



MARKETING SCIENCE & INSPIRATIONS

B2B-MARKETING COMMUNICATION
STRATEGIES IN CEE

AUSTRIAN SALES PARTNER
MANAGEMENT IN CEE
COUNTRIES

BRANDING LOCATIONS:
CREATING CONSISTENT
AND EASY TO REMEMBER
MESSAGES



SÚŤAŽ FLEMA MEDIA
AWARDS 2015

Marketing Science and Inspirations — Vedecký časopis zameraný na problematiku marketingu a marketingového manažmentu. | *Scientific journal is aimed at the area of marketing and marketing management.*

ROČNÍK X, 2015, ČÍSLO 3 | VOLUME X, 2015, NUMBER 3

DÁTUM VYDANIA | DATE OF ISSUE — Október 2015 | *October 2015*

ISSN 1338-7944

REGISTRAČNÉ ČÍSLO MK SR | REGISTRATION NUMBER — EV 3360/09

Periodicita: štyri riadne vydania | *Periodicity: four periodical issues*

VYDAVATEL A ADRESA REDAKCIE | PUBLISHER AND ADDRESS OF EDITOR — Univerzita Komenského v Bratislave,

Fakulta managementu, Odbojárov 10, P. O. Box 95, 820 05 Bratislava 25, Slovensko/Slovakia | tel.: **421 (2) 50 117 428 |

e-mail: redakcia@mins.sk | www.portal.mins.sk — Časopis je vydávaný v spolupráci so ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o. p. s.,

Mladá Boleslav, Česká republika | *The journal is published in co-operation with ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o. p. s., Mladá Boleslav, Czech Republic*

IČO VYDAVATELA | PUBLISHER ID NUMBER — 00 397 865

REDAKČNÁ RADA | EDITORIAL BOARD — Predseda | *Editor-In-Chief* — Peter Štarchoň — Členovia |

Members — Radim Bačuvčík, Gabriela Pajtinková Bartáková, Viera Cibáková, Bogusława Dobek-Ostrowska, Miroslav Foret,

Bernd Hallier, Marie Hesková, Pavel Horňák, László Józsa, Olga Jurášková, Vanda Lieskovská, Štefan Majtán, Theodor Valentin Purcareau,

Patricia L. Rees, Magdaléna Samuhelová, Eva Smolková, Jaroslav Světlík, Róbert Štefko, Antónia Štensová, Pavel Štrach,

Hans van der Velden — Hlavný sekretár | *Secretary-General* — František Olšovský

GRAFICKÁ ÚPRAVA | GRAPHIC DESIGN — Martina Rozinajová

JAZYKOVÁ ÚPRAVA | EDITING — Miloslav Vojtech & Dagmar Weberová

TLAČ | PRINTER — KO & KA spol. s r. o.

CENA ZA ČÍSLO | PRICE PER A PIECE — 10,50 EUR

OBJEDNÁVKY A PREDPLATNÉ | ORDERS AND SUBSCRIPTION — redakcia@mins.sk

Vedecké príspevky sú recenzované anonymne dvomi nezávislými recenzentmi. Pokyny pre autorov sú zasielané na vyžiadanie. Za obsah

a jazykovú úpravu jednotlivých príspevkov zodpovedajú autori. | *Scientific contributions are reviewed anonymously by two independent reviewers. Contribution instructions are provided upon request. Authors are responsible for the content of particular articles.* — Všetky

práva vyhradené. Žiadna časť publikácie nesmie byť reprodukováaná, rozširovaná alebo prenášaná akýmkoľvek spôsobom vrátane elektronického, fotografického či iného záznamu bez predchádzajúceho písomného súhlasu redakcie. | *All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, expanded, or transmitted, in any form or by any means – electronic, photographic, or otherwise – without the prior permission of the editor.*

Články z časopisu Marketing Science and Inspirations bude možné vyhľadať prostredníctvom výskumných databáz EBSCOhost, Ulrichsweb, Global Impact Factor a EconBiz. | *Articles from the journal Marketing Science and Inspirations will be discoverable through EBSCOhost research databases, Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory), Global Impact Factor and EconBiz.*



OBSAH | CONTENT

Príspevky | Contributions

2 Pavel Štrach, Sophie Wiesinger — **Market entry mode predictors: Evidence from Austrian companies targeting Central European markets** | *Predikčné modely vstupu na trh: Dôkaz rakúskych firiem zameraných na stredoeurópske trhy*

11 Margarethe Überwimmer, Teresa Gangl, Sophie Wiesinger — **B2B-marketing communication strategies in CEE** | *B2B marketingové komunikačné stratégie v Strednej a Východnej Európe*

20 Sophie Wiesinger, David Humbarger, Margarethe Überwimmer, Robert Fuereder — **Austrian sales partner management in CEE countries** | *Rakúsky manažment predaja partnerom v krajinách Strednej a Východnej Európy*

29 Helena Horáková, Marie Švarcová — **Marketingová situační analýza ve službách marketingových manažerů jako nástroj strategického procesu** | *Marketing situation analysis as a tool for strategic process of marketing managers*

39 Petra Solarová — **Zpětná vazba od zákazníků v maloobchodě: překážky a stimuly pro její poskytování. Část I.** | *Customer feedback in retailing: barriers and incentives. Part I.*

46 Anastasii Klimin, Dmitrii Tikhonov, Katsiariyna Izbash — **Cultural distinctions between the countries and differences in level of development of regions in the same country: What it is more important for sales on B2B markets?** | *Kultúrne rozdiely medzi krajinami a rozdiely v úrovni rozvoja regiónov v rámci krajiny: Čo je dôležitejšie v predaji na B2B trhoch?*

Marketing Briefs

58 Pavel Štrach — **Branding locations: Creating consistent and easy to remember messages** | *Značky pro lokality: Jak vytvářet konzistentní a snadno zapamatovatelné claimy*

Zaujalo nás| Captured Us

60 — **Cross-Cultural Business Conference 2016, Steyr, Austria** | *Konferencia Cross-Cultural Business Conference 2016, Steyr, Rakúsko*

61 — **Súťaž FLEMA Media Awards 2015** | *FLEMA Media Awards 2015*

Recenzie | Reviews

62 Magdaléna Samuhelová — **Karel, Voříšek a Jitka, Vysekalová: Jak být přesvědčivý a neztratit se v davu**

Dictionary of Useful Marketing Terms

65 Dagmar Weberová

MARKET ENTRY MODE PREDICTORS: EVIDENCE FROM AUSTRIAN COMPANIES TARGETING CENTRAL EUROPEAN MARKETS

Market entry mode choice has been one of the core topics in international business literature. The study contributes to the discussion about predictors for a particular entry mode. The findings, based on the 2013 barometer study among 244 Austrian companies with substantial market presence in CEE markets, reveal that company size, strategic orientation and overall international experience may play a significant role when committing resources and establishing a subsidiary in a country. The evolutionary approach to market entry strategies represented by the Uppsala model may still be valid even when examined on the regional (CEE) level.

Introduction — There has been a lot written on the evolutionary nature of market entry modes and on factors which influence behaviors of companies when entering a new territory. Firms, as they expand, become experienced new entrants and shall be able to deal with inherent challenges and risks associated with international markets. The Berlin Wall was dismantled during one night 25 years ago and from that perspective the markets of Central Eastern Europe, broadly defined as any country east of Western Europe, were in 2014 anything but new territories for established Western European companies.

The paper is based on a barometer study conducted in 2013 among Upper Austrian companies, for which the region of Central and Eastern Europe has been of business interest. During the times of the world economic crisis in 2008, the companies learned and adapted to new business realities, yet the question remains whether the long established models of market entry held for the region during the difficult times.

First, the paper resorts to the literature review focusing on emergence of international business climate in Eastern Europe and on current research in the area of international market entry modes. A model of market entry is then developed and tested, leading to conclusions and managerial implications.

1 Market entry strategies for Central and Eastern Europe — The region of Central and Eastern Europe (CEE) emerged on the global business map after the fall of the Iron Curtain at the very end of 1980s. 1990s marked significant transitional changes in political, societal as well as business environment in the region and attracted a plethora of international

companies, which attempted to gain additional competitive advantages in the rapidly changing and growing CEE markets. From 1998 to 2008, the economic output of the region grew by factor 2.3 with GDP adding cumulative 137% to the base level (WKOOE 2014). A number of marketing opportunities for western firms in CEE were at arms-length, including large, skilled workforce, low wages, population size (Freeman and Reid 2006), and growing consumer appetite.

In 2008 and 2009, however, global economic uncertainty hit Central and Eastern European markets rather severely. The impact of global crisis is estimated to have caused the region's GDP slide by 6.4% (WKOOE 2014). In spite of surpassing the average economic growth of the European Union since then, the GDP growth of CEE markets has been lower than the world average. Corrupt business environment, formerly one of the key concerns for multinational companies when entering the CEE markets (Jansson and Sandberg 2008), has been gradually improving over the years (Transparency International 2014). 19 CEE countries still belong to the upper half of most attractive business destinations worldwide according to the Ease of Doing Business index, eight of them are among the top 30 worldwide, and four score higher than Austria (World Bank 2014).

The entire CEE region has been especially important to the established Western European countries, which share common borders. Austria has served as the entrance to door to Eastern Europe for many global players. It takes less than 400 km to reach five CEE capitals from Vienna (Bratislava, Prague, Budapest, Ljubljana, and Zagreb). Many CEE countries share common history with Austria in politics as well as trade. Between 1989 and 2013, Austria doubled its share of exports to the CEE, representing now around 20% of its overall outward trade. Austria is among the top 3 sources of foreign direct investment in 10 CEE countries and in 4 countries Austria is the largest investor (Slovenia, Croatia, Bosnia, and Serbia). The Austrian Chamber of Commerce estimates that Austrian expansion to the CEE region created domestically around 500.000 additional jobs just between 1989 and 2009 (WKOOE 2014). In Upper Austria, around 40% of all exporting companies feel CEE markets play a vital role in their commercial achievements (WKOOE 2014). It remains a question however, how much the companies were following the established models of international market entry when stepping in the region of CEE back then and how much have they adapted their market entry strategies to this day.

Entering CEE markets has been discussed in recent literature from several perspectives. Freeman and Reid (2006) highlighted several constraints for entering CEE markets, related at large to the "turbulent" and "transitional" business environment (p. 187). Nakos and Brouthers (2002) identified determinants for selecting a certain mode of CEE market entry valid for SMEs. They found that SMEs with more differentiated products show a tendency to prefer equity modes of entry. Firm size and international experience were not identified as significant predictors of SME entry mode choice, arguing that general international experience might not be helpful for rather specific situation of the CEE markets. Bitzenis (2004) underlined the specific role of smaller companies for CEE countries, being more likely to choose markets by geographic proximity and knowledge of the market. Wiesinger and Zehetner (2014) shed more light on main reasons for Austrian companies entering the CEE markets: perceived strategic importance, desire to strengthen competitiveness, employment, and perceived market potential were the key forces behind CEE expansion.

Researchers report that greater levels of corporate foreign direct investment and more active approach to internationalization lead to higher performance levels (Lu and Beamish 2001; Nisar et al. 2012) and positively affects the firm's ability to innovate (Pinho 2007). Early international business literature views foreign market involvement as a gradual or network coordination process (Johanson and Vahlne 1977, 1990; Vahlne and Johanson 2013). Such an approach has been termed the Uppsala internationalization model. For instance, Claver et al. (2007) confirmed that Spanish family owned businesses followed the propositions of the Uppsala model, adding that age, size and generation of the firm may significantly influence the establishment of international strategic alliances. In contrast (or addition to), some later generic approaches to internationalization highlight the importance of transaction costs (e.g. Williamson 1986; Beamish and Banks 1987) or location specific factors (Dunning 1993) suggesting that internationalization in general and market entry modes in particular shall be examined on a country or region specific level.

Beyond transaction cost and location specific advantages, there might be other company-specific reasons for international market entry (e.g. Deresky 2000). All factors for international market entry are finally manifested through a particular market entry mode and mark the path of corporate internationalization process. The particular company's pattern of internationalization is highly affected by the degree of similarity between foreign and domestic external and internal factors, the number of foreign countries in which a firm does business, internal or external handling of foreign operations, mode of operations, and the overall impetus for international business (Daniels et al. 2004). Internationalization of a firm can be seen as an evolutionary process heading from risk-conscious exploration of foreign markets to gradually deeper foreign commitments.

Pan and Tse (2000) distinguished between non-equity and equity-deploying entry modes. Among less risky and resource-demanding non-equity forms of entering an international market are indirect and direct exporting, licensing, and franchising (Griffin and Pustay 2013). In contrast, joint-ventures and foreign subsidiaries require larger capital equity-based investments, which are more difficult to handle for less experienced organizations (Daniels et al. 2004). For SMEs, in particular, it can be an effective strategy to form alliances with local partners as a way of overcoming deficiencies in resources and capabilities when entering foreign markets (Lu and Beamish 2001).

2 Market entry model — As mentioned earlier, there has been a lot written on firms' motivation to internationalize in general and across Central and Eastern Europe in particular. The discussion in literature leads to the assumption that (especially with SMEs) previous experience with international market entries, the size of a company and the time of market entry might play a non-negligible role for market entry mode choice and internationalization performance (Agarwal and Ramaswami 1992), which is why we hypothesize below that company size, company strategy and its previous experience with the CEE region could be predictors of a particular entry mode choice.

Company size — Almost by definition, companies with older history and of bigger size hold larger and more developed combinations of various (financial, personnel, material, knowledge) resources (Helfat and Lieberman 2002) and therefore it shall be easier for them

to internationalize and overcome the burden of inherent new market entry risks. Especially when initiating an international activity, a firm's size might play a significant role with respect to resources, competencies, investments and risk reduction (Pinho 2007). Katsikeas and Morgan (1994) reported that smaller firms seem to fail more in communication with the international market, have lower degrees of product adaptations and face more exogenous constraints. Firm size can be connected with equity (medium-sized forms) or non-equity entry modes (SMEs) (Osborne 1996).

On the other hand, Brown et al. (2003) controlled for the parent company size when examining international expansion of hotel chains and found it was not a factor. Firm size is relative and perhaps needs to be considered vis-à-vis main competitors in a given market (Ekeledo and Sivakumar 2004). Company size is also related to its overall export propensity (Bonaccorsi 1992). As current research is inconclusive in the role of company size in entry mode selection, hypothesis 1 is formulated:

H1: Company size is linked to a particular entry mode choice.

