal až o 10 % navíc. Pod touto známkou spatřují jimi vyhledávanou tradici i kvalitu, a tak vyšší cena odpovídá vyšší vnímané hodnotě produkce. Platební podmínky volí firma pro brazilské odběratele naprosto standardní, neboť výraznější problémy týkající se platební morálky svých obchodních partnerů dosud nezaznamenala. Je to pravděpodobně dáno i tím, že značná část obchodu je na brazilském trhu uskutečňována židovskou komunitou, která má ke známému latinskoamerickému konceptu vnímání času „maňana“ velmi daleko. Je to tedy buď plat předem, nebo dodavatelský úvěr se splatností okolo 30, maximální 45 dnů.

O distribuci výrobků na brazilském trhu se stará 4 – 6 zákazníků společnosti Crystalex, CZ, kteří české sklo importují a zajišťují již plně ve své režii zásobení celonárodního trhu tímto artiklem. Koncoví spotřebitelé nakupují novoborskou produkci nejčastěji ve specializovaných prodejnách, ale výrobky společnosti jsou k dostání i v síti obchodních domů. Importéři, kteří obchodují se společností Crystalex, CZ mají veskrze všichni své sídlo v Sao Paulu, které sice není hlavním městem Brazílie, ale je považováno za její klíčové obchodní centrum. Těmto zákazníkům dodává Crystalex, CZ své zboží výhradně na bázi tvarové exkluzivity, čímž zabraňuje, aby si její vlastní výrobky na cílovém trhu navzájem konkurovaly. Každý importér tak dále nabízí pouze určité soubory skla a může si tak zcela nezávisle na ostatních importérech volit vlastní obchodní politiku. Na rozdíl od evropských zákazníků společnosti Crystalex, CZ mají různí brazilští importéři zájem o zcela totožné výrobky a svou konkurenční výhodu spatřují v „nabízení stejného produktu za nižší cenu“. Těmto cenovým válkám, které by mohly poškodit hodnotu novoborského skla vnímanou spotřebiteli, se ale společnost Crystalex, CZ právě prodejem výhradně na bázi tvarové exkluzivity jednoznačně vyhýbá. Nízký počet zákazníků, tedy zároveň obchodních mezičlánků, i dlouhodobější obchodní vztahy umožňují společnosti Crystalex, CZ kontrolovat, jak s její produkcí tito importéři nakládají, a případně i zamezit poškození dobré pověsti jména společnosti i ochranné známky z důvodu špatné obchodní politiky těchto prostředníků.

Oblast komunikační politiky nevykazuje žádné specifické znaky, které by se lišily od působení společnosti Crystalex, CZ na jiných zahraničních trzích. I zde se zaměřuje na podporu prodeje směrem k obchodním mezičlánkům. Jednak prostřednictvím účasti na mezinárodních výstavách a veletrzích sklářských výrobků, a pak i formou inzerce

v odborných časopisech, jako je například HG Casa. O propagaci českého skla směrem k cílovým spotřebitelům se starají již sami importéři.[39]

4.2.2 Kulturně podmíněná specifika obchodního jednání společnosti Crystalex, CZ s brazilskými partnery

Novoborské sklo se pod hlavičkou společností s různými názvy dováží na brazilský trh již 40 let. V těchto firmách navíc pracovali a nadále pracují veskrze ti samí lidé, a tak mohou hodnotit vývoj, kterým prošla obchodní jednání se zástupci brazilské kultury. V minulosti bylo zcela běžné, že se obchodní partner dostavil na schůzku se značným zpožděním, které se ani nesnažil ospravedlnit. I z mnohdy vleklého průběhu jednání bylo jasně cítit polychronní vnímání času neboli, že čas a dodržování termínů nejsou pro Brazilce až tak důležité. Naopak dnes se jednatelé společnosti Crystalex, CZ setkávají s takovým jednáním brazilských obchodníků, které se vesměs shoduje s evropským standardem.

Brazilci se snaží přizpůsobit se stylem jednání svým partnerům a bojují tak proti někdejšímu všeobecnému přesvědčení, že vyjednávat se zástupci latinskoamerické kultury je něco naprosto odlišného. Zdlouhavá jednání nahradily rychlé obchodní schůzky s předem jasně stanovenou agendou. Brazilskou stranu navíc zastupuje většinou pouze jeden vyjednávající, který disponuje dostatečnými rozhodovacími pravomocemi, a tak není průběh jednání zpomalován skupinovými poradami. Není dokonce výjimkou, že i když českého exportéra zastupuje hned několik jednatelů, na druhé straně stolu sedí jen jeden Brazilec. I přes tento vývoj se nezměnil důraz, který Brazilci kladou na osobní kontakt a dlouhodobé obchodní vztahy. Je tak pro ně důležitější vytvořit si obchodní vztah založený na vzájemné důvěře než dosažení vlastních cílů bez jakýchkoliv ústupků. I proto se zástupci společnosti Crystalex, CZ minimálně dvakrát do roka za svými brazilskými zákazníky osobně vypraví a udržují tak vzájemné vztahy. Cestovní náklady jsou sice vysoké, ale Brazilci tuto snahu náležitě oceňují a díky tomu v jednáních volí spíš kooperativní vyjednávací strategii.

