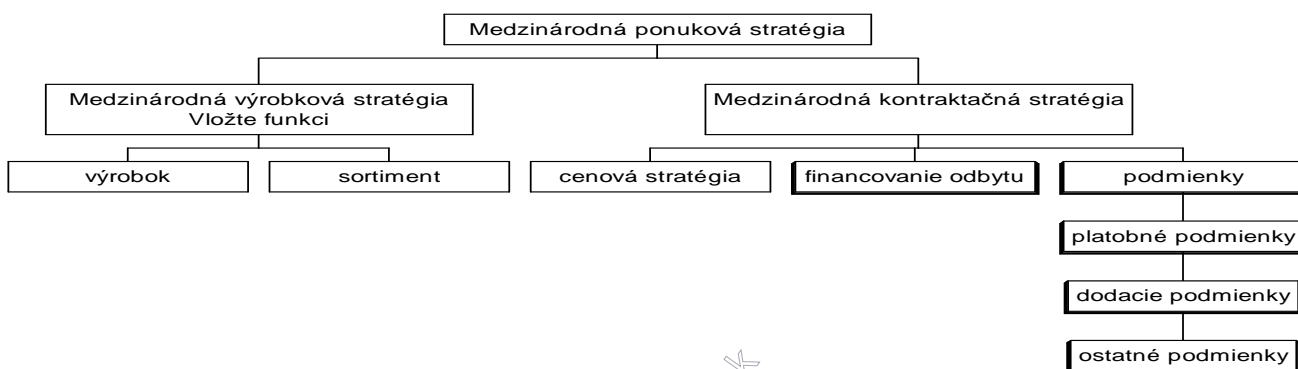


Otázka č.27

## Rozhodovanie o ponukovej, komunikačnej a distribučnej stratégií v podmienkach medzinárodných trhov

### Rozhodovanie o ponukovej stratégií



### Rozhodovanie o výrobkovej stratégií

#### VÝROBOK

Pojem výrobok je potrebné čo najpresnejšie definovať.

**Z výrobnotechnického hľadiska: výrobok =** materiálny produkt, ktorý predstavuje kombináciu fyzikálnych, technických, chemických a iných vlastností.

**Z hľadiska moderného marketingového myslenia: výrobok =** kombinácia určitých funkcií, ktoré uspokojujú vždy príslušné potreby, resp. dopyt určitých odberateľov na rôznych trhoch, alebo riešia ich problémy.

**Identifikáciou požiadaviek na výrobok z marketingového hľadiska** získame definíciu pojmu výrobok. Táto definícia je komplexná, ale umožňuje stanoviť adekvátne vlastnosti výrobkov vhodných pre každú cieľovú krajinu podľa danosti trhu.

#### IDENTIFIKÁCIA POŽIADAVIEK NA VÝROBOK

##### Požiadavky spotrebiteľa

- Funkčné požiadavky životnosť, spracovateľnosť, výkon, spotreba, potreba, materiál, procesy a pod.
- Ostatné požiadavky: bezpečnosť, hospodárnosť, pohodlie, spoľahlivosť, presnosť, jednoduchosť a pod.

##### Sociálno - kultúrne požiadavky

- kultúrne požiadavky: náboženstvo, rodina, etika
- individuálne požiadavky: zdravotné, bezpečnostné, majetkové
- sociálne požiadavky: starostlivosť, spoločenskosť, zvedavosť, prestíž a pod.
- hodnotové požiadavky: vysoká hodnota, nízka hodnota

	<input type="checkbox"/> <u>estetické požiadavky</u> : vkus, módnosť, krása
2. <b>Požiadavky na distribúciu</b> 3. Požiadavky na sprostredkovateľa	2. Požiadavky na logistiku
4. <b>Požiadavky štátu (zákony, predpisy, vyhlášky)</b> povolenie importu, minimálna kvalita výrobku, minimálne vybavenie výrobku, balenie, značenie a pod.	
5. <b>Požiadavky zahraničného prostredia</b> klimatické, technologické, požiadavky vyplývajúce z porovnania s konkurenčnými výrobkami a pod.	

#### ROZSAH ROZHODOVANIA

Rozhodnutie o stave výrobku zahŕňa tie opatrenia, ktoré sa vzťahujú na kvalitu výrobku a jeho vybavenie, ako aj na dodatočné služby spojené s výrobkom, ako sú napr. poradenstvo a služba zákazníkovi. Podľa týchto rozhodnutí sa určia skutočnosti, pomocou ktorých sa uspokojia potreby odberateľov v cieľovej krajine zistené v rámci analýzy potrieb.

OBLASŤ ROZHODOVANIA O VÝROBKU	ROZSAH ROZHODOVANIA O VÝROBKU
1. Kvalita výrobku	<b>Technické vyhotovenie</b> pre určité oblasti použitia, základný materiál, výkonnosť, presnosť, životnosť a iné podľa požiadaviek zákazníka v cieľovej krajine pri zohľadnení štátnych predpisov.
2. Stav výrobku ♦ tvar (dizajn) a farba  <input type="checkbox"/> stav balenia  ❖ stav značenia vrátane etikiet	Stav a prvky vonkajšieho vzhľadu výrobku. ♦ Tvar podľa funkčných a sociálno-kultúrnych, estetických požiadaviek pri zohľadnení štátnych predpisov ♦ farba s cieľom získania pozornosti, ako aj uspokojenia určitých racionálnych alebo neracionálnych predstáv odberateľa v cieľovej krajine <input type="checkbox"/> stav balenia výrobku na ochranu výrobku a i. pri transporte a skladovaní, pre porciovanie, ale aj ako nosič informácií a identifikačný prostriedok podľa potrieb odberateľa a kupujúceho v danej krajine ❖ voľba značky názvu, ochrannej známky pri zohľadnení požiadaviek odberateľa a daného národného zákonodarstva, údaje o výrobcovi a krajine pôvodu, údaje o výrobku a jeho zložení pri zohľadnení štátnych predpisov
3. Doplnkové služby zákazníkovi	Rozsah obchodných a technických služieb: príslušenstvo, návod na používa-

	nie, zaškolenie, pomoc pri používaní (softvér), záruky, údržba a opravy podľa potrieb odberateľa a pod.
--	---

Rozhodovanie v oblasti zostavenia špecifického sortimentu pre jednotlivé trhy krajín sa dá začleniť do nasledujúcich prvkov podľa tab.