Company strategy — There has been a lot written on the need to adapt corporate strategy to suit local markets. "The overall management trends and business dealings characterizing CEE societies are still not identical to those in the West, highlighting the importance for top management teams to consider local approaches and practices when entering novel markets" (Koles and Kondath 2014, p. 386). Product and service strategy are closely connected to the entry mode choice (Ojala and Tyyrväinen 2006). Rugman and Verbeke (2004) distinguish between a regional and a global approach and treat a group of similar countries as a region. Perhaps, companies shall treat their strategic directions in a hierarchical manner, where global strategy is always translated into a specific local one (Svensson 2001). Specific local strategy may result in local product offerings, different positioning or pricing, distribution, advertising, human resource approaches and many other management and marketing functions. There needs to be an overall strategic competence of a company to successfully enter foreign markets (Knight 2001), therefore we hypothesize:

H2: Company international strategy is linked to a particular entry mode choice.

Company international experience — International experience has been one of the core elements of the established Uppsala internationalization model (Johanson and Vahlne 1977, 1990) for progressing across the various entry modes from non-equity to the equity-related ones. Already Erramilli (1997) proved that prior international experience plays an important role in the selection of market entry mode, such findings were later verified for instance by Pinho (2007). According to some, only experience in similar countries affects entry mode choice (Dow and Larimo 2009). Later entrants may also capitalize on experiences of other firms when entering a particular territory and hence may exhibit isomorphic behavior (Lu 2002). Firm's previous international experience has been even reported to have a moderating impact on the choice of entry mode (Lu 2002). Evidence on the impact of previous international experience on the entry mode strategy has been mixed (Brouthers and Hennart 2007) and warrants further reconceptualization and investigation. Hence our third research hypothesis:

H3: Previous company international experience in the region is linked to a particular entry mode choice.

3 Methodology — The paper is based on the data gathered in a quantitative Barometer Study, which was conducted through personal in-depth interviews with Austrian B2B Marketing and Sales CEE-managers in 2013. In order to gain insights about main issues faced by Austrian businesses in CEE countries, the questionnaire was developed on the basis of existing literature and refined through five expert interviews with international sales managers. The data was collected through computer-assisted telephone interviews. The methodology and other findings from the study have been published elsewhere (e.g. Zehetner and Wiesinger 2008; Wiesinger and Zehetner 2014). However, hypotheses assessed in this paper have not been previously examined. The sampling frame included company listings from various business databases (mainly in Hoppenstedt). A list of 30-100 companies for each country was compiled by selecting Austrian companies with significant activities in at least one of the eight CEE key markets (Poland, Czech Republic, Slovakia, Ukraine, Russia, Hungary, Romania, and Bulgaria).

Quota sampling was used to select interviewees with adequate experience in marketing and sales in the relevant markets, resulting in a determined sample size of 35 companies from each country. In 2007 (not reported here) and again 2013, identified companies were contacted by telephone to identify marketing/sales managers responsible for the selected country markets. The company representatives were provided the questionnaire in advance; therefore, preparation was possible before the actual telephone interview took place. The 2013 barometer yielded 244 completed surveys.

4 Results of the Barometer study — In line with the hypotheses developed above and capitalizing on the Barometer study data, market entry modes for Austrian companies with significant market presence in Central and Eastern Europe were either exporting, licensing/franchising, or their own subsidiary. Such an approach mirrors the Uppsala model as well as other international business literature (Griffin and Pustay 2013; Hill 2013). In this analysis, only subsidiary mode of entry is inquired. Measures of company size vary widely in previous studies (note [1]), here the study utilizes the scale for a number of employees in the home country (Austria) as a proxy of company size. For measuring international experience, we asked how many markets out of 23 CEE markets were entered on or before 2000 and inquired the overall number of CEE countries, in which respondents' firms are active. In the study, companies were also asked to determine their predominant international strategic direction: threatening all international markets as one (global strategy), adapting a strategy to one market and a group of international markets (local strategy), or not having an international strategy at all (domestic strategy). Previous experience is measured by the number of countries in the CEE region, in which the company operates. Means, standard deviations, and correlations are shown in the following tables.

Variable	N	Minimum	Maximum	Mean	STANDARD DEV.
Subsidiary	244	0	22	4,06	5,219
Nr_countries	244	1	23	13,32	6,181
NR_EMPL_AT	244	1	3	1,88	0,738
PRE_2000_ENTRY	244	0	23	7,39	7,002

STRATEGY	244	1	3	2,02	0,501
TOTAL	244				

TABLE 1: DESCRIPTIVE STATISTICS, SOURCE: AUTHORS

		Subsidiary	Nr_countries	Nr_empl_AT	PRE_2000_ENTRY	Strategy
Subsidiary	Pearson	1	,228**	,168**	0,125	-,138*
Nr_countries	Pearson	,228**	1	,207**	,653**	-,107
Nr_empl_AT	Pearson	,168**	,207**	1	0,002	-,127*
Pre_2000_entry	Pearson	0,125	,653**	0,002	1	,036
Strategy	Pearson	-,138*	-0,107	-,127*	0,036	1

** . Correlation is at 0.01 level significant (two-tailed).

* . Correlation is at 0.05 level significant (two-tailed).

TABLE 2: CORRELATIONS, SOURCE: AUTHORS

Analysis of correlations shows that with the exception of early CEE market entry all other factors have been significant for the choice of market entry mode. However, early market entry is strongly correlated (0.653) with the number of countries in which the company operated in 2013. When testing the model with three significant factors identified through correlations (number of countries, number of employees at home and strategic orientation), the model is significant at 0.01 level.

Model ^a		R square	df	Mean square	F	Sig.
1	Regression	512,181	3	170,727	6,711	,000 ^b
	Residuum	6105,897	240	25,441		
	Total	6618,078	243			

a. Dependent variable: Subsidiary

b. Predictors: (Constant), Strategy, Nr_countries, Nr_empl_AT

TABLE 3: ANOVA RESULTS, SOURCE: AUTHORS

5 Conclusion, implications and limitations — Other entry modes need to be examined and statistically verified, however initial outcomes of the statistical analysis have been encouraging. It seems that CEE market entry is not a random task but is linked to the size of the company, its previous international experience measured by the number of countries rather than by the timing of entry, and by the level of strategic adaptation to international markets. Previous international experience in respective markets was also directly named by the respondents as an increasingly important factor for a successful CEE market entry (54 index points in 2013, i.e. plus 12 points in comparison to 2007 barometer study) (anonymized for a review). As both large and medium-sized companies were included in the barometer study, it seems that both core dimensions of the Uppsala internationalization model – increasing geographic coverage and increasing market commitment – have been validated for Austrian companies entering international markets. H1 and H2 were supported, whereas based on the two selected measures of prior international experience, the

study found only support for the previous experience measured by the number of countries in the region in which an individual company is active.

The research suffers from obvious sample size, sampling method and analytical apparatus (linear regression, data multicollinearity) limitations related to the particular tool set. Further studies and additional statistical analyses need to be performed to bring the outcomes forward and possibly reach the level of journal article publication. There could even be other significant factors for the market entry mode choice, which our recent study overlooked (for instance the role of cultural distance in entry mode choice – Ahsan and Musteen 2011). Last but not least, having longitudinal data for 2007 available as well and planning for a new barometer study later this year, it may be worth exploring the phenomenon in a longitudinal way.

Poznámky | Notes — [1] See Brouthers and Hennart (2007) for a discussion on the topic.

Literatúra | List of References — [1] Agarwal, S. and Ramaswami, S. N., 1992. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internationalisation factors. In: *Journal of International Business Studies*. 1992, 23(1), pp. 1–27. ISSN 0047-2506. | [2] Ahsan, M. and Musteen, M., 2011. Multinational enterprises' entry mode strategies and uncertainty: a review and extension. In: *International Journal of Management Reviews*. 2011, 13(4), pp. 376–392. ISSN 1468-2370. | [3] Barometer Study, 2013. B2B-Marketing and Sales Strategies of Austrian Companies in CEE. Report, Steyr: Department of Global Sales and Marketing, University of Applied Sciences Upper Austria. | [4] Beamish, P. W. and Banks, C. J., 1987. Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. In: *Journal of International Business Studies*. 1987, 18(2), pp. 1-16. ISSN 0047-2506. | [5] Bitzenis, A., 2004. Is globalization consistent with the accumulation of FDI inflows in the Balkan countries? Regionalisation for the case of FDI inflows in Bulgaria. In: *European Business Review*. 2004, 16(4), pp. 406-435. ISSN 0955-534X. | [6] Bonaccorsi, A., 1992. On the relationship between firm size and export intensity. In: *Journal of International Business Studies*. 1992, 23(4), pp. 605–635. ISSN 0047-2506. | [7] Brouthers, K. D. and Hennart, J. F., 2007. Boundaries of the firm: insights from international entry mode research. In: *Journal of Management*. 2007, 33(3), pp. 395–425. ISSN 0149-2063. | [8] Brown, J. R. and Dev, S. C. and Zhou, Z., 2003. Broadening the foreign market entry mode decision: separating ownership and control. In: *Journal of International Business Studies*. 2003, 34(5), pp. 473-488. ISSN 0047-2506. | [9] Claver, E. and Rienda, L. and Quer, D., 2007. The internationalisation process in family firms: choice of market entry strategies. In: *Journal of General Management*. 2007, 33(1), pp. 1-14. ISSN 0306-3070. | [10] Daniels, D. P. and Radebaugh, D. J. and Sullivan, H. L., 2004. *International business*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 2004. ISBN 0131461060. | [11] Deresky, H., 2000. *International management: managing across borders and cultures*. New Jersey: Prentice Hall, 2000. ISBN 0-13-609869-X. | [12] Dow, D. and Larimo, J., 2009. Challenging the conceptualization and measurement of distance and international experience in entry mode choice research. In: *Journal of International Marketing*. 2009, 17(2), pp. 74–98. ISSN 1069-031X. | [13] Dunning, J. H., 1993. *Multinational enterprises in the global economy*. Workingham: Addison-Wesley, 1993. ISBN

0201175304. | [14] Erramilli, M. K., 1991. The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms. In: *Journal of International Business Studies*. 1991, 22(3), pp. 479–501. ISSN 0047-2506. | [15] Freeman, S. and Reid, I., 2006. Constraints facing small western firms in transitional markets. In: *European Business Review*. 2006, 18(3), pp. 187-213. ISSN 0955-534X. | [16] Griffin, R. W. and Pustay, W. M., 2013. *International Business*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 2013. ISBN 0132667878. | [17] Helfat, C. E. and Lieberman, B. M., 2002. The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. In: *Industrial and Corporate Change*. 2002, 11(4), pp. 725–760. ISSN 0960-6491. | [18] Hill, Ch. W. L., 2013. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. McGraw-Hill. ISBN 007811277X. | [19] Ekeledo, I. and Sivakumar, K., 2004. International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. In: *International Marketing Review*. 2004, 21(1), pp. 68–101. ISSN 0265-1335. | [20] Jansson, H. and Sandberg, S., 2008. Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic sea region. In: *Journal of International Management*. 2008, 14(1), pp. 65–77. ISSN 1751-6757. | [21] Johanson, J. and Vahlne, J. E., 1977. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign commitments. In: *Journal of International Business Studies*. 1977, 8(1), pp. 23-32. ISSN 0047-2506. | [22] Johanson, J. and Vahlne, J. E., 1990. The mechanism of internationalization. In: *International Marketing Review*. 1990, 7(4), pp. 11–24. ISSN 0265-1335. | [23] Katsikeas, C. S. and Morgan, E. R., 1994. Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience. In: *European Journal of Marketing*. 1994, 28(5), pp. 17–35. ISSN 0309-0566. | [24] Keith P. et al., 2014. Strategy development processes in Central and Eastern Europe: a cross-regional perspective. In: *International Journal of Emerging Markets*. 2014, 9(3), pp. 386–399. ISSN 1746-8809. | [25] Knight, G. A., 2001. Entrepreneurship and strategy in the international SME. In: *Journal of International Management*. 2001, 7(3), pp. 155–171. ISSN 1751-6757. | [26] Lu, J. W. and Beamish, W. P., 2001. The internationalization and performance of SMEs. In: *Strategic Management Journal*. 2001, 22(6/7), pp. 565–586. ISSN 1097-0266. | [27] Lu, J. W., 2002. Intra- and inter-organizational imitative behavior: institutional influences on Japanese firms' entry mode choice. In: *Journal of International Business Studies*. 2002, 33(1), pp. 19-37. ISSN 0047-2506. | [28] Nakos, G. and Brouthers, D. K., 2002. Entry mode choice of SMEs in Central and Eastern Europe. In: *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 2002, 27(1), pp. 47–63. ISSN 1540-6520. | [29] Nisar, S. et al., 2012. Understanding the motives for SMEs entry choice of international entry mode. In: *Marketing Intelligence & Planning*. 2012, 30(7), pp. 717–739. ISSN 0263-4503. | [30] Ojala, A. and Tyrväinen, P., 2006. Business models and market entry mode choice of small software firms. In: *Journal of International Entrepreneurship*. 2006, 4(2/3), pp. 69-81. ISSN 1570-7385. | [31] Osborne, K., 1996. The channel integration decision for small – to medium – sized manufacturing exporters. In: *International Small Business Journal*. 1996, 14(3), pp. 40–49. ISSN 0266-2426. | [32] Pan, Y. and Tse, K. D., 2000. The hierarchical model of market entry modes. In: *Journal of International Business Studies*. 2000, 31(4), pp. 535-554. ISSN 0047-2506. | [33] Pinho, J., 2007. The impact of ownership. Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices. In: *International Marketing Review*. 2007, 24(6), pp. 715-734. ISSN 0265-1335. | [34] Rugman, A. M. and Verbeke, A., 2004. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. In: *Journal of International Business Studies*. 2004, 35(1), pp. 3–18. ISSN 0047-2506. | [35] Svensson, G., 2001. “Glocalization” of business activities: a “glocal strategy” approach. In: *Management Decision*. 2001, 39(1), pp. 6-18. ISSN 0025-1747. | [36] Transparency

International, 2014. Corruption perceptions index. 2/2014. [online]. [cit. 2015-02-15]. Available at: <<http://www.transparency.org>> | [37] Vahlne, J. E. and Johanson, J., 2013. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. In: International Marketing Review. 2013, 30(3), pp. 189-210. ISSN 0265-1335. | [38] Wiesinger, S. and Zehetner, A., 2014. Gaining knowledge from practice: Austrian companies' experiences in entering CEE markets. Conference Proceedings of "Seeking Dealership Excellence Through Research and Training", Ancona, Italy. | [39] Williamson, O. E., 1986. Economic organization: Firms, markets, and policy control. New York: New York University Press, 1986. ISBN 0814792081. | [40] WKOOE, 2014. Mittel- und Osteuropa: fact & news. Internal report of the Austrian Chamber of Commerce on CEE 21 Markets (1-16). | [41] World Bank, 2014. Ease of Doing Business Index, 2/2014. [online]. [cit. 2015-02-10]. Available at: <www.doingbusiness.org/rankings> | [42] Zehetner, A. and Wiesinger, S., 2008. B2B-marketing and sales strategies in CEE countries – findings from a Barometer Study in Austria. Paper for the FH science day proceedings. Linz, November 6, 2008. | [43] Zehetner, A., and Wiesinger, S. et al., 2008. Marketing strategies of Austrian B2B-companies in Central and Eastern European countries. Accepted paper for the 21st International Plekhanov conference. Russian economy: problems, achievements and perspectives of international development. Moscow, April 1-4, 2008.