Zástupci brazilské kultury byli a nadále jsou pověstní výraznou neverbální komunikací. Jednání jsou naplněna dotyky, objetími a projevy emocí. Brazilec během jednání snadno vzplane, zvýší hlas a mnohdy i křičí, avšak vzápětí obejme svého obchodního partnera kolem ramen a přistoupí na navržený kompromis. Zástupci společnosti Crystalex, CZ jsou na to již zvyklí a vědí, že si takové výbuchy emocí nesmí brát osobně. S čím se naopak doposud nikdy nesetkali, jsou ženy coby jednatelky

[39] Vlastní sběr primárních dat formou expertních rozhovorů

zastupující brazilského odběratele. Postavení ženy zůstává v této kultuře i nadále nerovnocenné, a když už mají přece jen nějaký vliv, obvykle stojí pouze v pozadí a rozhodovací pravomoci jim jsou svěřeny pouze zcela výjimečně. Pro uvolnění atmosféry v průběhu jednání jsou vhodnými tématy rodina, kdy se brazilský partner se zájmem vyptává zejména na děti. To platí v případě, že už je mezi partnery vytvořen dostatečně silný osobní vztah. K nabídce tykání nedochází příliš rychle, avšak o to víc je to chápáno jako projev upřímného přátelství. Dobrý osobní vztah je důležitým předpokladem úspěšných obchodů s brazilskými partnery. Zástupci společnosti Crystalex, CZ si jsou toho vědomi, a proto o již navázané obchodní kontakty náležitě pečují.[40]

[40] Vlastní sběr primárních dat formou expertních rozhovorů

5 Výsledky srovnání a vlastní návrhy a doporučení

V této závěrečné části své práce porovnám exportní strategie společnosti Crystalex, CZ, které volí pro své působení na ruském a brazilském trhu mezi sebou navzájem, ale také se pokusím o srovnání teoretických východisek získaných z odborné literatury a praktického přístupu společnosti. A právě zde bych mohla odhalit určité rezervy, jejichž nápravou by mohla společnost dosahovat ještě lepších výsledků než doposud. Není však ani vyloučeno, že v některých ohledech je teorie již překonaná, a praktický přístup se tak ukáže jako mnohem lepší východisko pro činění závěrů.

Na začátku své práce jsem byla přesvědčena, že každá společnost, která chce vyvážet svou produkci na zahraniční trhy, musí volit v rámci své obchodní strategie ke každému vybranému trhu zcela jiný přístup. Abstrahovala jsem tak od takových globálních společností, jako je například Coca-Cola, která si díky své velikosti a celosvětové známosti může dovolit naprosto jednotný postoj ke všem trhům. Avšak v průběhu zpracovávání případové studie ve společnosti Crystalex, CZ jsem postupně dospěla k závěru, že pro českého exportéra takové velikosti by bylo příliš nákladné tvořit celou exportní strategii pro každý cílový trh zvlášť. Myslím, že je tak naprosto logické, že firma uplatňuje koncepci interkulturního marketingu. Má vytvořený základ mezinárodní marketingové strategie (zejména společný základ mezinárodního marketingového mixu), který aplikuje na všech trzích, a přizpůsobuje se až požadavkům svých jednotlivých zákazníků. Rozdílnost požadavků se nemusí plně shodovat s geografickým odlišením trhů, avšak mnohé společné znaky vykazují většinou přání těch, kteří opravdu pocházejí ze stejného území či kultury. Proto se společnost Crystalex, CZ přizpůsobuje právě těmto kulturně podmíněným specifikům poptávky po její produkci. Taková adaptace by nebyla možná, kdyby jednotliví zákazníci odebírali pouze malá množství výrobků, neboť vyrábět pro každého jiné zboží by bylo výrazně nerentabilní a dlouhodobě neudržitelné. Avšak hlavními zákazníky společnosti na všech trzích jsou velkoodběratelé, kteří působí jako prostředníci mezi výrobcem a konečným spotřebitelem, a proto jsou schopni odebírat taková množství, u kterých se již adaptace dle jejich přání a požadavků vyplatí.