PRVKY SORTIMENTNEJ STRATÉGIE	ROZSAH ROZHODOVANIA
1. Selekcia výrobkov	Voľba úspech sľubujúcich výrobkov pre určité trhy krajín z výrobného programu výrobného závodu doma, v cieľovej krajine alebo v tretej krajine
2. Nákup výrobkov	Nákup výrobkov iných výrobkov doma, v tretej krajine alebo v danej cieľovej krajine na rozšírenie sortimentu na danom trhu.
3. Variácie výrobkov	Prispôsobenie jednotlivých výrobkov, príp. z rozličných výrobných závodov podniku v rôznych krajinách podľa trhových požiadaviek v cieľovej krajine.
4. Inovácia výrobkov	Prijatie úplne nových výrobkov, resp. výrobkových skupín do sortimentu pre určité cieľové krajiny.
5. Eliminácia výrobkov	Vytriedenie výrobkov, resp. skupín výrobkov zo sortimentu na určité cieľové trhy v plánovacom období. Výrobky sa môžu napr. eliminovať postupne znižovaním kvality.

**ROZHODOVACIA MATICA** - z nej vyplývajú rozhodovania o výrobkovej stratégii pre medzinárodné trhy.

Rozhodovanie výrobku	Prvky sortimentnej stratégie krajiny				
	selekcia výrobkov	nákup výrobkov	variácie výrobkov	inovácie výrobkov	eliminácie výrobkov
Kvalita výrobku ♦ spotrebná, technická kvalita					
Vybavenie výrobku ♦ tvar a farba ♦ balenie ♦ značenie ♦ etiketovanie					
Doplňkové služby ♦ technické ♦ obchodné					

## **Analýza výrobku a sortimentu výrobkov**

Analýza výrobku pripravuje hlavne rozhodnutia o konkrétnom stave výrobku na daných národných trhoch. Analýza sortimentu naproti tomu podporuje racionálne rozhodovanie o kompletnom sortimente na úrovni celkového podnikania alebo jednotlivých trhoch. Konkrétna voľba daného typu analýzy závisí skôr od daného stavu rozhodovania.

### **ANALÝZA VÝROBKU**

Ak sa má na určitý trh uviesť nový výrobok, musia sa pomocou stanovenia diferencovaných trhových segmentov nájsť medzery. Podstatnou pomocou môže byť vykonanie a vyhodnotenie analýz pozície výrobku. Ak sa uvažuje výrobky nachádzajúce sa už na trhu danej krajiny zmeniť, na základe vývoja trhu eliminovať a nahradiť novými výrobkami, odporúča sa analýza životného cyklu. Ak podnik použije pre rozličné výrobky rozhodovacia pomoc, a to využitím sledu uzatváraní jednotlivých trhov, ako aj voľbu optimálnych miest pre výrobu, možno prípadne použiť analýzu výrobkového cyklu svetového obchodu.

## **Strategické ciele výrobku**

Ako miera strategického rozhodovania o konkrétnom vytvorení výrobkov a sortimentov pre cieľové trhy s ich vybranými trhovými segmentmi slúžia ciele medzinárodne nasmerovanej výrobkovej stratégie.

Ako základné kvantitatívne ciele medzinárodnej výrobkovej stratégie možno rozpracovať ciele podielu na trhu a z toho odvodené ciele odbytu a obratu pre jednotlivé výrobky a trhy na plánovacie obdobie.

Vo výrobkovej stratégii majú určitý význam aj cieľové úlohy kvalitatívneho druhu.

## **Alternatívy medzinárodnej výrobkovej stratégie**

### **SELEKCIA VÝROBKU, RESP. EXPANZIA TRHU**

Najdôležitejší východiskový bod je existujúci výrobný program, resp. sortiment, ktorý podnik ponúka doma a na vybraných zahraničných trhoch. Tento program sa adekvátne zmení pomocou určitých výrobových a sortimentných analýz. V druhom kroku sa pomocou analýzy potrieb, resp. použitím modelov pozície výrobku a analýz životného cyklu zistí, do akej miery sú výrobky vhodné na odbyt na trhu, kde doteraz neboli dodávané.

Táto stratégia sa zakladá na predpoklade, že potreby, resp. požiadavky potenciálnych odberateľov na nových trhoch krajín sú identické alebo sa veľmi podobajú. Ak tieto podmienky existujú celosvetovo, môže sa ten istý výrobok predávať celosvetovo.

### **NÁKUP VÝROBKU**

Na zaokrúhlenie a doplnenie výrobného programu by mal podnik preskúmať, či by bol možný prípadný nákup výrobkov. Týmto spôsobom sa môžu prevziať do zahraničného sortimentu výrobky, na ktorých vývoj a výrobu nemá podnik dostatok technických predpokladov.

## VARIÁCIE VÝROBKU

Zakladá sa na tom, že výrobky existujúce v súčasnom výrobnom programe sa musia cielavedome počas plánovacieho obdobia zmeniť. Často sa však musia existujúce výrobky prerobiť, keď sa majú v plánovacom období uviesť na nové trhy, na ktorých ale existujú iné trhové požiadavky.

## INOVÁCIA VÝROBKU

Podnik musí pre úspešný vstup na nový trh uviesť nové výrobky alebo skupiny výrobkov s rozdielnymi preferenciami vychádzajúcimi zo špecifík daného trhu.