Kľúčové slová | Key Words — CEE countries, market entry, international business, Uppsala model | *krajiny Strednej a Východnej Európy, vstup na trh, medzinárodné podnikanie, Uppsala model*

JEL klasifikácia | JEL classification — M31

Résumé — PREDIKČNÉ MODELY VSTUPU NA TRH: DŮKAZ RAKÚSKYCH FIRIEM ZAMERANÝCH NA STREDOEURÓPSKE TRHY

Výber predikčných modelov vstupu na trh bol jednou z hlavných tém v literatúre zameranej na medzinárodné podnikanie. Štúdiá prispieva k diskusii o prediktoroch pre jednotlivé modely vstupu. Zistenia, vychádzajúce zo štúdie Barometer Study 2013 medzi 244 rakúskymi spoločnosťami s podstatnou prítomnosťou na trhoch Strednej a Východnej Európy, odhaľujú, že veľkosť firmy, strategická orientácia a celkové medzinárodné skúsenosti môžu hrať významnú úlohu pri získavaní zdrojov a zakladaní dcérskych spoločností v krajine. Evolučný prístup k stratégiám vstup na trh reprezentovaný modelom Uppsala môže byť stále platný, aj keď bol preskúmaný na regionálnej úrovni krajín CEE.

Kontakt na autora | Address — MMag. Sophie Wiesinger, Upper Austria University of Applied Sciences, School of Management, Study Programme Global Sales and Marketing, Wehrgrabengasse 1-3, 4400 Steyr, Austria, e-mail: sophie.wiesinger@hotmail.com

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D., Ph.D., Upper Austria University of Applied Sciences, School of Management, Study Programme Global Sales and Marketing, Wehrgrabengasse 1-3, 4400 Steyr, Austria, e-mail: pavel.strach@fh-steyr.at

Recenzované | Reviewed — 1. marec 2015 / 24. marec 2015

B2B-MARKETING COMMUNICATION STRATEGIES IN CEE

For Austrian (B2B) companies, the increasing prosperity and rapid development of Central and Eastern European (CEE) countries appear to offer rather attractive locations to achieve the goal of becoming competitive market participants. Companies in the process of internationalization need a precise indication of critical success factors and trends concerning Marketing and Sales Management in CEE. Numerous Austrian companies are already successfully operating in CEE countries; many other Austrian companies, especially SMEs, are actually on their way to expanding their business into these promising regions.

Cumulating the experience of successful companies already active in CEE countries and discovering critical success factors are the overall aims of a Barometer Study started in 2007 by the department of Global Sales Management at the Upper Austrian University of Applied Sciences in Steyr. The longitudinal study covers important aspects before and during the process of internationalization, including typical patterns of information retrieval and analysis, decisive factors for the selection of target markets, implementation of marketing communications, relationship management with local partners and motivational aspects of sales staff in the Czech Republic, Slovakia, Hungary, Poland, Russia, Ukraine, Bulgaria, and Romania.

In this contribution, three research questions with a focus on B2B-Marketing communication strategies of Austrian businesses' sales staff in CEE, contrasting findings from 2007 and 2013 and representing a view from before and after the financial crisis are discussed. This paper will investigate further the organization of marketing communication as well as discuss adaption versus standardization strategies. In addition, communication measures and parts of the marketing mix perceived to be successful by Austrian companies will be expounded.

Introduction — After the fall of the Iron Curtain and with it the starting changes and liberalization of political and economic systems, Central and Eastern European markets have become increasingly attractive for foreign companies (Paliwoda 2007). Not only are Multinational Corporations increasing their investment in the emerging countries of CEE (Golebiowska-Tatai and Klonowski 2009) but also western SMEs are navigating away from their home markets due to globalization and saturated markets and towards new markets in so-called transition countries (Blanchflower 2000). In addition, the accession of some CEE countries to the European Union has facilitated the entrance, decreased trade barriers and attracted an increasing number of foreign investors due to low labor costs, low taxation and minimal

regulation systems (Pohl 2004). Also the ease of doing business index illustrates in 2013 that 19 out of 21 CEE countries were ranked among 50% of the worldwide best nations with regard to their economic activity (WKOEE 2014).

However, while from 1998 to 2008 the nominal growth rate of the CEE countries was 137% (WKO 2014) during the financial crisis of 2008/2009 CEE countries were affected especially hard. The downfall of export markets, a decrease in foreign direct investment (FDI) and the slump of local currencies led to a deterioration in many of the CEE countries' gross domestic product (GDP) in 2009 (Schuh 2012) while the entire economic region shrank 6,4% of its GDP (WKO 2014). Nevertheless, since 2010 the growth rate of CEE countries has been above the EU-18 average but below that one of the world economic growth (WKO 2014). Austria has been considered a gateway to the CEE countries in terms of political as well as economic aspects (Berchtold 2010). Due to its past and a common national territory with 12 out of the 21 CEE countries during the Austrian-Hungarian empire from 1867 until 1918 (WKOEE 2014), Austria held a leading role when it comes to doing business with the CEE region. It has not only been among the first countries to intensify its economic activity and relations with the CEE region since its market liberalization but also benefitted from its local and cultural insights. Thus, Austria's economy has been strongly affected in terms of trade and investment by the CEE region's development (Huber 2003).

Since Austria geographically neighbors the CEE countries, it is furthermore argued by Bandelj (2002) that direct foreign investment is closely linked to social relations and cultural similarities, stating that "[...] hosts might be more open to investments that they consider closer to their cultural values and practices and resist those that are perceived as distant." (2002, p. 422). Thus Austria's history and interconnections with the CEE region might explain the countries' relatively strong investment and interest when compared to other EU member states.

While in 1989 already 30% of Austrian FDI was invested into the CEE countries (Huber 2003), from the time period of 1992 to 1995 Austrian FDI into CEE countries increased enormously and added up to 43,6% of total outward investment (Altzinger 2008). Austria has been able to nearly double its exports to the CEE countries within the last ten years (WKOEE 2014), this means that 21% of all Austrian total exports have gone to the Central and Eastern European region. In 2014, in Upper Austria alone, around 3100 companies exported to the CEE region (WKOEE 2014).

Nevertheless, in 2009 Austrian companies viewed marketing and sales as the major challenges when conducting business in CEE. 74% considered the optimization of products and services as challenging while 73% planned to extend sales channels (Gebrüder Weiss Transportlogistik 2009) which is why there is a need for further research in this area.

1 Objectives — This paper aims at giving an overview of the ongoing discussions concerning marketing strategies, particularly marketing communication, in the CEE countries in literature by analyzing secondary data. Furthermore, the results of the Barometer Study (2007, 2013) illustrate findings from the primary research with regards to successful marketing communication strategies of Austrian B2B SMEs in CEE. Thus, the following research questions shall be answered, comparing results in 2007 and in 2013, i.e. before and after the financial crisis:

- | I. How is marketing communication organized by Austrian companies in CEE?
- | II. How much autonomy is given to the local organizations, and to what degree is marketing communication being standardized in CEE?
- | III. Which communication measures have been most beneficial to business performance for Austrian SMEs in the B2B segment?

2 Methodology — The Intercultural Management and Emerging Markets Center at the department Global Sales and Marketing at the University of Applied Sciences, Upper Austria, School of Management, conducted the Barometer Study in 2007 and 2013. The longitudinal study aims at investigating about the attractiveness as well as applied strategies in the Central CEE region with regards to B2B Sales and Marketing. By conducting quantitative research through expert interviews, important aspects before and during the process of internationalization of Austrian SMEs (note [1]) as well as decisive factors for selecting target markets, relationship management with sales partners and marketing strategies are retrieved.

The first implementation of the Barometer Study in 2007 consisted of a sample size of 198 processed telephone interviews. The second implementation of the Barometer Study in 2013 consisted of a sample size of 240 computerized telephone interviews with Austrian sales and marketing experts being responsible for the CEE region.

The selection criteria for the chosen samples were Austrian B2B companies with ongoing business activities in Bulgaria, Poland, Romania, Russia, Slovakia, the Czech Republic, Ukraine and Hungary in different industries while the sampling frame consists of company listings in different business databases (mainly the Hoppenstedt Data Base).

3 Organization of marketing communication — Since the inception of globalization much has been discussed if the marketing process and activities should be organized by the headquarters or from abroad, either following the contingency approach where structure follows strategy (Chandler 1962) or conversely the process perspective (Ruekert and Walker and Roering 1985; Harris 1992; Özsomer and Prussia 2009). Also ongoing discussions with regards to external or internal marketing activity allocations have led to heated arguments, comparing and contrasting organization theory and institutional economics (Ruekert and Walker and Roering 1985).

Kotabe and Omura (1989) for example contend that globally standardized products show a higher market share as well as a superior profit performance compared to companies that decentralize marketing communication decision making. On the contrary, Harris (1992) argues that European Multinationals need to move on from a centralized approach to decentralized marketing organization and structure in order to react to differences in market conditions and consumer preferences. Furthermore, he points out that "[...] excessive centralization damages the moral of national subsidiaries and inhibits their ability to react flexibly to tactical developments" (p. 51-52). Özsomer and Prussia (2000) advocate the same contingency approach by claiming no standardized marketing strategy, structure, and performance for subsidiaries and show that centralized structures have a negative effect on the national subsidiary in the long run while localized marketing strategies "[...] decentral-

ized marketing decision making have emerged as key success factors in subsidiary marketing” (p. 48).

I. How is marketing communication organized by Austrian companies in CEE? —

According to the 2013 Barometer Study, in Austrian SMEs 41% of Austrian marketing communication in the CEE countries is centralized, whereas 42% is decentralized, which shows a balance between the two approaches. Only 16% of the 240 interviewees specified that marketing communication was organized externally through a sales partner in the respective country of CEE, while only 1% used the service of an agency in the exporting country. For Bulgaria, which only joined the European Union in 2007, with 50%, slightly more interviewees declared that marketing communication was organized by the Austrian headquarters, whereas Ukraine was the country with the highest centralized organization with 56%. In Russia, likewise only one quarter reported to have its marketing communication decentralized by their own subsidiary, whereas 28% of the interviewees stated that it was done externally through a sales person in Russia. Thus, Russia is the country where Austrian companies obviously tend to prefer the organization to be externally coordinated through a sales partner, while in Poland and Hungary, two countries historically very close to Austria, there is also a trend towards decentralized decision making but rather by the subsidiary on site in the respective country.

In general it can be derived from the Barometer Study that there is a tendency towards decentralized decision making and autonomy with regards to marketing decisions comparing the findings of 2007 and 2013. Especially the selection of the promoted products and services is more and more being decentralized to a local marketing department which has gone up from 11% in 2007 to 36% in 2013, thus acknowledging greater knowledge about the market of the subsidiaries in the CEE region. Autonomy is also ascending concerning the planning of advertisement with regards to media and frequency with an increase of 25% from 2007 to 2013. Moreover, success monitoring and marketing controlling is for a third of the Austrian SMEs in the B2B sector a fully autonomous marketing decision done and conducted by the local organization abroad. The slightest increase in sovereignty has been given to local subsidiaries with regards to corporate identity and corporate design, which is still done by the headquarters in Austria.

4 Adaptation versus Standardization — Most of the literature found extensively discusses (Jensen and Szulanski 2004; Berchtold and Pircher and Stadler 2010; Kostova and Roth 2002; Solberg 2001) if global companies should adapt or standardize their strategy when entering a foreign market. While in contingency research it is debated that “[...] firm specific assets need to be adapted to fit with the new local environments” (Berchtold and Pircher and Stadler 2010, p. 525) Jensen and Szulanski (2004) allege that adaptation is counterproductive and suggest a ‘McDonald’s approach’ by standardizing not only the offer but all other processes in order to ease the replication and thus create economies of scale. Solberg (2001) picks up the discussion of adaptation and standardization of international marketing communication. He highlights that since the sixties (Elinder 1961; 1965; Fatt 1967; Buzell 1968), the beginning of globalization, throughout the financial crisis in 2008 until now the importance of the match of marketing strategies with local culture has been unclear.

A study conducted by Berchtold, Pircher and Stadler (2010) investigated the knowledge transfer from Austrian Multinationals to their affiliates in the CEE countries. They gathered empirical data through archival research, publicly available data and 22 expert interviews from 15 Austrian companies. While their research focuses on Austrian MNEs instead of SMEs, the results were by some means similar to those of the Barometer Study. The emerging common pattern showed that products and work processes were mostly standardized. Adaptations were made with regards to the local institutional environment. With regard to marketing communication the 15 Austrian firms usually applied a standardized advertising approach as well as standardized and centralized design for the CEE markets. One interviewee from the company Baumax even mentioned that they had changed from adapting to local tastes and practices to a more standardized approach even in advertising in order to reduce costs and improve efficiency because “[...] as customer expectations in different Eastern European countries are compatible” (2010, p. 540).