Na ruském trhu je toto přizpůsobení se poptávce evidentní zejména v oblasti samotného výrobku, kdy ruští zákazníci požadují výrazné barvy skloviny i nápadné dekory. Společnost Crystalex, CZ disponuje širokou paletou dekoračních technik, a tak pro ni není problém splnit taková přání. Naopak brazilský trh je charakteristický svou konzervativností, a proto se zde dekorované sklo netěší velké oblibě. Odlišit se svou produkcí od konkurence pouze tvarem je u domácenského skla velmi obtížné. Firemní

sklářští výtvarníci samozřejmě mohou vymýšlet neustále nové formy, avšak stále musí mít na paměti zejména funkčnost skla. Cílem společnosti Crystalex, CZ je, aby se její sklo denně užívalo v domovech na celém světě, a nikoliv aby její výrobky pouze stály na polici a padal na ně prach. Proto je kalíšek s velmi tenkou a křehkou „nohou“ neboli štýlkem sice vysoce designovou záležitostí, avšak v domácnosti téměř nepoužitelnou. Neboť nerozbít takovou skleničku při prvním umývání je mimořádný úspěch. A tak by se měla společnost Crystalex, CZ zaměřit zejména na takové trhy, kde se může prosadit právě díky svým technologickým přednostem v oblasti dekorování hladkého skla. Z případové studie provedené v této firmě jsem nabyla dojmu, že těmito trhy jsou hlavně trhy východní. Rusko a jeho trh má společnost pokrytý dostatečně a podobné je to i v případě Ukrajiny. Jako nevyužitý se tak jeví zejména potenciál trhů Středního a Blízkého východu. To je oblast, kde by mohla společnost Crystalex, CZ díky téměř na míru dekorovanému sklu v budoucnu prorazit.

Co se týče mezinárodní cenové politiky, je pro úspěch na obou vybraných trzích důležité spojení výrobku s určitou tradicí. Za tu si jsou ochotni tamní spotřebitelé připlatit a firma tak může dosahovat vyšších zisků. Výhodou pro společnost Crystalex, CZ je světoznámá dlouholetá tradice českého skla, avšak prokázat původ své produkce není vždy zcela jednoduché a pouhé označení „*made in*“ postupně ztrácí na své přesvědčovací schopnosti. V případě obou zvolených trhů je tak podle mého názoru téměř nedocenitelným přínosem vlastnictví ochranných známek. Zejména pak známky Bohemia Crystal, která na ruském trhu skoro zdomácněla a koncovému spotřebiteli ihned asociuje kvalitu i tradici novoborského skla. Překvapivým zjištěním pro mě bylo, že společnost Crystalex, CZ nerozlišuje mezi zákazníky z odlišných trhů v otázce stanovení platebních podmínek. Vždy jsem si totiž myslela a odborná literatura tomu často nasvědčovala, že platební morálka latinskoamerických obchodních partnerů je spíš slabší. Proto by měli čeští exportéři požadovat takové formy plnění, které v sobě skrývají co nejnižší rizika nezaplacení. Avšak díky případové studii provedené v této společnosti jsem zjistila, že realita už je poněkud jiná a i zástupci jihoamerických národů se v mnohém přiblížili evropskému standardu podnikání. Je možné, že měla společnost pouze štěstí na obchodní partnery s dobrou platební morálkou. Myslím si ale, že za roky působení na brazilském trhu, i když pod různými názvy, může již firma své zkušenosti zobecňovat a vyvozovat z nich závěry při stanovování mezinárodní cenové politiky.

I z hlediska distribuce volí společnost k oběma trhům téměř shodný přístup. Na obou trzích má pouze omezený počet zákazníků, kteří jsou zároveň distributory českého skla

na těchto odbytištích. S těmito obchodníky udržuje dlouhodobé a pevné vztahy a je tak schopna kontrolovat jejich nakládání s novoborskou produkcí. Nejprve jsem byla z tak nízkého počtu zákazníků velmi překvapená, avšak poté jsem si uvědomila, že je to ten nejsnazší způsob, jak může společnost Crystalex, CZ ovlivňovat následnou distribuci svých výrobků uvnitř trhů, aniž by zde musela zřizovat svá vlastní prodejní místa. Odlišnost přístupu ke zvoleným trhům tak můžeme spatřit pouze v různé formě exkluzivity, kterou poskytuje obchodním mezičlánkům. V případě ruského trhu, zaměřeného hlavně na dekorované sklo, je to přirozeně exkluzivita dekorová, naopak na brazilském trhu zejména hladkého skla je to tvarová exkluzivita. Díky tomu si jednotliví importéři nekonkurují a nevedou mezi sebou cenové války, které by mohly poškodit hodnotu novoborského skla vnímanou konečnými spotřebiteli. Z této hodnoty vychází společnost Crystalex, CZ při tvorbě ceny své produkce, a tak je zřejmé, že udržet ji v myslích spotřebitelů co nejvýš, je pro ni nutné. Je zajímavé, že zatímco ruští importéři (a obecně toto platí pro většinu evropských importérů) zcela automaticky nemají zájem o naprosto shodné produkty a v dekorové exkluzivitě spatřují svou konkurenční výhodu, naopak brazilští importéři (to je zase totožný znak pro zámořské odběratele) by nejradši koupili přesně to samé, co jejich konkurenti a o konečné zákazníky by bojovali prostřednictvím nižších cenových nabídek. Tyto cenové války však společnost Crystalex, CZ jednoznačně odmítá, a proto své zboží dodává na brazilský trh výhradně na bázi tvarové exkluzivity.