Počas plánovacieho obdobia sa však aj z doteraz spracúvaných trhov spravidla eliminujú niektoré výrobky z daného sortimentu. Tieto sa musia nahradiť novými výrobkami podľa potreby trhu. Inovácie sa môžu uskutočňovať dvoma podstatnými formami:

- diferenciáciou výrobku (podnik priberie už k existujúcim nové, dodatočné varianty výrobkov do celkového sortimentu podniku)
- diverzifikáciou výrobku (ide o rozšírenie medzinárodne ponúkaného programu výkonov o oblasti, ktoré sú pre podnik nové, ale sú nejakým spôsobom spravidla spojené s doterajším programom výkonov)

## ELIMINÁCIA VÝROBKU

Rozhodnutie o eliminácii jednotlivých výrobkov z daných trhových sortimentov predpokladá orientáciu na príslušné kvantitatívne a kvalitatívne výsledky analýz. Také výsledky má podnik k dispozícii z rôznych analýz výrobkov a sortimentov, ako aj portfólií pri zohľadnení rozdielných hodnotiacich kritérií. Z toho vyplynú kritériá, ktoré poukazujú na potrebu eliminácie výrobku v plánovacom období, ako sú vývoj podielu na trhu, vývoj obratu, podiel obratu...

## ROZHODOVANIE O VÝROBKOVEJ STRATÉGIÍ

Je determinované radom interných a externých faktorov. Analýza účinkov jednotlivých faktorov na rozhodovanie musí byť urobená špeciálne s ohľadom na rozhodovanie o výrobkovej stratégii v medzinárodnom marketingu.

## ROZHODOVANIE O SORTIMENTE VÝROBKOV

Je určené na to, aby na jednej strane bol definovaný sortiment pre vybrané trhy krajín a na druhej strane celkový sortiment celého podnikania.

**Rozhodovanie o šírke sortimentu** pre daný trh sa vzťahuje na zostavenie rôznych výrobkov alebo skupín výrobkov do jednej ponukovej jednotky. Rozhodovanie o zostavení sortimentu sa týka toho, či sa má zostaviť úzky sortiment menšieho počtu druhov výrobkov, alebo sa má zostaviť široký sortiment s veľkým počtom rôznych druhov výrobkov. Na druhej strane sa má rozhodnúť, či sa má v jednotlivých druhoch výrobkov uvedených v sortimente ponúkať veľa variantov, alebo len obmedzený úzky počet. Hovoríme o **rozhodnutiach o určitej hĺbke sortimentu**.

## ZMLUVNÉ STRATEGICKÉ ROZHODNUTIA

Rozumie sa nimi ucelenosť rozhodnutí, ktoré sa týkajú zmluvných dohôd o dodávkach podnikových výkonov pre odberateľa na vybraných trhoch krajín.

## Rozhodovanie o cenovej stratégii

Cena je jedným z prvkov marketingového mixu, ktorá zabezpečuje podniku finančné vstupy. Cena je premenná veličina, ktorá je zo strany podniku najľahšie kontrolovateľná a práve preto je centrom operatívneho riadenia realizácie marketingových stratégií. Určenie ceny je veľmi zložitý proces (viď. obr.) = **FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE CENOVÉ STRATÉGIE:**



## Cenová stratégia v medzinárodnom marketingu

Rozhodovanie v oblasti cenovej politiky medzinárodne činného podniku ovplyvňuje obrat a zisk podniku ako žiaden iný marketingový nástroj.

### FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE CENOVÚ POLITIKU

- ♦ *Výrobok a odvetvie* - vysokohodnotený technický výrobok poskytuje podstatne väčšie možnosti cenovej politiky ako výrobok hromadnej spotreby. Najčastejšie sa používa skimming pricing stratégia, teda vstup na trh s vysokými cenami a postupné trhové sprístupňovanie znižovaním cien.
- ♦ *Miesto výroby* - často sa export obmedzuje iba na výrobu vo vlastnej krajine (táto výroba viaže podnik na jeho štruktúru nákladov a obmedzuje flexibilitu cenovej politiky), a nie na výrobu v tretích krajinách.
- ♦ *Odbytový systém* - najväčšiu autonómiu cenovej politiky majú podniky, ktoré
- ♦ *Miestne a klimatické podmienky* - cenovú kalkuláciu ovplyvňujú faktory, na ktoré sa zvyčajne nemyslí: tropické podnebie si vyžaduje nákladnú protikoróznú ochranu pre stroje...
- ♦ *Menové vplyvy* - silná domáca mena zhoršuje situáciu v cenovej politike. Ak napr. klesne americký dolár z 1,70DEM na 1,50 DEM,

musí americký zákazník zaplatiť za nemecký výrobok o 11,8% viac, bez toho, aby nemecký vývozca zmenil svoje ceny.

*V MM si silná vnútorná mena vyžaduje nasledovné stratégie:*

- zdôraznenie konkurencie z hľadiska kvality, dodávok a servisu
- zvýšenie produktivity a prísny manažment nákladov
- nákup a prípadne aj výroba v zahraničí
- uprednostňovanie exportu do krajín s pevnou menou....

*V prípade slabej meny:*

- rozšírenie palety výrobkov
- nákup vo vlastnej krajine
- čo najmenej platieb v devízach
- využitie cenových výhod voči domácim ponúkajúcim firmám, ktoré podmieňuje príslušná mena...

### **CENTRÁLNE ALEBO DECENTRÁLNE RIADENÁ CENOVÁ POLITIKA**

Väčšina podnikov uprednostňuje centrálnu cenovú stratégiu a poskytuje svojim pobočkám a exportným oddeleniam určitú voľnosť. Pružnými nástrojmi cenovej politiky sú rabatová politika vytvorenie platobných podmienok a prevodové ceny, vypočítané medzi centrálou a pobočkou.

### **MOŽNOSTI VOLBY V CENOVEJ POLITIKE**

- ◆ *Rigídna cenová politika súčtu nákladov* - konečná cena zahŕňa okrem nákladov na výrobu aj prirážky kryjúce náklady na prepravu, poistenie, balenie, colnica...Zaručuje nemenné marže
- ◆ *Pružná cenová politika súčtu nákladov* - uplatňujú sa tu medzinárodné ceny podľa zoznamov, ale v závislosti od príslušného zahr. trhu sa používajú rôzne rabaty, je tu snaha pokryť aspoň plné náklady.
- ◆ *Dynamická cenová politika krycieho príspevku* -je tu úsilie pokryť variabilné náklady, náklady na export a časť fixných nákladov. Toto vedie ku konkurencieschopným cenám, väčšiemu podielu na trhu.

