

Globální strategie versus lokální trhy

Koordinace globální a lokální komunikace patří k nejobtížnějším marketingovým disciplinám. V této souvislosti je až zarážející, jak málo prostoru je této tematice věnováno v příručkách a učebnicích. Dávat obecné rady není snadné, už proto, že míra sjednocení obchodní a marketingové komunikace v různých typech korporací je různá.



Petr Hampel pracuje jako senior business konzultant v poradenské divizi firmy Logica-CMG. V letech 2003-2005 byl v téže firmě marketingovým ředitelem pro region střední a východní Evropy.

Je to situace, kterou dobře zná každý marketingový manažer pracující pro mezinárodní společnost. Útvary korporátní komunikace sídlící ve vzdálené zemi má naprosto jasnou představu, jak oslovovat zákazníky, jaký brand budovat, jaké komunikační kanály využívat, apod. A zároveň přicházejí z obchodních oddělení požadavky, které míří přesně opačným směrem. Globální hesla prý na místní zákazníky nezabírají, je zapotřebí komunikovat úplně jiným způsobem, respektovat lokální specifika atd. Lokální marketing má pochopitelně tendenci dít za pravdu spíše místním lidem z vedlejší kanceláře než šéfům a metodikům ve vzdáleném ústředí – možnosti vyhnout se zavádění globálních komunikačních programů reportováním falešných informací jsou ovšem jen omezené. Zkrátka, nikdy nekončící příběh sporu dvou světů.

Korporace vynakládá obrovské prostředky na vytvoření silného jednotného globálního brandu. A nemine den, aby se marketingovému řediteli nedostal do rukou materiál vyrobený pobočkou ve vzdáleném regionu, který je v příkrém rozporu s globální komunikační strategií. V noci jej tíží noční můry, v nichž se významnému zákazníkovi dostanou do rukou všechny ty materiály naráz. Snový zákazník pochopí, že firma není schopna se dohodnout ani na základních pravidlech, a začne dokonce pochybovat o tom, zda je schopna realizovat dodávku, k níž je zapotřebí spolupráce více národních poboček. Stůžnosti přilísí ne-

pomáhají. Přistřížená národní či regionální pobočka má vždy pohotové výmluvy, proč v tomto případě nebylo možné vyhnout se výjimce, proč nebylo možné o tom centrální informovat. Nebo se jedná o neschvalený materiál, jehož 50 tisíc výstřků bylo vyrobeno jen pro účely schvalování a jehož jeden jediný kousek se náhodou dostal ven z firmy – ano, jednalo se právě o onen jeden kousek, který drží v ruce ředitel globálního marketingu.

KUDY VEDE ZLATÁ STŘEDNÍ CESTA

Jeden pól představují například někteří výrobci spotřebního zboží. Na lokálních trzích působí pod místními značkami, které jsou zde dlouhodobě akceptovány, využívají se komunikační kanály odpovídající místním podmínkám. Korporace se stará v podstatě jen o to, aby marketingové náklady nepřesáhly stanovenou úroveň. Z hlediska zákazníka je korporace viditelná jen logem na internetové stránce nebo malou zmiňkou ve výroční zprávě. A je to tak správně. Když si moje manželka kupuje prádlo, sáhne po osvědčené značce Plesas. Skutečnost, že tento výrobce prádla je součástí velké skupiny se sídlem kdesi ve Švýcarsku, pro ni není nijak významná. A Schiesser Eminence Group zase nemá žádný důvod investovat desítky milionů do vytvoření silného brandu na českém trhu.

Druhý extrém představují některé mezinárodní poradenské firmy. Pracují pro několik málo zákazníků, kteří jsou opět globálními skupinami. Klíčové kontrakty jsou uzavírány vesměs s centrálními, existuje jedna globální databáze zákazníků, jedna globální metodika, jak s nimi pracovat, jeden globální brand, každý zákazník má přiděleného globálního account manažera. Takové firmy se vesměs ani neobtěžují s internetovými stránkami v národních jazycích nebo s překládem propagačních materiálů. Image též, kdo postupují ve všech regionech naprosto stejným způsobem, je naopak výhodou.

Naprostá většina společností je někde

mezi těmito dvěma póly. Zákaznické databáze a procesy jsou na lokální úrovni, nicméně základní metodika je globální. Komunikační kampaně jsou připravovány na míru konkrétním trhům, nicméně vycházejí z globální koncepce, pochopitelně při respektování jednotlivého brandu. A totéž platí i o produktech.