Vzhledem k významnosti obou trhů pro celkové tržby společnosti Crystalex, CZ bych navrhovala zamyslet se nad zřízením vlastní pobočky v těchto teritoriích. Zejména pak na ruském trhu, který vnímám jako trh velmi perspektivní pro Crystalex, CZ. Neboť zde si koneční spotřebitelé žádají dekorované sklo a právě ve vyspělých dekoračních technologiích i téměř nevyčerpatelné nabídce různých dekorů spatřuji hlavní konkurenční výhodu společnosti Crystalex, CZ. Založením vlastní pobočky na ruském trhu by tak podnik mohl rychleji reagovat na požadavky zákazníků a na základě jejich přání vylepšovat zejména již zmíněné dekory. Ruský trh je „trhem o dekorech“ a neboť jsou dekory tím nejjednodušším způsobem, jak se přizpůsobit danému trhu, měla by mít společnost co nejaktuálnější a nejpřesnější informace o stále se vyvíjejících požadavcích zákazníků. A právě toto by do značné míry zajistilo zřízení vlastní pobočky, která by pracovala jako importér. Taková pobočka by měla funkci marketingovou, neboť by prováděla analýzy spotřebitelského chování a poptávky koncových ruských zákazníků, ale také funkci logistickou. Spojila bych tak tuto pobočku se zřízením skladu, jehož hlavní výhodou je přiblížení se zahraniční poptávce a její uspokojení v mnohem kratších časových intervalech. Naopak potřeba takové

pobočky na brazilském trhu je, dle mého názoru, podstatně menší. Prorazit na takto konzervativním trhu je velmi těžké, protože společnost Crystalex, CZ zde nemůže plně využít svých širokých znalostí dekoračních technik a pestré nabídky dekorů. Rizika spojená s poklesem poptávky po novoborské produkci jsou tak výrazná a investice v podobě založení vlastní pobočky by byla proto velmi riskantní. Při případném zvažování zřízení takové pobočky pouze na jednom z těchto trhů by měla společnost zohlednit i jejich podíly na celkových tržbách. Zatímco ruský trh vytváří přibližně 26 % ročních tržeb, podíl brazilského trhu je pouze 7%. Koncentrace na ruské zákazníky je tedy zřejmá, a proto bych společnosti Crystalex, CZ doporučila zvážit založení vlastní pobočky v ruském teritoriu. Výrazně by se tak přiblížila těm cílovým spotřebitelům, na jejichž zájmu o novoborské výrobky je do jisté míry založena celková úspěšnost společnosti Crystalex, CZ.

Ani v oblasti mezinárodní komunikační politiky nepřistupuje firma ke zvoleným trhům odlišně. Myslím, že by tuto strategii nemohla volit v případě, kdyby propagovala svou produkci směrem ke koncovým spotřebitelům. Protože právě komunikace je nejvíce kulturně podmíněným marketingovým nástrojem, a proto by měla být do značné míry přizpůsobena právě odlišným národním kulturám. Nicméně společnost Crystalex, CZ prodává své zboží obchodním mezičlánkům, které se o další reklamu pro novoborské sklo postarají samy. A tak se mezinárodní komunikační mix omezuje pouze na podporu prodeje směrem právě k těmto obchodním prostředníkům. Společnost tak prezentuje sama sebe i své výrobky na mezinárodních veletrzích a výstavách a inzeruje v odborných časopisech příslušných pro ten který zahraniční trh. Účast na veletrzích je velmi nákladná, a proto se společnost Crystalex, CZ představuje pravidelně pouze na Mezinárodním veletrhu spotřebního zboží Ambiente ve Frankfurtu nad Mohanem. Regionálních veletrhů se účastní jen výjimečně a to za předpokladu, že jde o region, kde je již dostatečně silná, a chce tak upevnit stávající obchodní vztahy (např. Moskva). Nebo může jít o takovou oblast, kde je její pozice naopak velmi slabá a prezentací si slibuje zlepšení svého postavení na takovém trhu (např. Šanghaj). Zpočátku jsem byla přesvědčena, že náklady na marketing pouze ve výši 1 % z tržeb jsou nepřiměřeně nízké. Poté jsem si uvědomila, že společnost Crystalex, CZ nemá zájem na tom, aby její produkci prodával co největší počet distributorů, neboť poté už by nemohla kontrolovat jejich nakládání s dodaným zbožím. Proto jsou takto nízké výdaje směřované do této oblasti mezinárodního marketingového mixu naprosto opodstatněné a není důvod v tomto směru cokoliv měnit.