### **PRAKTICKÁ PREVODOVÁ CENOVÁ POLITIKA**

Prevodová cena = cena, ktorá sa vypočíta pre dodávky a výkony medzi podnikovou centrálou a pobočkami v príslušných krajinách. Prevodové ceny ovplyvňujú otázku:

- v ktorej krajine vznikajú zisky a môžu byť investované
- v ktorej krajine musia byť zisky zdaňované.

Pre podnik existujú rôzne alternatívy:

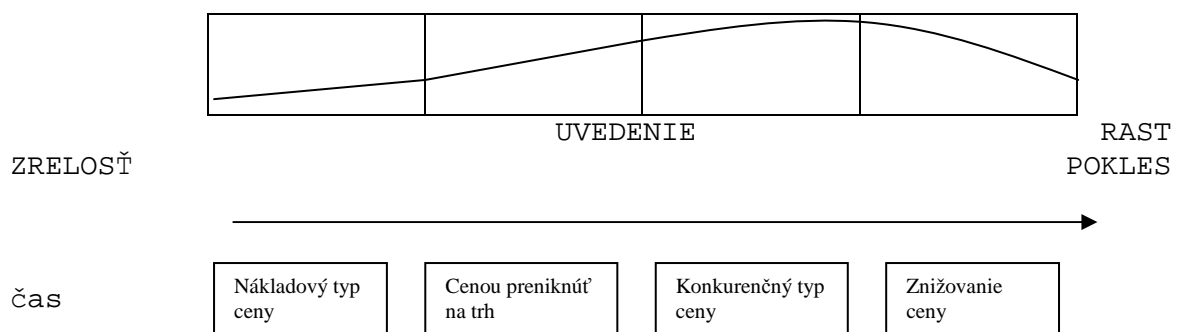
- ◆ **cena zo skutočných nákladov** - S dodávateľmi v rámci podniku sa zaobchádza ako s centrom nákladov.
- ◆ **cena zo štandardných nákladov** - nevypočítavajú sa skutočne vzniknuté náklady ale obvyklé náklady.
- ◆ **cena z modifikovaných nákladov** - využívajú ju podniky so silne kolísavým využívaním kapacity. Pri zlom využívaní sa zrieka krytia časti fixných nákladov prevodovými cenami, pri dobrom využívaní musia prevodové ceny zabezpečiť aspoň krytie plných nákladov.



- ◆ **trhové ceny** - prepočet vnútro podnikových dodávok a výkonov na trhové ceny, zisky vznikajú skôr u dodávateľov ako u zákazníkov.
- ◆ **modifikované trhové ceny** - zahraničné pobočky dostanú rabat na trhové ceny, aby bol ocenený ich výkon v marketingu a distribúcii
- ◆ **dohodnuté ceny** - dohodne sa na prevodových cenách.

## NAJDOLEŽITEJŠIE MEDZINÁRODNÉ CENOVÉ STRATÉGIE

1. **PENETRAČNÁ STRATÉGIA** - cieľom je preraziť za krátky čas s novým výrobkom na zahraničný trh a dosiahnuť na ňom čo najvyšší podiel. Prienikové ceny znamenajú pre firmu na určitý čas predaj so stratou. Môžu si to dovoliť firmy s veľkým objemom produkcie a nízkymi pracovnými nákladmi môžu konkurovať cenami. Kombinuje sa tu nízka cena s agresívnou reklamnou kampaňou. Návratnosť investície by mala byť zabezpečená veľkým objemom predanej produkcie, ktorá zároveň znižuje jednotkové náklady výroby. Riziko: možné zníženie cien konkurenčných výrobkov, ktoré ovplyvní očakávaný efekt.
2. **SKIMING STRATÉGIA** - stratégia odčerpávania určená pre trh, ktorý je ochotný zaplatiť vysokú cenu za mimoriadny produkt. Po čase sa cena zníži. Cieľom je maximalizovať príjmy pri obmedzenom množstve predaja, taktiež posilnenie presvedčenia zákazníka o vysokej hodnote produktu. Cieľom nie je dlhodobá prítomnosť na medzinárodnom trhu, ale dosiahnuť maximálny zisk v čo najkratšom čase, aj pri relatívne nízkom trhovom podiele.
3. **COST PLUS PRICING** - vychádza z nákladov výroby a distribúcie a pri stanovení ceny zohľadňuje celkové fixné a variabilné náklady. Exportné ceny sú zatažené vysokými dopravnými a inými exportnými nákladmi, s rizikom, že nebudú na zahr. trhoch konkurencieschopné alebo nebudú akceptovateľné zo strany klientov.
4. **METÓDA VARIABILNÝCH NÁKLADOV** - za základ pri stanovení ceny berie len variabilné náklady a distribúcie. Návratnosť fixných nákladov na technológie, výskum a pod. sa zabezpečuje predajom produkcie na domácom trhu a nezatažuje sa nimi export.
  - ◆ *product life-cycle pricing* stratégia - stanovuje variabilnú cenu výrobku v závislosti na krivke jeho životnosti

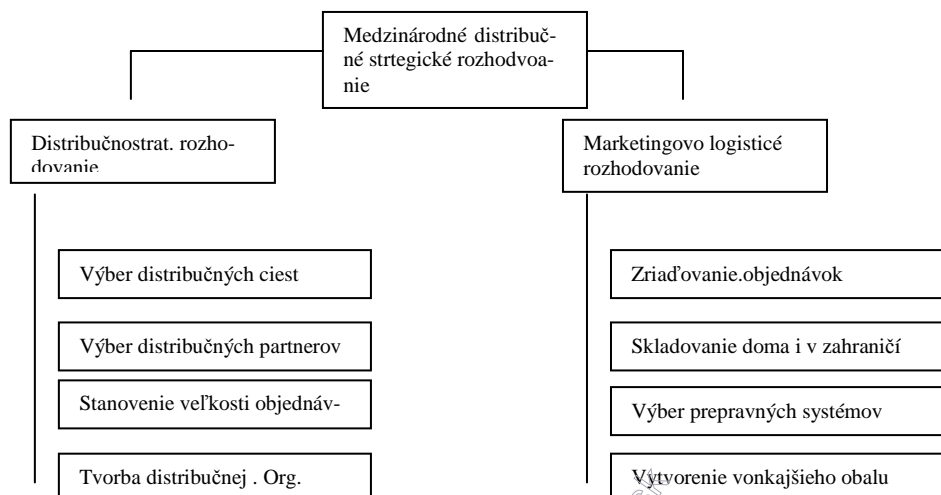


5. **MULTIPLE-PRODUKT PRICING** - predpokladá ponuku rôznych verzií toho istého produktu (napr. automobily v ekonomickej, luxusnej a štandardnej verzii), ktorým zodpovedá i rozdielna cena.