II. How much autonomy is given to the local organizations, and to what degree is marketing communication being standardized in CEE? —

Findings from the Barometer Study show that the level of standardization has been marginally declining since 2007. When asked to judge the level of standardization of the marketing communication from a four-stage categorization (entirely standardized, rather standardized, rather country-specific, entirely country specific) 19% of interviewees described it as entirely standardized, while in 2013 only 15% held this opinion. In 2013 11% of managers reported an entirely country-specific and thus adapted marketing communication strategy, whereas in 2007 it was marginally less. A more substantial increase of 7% reported to have adopted a rather country-specific strategy, from 34% in 2007 up to 41% in 2013. However, according to the study this also differs within the industries and the type of goods sold and produced. Especially in the material goods industry one quarter applied an entirely standardized approach; whereas, within the commerce sector and services only 7% employed an entirely standardized marketing communication strategy and 33% a rather country-specific one, while 14% (in comparison to an average of 8%) decided for an entirely country-specific strategy.

5 Marketing communication mix — In 1986, Walters already indicated the severity of designing a marketing strategy that fits all countries and can be applied to all elements of the marketing mix. Lannon (1991) became more precise when she advocated the standardization of some of the marketing mix elements while she advised others to be adapted to the local markets. While she considered the role of advertisement and its execution depend on the national sales market, she argued that the physical function of the product, its advertising idea and the brand personality should be standardized. However, her main focus was on the product. In terms of services, the level of standardization in each national subsidiary is yet to be investigated and a current ongoing debate is taking place right now in not only industry but also research. Chase (1987) and Solberg (2000) highlight that while the strategy should be standardized the execution should be calibrated.

III. Which communication measures have been most beneficial to business performance for Austrian SMEs in the B2B segment? — The Barometer Study shows that

since the financial crisis in 2008 the quality level of goods and services has gained importance. While in 2013 94% of Austrian SMEs perceived the quality level of goods and services, and thus the image, perception and (physical) features of the product or service, as the most important marketing communication measures in order to be successful in the CEE markets, in 2007 85% advocated quality as the crucial marketing communication measurement. Also advisory capacity and the image of the company have increased 6% since the financial crisis. In contrast it is interesting to note that “Made in Austria” is becoming less and less of a sales argument. While still being weighed as important, it seems like a high level of quality is not anymore linked to the country of origin.

In addition, a high innovation standard can lead to corporate success in the CEE region. Since 2007 an additional 9% of Austrian SMEs consider the level of innovativeness as crucial. This might lead to the conclusion that now also markets in the East are becoming more and more saturated while competition is steadily increasing.

Promotional mix brochures and leaflets in the local language have been considered as very beneficial to business performance. Also 47% of the interviewees, representing a tremendous increase of 17%, campaigned for email newsletters and 42% for advertising letters and mailings with an increase of 7% from 2007 to 2013. 13% linked business success with advertising gifts, and also sponsoring was contemplated as less beneficial with regards to the two points of measurement of the study.

Altogether, it can be concluded that the marketing communication strategy and with it the marketing mix, as already pointed out by Chase (1987) and Solberg (2000), of Austrian SMEs are driven by standardization on a strategic level, while fine tuning like the translation of promotional material and minor adaptations are done at an operational level.

6 Summary and business implications ——— To conclude, it can be said that in terms of marketing organization much has been argued in literature. While many multinationals follow a standardized marketing communication strategy, which is supported by centralized decision making; others are gradually adopting a decentralized approach and giving more power and control to national subsidiaries, thus acknowledging their country-specific knowledge and expertise. According to the Barometer Study (2007, 2013) there is a tendency towards decentralized marketing decision making, also changes are marginal. In addition, marketing communication is becoming more country-specifically adapted. This is also supported when it comes to the marketing mix and communication measures where adaptations with regard to language (leaflets, brochures, homepages, etc.) increased and are perceived to be beneficial for business success in the CEE countries.

It can be argued that a more standardized and globalized B2B marketing strategy in 2007 has proven to be more vulnerable to external circumstances like the global financial crisis in 2008/2009. Thus, in addition to more experience and its positive connection with the learning curve and a more extensive market cultivation in 2013, Austrian SMEs tend to have learnt from the financial crisis to adopt a more country-specific approach and to tailor their marketing communication strategies more to the national subsidiaries' needs.

7 Limitations and outlook ——— The Barometer Study has only investigated further about the CEE countries of Bulgaria, Poland, Romania, Russia, Slovakia, the Czech Republic, Ukraine

and Hungary. According to the MOEL, the German equivalent to CEE, listing of the WKÖOE (2014) 21 countries are categorized as part of the Central and Eastern European region. Thus in practice and literature there exists various definitions and distinctions of Central and Eastern European countries. The Barometer Study (2007, 2013) however did not focus on a commonly defined geographical and economic region.

Also it has been illustrated by the study that marketing strategies differ in different industries and thus no general conclusion can be drawn. Last but not least, national culture might be more important in the service industry than concerning the product.

The longitudinal study is to be continued in autumn 2015. Further research will set an additional focuses on international services in the B2B sales and marketing field. Hence, this research gap is to be closed with the continuation of the longitudinal study.

Poznámky | Notes ——— [1] SME definition according to the Ifm Boon (<http://en.ifm-bonn.org/definitions/sme-definition-of-ifm-bonn/>) with up to 500 employees.

Literatúra | List of References ——— [1] Altzinger, W., 2008. The profitability of Austrian foreign direct investment – reinvestment or repatriation? In: FIW Research Report Number 010. pp. 1–17. | [2] Bandelj, N., 2002. Embedded economies: social relations as determinants of foreign direct investment in Central and Eastern Europe. In: Social Forces. 2002, 81(2), pp. 411–444. ISSN 0037-7732. | [3] Barometer Study, 2007 and 2013. B2B-Marketing and Sales Strategies of Austrian Companies in CEE. Report, Steyr: Department of Global Sales and Marketing, University of Applied Sciences Upper Austria. | [4] Berchtold, S. and Pircher, R. and Stadler, Ch., 2010. Global integration versus local adaptation: a case study of Austrian MNCs in Eastern Europe. In: European Journal of International Management. 2010, 4(5), pp. 524–549. ISSN 1751-6757. | [5] Blanchflower, D. G., 2000. Unemployment, well-being and wage curves in Eastern and Central Europe. In: Journal of Japanese and International Economies. 2000, 15(4), pp. 364–402. ISSN 0889-1583. | [6] Buzzell, R., 1968. Can you standardize multinational marketing? In: Harvard Business Review. 1968, 46(6), pp. 102–113. ISSN 0017-8012. | [7] Chandler, A. D., 1962. Strategy and structure. Cambridge, MA: MIT Press. ISBN 9780262530095. | [8] Chase, D., 1987. A global comeback. In: Advertising Age. 1987, 20, pp. 142+. ISSN 0001-8899. | [9] Elinder, E., 1961. International advertisers must devise universal ads. In: Advertising Age. 1961, 27, pp. 91. ISSN 0001-8899. | [10] Fatt, A. C., 1967. The danger of “local” international advertising. In: Journal of Marketing. 1967, 31(1), pp. 60–62. ISSN 0022-2429. | [11] Gebrüder Weiss Transportlogistik 2009. Österreichische Unternehmen halten an Mittel-und Osteuropa fest. Ostnews. Aktuelle Informationen über Zentral- und Osteuropa, 81 (Juni), 1-7. | [12] Gołębiowska-Tataj, D. and Klonowski, D., 2009. When east meets west: corporate governance challenges in emerging markets of Central and Eastern Europe – the case of Polish aggregate processors. In: Post-Communist Economies. 2009, 21(3), pp. 361–371. ISSN 1463-1377. | [13] Huber, P., 2003. On the determinants of cross border co-operation of Austrian firms with Central and Eastern European partners. Austrian Institute for Economic Research (WIFO), 1-25. | [14] Jensen, R. and Szulanski, G., 2004. Stickiness and the adaptation of organizational practices in cross-border

knowledge transfers. In: Journal of International Business Studies. 2004, 35(6), pp. 508–523. ISSN 0047-2506. | [15] Kostova, T. and Roth, K., 2002. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. In: Academy of Management Journal. 2002, 45(1), pp. 215–233. ISSN 0001-4273. | [16] Kotabe, M. and Omura, S. G., 1989. Sourcing strategies of European and Japanese multinationals. In: Journal of International Business Studies. 1989, 20(1), pp. 113–130. ISSN 0047-2506. | [17] Lannon, J., 1991. Developing brand strategies across borders. In: Marketing and Research Today. 1991, 19(3), pp. 160–169. ISSN 0923-5957. | [18] Obrovsky, M. et al., 2014. Mittel- und Osteuropa. Facts & News. Linz. | [19] Özsomer, A. and Prussia, G. E., 2000. Competing perspectives in international marketing strategy: contingency and process models. In: Journal of International Marketing. 2000, 8(1), pp. 27–50. ISSN 1069-031X. | [20] Paliwoda, S. J., 1997. Capitalising on the emergent markets of Central and Eastern Europe. In: European Business Journal. 1997, 9(1), pp. 27. ISSN 0955-808X. | [21] Pohl, C., 2004. Die Entwicklung der Korruption in Mittel- und Osteuropa. In: ifo Dresden. 2004, 11(6), pp. 23–25. ISSN 0945-5922. | [22] Ruekert, R. W. and Walker, O. C. and Roering, K., 1985. The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance. In: Journal of Marketing. 49(2), pp. 13–25. ISSN 0022-2429. | [23] Schuh, A., 2000. Global standardization as a success formula for marketing in Central Eastern Europe? In: Journal of World Business. 2000, 35(2), pp. 133–148. ISSN 1090-9516. | [24] Schuh, A., 2012. Strategy review for Central and Eastern Europe. In: Journal of East-West Business. 2012, 18(2), pp. 185–207. ISSN 1528-6959. | [25] Solberg, A. C., 2000. Standardization or adaptation of the international marketing mix: the role of the local subsidiary/representative. In: Journal of International Marketing. 2000, 8(1), pp. 78–98. ISSN 1069-031X. | [26] Solberg, C. A., 2002. The perennial issue of adaptation or standardization of international marketing communication: organizational contingencies and performance. In: Journal of International Marketing. 2002, 10(3), pp. 1–21. ISSN 1069-031X. | [27] Walters, P. G., 1986. International marketing policy: a discussion of the standardization construct and its relevance for corporate policy. In: Journal of International Business Studies. 1986, 17(2), pp. 55–69. ISSN 0047-2506.

Kľúčové slová | Key Words — CEE countries, communication strategies, sales staff, marketing communication | *krajiny Strednej a Východnej Európy, komunikačné stratégie, predajný personál, marketingová komunikácia*

JEL klasifikácia | JEL classification — M31

Résumé — **B2B MARKETINGOVÉ KOMUNIKAČNÉ STRATÉGIE V STREDNEJ A VÝCHODNEJ EURÓPE**

Pre rakúske firmy pôsobiace na B2B trhoch, rastúca prosperita a rýchly rozvoj krajín Strednej a Východnej Európy (CEE), zdá sa, že ponúka pomerne atraktívne lokality na dosiahnutie cieľa, ktorým je stať sa konkurenčnými účastníkmi trhu. Firmy v procese internacionalizácie potrebujú presný výpočet kritických faktorov úspechu a trendov týkajúcich sa marketingu a riadenie predaja v krajinách CEE. Mnohé rakúske firmy už úspešne pôsobia v krajinách CEE; mnoho ďalších rakúskych firiem, najmä

malé a stredné, sú skutočne na ceste k rozšíreniu svojho podnikania do týchto službových regiónov.

Získavanie skúseností úspešných firiem už pôsobiacich v krajinách CEE a objavovanie kritických faktorov úspechu sú hlavným cieľom štúdií Barometer Study, ktoré sa začali v roku 2007 na Oddelení Global Sales Management na hornorakúskej Upper Austrian University of Applied Sciences v Steyri. Štúdie zahŕňajú dôležité aspekty pred a počas procesu internacionalizácie, vrátane typických vzorcov vyhľadávania a analýzy informácií, rozhodujúcich faktorov pre výber cieľových trhov, uskutočnenie marketingovej komunikácie, riadenie vzťahov s miestnymi partnermi a motiváciu predajného personálu v Českej republike, na Slovensku, Maďarsku, Poľsku, Rusku, Ukrajine, Bulharsku a Rumunsku.

V tomto príspevku, sú diskutované tri výskumné otázky so zameraním na B2B-marketingové komunikačné stratégie obchodného personálu rakúskych podnikov v krajinách CEE, porovnanie zistení z roku 2007 a 2013 čo zodpovedá pohľadu pred a po finančnej kríze. Tento príspevok ďalej skúma organizáciu marketingovej komunikácie a rovnako tak rozoberá stratégie adaptácie verzus štandardizácie. Okrem toho budú vysvetlené opatrenia v komunikácii a časti marketingového mixu považované rakúskymi firmami za úspešné.

Kontakt na autora | Address — FH-Prof. Ing. Dr. Margarethe Überwimmer, Upper Austria University of Applied Sciences, School of Management, Study Programme Global Sales and Marketing, Wehrgrabengasse 1-3, 4400 Steyr, Austria, e-mail: margarethe.ueberwimmer@fh-steyr.at

Teresa Gangl MA, Upper Austria University of Applied Sciences, School of Management, Study Programme Global Sales and Marketing, Wehrgrabengasse 1-3, 4400 Steyr, Austria, e-mail: teresa.gangl@fh-steyr.at

MMag. Sophie Wiesinger, Upper Austria University of Applied Sciences, School of Management, Study Programme Global Sales and Marketing, Wehrgrabengasse 1-3, 4400 Steyr, Austria, e-mail: sophie.wiesinger@hotmail.com

Recenzované | Reviewed — 26. marec 2015 / 26. marec 2015

AUSTRIAN SALES PARTNER MANAGEMENT IN CEE COUNTRIES

Central and Eastern European (CEE) countries are perceived as attractive markets for expansion by their European neighbors. As European companies become increasingly international so too does the challenge of coordinating global business operations. One success factor for competitive entry into CEE is effective sales partner management; thus, Austrian companies in the process of internationalization are challenged to establish and foster good relationships with their CEE sales partners.