Posledním bodem, ve kterém srovnávám přístup společnosti k vybraným trhům, jsou kulturně podmíněná specifika obchodního jednání s partnery z naprosto odlišných národních kultur. A právě zde jsem čekala, že při jejich porovnávání narazím na zcela charakteristické znaky jednotlivých kultur. O to větší bylo mé překvapení, když jsem v průběhu své případové studie ve společnosti Crystalex, CZ zjistila, že tomu tak není. Ze zkušeností této společnosti a jejích obchodních zástupců je zřejmé, že ačkoliv jsou tyto trhy geograficky i kulturně tolik vzdálené, v obchodních záležitostech se jednání víceméně neliší od evropského standardu. Z odborné literatury jsem nabyla dojmu, že jednání s Rusy bude přímé, rychlé a bez projevů emocí. I obchodní vztahy jsem očekávala striktně v neosobní rovině. Naopak v případě jednání s Brazilci jsem byla přesvědčená o zdlouhavém průběhu plném výbuchů emocí, plamenných gest a v zásadě o týmovém vyjednávání. Avšak praxe společnosti Crystalex, CZ ukázala, že situace zde se opravdu mění a rozdílné kultury se na poli mezinárodního obchodu stále více přibližují evropskému stylu jednání. Dalo by se zřejmě říci, že to českým exportérům usnadní situaci a nebudou už muset přikládat takový význam kulturním dimenzím, které charakterizují jednotlivé národní kultury. Ale s tímto tvrzením bych byla jen velmi opatrná a osobně si myslím, že ukázat zahraničnímu obchodnímu partnerovi zájem o poznání specifik jeho kultury může vzájemným vztahům a tedy i obchodním stykům pouze pomoci. V každém případě je novoborské sklo vyváženo na dva mnou vybrané trhy již několik desetiletí, a tak lze říci, že jeho vývozce, i když pod jinými názvy, je v těchto mezinárodních jednáních velmi zdatným vyjednávajícím.

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem analyzovala exportní strategii vybrané společnosti na příkladech dvou mnou zvolených trhů. Nyní bych shrnula jak teoretická východiska, která jsem čerpala z odborné literatury a internetu, tak praktické poznatky, k nimž jsem dospěla v průběhu případové studie společnosti.

Exportní strategie je pojem, který v sobě zahrnuje strategii marketingovou, ale také samotné logistické zajištění vývozu. To je spojeno s volbou dodacích parit, platebních podmínek i vhodného způsobu přepravy. Marketingová strategie zase definuje to, jak konkrétní společnosti přistupují v rámci svého podnikání k marketingu. Pod ním si lze zjednodušeně představit marketingový mix, tedy známá 4P: výrobek (product), cena (price), distribuce (place) a komunikace (promotion). Pokud se společnost neomezí na prodej svých výrobků či poskytování služeb jen na tuzemském trhu, ale směřuje-li svou aktivitu i na trhy zahraniční, pak se musí zabývat mezinárodním marketingem. A právě mezinárodní marketingová strategie je hlavním tématem mé bakalářské práce. Její rozsah mi již nedovoluje věnovat se obdobně podrobně i dříve zmíněnému logistickému zajištění samotného vývozu.

To, jakým způsobem společnost k mezinárodnímu marketingu přistupuje, je dáno jeho koncepcí, kterou si musí podnik vymezit již před vstupem na zahraniční trhy. Rozlišujeme tři základní koncepce mezinárodního marketingu, které pak dále předurčují veskrze všechna rozhodnutí spojená s již uvedeným marketingovým mixem. Pokud si společnost zvolí koncepci vývozního marketing, pak plně adaptuje svou obchodní politiku podle podmínek cílových trhů. Naopak v případě koncepce globálního marketingu je postavena na zcela jednotném přístupu společnosti ke všem trhům. Přibližně uprostřed mezi těmito přístupy stojí koncepce interkulturního marketingu. Podnik, který je zastáncem právě této koncepce, vychází z určitých standardizovaných postupů, jež následně do určité míry přizpůsobí hlavně sociálním a kulturním odlišnostem jednotlivých zahraničních trhů. Sestavení výsledného marketingového mixu, který zahrnuje výrobkovou, cenovou, distribuční a komunikační politiku je tak závislé na druhu zvolené koncepce. Proto je rozhodnutí o přístupu k mezinárodnímu marketingu jedním z těch, která jsou pro úspěšné fungování exportního podniku zásadní.