## Rozhodovanie o distribučnej stratégii

Medzinárodné distribučnostrategické rozhodovanie sa vzťahuje na to, aby boli použiteľné správne podnikové produkty v správnom množstve, v správnom čase na správnom mieste. Takto opísaný distribučný proces zahŕňa na jednej strane obchodné transakcie na ceste medzi výrobcom a končným odberateľom v cieľovej krajine a na druhej strane sa vzťahuje na fyzické spracovanie a rozdelenie produktov.



### Distribučné strategické rozhodovanie

Zahŕňa rozhodovanie o distribučných cestách, o výbere najvhodnejších distribučných partnerov, o stanovení veľkosti objednávok, ako aj rozhodovanie o vytváraní zahraničnej služby, prípadne distribučnej organizácie. Tieto rozhodnutia treba prijímať oddelene pre každý jednotlivý trh, pretože tu sú lokálne existujúce distribučné cesty rozdielne štrukturalizované.

#### ANALÝZA DISTRIBÚCIE

Mala by sa zameriavať predovšetkým na nasledujúce činnosti:

##### **Analýza trhových údajov vzťahujúcich sa na trh**

Pre každý výrobok sa najskôr musí stanoviť a prognózovať relevantný trhový potenciál celkového trhu a trhový potenciál v uvažovaných trhových segmentov. Tento potenciál sa porovná s trhovým potenciálom dosiahnutým v minulosti a so stupňom nasýtenia trhu.

##### **Analýza úspechu použitých distribučných ciest**

Mala by sa začať preskúmaním zásadných použiteľných distribučných ciest použitých pre distribúciu podnikových výrobkov v minulosti. Takto sa stanovujú podiely, aké majú jednotlivé odbytové cesty na zásobovaní daného trhu.

##### **Analýza úspechu podľa odberateľských skupín**

Východiskovým bodom je klasifikácia existujúcich zákazníkov podľa určitých kritérií, ako sú veľkosť a stav odberateľov v určitých skupinách.

### **Analyza stupňa účinnosti doterajšej distribučnej stratégie**

Možno ho určiť pomocou vybraných kvantitatívnych a kvalitatívnych kritérií.

## **Alternatívy stratégií distribučných ciest**

Najpodstatnejšie rozhodovanie v oblasti medzinárodnej distribučnej stratégie sa vzťahuje na výber najvhodnejšej distribučnej cesty pre podnikové výrobky na daný trh. Alternatívy, ktoré ma podnik pri výbere distribučných ciest možno rozdeliť podľa počtu distribučných stupňov, ktorými výrobok postupuje na svojej ceste od výrobcu po konečného odberateľa. Podľa toho hovoríme pri nezapojení žiadneho právne samostatného distribučného orgánu o nulostupňovej distribučnej ceste. Ak sa použije jeden distribučný orgán, ide o jednostupňovú, pri dvoch distribučných orgánoch o dvojstupňovú atď.

### **NULOVÁ A JEDNOSTUPŇOVÁ FORMA**

Dôležitú úlohu tu predstavuje priamy export ako implantačná stratégia s priamym predajom konečnému spotrebiteľovi v cieľovej krajine. Pri jednostupňovej distribučnej ceste sa môžu zapojiť distribučné zastupiteľstvá a distribučné spoločnosti.

#### Predaj členmi obchodného vedenia

Dovoľuje najvyššiu mieru intenzity predaja odberateľom v cudzine. Tento okruh osôb môže rozhodovať o ponúkaných výrobkoch, o cenách, ako aj o dodacích a platobných podmienkach.

#### Predaj cestujúcimi do zahraničia a akvizičnými inžiniermi

Cestujúci do zahraničia a inžinieri sú zamestnancami podniku. Sú viazaní na pokyny vedenia podniku, dostávajú spravidla pevnú základnú mzdu a ako motiváciu na vyššie výkony dostávajú príplatky vo forme provízie alebo prémie.

#### Predaj pomocou akvizičného materiálu

Domáci podnik môže svoje obchodné ponuky odberateľom vo vybraných trhoch uskutočňovať pomocou katalógov, prospektov, cenových lístkov, cielavedomých priamych reklamných opatrení.

#### Medzinárodné konkurzy

Úrady, štátne podniky a verejné inštitúcie si vyžadujú od podnikov, aby svoje ponuky o dodávky tovaru odoslali do stanoveného časového termínu.

Distribučné zastupiteľstvá a distribučná spoločnosť

Ako subjekty v cieľovej krajine prichádzajú do úvahy podnikové vlastné alebo s podnikom spojené distribučné zastupiteľstvá. Podnikové vlastné predajné zastupiteľstvo je právne a hospodársky nesa-mostatné. Rozhodovacie právomoci sú riadené zmluvne. Zodpovednosť za úspešný predaj sa nedá oddeliť, takže kontrola obchodného vedenia je zaručená distribučnými aktivitami v cieľovej krajine.

Podnik môže preniesť svoju distribučnú činnosť v cieľovej krajine aj právne samostatnému, ale hospodársky závislému distribučnému subjektu.

### **VIACSTUPŇOVÉ FORMY**

Sú vhodné vtedy, ak centrálna distribučná spoločnosť prevádzkuje distribučné zastupiteľstvá v najdôležitejších regiónoch.