Cumulating the experience of successful companies already active in CEE countries and discovering critical success factors are the overall aims of a Barometer Study started in 2007 by the department of Global Sales Management at the Upper Austrian University of Applied Sciences in Steyr. The longitudinal study covers important aspects before and during the process of internationalization, including typical patterns of information retrieval and analysis, decisive factors for the selection of target markets, implementation of marketing communications, relationship management with local partners and motivational aspects of sales staff in the Czech Republic, Slovakia, Hungary, Poland, Russia, Ukraine, Bulgaria and Romania.

In this contribution, the way Austrian companies select, develop and motivate their sales partners and sales force in CEE countries is investigated, contrasting findings from the 2007 and 2013 Barometer Study and general sales management trends. Moreover, findings from the Barometer Study are interpreted with the aim of providing managerial insight into the changing landscape of CEE markets and sales partner management therein.

Introduction — From 2000 until 2008, Austrian companies invested heavily into CEE countries. During the crisis CEE countries were hit especially partly due to a significant decrease in foreign investment. Some countries fared better than others, namely Poland, the only European country to increase its GDP in 2009, followed by Czech Republic and Slovakia, which experienced GDP reductions of roughly 4% (Schuh 2012). In the wake of the financial crisis, investment is increasing again due to the returning confidence in and outlook of the region. Consequently, sophisticated tasks and production, including largely machinery, transport equipment and automotive subcomponents, are increasingly being outsourced by European companies to the EU11 countries (Cuaresma et al. 2012).

Many Austrian companies realize the strategic importance of CEE countries, and according to the 2013 Barometer Study, 61% of surveyed Austrian businesses currently operating in Central and Eastern Europe intend to intensify their business activities in the next five

years, and 42% would like to enter new foreign markets. In order to reach their objectives, sales staff and sales partners could play an important role. Moreover, findings from the Barometer Study (2007, 2013) indicate the significantly growing importance of sales partners and identify local partners and employees in the target country as the top sources of information about potential customers. Thus, Austrian companies will increasingly face the challenge of relying on sales partners in CEE countries, which requires striking a balance between trust and control and effective cooperation.

1 Globalization's impact on sales structure — In today's market most companies, regardless of size, face the challenge of going international, as doing business globally has become a key component of continued success. Due in part to its location (Zehetner et al. 2008) and historic ties to CEE, Austria is one of the countries that have been most strongly affected by the opening of the CEE market (Huber 2003). Findings from the Barometer Study (2007, 2013) list the top reasons for market entry in CEE as 'market potential', 'strategic importance' and 'market coverage'. Additionally, although some firms do not operate internationally, they are still affected by globalization due to the requirements of protecting their domestic market position (Baldauf and Lee 2011). Thus, expansion internationally in the B2B market is commonplace, and as a prerequisite to entering the target market, a decision for an applicable sales structure must be made.

A company's entrance strategy is an important choice due to the relationship between a firm's assets and the necessity for control and ownership (Lu 2002). Much research has been done on large companies' market entrance mode choice, whereas little focus has been given to SMEs (Burgel and Murray 2000; Jones 1999). Moreover, since entry mode type strongly impacts SME performance, mode choice selection can have real implications for SMEs according to Lu and Beamish (2001). Companies looking to engage in global business operations can conduct international trade, enter into contractual modes of cooperation or invest in wholly- or joint-owned ventures (Meyer 2001).

It is commonly known that while direct sales channels can offer more control from the organization's perspective, indirect channels such as sales subsidiaries, distributors and agents inherently provide greater flexibility and faster access to the market. By using direct sales, an organization can ensure that its products are being promoted as it wishes, whereas, indirect sales provide a company with quicker growth potential and advanced knowledge of the market without investing its own limited resources. Findings from the Barometer Study (2007, 2013) support as well the notion that through local partners, better knowledge of the market can be gained.

The direct/indirect conundrum makes it difficult for firms to make a strategic decision for one, the other or a combination of the two; however, especially in the case of SMEs, the desire to be present in multiple markets and the constraints of limited financial as well as personnel resources tend to push companies towards less resource-intensive, non-equity modes of entry (Contractor 1984). In such a context, it can be argued that selecting the right sales partner becomes paramount when making the decision to enter the market indirectly. That being said wholly owned subsidiaries (WOS) are an attractive option especially when protecting the proprietary nature of SME innovations and knowhow (Meyer; Nakos and Brouthers, 2002). In either case, managers are often confronted with the difficulty of managing from afar.

1.1 Finding sales partners ——— Finding the right sales partner can be a difficult challenge as the reseller can have its own agenda which diverges from the manufacturer's, resulting in unaligned goals, plans and control systems and weakened market performance (Hughes and Ahearne 2010). As in other regions, in CEE there is no one-size-fits-all approach to market entry due in part to the many different cultures of the region. Furthermore, while a tailored approach focuses on the prospective partner's compatibility and relationship building, a generalized view of the region seems to neglect this business facet. This is supported by Berchtold, Pircher and Stadler (2010) who discuss the importance of local adaptation, cultural sensitivity and personal relationships for Austrian companies in the culturally diverse region of CEE. Risk perception of CEE seems to play a role for Austrian companies in deciding a sales structure. Some firms emphasize prudence by starting out slowly through exports and only later move on to FDI, whereas companies wishing to capitalize on growth opportunities are quicker in creating partnerships with their CEE counterparts (Schuh 2012). It appears the challenge for Austrian companies with the intent to enter or expand into the CEE market is first to find the right sales structure based on factors mentioned previously and subsequently to focus strongly on finding the 'right' sales partner.

1.2 Developing and motivating sales partners ——— In addition to sales partners' selection, their development and motivation can also play an important role in a company's success. In this respect, a fitting leadership style and cooperation are vital since sales intermediaries' and partners' perceptions of top management affect motivation. Top management can convey this by adopting servant leadership and executing policies that build trust through long-term orientation (Chakrabarty and Brown and Widing 2012). According to Plank et al. (1999) there is not an exact agreement on a definition of trust; however, it is generally accepted that developing trust in selling environments is necessary for long-term sales success. Furthermore, trust can be an integral component of relationship building and cooperative success between the importer and exporter, as exporting in itself comprises more than economic transactions, i.e. exchanging money for goods; it builds upon complex behavioral interactions, which involve the interchange of social elements, information and other intangibles and require interdependencies between the partners' expertise, knowledge and resources to improve efficiencies in business dealings (Leonidou 2006). There is a "high relevance of establishing and maintaining business relationships and contacts in the CEE region" (Zehetner et al. 2008) and with so many acting variables contributing to sales complexity, it becomes clearer why additional research in this field is warranted.

It has been well researched that sales partners and sales personnel can be motivated extrinsically or intrinsically. Staw (1977) believes that intrinsic motivation concerns the pleasure derived from or the value of an activity itself, where extrinsic motivation refers to the value placed on the action's results. In a sales context, the impact of these motivational types has been inconsistent (Ingram and Lee and Skinner 1989). This inconsistency can lead to vague managerial understanding of what managers can do to motivate their sales staff and sales partners. As pointed out by Zehetner and Wiesinger (2008), although doing business in CEE is seen as pioneering and highly unique for Austrian companies, human resources relevant topics like sales personnel motivation and recognition deserve more consideration. In the context of this work, both intrinsic and extrinsic motivational factors are taken into

account and contrasted with the results of the Barometer Study to examine the changing trend since the crisis and finally offer managerial insight on the topic.

As Baldauf and Lee (2011) point out, there has been little research on international topics in sales and sales management, and "there is no uniform understanding of what international selling and sales management is all about" (p. 216). Consequently, the authors would like to propose the following research questions to expand on this issue from an Austrian perspective operating in CEE countries with a special emphasis on general business development by contrasting findings from before and after the global financial crisis of 2008 and the subsequent economic downturn:

Q1: HOW DO AUSTRIAN COMPANIES SELECT, DEVELOP AND MOTIVATE THEIR SALES PARTNERS AND SALES FORCE IN CEE COUNTRIES?

Q2: HOW HAS COOPERATION BETWEEN AUSTRIANS AND THEIR CEE SALES PARTNERS CHANGED SINCE THE CRISIS?

2 Methodology ——— The methodology of this paper is comprised of a literature review in order to develop the two research questions. This builds on and refers to data from a quantitative Barometer Study, which was conducted through personal in-depth interviews with Austrian B2B Marketing and Sales CEE-managers in 2007 and 2013.

The sampling frame entailed company listings from various (Austrian) business databases (mainly in Hoppenstedt). A list of 30-100 companies for each country was compiled by selecting Austrian companies with indicated activities in at least one of the eight CEE markets. Quota sampling was used to select interviewees with adequate experience in marketing and sales in the relevant markets, resulting in 244 telephone interviews with Austrian sales and marketing representatives, which mean approximately 30 interviews with a country focus (Czech Republic, Slovakia, Hungary, Poland, Russia, Ukraine, Bulgaria and Romania). In order to gain insight about the main issues and the most critical facets of Austrian business activities in CEE countries, the questionnaire was developed on the basis of existing literature and five expert interviews with international sales managers. Following a pre-test, the preliminary questionnaire design was decided. In 2007 and 2013, the chosen companies were contacted by telephone to identify marketing/sales managers responsible for the selected country markets. The company representatives were then given a questionnaire in advance; therefore, preparation was possible before the telephone interview was conducted.

3 Results of the Barometer study ——— One of the intrinsic merits of the Barometer Study (2007, 2013) is that it can help to illustrate the effects of the crisis on Austrian companies operating in CEE countries by examining the business landscape in 2007 and 2013. In this regard the authors would like to contrast the findings to project a general trend in sales management as seen through the Austrian lens and to better understand the impact the crisis has had on sales partner management. The results of the study indicate that there have been significant developments in the area of sales partner management. Additionally, by answering the research questions presented, a better understanding of relationship dynamics of Austrian companies present in CEE countries is reached.

3.1 Barometer study findings of sales partner management in CEE — The question (Q1) of how Austrian companies select, develop and motivate their sales partners and sales force in CEE countries is posed to examine recent developments in Austrian sales partner management in CEE. This is relevant because, as indicated in the Study's findings, one major benefit of sales partners in the target country is that they are perceived as the greatest source of information about potential customers.

The results of the Barometer Study suggest a greater emphasis is being placed on the acquisition and release of sales partners. Contrasting findings from 2007 and 2013, 244 Austrian companies were questioned the importance of selected business topics in the next five years. Pertaining to sales management, there have been two significant changes since 2007: Firstly, there was a 23% increase in the importance of 'sales partner selection', which, according to the study, is done predominantly through 'personal' and 'employee contacts'. Moreover, the period from 2007 to 2013 saw a 40% rise in the emphasis put on 'discontinuing operations with weak sales partners'. This development highlights the strategic importance for Austrian companies of doing business with the 'right' partners in CEE and signifies this will be a relevant topic in future.

In connection to doing business with the 'right' partners, the findings show that once acquired, sales partner development and motivation are perceived as crucial elements of business success. In the development of CEE sales partners, a fundamental shift may be taking place towards more local autonomy. The findings show that emphasis placed on 'sales training at the Austrian headquarters' remained unchanged, and with an index score of 72, Austrian companies perceive this as a meaningful way to help steer sales partners; however, there was a strong increase in 'involving local management in strategic projects'. Moreover, when asked to identify the most vital factors for successful business activities, the top 3 were 'regular visits from the Austrian responsible for the region', 'training of local partners at the Austrian headquarters' and 'having a local managing director' respectively. This is supported in literature by (Leach and Liu and Johnston 2005), who highlight both the importance of sales training and self-regulation. Moreover, it is interesting to point out that each of these factors for success grew in perceived importance since 2007, and the largest drop and the least important factor was 'having an Austrian managing director in the target country', which seems to imply there is a growing tendency for Austrians to manage from afar through regular visits rather than to relocate in the target market.

It is well understood that motivation can have a substantial impact on performance, and this holds true for sales performance as well. However, as mentioned previously, the impact of motivation types on sales is inconsistent (Ingram and Lee and Skinner 1989). Consequently, the Barometer Study (2007, 2013) sought to delve deeper into this topic from an Austrian perspective in CEE and provides insight into how motivational preferences have developed since the financial crisis of 2008. In this context, findings point to the financial crisis as being instrumental in changing what motivates sales partners in CEE in that strictly financial motivators are perceived as less important than before. As motivation hinges on the relationship with sales partners and ultimately the leadership style, this topic is addressed additionally in the following section.

3.2 Developments of CEE sales partner relationships from 2007 to 2013 — Regarding (Q2), this section deals with how cooperation between Austrians and their CEE counterparts has changed since the crisis. In addition to cultural understanding, managerial and personal constructs are also relevant in cross-border business (Baldauf and Lee 2011). In this regard, the authors would like to report the Barometer Study's findings concerning relationship building through communication, motivation and a balance between trust and control. Findings from the study indicate the top motivating factors for sales partners in CEE are 'recognition', 'leadership style', 'working climate' and 'job security' respectively. All of these factors increased since 2007; the most dramatic jump was in the category 'job security', and the sharpest decreases were in 'fixed salary' and 'performance based bonuses'. These findings indicate that there has been a fundamental change in motivational factors since the crisis, implying that the balance between intrinsic and intangible extrinsic motivation is crucial, which is important because intrinsic motivation can lead to more organizational commitment (Hughes and Ahearne 2010). Therefore, in this context, it appears that sales partners and sales staff in CEE are less motivated by financial remuneration than intangibles such as working climate and recognition. A result, whether or not the financial crisis of 2008 was the cause of these changes in motivational inclination, Austrian managers working with their counterparts abroad will arguably be affected by this development.

As trust and communication are arguably key components of successful relationships, in this regard, the findings of the Barometer Study (2007, 2013) are presented. As mentioned previously, there is a growing tendency towards local autonomy among CEE sales partners. Findings indicate an increase in local partners making their own marketing decisions. In all categories, from 'marketing budgeting' and 'marketing channels' to 'trade fair planning' and 'selection of marketed products/services' there was a marked increase of 14%, 11%, 16% and 25% respectively from 2007.