V teoretické části jsem se zabývala také kulturními faktory, které ovlivňují mezinárodní marketing. Soustředila jsem se zejména na působení kultury na spotřební chování, protože dle mého názoru je to pravděpodobně to hlavní, co by měl podnik respektovat.

Jedině pokud spotřebitelé cítí, že jsou jejich potřeby a přání uznávány a naplňovány ze strany takového podniku, využijí jím nabízených výrobků či služeb, zvýší jeho tržby a podnik tak dosáhne vyšších zisků. A to je hlavní cíl každého podniku (samozřejmě vyjma těch neziskových). Kultura ovlivňuje nejen spotřební chování, ale také to, jak její zástupci vystupují v mezinárodních jednáních. Pokud chce společnost prosperovat, musí si být vědoma určitých kulturních specifik, která mají vliv právě na průběh takových jednání. Tyto kulturní rozdíly jsem popsala pomocí tzv. kulturních dimenzí, kterými se již od 70. let 20. století zabývá nizozemský sociolog Geert Hofstede. Rozlišuje celkem pět kulturních dimenzí, a to vztah k autoritám, vztah k nejistotám, míru individualismu, koncepci maskulinity či feminity a vnímání časové perspektivy. Provedl výzkum, jehož výsledkem bylo sestavení žebříčku vybraných kultur a jejich popis prostřednictvím těchto dimenzí. Ze závěrů tohoto výzkumu jsem čerpala při definování kulturních odlišností mnou zvolených trhů.

Pro účely případové studie společnosti jsem si vybrala dva geograficky i kulturně velmi vzdálené trhy, a to trh ruský a brazilský. A právě exportní strategii pro tato dvě odbytiště jsem analyzovala v rámci případové studie, kterou jsem provedla ve společnosti Crystalex, CZ z Nového Boru. Předmětem jejího podnikání je výroba krystalínu, specifického křišťálového skla, a jeho následný vývoz na zahraniční trhy. Firma se rozhodla pro koncept interkulturního marketingu, a proto i když jsou mnohé prvky jejího marketingu standardizované pro všechna její odbytiště, nalezla jsem v rámci její exportní strategie i znaky zcela odlišné. A právě ty jsem v rámci případové studie hodnotila, vzájemně konfrontovala a provedla jsem i jejich srovnání s teoretickými východisky.

Celou případovou studii jsem provedla ve třech základních krocích. Nejprve jsem se několikrát sešla s jedním z obchodních zástupců společnosti Crystalex, CZ, který má na starosti právě péči o dva mnou zvolené trhy. Na vůbec první schůzku jsem se připravila pomocí informací z oficiálních webových stránek společnosti. Díky tomu jsem získala určitou představu o oboru podnikání této firmy i nabízeném sortimentu. Schůzky probíhaly formou expertního rozhovoru, kdy jsem kladla otázky, které mi obchodní zástupce ochotně zodpovídal. Mé otázky však mnohdy podnítily mnohem rozsáhlejší vyprávění, a tak jsem se dozvěděla i takové informace, v jejichž získání jsem při pokládání otázek ani nedoufala. Po několika schůzkách jsem se osobně vypravila do Nového Boru, abych zde navštívila samotnou společnost Crystalex, CZ. Tady jsem získávala další fakta od již zmíněného obchodního zástupce. Ten mě navíc provedl celou firmou, ukázal mi podnikovou vzorkovnu a předal mi i katalogy společnosti

Crystalex, CZ. Tato návštěva pro mě byla skvělou příležitostí vidět, jak se v praxi obchoduje, neboť jsem byla zpovzdálí i svědkem uzavírání nových obchodních kontraktů. Poté následovala ještě poslední schůzka, na které jsem shrnula mnou získané informace, a obchodní zástupce mi sdělil, která data mohu zveřejnit a která jsou naopak natolik důvěrná, že by jejich použití nebylo z mé strany vhodné. Tato část mé bakalářské práce mě velmi obohatila, dala mi nahlédnout do praxe a získala jsem tak vlastním úsilím cenná primární data. Ta jsem následně využila k popisu exportních strategií společnosti Crystalex, CZ, které volí při působení na dvou mnou zvolených trzích.