### Formy cudzieho predaja

Predaj vrátane všetkých trhových aktivít a obchodných rizík prenesie podnik na hospodársky a právne samostatné a nezávislé distribučné orgány.

### **JEDNOSTUPŇOVÉ DISTRIBUČNÉ CESTY**

#### Importné spoločnosti v zahraničí

Táto pracuje ako obchodník a uzatvára obchody vo vlastnom mene, na vlastné riziko a na vlastný účet. Práva a povinnosti domáceho podniku a jeho zahraničného vyhradeného zástupcu sú zachytené v zmluve o výhradnom zastúpení. Táto zmluva zaručuje importérovi výlučný obchod s výrobkami exportéra v jeho distribučnej oblasti

#### Špeciálni distribuční partneri v jednotlivých krajinách

Tradične, alebo na základe určitých právnych alebo ekonomických vývojov uskutočňujú niektoré obchodné funkcie.

#### Zapojenie zahraničných výrobcov

Ako dôvody možno uviesť kompletizáciu sortimentu, prístup k zahraničnému know-how, dosiahnutie predstihu pred ostatnými lokálnymi konkurentmi, zníženie nákladov a pod.

#### Obchodní zástupcovia v zahraničí

Sú to samostatní obchodníci, ktorí rozširujú výrobky na cudzie meno a na cudzí účet. Podľa plnej moci možno rozlišovať sprostredkovacích zástupcov a uzatváracích zástupcov. Ako odmenu dostane obchodný zástupca províziu v závislosti od obratu, ktorá môže byť podľa okolností spojená s fixnou hodnotou.

#### Komisionári v exporte

Je to samostatný obchodník, ktorý však kupuje, alebo predáva komisionálny tovar na vlastné meno a na vlastný účet. Konsignačný tovar sa často skladuje v colnom sklade, ak colné zákony importnej krajiny colné skladovanie umožňujú. Za svoju činnosť dostane províziu alebo komisiu, ktorá sa vypočíta z obratu.

#### Obchodní makléri v medzinárodnom marketingu

Preberá ako samostatný obchodník v cudzom mene a na cudzí účet sprostredkovanie zmlúv o získaní a rozširovaní tovaru, cenných papierov, poistenia, lodného priestoru a iných predmetov obchodného prerokovania. Sprostredkuje zmluvy medzi domácimi výrobcami a zahraničnými zákazníkmi a naopak, alebo využíva príležitosť na uzavretie zmluvy. Za svoju činnosť dostane kurtáž.

#### Brokeri

Sprostredkováva predovšetkým zmluvy medzi exportérom a zahraničným odberateľom. Je spravidla regionálne činný podnik. Jeho najdôležitejšími vlastnosťami sú teda miestna reputácia a kontakty s potenciálnymi zákazníkmi. Okrem toho preberá za exportéra celý rad servisných služieb.

### **DVOJ A VIAC STUPŇOVÉ DISTRIBUČNÉ CESTY**

Tu môžu byť zapojené už opísané distribučné subjekty alebo aj ďalší distribuční partneri v cieľovej krajine. Napríklad by podnik mohol svoje výrobky dodávať priamo z domácej krajiny lokálnej nezávislej importnej, resp. distribučnej alebo obchodnej spoločnosti, ktorá by potom po svojej línii predávala tovar konečným odberateľom prostredníctvom obchodných zástupcov. Nie sú vhodné pre výstavbu dobrej konkurenčnej pozície

### **Formy kooperatívnej distribúcie**

Sú tu spravidla možné len jednostupňové cesty, lebo táto sa vyznačuje tým, že distribúciu musia spolu uskutočniť najmenej jeden lokálny partner a jeden zahraničný partner. Pomocou kapitálového podielu sa môže zahraničný podnik podieľať na právne a hospodársky samostatnej distribučnej spoločnosti. Táto lokálna distribučná spoločnosť potom môže prevziať distribúciu podnikových výrobkov alebo aj distribúciu výrobkov viacerých zahraničných, či domácich výrobcov, ktorých výrobné programy sa dopĺňajú na adekvátny trhový sortiment.

Účelná klasifikácia trhov s možnosťou presadiť štandardizované distribučné stratégie používa v podstate tieto kritéria:

- prístupnosť trhov vlastným podnikovým distribučným aktivitám
- druh hospodárskeho poriadku, aby sa mohla vyhodnotiť možná intenzita distribučnej angažovanosti
- stav vývoja distribučných štruktúr, čím sa dá zachytiť existencia lokálnych distribučných ciest a distribučných partnerov
- úspešnosť trhu

Podľa toho sa dá vytvoriť päť skupín krajín:

- 1) Otvorené trhy s liberálnym hospodárskym poriadkom a vyvinutou distribučnou štruktúrou, rozdelené podľa ich kladného vplyvu na podnikové aktivity
- 2) Chránené trhy s liberálnym alebo semiliberálnym hospodárskym poriadkom a dost' vyvinutou distribučnou štruktúrou
- 3) Kompletne chránené trhy s plánovane orientovaným hospodárskym poriadkom a vyvinutými distribučnými štruktúrami
- 4) Otvorené trhy s liberálnym, semiliberálnym hospodárskym poriadkom a elementárnymi distribučnými štruktúrami, ale s nestabilnými politickými pomermi
- 5) Kompletne chránené trhy s plánovanie orientovaným hospodárskym poriadkom a elementárnymi distribučnými štruktúrami ale s nestabilnými politickými pomermi.

Výber cudzieho distribučného partnera

Keď sú urobené rozhodnutia pre distribučné cesty jednotlivých výrobkov na určité trhy, má nasledovať definovanie distribučných funkcií a distribučných cieľov. Podľa toho sa rozpracúvajú kritériá, ktoré musia vybraní distribuční partneri minimálne spĺňať:

- aké distribučné kanály sú pri obchode s danými krajinami k dispozícii? Zapoja sa vlastní podnikoví alebo cudzí distribútori?
- Ktoré informácie treba minimálne mať pri rozhodovaní o výbere distribučných partnerov?
  - a) majetkové, podielnické pomery, kapitálové vybavenie,...
  - b) poznámky ku konateľom
  - c) organizácia zahraničnej služby
  - d) rozsah zastúpení, preberanie nových zastúpení v blízkej minulosti
  - e) zastupované skupiny výrobkov, obrat podľa skupín výrobkov
  - f) počet zákazníkov podľa regiónov a oblastí
  - g) preberanie marketingových funkcií
- Ako sú hodnotení distribuční partneri prichádzajúci do úvahy podľa uvedených kritérií?
- Treba vôbec zapojiť určité formy distribučných partnerov?