BUDOUCNOST PATŘÍ GLOBALIZACI

Obecně lze říci, že trend směřuje spíše k tomu, že stále větší váhu mají globální záležitosti. Vede k tomu několik faktorů. Na B2B trhu přibývá zákazníků, kteří jsou zapojeni do globálních skupin. V ně kterých případech to znamená, že významná nákupní rozhodnutí padají v mezinárodním ústředí. Ale i tam, kde se obchoduje lokálně, je důležité vnímat mezinárodní dimenzi problému. I kdyby nebylo jiných důvodů, tak jen kvůli referencím. Pokud můj produkt využívají pobočky téže korporace v jiných zemích a jsou s ním spokojeny, je to většinou daleko přesvědčivější reference než z dlouhé řady konkurenčních firem.

Na B2C trhu se zformovala skupina zákazníků někdy trochu posměšně nazývaná „mezinárodní tryskáčový klub“, tedy vesměs manažeri mezinárodních firem a jejich rodiny. Tato skupina je relativně homogenní a lze ji oslovit více méně jednotným způsobem. A nenakupuje pouze na letištích!

Jednotný mezinárodní přístup umožňuje dosáhnout podstatných úspor v nákladech. Podstatnou část nákladů za grafické návrhy, vypracování grafických manuálů, práva k fotografiím apod. lze ušetřit tím, že je provedete pouze jednou z centrály. V řadě případů lze také dosáhnout zajímavějších cen služeb reklamních agentur, PR, partnerství na konferencích, získat levnější analýzy trhu (které většinou opět vytvářejí mezinárodní skupiny atd.).

Všichni se shodují, že firma, která se dokáže poučit ze svých úspěchů, ale i neúspěchů, je na cestě na vrchol.

V rámci mezinárodní skupiny to platí dvojnásob. Firma, která dokázala vytvořit mechanismy, jež jí umožňují využít postupy, jež se osvědčily v jedné části světa, ve všech pobočkách (pochopitelně s patřičnou mírou citlivosti), získává výhodu. A pokud by se snad někomu podařilo aplikovat ve všech pobočkách i poučení z neúspěchů, byl by na tom ještě mnohem lépe. Ale to bychom chtěli přilísí. V dobře firmě přece neúspěchy neexistují. Je?

Kolikoliv řeknete v jedné zemi, může být proti vám použito někde jinde. Pokud si v kampani udeříte legraci z Číňanů, není vyloučeno, že příští týden bude obchodní ředitel vaší hongkongské pobočky vysvětlovat zákazníkům, jak to vlastně bylo myšleno. V tomto kontextu lze pochopit, proč některé korporace tolik trvají na dodržení všech nestupujících pravidel politické korektnosti. Ve střední Evropě těžko někdo pohorší citat z „Imperialistického spisovatele“ Rudyarda Kiplinga. Jenže byznys se dělá i v Kalifornii nebo jiných baštách radikální levice.

Hovoříme-li však o trendu směřujícím k prosazení globálního přístupu, je to jen polovina pravdy. Ta druhá říká, že trhy se nikdy nestanou zcela globálními a že vždy bude zapotřebí oslovit i ty zákazníky, kteří na sobě nemají bílé košile a kravaty a nejsou na cestě z manažerského mítinku v Silicon Valley na golfové hřiště na Kanárských ostrovech. A že prodej přes internet nikdy nedosáhne takového rozvoje, aby přestalo být zapotřebí místních zástupců. Vždy bude existovat potřeba oslovit místní zákazníky skrze místní kanály a způsobem odpovídajícím místní kultuře. A tudíž také potřeba slábnutí globální a lokální komunikační aktivity.

Podobně jako v řadě jiných oblastí, i zde je klíčem k úspěchu správné nastavení procesů a intenzivní komunikace. Ta by měla vycházet z následujících zásad.

DEJTE O SOBĚ VĚDĚT

Obousměrnost. Informace musejí proudit nejen z centrály do regionálních poboček, ale také opačným směrem. Pokud centrála přijde s nápadem, který v konkrétní zemi může způsobit problémy, musí o tom být co nejdříve informována. Centrála potřebuje informace o trzích v jednotlivých regionech, o zvláštních potřebách místních zákazníků, o reakcích na předešlé kampaně a aktivity. Mnoho středoevropských firem se v této souvislosti již setkalo s problémem vyplývajícím z toho, že požadavky a informace přicházející odsud nejsou brány dost vážně. Marketingové a obchodní oddělení vynaloží spoustu času a energie na přípravu podrobného materiálu, posle je do ústředí a o několik týdnů později dostá-



ne globální nařízení, které je zjevně šito na míru americkému nebo německému trhu. Z dokumentu je zřejmé, že náměty z České republiky se nikdo nezabýval a nejspíš je ani nikdo nečetl. Regionální marketingová oddělení čelí pokušení zadívat se po svém – přistě na podobné pokusy rezignovat a na místo vytváření zpráv raději přemýšlet o tom, jak co nejlépe obsloužit manažery v centrále a vyhnout se plnění globálního nařízení. Z krátkodobého hlediska je to poměrně efektivní volba, firmě jako celku to však přilísí neprospěje.