It is interesting to point out as well that while local autonomy is growing, so too is the emphasis placed on 'maintaining relationships' with CEE partners. From 2007 to 2013 results show that the importance on 'relationship maintenance' increased and 78% of the questioned managers believe the topic is 'very important', the highest category in the five point scale. The results of the study also indicate the top four 'ways to care for the relationship': 'communication and support', 'esteem and recognition', 'reliability' and 'trust'. Additionally, when asked about the relationship between 'trust' and 'control' in each of the CEE domestic markets, respondents emphasized the importance of striking a balance between the two. Based on these results, there is a connection between the perceived relationship quality with CEE partners and the possibility to steer operations from the Austrian headquarters. This builds on the hitherto mentioned growing tendency for Austrians to visit their sales partners regularly rather than employ Austrians in CEE and implies that a strong relationship is a prerequisite to this managerial approach.

4 Managerial implications — For Austrian managers there have been some important developments since the crisis. When opting for indirect sales in CEE, working with the 'right' sales partners is crucial. This entails spending time and being diligent in selecting new sales partners and being in a position to evaluate sales partners in order to release poor performers rather than to maintain relationships due to sentimental reasons. Moreover, there

is a trend towards guiding sales partners through visits instead of attempting to control them internally; however, the Barometer Study's findings indicate that this is contingent on establishing a strong relationship and communicating well with sales partners in CEE. Since the crisis, sales motivation factors appear to have changed. Findings from the Barometer Study (2007, 2013) point out that intangible motivators such as recognition and working climate have a greater impact on the surveyed participants than tangible extrinsic motivators related to fixed salaries and performance based financial bonuses. Key factors for this increase in local autonomy seem to stem from a better understanding of what motivates sales partners and the reciprocal relationship between communication, company identification, motivation and trust. Finally, the evidence from the Barometer Study (2007, 2013) implies that by understanding the components of a strong relationship with CEE sales partners, Austrian managers need less control in steering them.

5 Research limitations and outlook — One limitation of the Barometer Study is that, although 244 interviews were conducted, there were only 30 interviews per country. Additionally, only half of the 16 former socialist countries that comprise Central and Eastern Europe were addressed. Consequently, it is impossible to make conclusions about the entire region. The countries included in the study (Czech Republic, Slovakia, Hungary, Poland, Russia, Ukraine, Bulgaria and Romania), however, are among the top 10 exporting destinations of Austria (WKOÖE 2014).

Another limitation and possibility for future research is due to the recent political unrest in Russia and Ukraine. Naturally this could not be foreseen in 2013, and since that time the economic landscape in this part of the region has changed dramatically. That being said, a possible area for future research could be to discover the impact recent events and economic sanctions have had on these countries and the region as a whole. In this regard, autumn 2015 will mark the continuation of this longitudinal Barometer Study and will present the opportunity to investigate this topic. Furthermore, as Austrian managers have highlighted the importance of selecting the 'right' partners and disengaging 'weak' partners, it would be fruitful to understand what comprises 'right' and 'weak' to offer future managerial perspectives on sales partner management in CEE.

Literatúra | List of References — [1] Baldauf, A. and Lee, N., 2011. International selling and sales management: sales force research beyond geographic boundaries. In: Journal of Personal Selling and Sales Management. 2011, 31(3), pp. 211-218. ISSN 0885-3134. | [2] Barometer Study, 2007 and 2013. B2B-Marketing and Sales Strategies of Austrian Companies in CEE. Report, Steyr: Department of Global Sales and Marketing, University of Applied Sciences Upper Austria. | [3] Berchtold, S. and Pircher, R. and Stadler, Ch., 2010. Global integration versus local adaptation: a case study of Austrian MNCs in Eastern Europe. In: European Journal of International Management. 2010, 4(5), pp. 524-549. ISSN 1751-6757. | [4] Burgel, O. and Murray, C. G., 2000. The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries. In: Journal of International Marketing. 2000, 8(2), pp. 33-62. ISSN 1069-031X. | [5] Chakrabarty, S. and Brown,

G. and Widing, E. R., 2012. The role of top management in developing a customer-oriented sales force. In: Journal of Personal Selling and Sales Management. 2012, 32(4), pp. 437-450. ISSN 0885-3134. | [6] Contractor, F. J., 1984. Choosing between direct investment and licensing: theoretical considerations and empirical tests. In: Journal of International Business Studies. 1984, 15(3), pp. 167-188. ISSN 0047-2506. | [7] Cuaresma, J. C. et al., 2012. Drivers of convergence in eleven European countries. In: Working paper. The World Bank: Europe and Central Asia region – poverty reduction and economic management department. | [8] Huber, P., 2003. On the determinants of cross-border cooperation of Austrian firms with Central and Eastern European partners. In: Regional Studies. 2003, 37(9), pp. 947-955. ISSN 0034-3404. | [9] Hughes, D. E. and Ahearne, M., 2010. Energizing the reseller's sales force: the power of brand identification. In: Journal of Marketing. 2010, 74(4), pp. 81-96. ISSN 0022-2429. | [10] Ingram, T. N. and Lee, S. K. and Skinner, J. S., 1989. An empirical assessment of salesperson motivation, commitment, and job outcomes. In: Journal of Personal Selling and Sales Management. 1989, 9(3), pp. 25. ISSN 0885-3134. | [11] Jones, M. V., 1999. The internationalization of small high-technology firms. In: Journal of International Marketing. 1999, 7(4), pp. 15-41. ISSN 1069-031X. | [12] Leach, M. P. and Liu, H. A. and Johnston, J. W., 2005. The role of self-regulation training in developing the motivation management capabilities of salespeople. In: Journal of Personal Selling and Sales Management. 2005, 25(3), pp. 269-281. ISSN 0885-3134. | [13] Leonidou, L. C., 2006. Exporter-importer relationship quality: the inhibiting role of uncertainty, distance, and conflict. In: Industrial Marketing Management. 2006, 35(5), pp. 576-588. ISSN 0019-8501. | [14] Lu, J. W., 2002. Intra- and inter-organizational imitative behavior: institutional influences on Japanese firms' entry mode choice. In: Journal of International Business Studies. 2002, 33(1), pp. 19-37. ISSN 0047-2506. | [15] Lu, J. W. and Beamish, W. P., 2001. The internationalization and performance of SMEs. In: Strategic Management Journal. 2001, 22(6/7), pp. 565. ISSN 1097-0266. | [16] Meyer, K. E., 2001. Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe. In: Journal of International Business Studies. 2001, 32(2), pp. 357-367. ISSN 0047-2506. | [17] Nakos, G. and Brouthers, D. K., 2002. Entry mode choice of SMEs in Central and Eastern Europe. In: Entrepreneurship: Theory and Practice. 2002, 27(1), pp. 47-63. ISSN 1540-6520. | [18] Plank, R. E. and Reid, A. D. and Pullins, B. E., 1999. Perceived trust in business-to-business sales: a new measure. In: Journal of Personal Selling and Sales Management. 1999, 19(3), pp. 62-71. ISSN 0885-3134. | [19] Schuh, A., 2012. Strategy review for Central and Eastern Europe. In: Journal of East-West Business. 2012, 18(2), pp. 185-207. ISSN 1528-6959. | [20] Staw, B. M., 1977. Motivations in organizations: toward synthesis and redirections. In: Staw, M. B. et al., 1977. New Directions in Organizational Behavior. Chicago: St. Claire Press, pp. 55-95. | [21] WKOÖE, 2014. Mittel- und Osteuropa: fact & news. Internal report of the Austrian Chamber of Commerce on CEE 21 Markets (1-16). | [22] Zehetner, A. and Wiesinger, S., 2008. B2B-marketing and sales strategies in CEE countries – findings from a Barometer Study in Austria. Paper for the FH science day proceedings. Linz, November 6, 2008. | [22] Zehetner, A., and Wiesinger, S. et al., 2008. Marketing strategies of Austrian B2B-companies in Central and Eastern European countries. Accepted paper for the 21st International Plekhanov conference. Russian economy: problems, achievements and perspectives of international development. Moscow, April 1-4, 2008.

Kľúčové slová | Key Words — CEE countries, market expansion, sales partner management, sales management trends | *krajiny Strednej a Východnej Európy, expanzia na trhu, manažment predaja partnerom, trendy riadenia predaja*

Résumé — RAKÚSKY MANAŽMENT PREDAJA PARTNEROM V KRAJINÁCH STREDNEJ A VÝCHODNEJ EURÓPY

Krajiny strednej a východnej Európy (CEE) sú vnímané ako atraktívne trhy pre rozšírenie u svojich európskych susedov. Ako sa európske spoločnosti stávali stále viac medzinárodnými, súčasne to bolo výzvou pre koordináciu globálnych obchodných aktivít.

Jedným faktorom úspechu pre konkurenčný vstup do krajín CEE je efektívny manažment predaja partnerom, takže rakúske spoločnosti v procese internacionalizácie čelia výzve na vytvorenie a posilnenie dobrých vzťahov s ich predajnými partnermi v krajinách CEE.

Získavanie skúseností úspešných firiem už pôsobiacich v krajinách CEE a objavovanie kritických faktorov úspechu sú hlavným cieľom štúdií Barometer Study, ktoré sa začali v roku 2007 na Oddelení Global Sales Management na hornorakúskej Upper Austrian University of Applied Sciences v Steyri. Štúdie zahŕňajú dôležité aspekty pred a počas procesu internacionalizácie, vrátane typických vzorcov vyhľadávania a analýzy informácií, rozhodujúcich faktorov pre výber cieľových trhov, uskutočnenie marketingovej komunikácie, riadenie vzťahov s miestnymi partnermi a motiváciu predajného personálu v Českej republike, na Slovensku, Maďarsku, Poľsku, Rusku, Ukrajine, Bulharsku a Rumunsku.

Tento príspevok sa venuje spôsobom, ako rakúske firmy vyberajú, rozvíjajú a motivujú svojich predajných partnerov a predajnú silu v krajinách CEE v súvislosti so zisteniami zo štúdií Barometer Study z rokov 2007 a 2013 a všeobecných trendov manažmentu predaja. Okrem toho, sú poznatky zo štúdií interpretované s cieľom poskytnúť manažérsky pohľad na meniace sa prostredie trhov krajín CEE a manažment predaja partnerom na ňom.

Kontakt na autora | Address — MMag. Sophie Wiesinger, Upper Austria University of Applied Sciences, School of Management, Study Programme Global Sales and Marketing, Wehrgrabengasse 1-3, 4400 Steyr, Austria, e-mail: sophie.wiesinger@hotmail.com

David Humbarger, BA, Fabrikstraße 35A, 4400 Steyr, Austria, e-mail: david.humbarger@engel.at

FH-Prof. Ing. Dr. Margarethe Überwimmer, Upper Austria University of Applied Sciences, School of Management, Study Programme Global Sales and Marketing, Wehrgrabengasse 1-3, 4400 Steyr, Austria, e-mail: margarethe.ueberwimmer@fh-steyr.at

FH-Prof. Ing. Mag. Robert Fuereder, Upper Austria University of Applied Sciences, School of Management, Study Programme Global Sales and Marketing, Wehrgrabengasse 1-3, 4400 Steyr, Austria, e-mail: robert.fuereder@fh-steyr.at

Recenzované | Reviewed — 1. marec 2015 / 24. marec 2015

MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA VE SLUŽBÁCH MARKETINGOVÝCH MANAŽERŮ JAKO NÁSTROJ STRATEGICKÉHO PROCESU

Pro současný svět jsou charakteristické změny. Změny, které jsou stále častější, dynamičtější a stále méně předvídatelné, a proto jsou manažeři firem vystaveni situacím, které silně ovlivňují nejen jejich pozici na trhu, ale přímo jejich existenci. Proto je nutné, aby marketingoví manažeři poznali, ale hlavně pochopili „marketingové prostředí“, což nelze bez realizování analytických procesů. Analýza prostředí je nedílnou součástí procesu řízení každého manažera, i marketingového. Účelem příspěvku je objasnit podstatu analytického procesu nejprve v obecné rovině a následně podrobně v marketingovém prostředí v rámci plánovacího procesu. Výstupem je návrh možného postupu provedení analýzy ve firemních podmínkách. Pohled na analyzování situace je doplněn přístupem manažerů vybraných českých firem k užití marketingové situační analýzy.

Úvod — Analýza (analytický proces) v obecné rovině představuje šetření vytipovaného problému za účelem jeho poznání, pochopení, vysvětlení, zvládnutí a využití. Do šetření spadají všechny relevantní elementy, o kterých lze předpokládat, že ovlivňují budoucí marketingové záměry, vymezit objekt šetření i čas provedení, vyhodnotit zjištěné údaje, vybrat vhodnou variantu a využít její výsledky pro konečné řešení zkoumaného problému.

V marketingovém prostředí každé rozhodování závisí na situaci, ve které se podnik nachází. Poznání a pochopení problému – situace – představuje východisko pro marketingové řízení a rozhodování. Proto managementy využívají marketingovou situační analýzu. Tento analytický proces seznamuje s problematikou marketingového prostředí, s poměry v tomto prostoru, hledá souvislosti (vztahy, vazby, spojení) mezi podnikem, jeho vnitřní situací a vnějším okolím (konfrontuje podnik s prostředím), sleduje skutečnosti a jevy prostředí, okolnosti vztahující se k prostředí, vyznačující situace, které jsou zásadní pro marketingové řízení firmy, identifikuje problémy marketingového prostředí a upozorňuje na eventuality nevhodné i možnosti využitelné pro plnění marketingových úkolů. Na základě hodnocení vybírá a dává do pořadí faktory klíčového vlivu.

Pro získávání informací o současném stavu využívání a realizování marketingové situační analýzy, jako součást strategického plánování firem, byly použity informace z explorativního výzkumu, (Bunešová 2004, s. 57) a dotazníkového šetření.

Dotazníkové šetření probíhalo, na přelomu let 2014/2015, nahodilou metodou u pravděpodobnostního výběrového vzorku o počtu 204 českých firem, ve výčtu: 75 živnostníků; 26 akciových společností; 1 veřejná obchodní společnost; dále 1 družstvo; 97 společností s ručením omezeným; 3 příspěvkové společnosti a 1 státní podnik. S územním rozložením a největším zastoupením: Třebíč, Jihlava, Brno, Praha, Kladno, Strakonice, České Budějovice, Klatovy, Ústí nad Labem, Vlašim, Štětí, Mělník, Trutnov, Vimperk, Třeboň atd. Z celkového výčtu 18 otázek, které se vztahovaly k charakteristice marketingu a způsobů jeho realizaci, dále k marketingové činnosti a zvláště k problematice tvorby marketingových plánů s možností využití marketingové situační analýzy pro plánovací proces, včetně způsobů využívání výsledků marketingové situační analýzy v plánovacím procesu.