- Aké minimálne požiadavky sa majú klásť na zahraničných distribučných partnerov
- Minimálne aké funkcie by mohol veľkoobchod spĺňať?
- Ako dopadla analýza výkonov prevádzkových foriem obchodu s ohľadom na distribúciu vlastnej výroby

---

## Rozhodovanie o komunikačnej stratégii

---

Zahŕňa všetky rozhodnutia, ktoré sú určené na to, aby informovali cieľové skupiny zákazníkov na vybraných trhoch o podniku a jeho trhových aktivitách. Proces komunikácie prebieha použitím komunikačných nástrojov, resp. čiastkových stratégií, vždy v súlade so špecifickými potrebami podniku. Všetky komunikačné rozhodnutia sa dajú rozdeliť na nasledujúce čiastkové komplex, ktoré sa čiastočne prekrývajú.



Účinná medzinárodná komunikácia musí byť taká, aby informácie o celom podniku boli totožné s informáciami masmédií, reklamy výrobkov a informáciami vyplývajúcimi z požiadaviek zákazníkov. Šanca na úspech v medzinárodnom marketingu sa znižuje, keď sa informácie nedostanú k správnym cieľovým skupinám zákazníkov.

## Úlohy medzinárodného plánu podniku

Najdôležitejšie úlohy na spracovanie komunikačnej stratégie vyplývajú z globálnych strategických rozhodnutí. Tým sú stanovené priority na spracovanie trhov s ich trhovými segmentmi a strategickými smermi pre daný stupeň angažovanosti v krajine.

Podľa všetkých predbežných požiadaviek cieľových skupín sa umiestnia výrobky a stanovujú ceny, pričom sú zohľadnené aj špecifické nároky vybraných potencionálnych skupín zákazníkov. Cena musí spĺňať aj predstavy týchto skupín odberateľov. Aj pri výbere najvhodnejšej stratégie odbytu musia byť v popredí aspekty trhov segmentov. Pre cieľový trh sa musia rozhodnúť, podľa cieľových skupín, či bude optimálnou stratégiou stratégia intenzívna, selektívna, alebo exkluzívna.

## Cieľové úlohy komunikačnej stratégie

Medzinárodná komunikačná stratégia podľa určitého nadradeného cieľa sa musí urobiť pre všetky čiastkové stratégie vytvárania pozície výrobku, ceny a distribúcie adekvátneho imidžu výrobku a podniku. Komunikačné opatrenia majú byť potom zacielené tak, aby sa tento vlastný profil imidžu vytvoril pre celý podnik.

Okrem toho sa pre výrobky na vybraných trhoch vedome ohraničuje ich profilovanie v porovnaní s konkurenciou.

Pri použití uvedenej čiastkovej stratégie v oblasti komunikácie možno vychádzať z určitého rozdelenia:

### STRATÉGIA IDENTITY PODNIKU

Sa zameriava na vytvorenie určitého imidžu podniku a čo najvyššieho stupňa poznania podniku v celom svete. Pojem imidž podniku možno definovať ako obraz, vzhľad, ako ho uznávajú skupiny, o ktoré má podnik na vybraných trhoch záujem. Tento obraz sa skladá z objektívneho stavu podniku ako predmetu mienky a na druhej strane zo subjektívnych, pocitovo podfarbených názorov a pocitov, ako aj domniek a očakávaní daných cieľových skupín.

#### **Analýza skutočného stavu**

Mimoriadny význam majú dva aspekty:

- je potrebné určiť, aký obraz má podnik vo svete a či sa tento obraz zhoduje s celkovým obrazom podniku
- musí sa zistiť obraz podniku a stupeň jeho poznania vo verejnosti danej krajiny, a to diferencovane podľa záujmových skupín, lebo u nich sa predpokladá existencia rozdielnych predstáv.

Stupeň poznania podniku na národnom trhu, ktorý sa spracúva ako ťažiskový trh, sa dá stanoviť pomocou tzv. „pripomínacej metódy“ alebo pomocou „podpornej pripomínacej metódy“. Pri „pripomínacej metóde“ sa zisťujú aktívne znalosti opýtaných bez podpory akýchkoľvek pomocných prostriedkov. Pomocou „podpornej pripomínacej metódy“ sa zisťuje stupeň poznania použitím pomocných prostriedkov, akými sú znak firmy a reklama, čím sa aktivizujú pasívne vedomosti.

Analýza skutočného stavu obrazu jedného podniku, uvedený profil silných a slabých stránok a stupeň poznania zistený na jednotlivých cieľových trhoch tvoria základ na stanovenie diferencovaných cieľov a strategických opatrení stratégie identity podniku v plánovacom období.

Cieľové úlohy - na základe filozofie podnikania, formulovanej v rámci rozpracovania koncepcie podniku, a na základe tam spracovaných medzinárodných cieľov musia byť všetky čiastkové stratégie identity podniku na vytvorenie jednotného obrazu podniku orientované smerom dnu i von.

Východiskovým bodom stanovenia cieľových úloh pre medzinárodne činný podnik je vytvorenie cieľového imidžu, ktorý bude oslovenými cieľovými skupinami na vybraných trhoch jednotne udržiavaný. Požadovaný obraz možno pritom získať ako profil polarizácie. Ak sa potom porovná požadovaný obraz so skutočným, ukáže sa jednoznačne, v ktorých oblastiach sa musí skutočný obraz korigovať. Toto je hlavný cieľ, ktorý sa doplní radom kvantitatívnych cieľov. Tak môže podnik stanoviť potrebné stupne poznania pre rôzne cieľové skupiny.