Náročnější, nicméně smysluplnější možnost je dát si tu námahu a přesvědčit centrálu, že e-mail z Prahy může být stejně důležitý jako z Los Angeles. Ve firmě, kde pracují, probíhá před časem kampaň podobná též zaměřeným na zákazníky. Člověk skupinou osměm byl kolegové v jiných pobočkách a hlavním sdělením ukázat, že naše schopnosti, znalosti a výsledky jsou na minimálně stejné úrovni jako jejich. Kampaň zahrnovala vytvoření brožury určené dovnit korporace, zprovoznění webové stránky, příspěvky do internetových i papírových časopisů apod. Výsledky se ukázaly překvapivě rychlé. Oddělení korporátní komunikace dokonce zorganizovalo online seminář, v němž byla marketingová komunikace ve střední Evropě prezentována jako ukázková případová studie a inspirace pro jiné regiony. A v komunikaci od té doby není nejmenší problém.

Komunikace musí zahrnovat celou firmu.

Každý zaměstnanec by měl rozumět firemním hodnotám a její kultuře a znát také základní marketingové zásady.

MANAGEMENT ORGANIZACE & ŘÍZENÍ

chodní profesionálkové mají více než jiné profese sldon popisovat jevy z té příznivější stránky. Pokud se nepodaří vliv tohoto faktoru snížit na rozumou míru, redukuje se celá interní komunikace na proud sloganů a oslavných ód bez jakéhokoliv obsahu.

VYUŽÍVÁTE VŠECHNY KANÁLY?

Těžko si představit, že by ve firmě současnosti mohlo být tím hlavním kanálem něco jiného než nějaká internetová technologie, respektive nějaká kombinace internetu a extranetu. Zde by měla být dostupná všechna pravidla, zásady, informace o kampaních a strategických atd. Vedle toho je důležité, aby probíhala soustavná komunikace nad každodenními záležitostmi. Právě tyto běžné interakce totiž vedou k tomu, že centrála přesněji porozumí tomu, co potřebují národní pobočky a pro ty je zase snaží osvojit i všechny korporátní komunikační zásady. V ideálním případě by do takové komunikace mělo být zapojeno celé marketingové oddělení, takže všichni pracovníci málokromě svého přímého nadřízeného ještě partnera (či „metodického nadřízeného“) v centrále. V některých případech to osměm není možné z technických důvodů, třeba proto, že někteří členové místního týmu nehovoří tak dobře anglicky. Obvyklým řešením je jmenování „styčného dobrovolníka“, který je za kontakty s centrálou odpovědný. Obdobně může být v globálním marketingovém týmu oslova odpovědná za komunikaci i s tím osměm regionem. Zpravidla je to ak uspořádání postátně méně efektivní.

A pak je tu možnost, že styčným důstojníkem je sám vedoucí marketingového oddělení. Z hlediska samotné práce je to sice krok zpět, protože šéf regionálního marketingu je zakalen drobnostmi, takže stojí jak pravce, tak komunikace, nicméně požitivem je jeho osobní zálibe, což mu umožní udržet se o kape placentou pozice v centrále.

Extranet zase umožní zapojit do přímé komunikace i agentury a obchodní partnery. Není například žádný důvod, proč by grafické studio nemělo dostávat informace o pravidlech používání loga a zásady firemního designu přímo z centrály, kde vznikají. V opačném případě hrozí, že z pracovníků místního marketingového oddělení se stane skupina dralých rodučů, jejich hlavní činností je přeposlání informací z centrály do agentury a nazpátek.

Jaké je tedy nejlepší rada pro šéfa regionálního marketingu, chce-li skutečně přispět k budování silné globální komunikace a zároveň cíleně oslovit místní trh? Komunikovat, komunikovat, komunikovat! Dejte si práci s tím, aby o vás v centrále věděli. A pokud vás podezírají, dejte si práci s tím přesvědčit je, že je to nepravda. Je to něco, do čeho se vyplatí investovat alespoň tolik jako do komunikace se zákazníky. Protože výsledkem může být právě smysluplná komunikace směrem k zákazníkům. Taková, která dokáže využít silu mezinárodní skupiny a zároveň dát místním zákazníkům pocit, že jste tu pro ně. ■