1. Marketingová situační analýza v podnikové praxi — Marketingová situační analýza slouží k šetření a hodnocení minulých a současných jevů a skutečností prostředí (k základnímu výkladu marketingové situace) a k získání nových poznatků a skutečností v rámci prostředí pro marketingovou funkční oblast v budoucích obdobích (k základní prognóze marketingové situace v budoucích časových horizontech). Jevy a skutečnosti jsou zkoumány za účelem seznámení se, porozumění a vysvětlení podstaty, zjištění vazeb mezi nimi, jejich následné zvládnutí a využití pro naplnění strategických marketingových záměrů. Je to zamyšlení nad tržní budoucností v pevné kontinuitě se současností a minulostí a základní podklad pro formulování marketingových strategií (Solomon a Marshall a Stuard 2006, s. 38).

Situační analýza respektuje skutečnost: marketing nepracuje ve vakuu, ale ve složitém, turbulentním a neustále se měnícím prostředí. Hovoříme-li o marketingu ve vztahu k prostředí, logicky je nutné zařadit problematiku do firemního kontextu, do prostředí firmy, což je prostor, kde firma působí, kde funguje, kde vyrábí, poskytuje služby a prodává. Je to komplex činitelů, sil a podmínek – které ovlivňují schopnosti subjektů plnit cíle, které byly podnikovým managementem pro určité časové období vytyčeny. A marketing je jedním ze subjektů v podnikovém prostoru a marketingové prostředí je jeho součástí, je elementem firemního prostředí, které je velmi dynamické a rychle se mění. Je to místo, kde se marketing odehrává, kde se marketingové aktivity uskutečňují, kde dochází k poznání problémových situací v této funkční oblasti, k jejich analyzování, k následným rozhodovacím procesům, spojeným s přijatelným variantním řešením.

Marketingové prostředí firmy se skládá z činitelů a sil vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky (Kotler et al. 2007, s. 129).

Marketingové prostředí (schéma 1) je dvouúrovňové – zahrnuje mikro a makroprostředí (Kotler et al. 2007, s. 129; Boučková et al. 2003, s. 81; Kotler a Keller 2013, s. 106). Mikroprostředí: síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům – společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy (Kotler et al. 2007, s. 130). Makroprostředí: širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí – demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong 2007, s. 130).

Každý z řady činitelů a sil prostředí ovlivňuje marketingové konání jiným způsobem a s jinou intenzitou. Prudkost jejich působení je velmi nesnadné predikovat a chce-li být podnik úspěšný, musí v podstatě přizpůsobit svou marketingovou politiku vývoji prostředí, ve

kterém působí. Firmy a jejich marketingové managementy musí sledovat a zkoumat prostředí, identifikovat působící síly a činitele prostředí, analyzovat jejich vliv, vývojové trendy i změny a hledat faktory, které ovlivňují schopnost uspokojit zákazníky a eliminovat ty, které uspokojení zákazníků znemožňují nebo ohrožují.

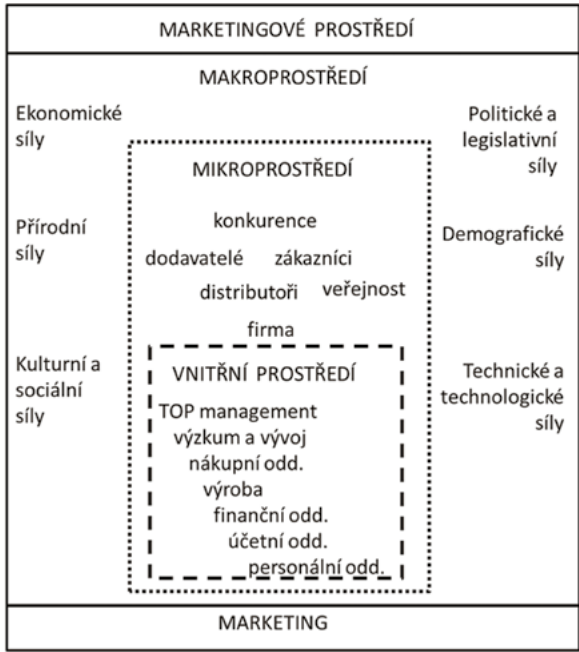


SCHÉMA 1: MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ, ZDROJ: HORÁKOVÁ (2014, S. 70)

Situační analýza znamená zkoumání prostředí firmy za účelem identifikace výrazně pozitivních oblastí i oblastí značně problémových a doporučení dalších postupů pro dosažení efektivního marketingového snažení. Je to kritické, nestranné, důkladné, pravidelné, systematické a komplexní zkoumání a hodnocení

- | vnitřní situace firmy s důrazem položeným na marketingové činnosti – vnitřní (interní) analýza;
- | postavení podniku v daném vnějším prostředí s důrazem položeným na analýzu trhu a konkurenci – vnější (externí) analýza.
- | Analytický proces tedy představuje analýzy dvě. Vnitřní (interní) analýza je šetření a vyhodnocení vnitřního prostředí:
- | zahrnuje podrobné šetření a hodnocení všech aktivit firmy (firemních vnitřních podmínek) počínaje vstupem do firmy – od vstupních logistických operací přes výrobu (poskytování služeb), výstupní logistiku a marketing;
- | snaží se posoudit vnitřní schopnosti, kondici, způsobilost a kompetence firmy, posoudit disponibilní zdroje a jejich dostatečnost pro tento účel;
- | obsahuje všechny kontrolovatelné prvky uvnitř firmy (prvky výrobní, vědecko-technického rozvoje, finanční, personální...), které ovlivňují kvalitu její činnosti, nelze pominout souvislosti s finančním analytickým procesem;
- | patří sem i všechny vnitřní zdroje firmy: hmotné, finanční, lidské, informační.

Na základě poznání a pochopení vnitřních podmínek musí mít tento analytický proces schopnost vytipovat zásadní silné a podstatné slabé stránky. Pro marketingovou analýzu je důraz kladen na tradiční marketingové aktivity (produkt, cena distribuce, propagace,...) a ostatní vnitřní firemní aspekty (za hranicemi marketingu) jsou šetřeny především ve vztahu k marketingovým činnostem, protože i na nich závisí marketingová úspěšnost.

Vnější (externí) analýza je šetření a vyhodnocení vnějšího prostředí:

- | zahrnuje podrobné šetření a zhodnocení podnikatelského prostředí, ve kterém firma funguje;
- | zkoumá síly vně firmy – ať pozitivní nebo negativní – které ovlivňují podnikovou situaci a činnost firmy, vzhledem k marketingu je to především šetření a hodnocení trhu a konkurence;
- | podává obraz organizace i její pozice ve vnějším prostředí;
- | upozorňuje na využitelné možnosti (rozměr, jejich vývoj a růst, konkurenční výhoda) i omezení (druh, intenzita, důsledky);
- | upozorňuje na mantinely, které vnější prostředí nastavuje marketingovému snažení; usnadňuje manažerům vyrovnat se s nároky a požadavky prostředí.

Na základě poznání a pochopení vnějších podmínek musí mít analytický proces schopnost vytipovat zásadní příležitosti a nebezpečná ohrožení. Situační analýza představuje výchozí bod procesu marketingového řízení v rámci jeho plánovací etapy. Marketingový plánovací proces začíná provedením marketingové situační analýzy, je jeho prvním krokem, základní součástí, klíčovým analytickým nástrojem plánování. Standardně se provádí na začátku procesu. Neznamená to její provádění pouze na jeho počátku. (Může být provedena v odůvodněných případech i v jeho průběhu, i v rámci dalších etap procesu. Možno uvažovat i o jejím permanentním provádění pro vysoce kvalitní podnikové řízení.) Znamená nepřetržité získávání aktuálních a vhodných dat, transformovaných ve využitelné informace charakterizující vnitřní i vnější prostředí. Správné množství relevantních, kvalitních a včasných informací, jejich specifikace a shromažďování následně důkladné zkoumání a vyhodnocení představuje výrazný podklad a podporu pro rozsáhlý komplex plánovacích aktivit v rámci etapy. Umožňuje vyhodnotit tržní pozici firmy i odhalit vnitřní klíčové problémy ovlivňující požadovanou úroveň marketingového snažení. Plánovací proces se uzavírá sestavením marketingového plánu.

Analýza v roli úvodní části plánovacího procesu výrazně ovlivňuje celý jeho průběh, především závěrečný krok etapy – vypracování plánovacího dokument i jeho logické uspořádání. Nesporné se důrazně podílí na vymezení cílů a navazujícím jasném formulování strategií k jejich dosažení v krátkém časovém období nebo dlouhodobém časovém horizontu, na vymezení taktik umožňujících každodenní provedení konkrétních zadání ve strategických postupech. Informace získané v rámci situační analýzy jsou užívány i v realizačních a kontrolních postupech. Realizační kroky uvádějí strategie do každodenní praxe. Kontrolní mechanismy dokládají, zda plány byly skutečně realizovány a s jakým úspěchem (neúspěchem). Manažeři v rámci prvního kroku plánovacího procesu se zcela nevyhnou pokušení držet se výsledků minulé analýzy, uplatněných v současném plánu. Ty samozřejmě nutno respektovat a využít. Nelze se ale neuváženě spokojit s pouhým „opsáním“, s kosmetickými úpravami současného dokumentu a vytvořit „skoro shodnou listinu“ – jako přes kopírák. Nezbytné je zaregistrování nových skutečností ve vnitřním i vnějším prostředí a přihlídnutí k nové firemní

síle či slabosti i slibným příležitostí či možným rizikům, pružné reagování na vývoj a změny prostředí, které mohou v budoucím období nastat. Působení elementů prostředí v jednotlivých časových horizontech představuje pro podnik rozdílné přínosy i výstrahy. Zákazníci mění spotřební motivy, chování, životní styl. Konkurenční firmy uplatňují výsledné změny výzkumných a vývojových procesů a technologických postupů. Manažerská opomenutí těchto skutečností, náchylnost využít bez uvážení skutečností minulého roku pro rok současný, nelogičnosti v uspořádání dokumentu, jeho nízká srozumitelnost v některých partiích a nekompetentnost podkladů nejsou jedinými rizikovými prvky.

Marketingová manažerská práce je velmi náročná, vyžaduje kreativitu, předvídatost a tvůrčí přístupy, spojené se strategickým i analytickým uvažováním. Marketingové managementy nemohou považovat za dostačující pouhé konstatování, že existují a jsou známé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. To je málo a nemuselo by to přinášet patrné výsledky. Když už ne pravidelně, tak alespoň do určité míry systematicky věnovat pozornost hodnocení vlastních silných a slabých stránek, příležitostí i hrozeb a pro budoucí období zvýraznit vhodnost jejich uplatnění. Rovněž nestačí šetření vnitřních silných stránek, slabín, vnějších příležitostí a hrozeb samostatně (odděleně). Je nezbytné je sledovat a zkoumat ve vzájemných souvislostech, zdůraznit vzájemnou propojenost, analyzovat externí faktory v souvislosti s vnitřními podmínkami a s přihlédnutím k nestabilitě a dynamičnosti prostředí a jeho vývojovými tendencemi.

Pro dosažení žádané marketingové výkonnosti nutno chápat analýzu jako celek, který reprezentuje komplexní, systematické a trvale shromažďování, analyzování a hodnocení podstatných a relevantních informací pro sestavení marketingových plánů. Nutno identifikovat, analyzovat a vyhodnotit všechny relevantní činitele, o kterých lze soudit, že budou ovlivňovat marketingové snažení firmy.

Při provádění marketingové situační analýzy vedle obsahového hlediska je třeba respektovat i hledisko časové, a to tři časové horizonty, ve kterých je analytický proces uvažován a uskutečňován:

- | pozice podniku v minulosti (kde se podnik nacházel v minulosti);
- | pozice podniku v současnosti (kde se nachází podnik v současnosti);
- | předpokládaná budoucí situace (kam chce podnik v budoucnosti dospět).

Podle Horákové (2003) by měl podnik, na základě výsledků provedené situační analýzy, za prvé pochopit:

- | jaká je jeho vnitřní situace a to především:
 - | struktura a úroveň marketingového systému;
 - | schopnosti a zdroje;
 - | náklady na marketingovou činnost.
- | v jakém je vztahu k prostředí, které ho obklopuje a to především:
 - | postavení v tomto prostředí;
 - | trh, jeho rozměr, struktura, tržní potenciál, trendy vývoje trhu;
 - | konkurenci (počet klíčových konkurentů a jejich postavení);
 - | konkurenční pozice na trhu;
 - | schopnost čelit silám a tlakům, které z prostředí vyplývají.

Za druhé by měl podnik pochopit, rozpoznat a identifikovat:

- | vnitřní silné a slabé stránky;
- | vnější příležitosti a ohrožení;
- | vnitřní přednosti a slabiny ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožením;
- | posoudit možnosti jejich využití ve vzájemných souvislostech.

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy a představují pozitivní faktory, které přispívají k její úspěšné činnosti a výrazně ovlivňují prosperitu. Jsou to odlišné způsobilosti, schopnosti, dovednosti, zdroje zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Nejvítanějšími silnými stránkami jsou takové, které je těžko okopírovat a kde je předpoklad, že budou po dlouhou dobu představovat firemní ziskové možnosti, čili znamenají konkurenční výhodu. Právým opakem jsou slabé stránky, znamenající určitá omezení nebo nedostatky, které brání podnikovému efektivnímu výkonu.

Jednotlivé silné a slabé stránky nemají pro činnost podniku stejnou důležitost. Silná stránka jedné firmy může být posuzována v další organizaci jako slabá. Automaticky nelze předpokládat, že každá silná stránka znamená podnikovou konkurenční výhodu. A domněnka, že existující silná stránka je nejvyšším možným maximem dosažitelnosti bez možnosti dalšího zdokonalení nemusí být rovněž pravdivá. V řadě případů je možné zlepšit i to, co podnik dělá dobře.