Cieľové skupiny - sú úplne diferencované a definujú sa rozdielne pre rôzne krajiny. V najužšom zmysle patria do tejto skupiny iba



pre podnik pracujúci, distribuční partneri často zmluvne viazaní doma a v zahraničí. Podnikové externé cieľové skupiny tvoria súčasní a potenciálni dodávatelia v celom svete, resp. obchodné organizácie najrôznejšieho druhu a súčasní a potenciálni odberatelia, ako aj perspektívni spolupracovníci, investori a banky. K ďalšiemu okruhu patria „tvorcovia mienky“ z povolania, ako sú novinári a učitelia, ako aj tvorcovia mienky nie z povolania ako sú politici na centrálnej a decentrálnej úrovni, komunálne inštitúcie a úrady, záujmové spoločnosti najrôznejšieho druhu, odbory a zväzy.

### **Prvky**

V rámci medzinárodnej stratégie identity podniku sa musia zistiť jednotlivé obrazy v troch rozdielnych oblastiach a síce stav podniku, kultúra podniku a komunikácia podniku.

Vizuálny obraz - farba budov, znak firmy, druh písma, formáty, grafický a typografický poriadok a normy, štýl fotografie, kvalitu nosného materiálu, balenie, výstavnícké systémy, charakteristiku architektúry, formy vnútorného vybavenia a prístroje, štýl pracovného a služobného ošatenia..., ktoré sa dajú integrovať do jedného systému.

Kultúra podniku - zahŕňa porozumenie, sebavedomie a vlastné uznanie podniku, a tak vyjadruje správanie podniku alebo štýl jeho správania smerom dnu a von. Je zvýraznená tradíciou, štýlom vedenia, hodnotovým systémom, normami a pod. Smerom dnu môže prenášať podnikového ducha a takto motivujúco pôsobiť na pracovníkov, smerom von má kultúra viesť k uzavretému správaniu podniku, ktoré sa odrazí na strane predaja vo forme uzavretého správania v oblasti ponúk, distribúcie, komunikácie na vybraných trhoch.

Podniková komunikácia - komunikačný proces vzťahujúci sa na podnik ako celok smerom dnu a smerom von. Má za úlohy prenášať posolstvo identity, ako sa predstavuje v textoch a argumentoch, obrázkoch a symboloch, ako aj farbách a kombinácia farieb, pomocou vhodných médií na určité cieľové skupiny. Smerom dnu má vzbudzovať u spolupracovníkov dôveru a sebavedomie. Vhodné komunikačné prostriedky sú vnútropodnikové médiá, ako podnikové noviny a interné školiace kury. Smerom von sa musí posolstvo identity pravidelne uvádzať prostredníctvom vhodných komunikačných médií, ako sú účasti na veľtrhoch a výstavách, noviny, odborné časopisy...

### **Optimálna stratégia identity podniku**

Programovanie celosvetovo jednotnej identity podniku vychádza z analýzy skutočného stavu. Podľa toho nasleduje formulovanie cieľových úloh, pričom ťažisko spočíva v spracovaní požadovaného obrazu. Jednotlivé obrazy z hľadiska zostavenia kultúry podniku musia vychádzať zo sformulovanej filozofie podniku.

Vlastné rozširovanie konkrétneho obsahu výsledkov stratégie sa robí pomocou dlhodobu plánovaných podnikových komunikačných strategických opatrení.

Smerom von sa stratégia identity vyjadruje zvýraznením určitého obrazu voči cieľovým skupinám zaujímajúcim sa o aktivity podniku. Tento obraz sa podstatne zvýrazňuje okrem použitia komunikačnostrategických nástrojov adekvátnou kvalitou výrobkov a účinnou službou zákazníčkovi. Nakoniec nasleduje ďalšia prezentácia podniku.

Pri stratégii identity podniku ide o centrálnu komunikačnú stratégiu medzinárodne aktívneho podniku. Má teda funkciu vedúcej stratégie pre všetky ostatné čiastkové stratégie z oblasti komunikácie



### **STRATÉGIA PRÁCE S MASMÉDIAMI**

Má v prvom rade vylepšiť imidž podniku a stupeň poznania podniku na jednotlivých trhoch a neskôr v celom svete

### **STRATÉGIA VÝROBKU**

Má slúžiť v prvom rade na vytvorenie imidžu výrobkov a na zlepšenie stupňa ich poznania

### **STRATÉGIA POTREBY PREDAJA**

Využíva nástroje pre priame zvyšovanie predaja.

### **STRATÉGIA VZŤAHOV K VEREJNOSTI**

(public relation) zahŕňa predovšetkým opatrenia súvisiace s reklamou na získanie dôvery na vybraných trhoch krajín. Opatrenia tejto stratégie sú skôr národné.

Úlohy - plánovanie stratégie public relation pre jednotlivé trhy sa preto orientuje predovšetkým na cieľové úlohy plánovania podniku pre jednotlivé trhy. Dlhodobé opatrenia práce s verejnosťou takto podporujú celkovú aktivitu podniku na vybraných trhoch

Ciele - sa odvodí z podnikových a marketingových cieľov pre jednotlivé trhy. V popredí pritom je dosiahnutie požadovaného obrazu, hlavne zlepšenie imidžu, ako aj získanie sympatií a dôvery u súčasných a potenciálnych odberateľov a verejnosti hostiteľskej krajiny. Ďalším cieľom je dosiahnutie určitého stupňa poznania podniku v hostiteľskej krajine.

Opatrenia - používajú sa rôzne nástroje na dosiahnutie cieľa:

- *poskytovať všeobecné informácie, exkluzívne informácie alebo tematické nápady novinárom*
- *interview s lokálnymi médiami*
- *Tlačové konferencie*
- *Príspevky do časopisov*
- *Zakladanie nadácií, cien, štipendií a poskytovanie verejnoprospešných darov v cieľovej krajine*
- *Prijatie tvorcov názorov, reprezentantov vlád*
- *Uverejnenie obchodných správ v časopisoch pre zákazníkov*