V poslední kapitole své bakalářské práce jsem tyto strategie porovnávala mezi sebou navzájem, ale také jsem je konfrontovala s teoretickými východisky. Vzájemné srovnání exportních strategií ukázalo, že ačkoliv se jedná o trhy geograficky i kulturně velmi vzdálené, praktický přístup společnosti k těmto teritoriím se příliš neliší. Z jednotlivých marketingových nástrojů, které spolu dohromady tvoří marketingový mix, tak společnost Crystalex, CZ výrazněji přizpůsobuje cílovému trhu pouze výrobek. Na ruském trhu se projevuje jasná dominance poptávky po nápadně dekorovaném sklu, naopak brazilský konzervativní zákazník vyžaduje hladké sklo bez zdobení. Do určité míry adaptuje na jednotlivé trhy i svou distribuční politiku. Společnost Crystalex, CZ se snaží vyhnout cenovým válkám, které by mezi sebou mohli vést jednotliví importéři, a tak jim dodává své produkty výhradně na bázi exkluzivity. To, o jaký druh exkluzivity se konkrétně jedná, záleží právě na specifičnosti poptávky na cílovém trhu. Ruským importérům tak poskytuje exkluzivitu dekorovou (konkrétním dekorem disponuje pouze jeden importér), zatímco svým brazilským zákazníkům dodává společnost zboží na bázi tvarové exkluzivity (vybraný soubor skla je na vnitřním trhu nabízen pouze jedním importérem). V oblasti distribuce jsem navrhla založení vlastní pobočky na ruském trhu, který vnímám jako trh velmi perspektivní pro společnost Crystalex, CZ. Tato pobočka by pracovala jako importér, a tak by zastávala jak funkci marketingovou (analýza spotřebního chování a poptávky), tak i logistickou funkci (zřízení skladu a přiblížení se tak koncovému spotřebiteli). Samozřejmě, že by založení takové vlastní pobočky znamenalo pro společnost Crystalex, CZ výrazné investiční náklady a rizika spojená s tak rozsáhlou investicí by se tak musela důkladně zvážit. Přesto věřím, že co nejbližší kontakt s trhem, který tvoří značnou část odbytu společnosti (26 % celkových tržeb), by mohl zájem o novoborskou produkci v tomto teritoriu jen podpořit.

Pokusila jsem se tak sama navrhnout určitá zlepšení, která by mohla firmě pomoci ke zvýšení tržeb. Avšak nemyslím si, že mě mé dosavadní znalosti a zkušenosti dostatečně

opravňují k tomu, abych radila takto v mezinárodním obchodě erudovanému vývozci. Společnost se řadí mezi špičky ve svém oboru, a tak by nebylo jednoduché činit návrhy, které by její postavení měly ještě zlepšit. Vždy se radí lépe těm, kteří mohou stoupat z nižších příček, protože čím výše v žebříčku TOP firem v odvětví jste, tím jsou rozdíly mezi jednotlivými podniky menší, a odlišit se a získat tak výraznou konkurenční výhodu je mnohem těžší. Malé a dosud neznámé firmy mohou svými nápady jen překvapit, ty větší a dlouhodobě fungující podniky jsou pod neustálým tlakem konkurence a každý zásah do již zaběhnuté a časem prověřené strategie je velmi riskantním krokem. Samozřejmě, že taková inovace může v budoucnu přinést značné úspěchy, avšak každá změna v sobě skrývá i určité riziko neúspěchu. Je tak na zvážení managementu firmy, zda je ochoten toto riziko podstoupit a pustit se do úprav firemních struktur a postupů. V současnosti je hlavní tendencí snad ve všech oborech podnikání neustálé zlepšování a zrychlování procesů a používání těch nejnovějších technologií a metod a na management firem je tak ze strany vlastníků vyvíjen silný tlak. Neboť udržet toto vysoké tempo a nezaostat za konkurencí je hlavní předpoklad úspěšného podniku.

Seznam zdrojů

Literatura

[1] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009.

[2] vlastní zápisky z přednášek Retail Managementu 20P201 (LS 2009/2010), doc. Ing. Petr Cimler, CSc.

[3] MACHKOVÁ, M., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing (Praktická výkladová encyklopedie)*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002.

[4] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing zahraničního obchodu.* 1. vyd. Praha: Radix, spol. s.r.o., 1997

[5] ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001.

[6] GROSOVÁ, S. *Marketing: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2002.

[7] vlastní zápisky z přednášek Mezinárodního obchodního jednání a protokolu 2MO303 (LS 2008/2009), doc. Ing. Miroslava Zamykalová, CSc.

[8] ZAMYKALOVÁ, M. Mezinárodní obchodní jednání. 1. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2003

[12] NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005

Webové stránky společnosti

[9] http://www.crystalex.cz/

Interní materiály společnosti

[10] NOVOTNÝ, J. *Ambiente 2011 Frankfurt/M. 11. - 15. 2. 2011* (marketingové oddělení společnosti Crystalex, CZ)

Internet

[11] Liberecké noviny – Regionální zpravodajský server. *Žaloba chce pro Rázla z kauzy Skloexport nejméně devět let vězení.* 8. 3. 2007 [cit. 28. 3. 11]

Dostupné z WWW: http://www.libereckenoviny.cz/1802-zaloba-chce-pro-razla-z-kauzy-skloexport-nejmene-devet-let-vezeni/

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Sociálně-kulturní zóny v Evropě 7
Obrázek 1.2 Konkurenční strategie na mezinárodních trzích 8
Obrázek 1.3 Porovnání základních výhod standardizace a adaptace mezinárodní výrobkové politiky 11
Obrázek 2.1 Ochranná známka Bohemia Crystal 32

Přílohy

Kulturní odlišnosti dle Hofstedeho výzkumu z roku 2001

PDI – vztah k autoritám (power distance index)

IDV – míra individualismu (individualism)

MAS – maskulinita (maskulinity)

UAI – vztah k nejistotám (uncertainty avoidence index)

LTO – časová perspektiva (long-term orientation)

∗ Hodnoty pro takto označené kultury jsou pouze odhadnuty

COUNTRY	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Arab World	80	38	52	68	
Argentina	49	46	56	86	
Australia	36	90	61	51	31
Austria	11	55	79	70	
Austria	11	55	79	70	
Bangladesh *	80	20	55	60	40
Belgium	65	75	54	94	
Brazil	69	38	49	76	65
Bulgaria *	70	30	40	85	
Canada	39	80	52	48	23
Chile	63	23	28	86	
China *	80	20	66	30	118
Colombia	67	13	64	80	
Costa Rica	35	15	21	86	
Czech Republic *	57	58	57	74	13
Denmark	18	74	16	23	
East Africa	64	27	41	52	25
Ecuador	78	8	63	67	
El Salvador	66	19	40	94	
Estonia *	40	60	30	60	
Finland	33	63	26	59	
France	68	71	43	86	
Germany	35	67	66	65	31
Greece	60	35	57	112	
Guatemala	95	6	37	101	
Hong Kong	68	25	57	29	96

Country	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
India	77	48	56	40	61
Indonesia	78	14	46	48	
Iran	58	41	43	59	
Ireland	28	70	68	35	
Israel	13	54	47	81	
Italy	50	76	70	75	
Jamaica	45	39	68	13	
Japan	54	46	95	92	80
Luxembourg *	40	60	50	70	
Malaysia	104	26	50	36	
Malta *	56	59	47	96	
Mexico	81	30	69	82	
Morocco *	70	46	53	68	
Netherlands	38	80	14	53	44
New Zealand	22	79	58	49	30
Norway	31	69	8	50	20
Pakistan	55	14	50	70	0
Panama	95	11	44	86	
Peru	64	16	42	87	
Philippines	94	32	64	44	19
Poland *	68	60	64	93	32
Portugal	63	27	31	104	
Romania *	90	30	42	90	
Russia *	93	39	36	95	
Singapore	74	20	48	8	48
Slovakia *	104	52	110	51	38
South Africa	49	65	63	49	
South Korea	60	18	39	85	75
Spain	57	51	42	86	
Surinam *	85	47	37	92	
Sweden	31	71	5	29	33
Switzerland	34	68	70	58	
Taiwan	58	17	45	69	87
Thailand	64	20	34	64	56
Trinidad *	47	16	58	55	

Country	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
United Kingdom	35	89	66	35	25
United States	40	91	62	46	29
Uruguay	61	36	38	100	
Venezuela	81	12	73	76	
Vietnam *	70	20	40	30	80
West Africa	77	20	46	54	16

Zdroj: HOFSTEDE, G.: *Cultural dimensions*, 2001[on-line]. [cit. 4. 4. 11]
Dostupné z WWW: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php

Ukázka sortimentu společnosti Crystalex, CZ

- *Soubor Claudia*

Zdroj: oficiální webové stránky společnosti Crystalex, CZ [4. 4. 11]
Dostupné z WWW: http://www.crystalex.cz/nahled/56-4/claudia.html#p

- *Soubor Angela*

Zdroj: oficiální webové stránky společnosti Crystalex, CZ [cit. 4. 4. 11]
Dostupné z WWW: http://www.crystalex.cz/nahled/56-1/angela---pantograph.html#p

Ukázka inzerce společnosti Crystalex, CZ v brazilském časopise HG Casa

Zdroj: HG Casa, Únor/Březen 2011, roč. 19, č. 52, str. 11 [on-line]. [cit. 4. 4. 11]

Dostupné z WWW: http://www.grafitefeiras.com.br/sitenovo/flips_revistas/hg_casa/hgcasa52.html

Seznam příloh

Kulturní odlišnosti dle Hofstedeho výzkumu z roku 2001.....56
Ukázka sortimentu společnosti Crystalex, CZ.....59
Ukázka inzerce společnosti Crystalex, CZ v brazilském časopise HG Casa.....60