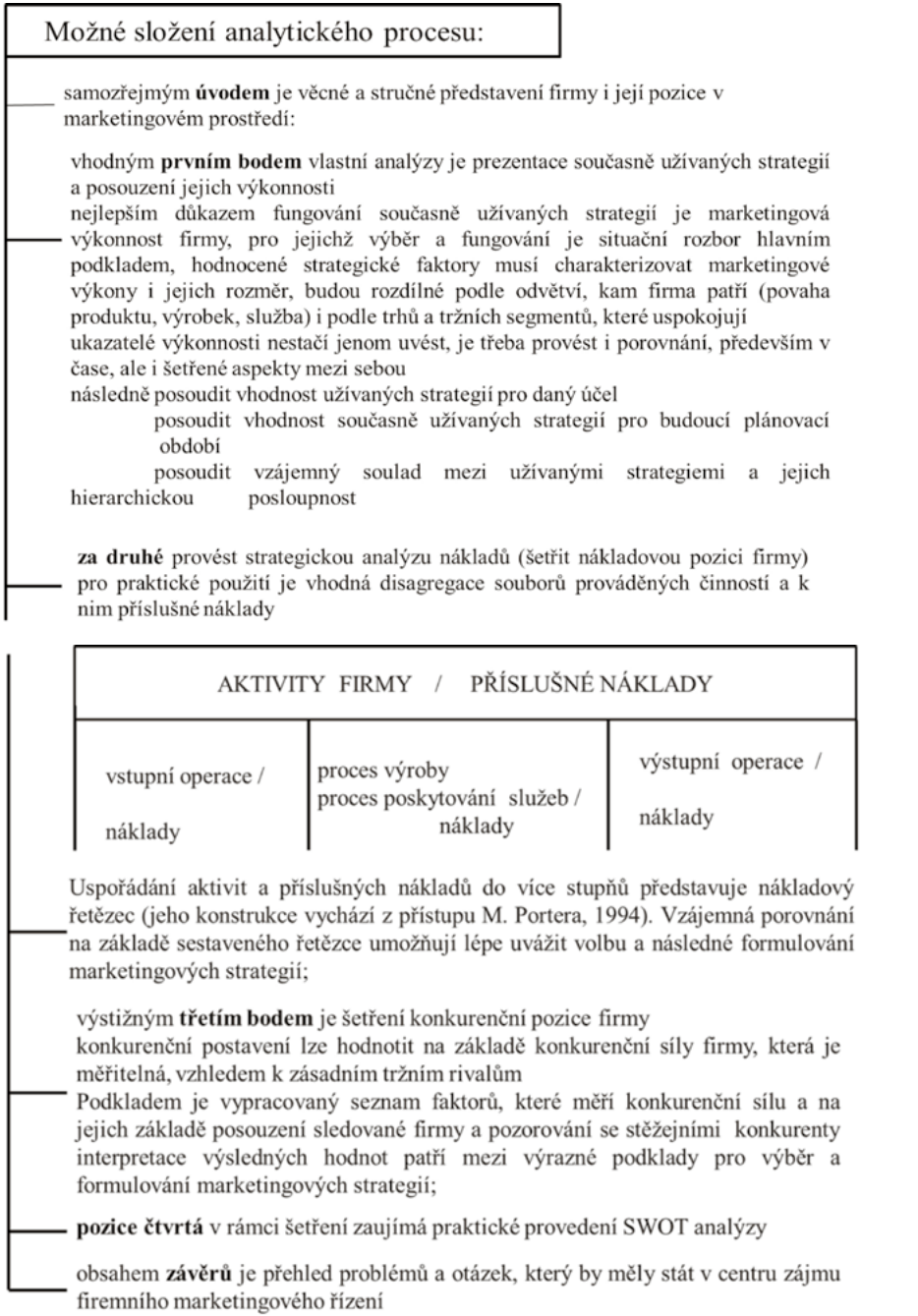
Příležitosti a ohrožení vyplývají z vnějšího prostředí respektive z faktorů, které mají svůj původ mimo podnik, přičemž se neohlíží na postavení podniku a jeho problémy, ale výrazně ovlivňují podnikové vnitřní procesy i jeho organizační strukturu, a to v různé míře a intenzitě. Vzhledem k možným hrozbám a příležitostem by měly firmy provádět soustavné sledování okolí a předvídat budoucí prostředí firmy.

Příležitosti představují další možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů. Je to velmi příznivá situace v podnikovém prostředí, která podnik zvýhodňuje ve vztahu ke konkurenci. Lze je hledat především tam, kde firma na základě své síly využívá změn v okolním prostředí. Ohrožení pro podnik představuje rovněž externí prostředí a jeho vývoj. Je to výrazně nepříznivá situace v podnikovém prostředí, znevýhodňující pozici firmy a znamenající překážky pro marketingovou činnost a jeho dobré tržní postavení. Nevýhodný směr vývoje v rámci vnějšího prostředí a absence reakce na tento vývoj ze strany firmy povede k neúspěšné tržní pozici.

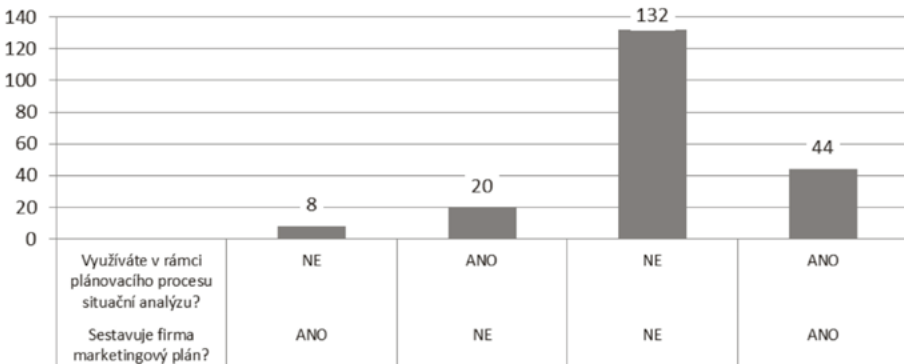
V rámci situační analýzy, i když se jedná o „marketingovou“, situační analýzu nelze posuzovat a omezit se stroje jenom marketingové kvality podniku – jen faktory funkční oblasti marketingu – ale uvážit i eventuality ostatních funkčních oblastí firmy ve vztahu k marketingovým činnostem a úkolům, pochopit v těchto souvislostech i výrobní kapacity, možnosti poskytování služeb, výzkum a vývoj, technologické postupy, vhodnost dalších investic, možnosti obnovy strojního parku, finance, řízení nákladů i specifické vlastnosti podniku, kterými se odlišuje od ostatních organizací i předpoklady pro dosažení stanovených cílů. Marketing izolovaný od ostatních útvarů firmy nevytvoří hodnotu pro zákazníka. Úspěch marketingové činnosti je závislý na ostatních podnikových odděleních a na spolupráci s nimi.

Provedení analýzy – postup a obsah – ve firemních podmínkách není závazně (normativně) stanoven. Reálné provedení musí vycházet z aktuální situace a konkrétních podmínek or-

ganizace, nelze nadiktovat obecný závazný obsah analýzy. Existují ale prvky, které by měly nacházet v každém provedeném analytickém procesu.



především u analýz strategického charakteru, jak vyplývá z následujícího grafu. Graf odkrývá zjištění, jakým způsobem někteří čeští podnikatelé získávají informace pro sestavování marketingových plánů a jakých analýz pro odkrývání stávající situace využívají, a jak pracují se získanými informacemi pro sestavování marketingových plánů.



GRAF 1: TVORBA MARKETINGOVÉHO PLÁNU S VYUŽITÍM MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY, ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

75% (tj. 132 + 20 = 152 firem) manažerů uvedlo, že nesestavují marketingové plány. Z tohoto počtu plných 132 firem (tj. 86,8%) nejen, že nesestavují marketingové plány, ale ani nepracují s náplní marketingové situační analýzy. 13,2% (tj. 20) manažerů, přestože nesestavují marketingové plány, využívají v rámci plánovacího procesu situační analýzu. Ovšem situační analýzu realizují následujícími činnostmi – jak manažeři uvádějí, např.: požadavky zákazníků; kolik hostů u nás vědí díky marketingu; mapujeme konkurenční firmy a podle toho se řídíme; využíváme spolupráci firem; provádí SWOT analýzu apod.

Pouze 25% (tj. 8 + 44 = 52 firem) uvedlo, že marketingové plány sestavují a z tohoto počtu respondentů plných 84,6% (tj. 44 firem) uvedlo, že při sestavování marketingového plánu využívají marketingovou situační analýzu. Propojenost využití marketingové situační analýzy s marketingovým plánem je charakterizována převážně pouze s analýzou SWOT, někteří respondenti uvádějí analýzou trhu či analýzou konkurence. Z těchto respondentů na otázku, jaké analytické postupy používají, pro sestavení plánu, odpovídali, např.: to je naše know-how či brainstorming, jiní uváděli dotazování nebo stanovení rozpočtu apod.

Marketingovou situační analýzu zpracovávají ve firmách převážně majitelé, ředitelé, vedoucí marketingu, obchodníci, provozní, účetní a velmi často byli respondenty uváděni i jednatelé společnosti. Spolupráce mezi jednotlivými odděleními byla sice uváděna, ale jednalo se zpravidla o činnosti využívající reklamní či propagační činnost, např.: respondent (jedná se o akciovou společnost s počtem do 50 zaměstnanců, působící v oblasti cestovního ruchu a sídlící ve městě s přibližně 40 tis. obyvateli) uvádí, že realizuje marketing, a to formou letáků, propagací na internetu a využíváním katalogů. A že sestavují marketingový plán, ale v rámci plánovacího procesu nevyužívá situační analýzu.

Pro odkrývání souvislostí mezi velikostí firmy a formou podnikání s tvorbou marketingových plánů a využíváním marketingové situační analýzy nelze stanovit jednoznačnou odpověď. Podnikatelské subjekty (velké, malé, střední firmy či živnostníci) byly v odpovědích

přibližně vyvážené. Není jednoznačně možné uvést, že např.: firmy poskytující služby lépe zvládají pracovat se situační analýzou a sestavují marketingové plány, oproti výrobním firmám či živnostníkům.

V přibližně 5% (tj. 10 firem) z celkového počtu oslovených podnikatelů naplnilo správně analýzy a nadále s nimi pracovaly. Převládala situace, ve které respondenti uváděli, že neví, neumí, neznají, jak charakterizovat podstatu situační analýzy pro plánovací proces a přes 90% respondentů (firem, živnostníků apod.) spojovalo marketingovou činnost s činností reklamní, propagační. Je tedy patrné, že není pracováno ani se správnými marketingovými cíli či strategiemi, proto lze uvést, že: „Chybí i jasně stanovené cíle, strategické postupy přímo nesouvisí s vymezenými úkoly a hierarchické posloupnosti formulovaných strategií nelze vysledovat.“ I samotné stanovení cílů nelze považovat za „naprosto“ pevné a stabilní (vzhledem k dynamičnosti a proměnlivosti prostředí). Proto i příslušné strategie nejen správně zvolit a vybrat, ale i uvážlivě vymezit – stanovit rámec a v jeho hranicích počítat se změnami. Ne tupě trvat na naprosté jednoznačnosti stanovených cílů a jedné neměnné strategické variantě, která se zpravidla opírá o mylně chápanou marketingovou činnost. Všechny tyto skutečnosti v prvním kroku marketingového plánovacího procesu se negativně projeví v dalších plánovacích operacích a předznamenávají nereálnost dosažení úspěšných výsledků. Proto by podnikatelé (firmy, živnostníci) měli respektovat analytický proces.

Závěr — Marketingová situační analýza je součástí marketingového plánovacího procesu. Její objektivní výsledky slouží především pro formulování marketingových strategií, které patří k nejsložitějším manažerským úkonům v plánovacím procesu. Vzhledem k úloze a významu marketingu v rámci řízení firmy ji nelze přísně definovat pouze jako součást marketingového plánovacího procesu. Tyto analytické výsledky nutno zdůraznit i pro kvalitní řízení podniku jako celku, které je předpokladem pro jeho úspěšnou přítomnost i budoucnost.

Pro marketingové manažery vypracování analýzy a práce s výslednými hodnotami znamená:

- | odhalit marketingovou sílu firmy, její specifické přednosti, kterými se odlišuje od konkurentů;
- | ukázat na slabiny, které nutno eliminovat nebo alespoň zmírnit důsledky jejich působení;
- | identifikovat příležitosti a v souvislosti se silnými firemními stránkami se orientovat na získání, udržení a posílení konkurenční výhody;
- | spojit disponibilní zdroje se schopnostmi, umem a přednostmi firmy a budovat silnou tržní pozici ve vnějším firemním prostředí;
- | vhodně uspořádat výsledky situační analýzy (syntetizovat tyto výsledky) a formulovat jasně a přehledně závěry tak, aby mohly sloužit jako východisko pro práce znamenající formulování strategií;
- | pochopit postavení podniku v prostředí a dobře zvolenými strategiemi reagujícími na síly a činitele prostředí, na vývojové trendy prostředí vytvořit atraktivní tržní pozici a dosáhnout vyšší marketingové výkonnosti firmy.

Literatúra | List of References — [1] Boučková, J. et al., 2003. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1. | [2] Bunešová, M., 2004. Strategické marketingové řízení. Dizertační práce. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2004, s. 57-166. | [3] Horáková, H., 2003. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1. | [4] Horáková, H., 2014. Marketingové strategie. Praha: IDEA Servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4. | [5] Horáková, H. a Švarcová, M., 2011. Proč v tržních ekonomikách plánovat. In: Obchod a finance 2011. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2011, s. 58-62. ISBN 978-80-213-2235-6. | [6] Kotler, P. et al., 2007. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-24715-45-2. | [7] Kotler, P. a Keller, K. L., 2013. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. | [8] Solomon, M. R. a Marshall, G. W. a Stuard, E. W., 2006. Marketing očima světových marketing manažerů. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1273-X.

Klíčové slová | Key Words — marketing, marketingové řízení, marketingové plánování, marketingová situační analýza, interní analýza, externí analýza, silné stránky, slabé stránky, příležitosti, ohrožení | *marketing, marketing management, marketing planning, marketing situation analysis, internal analysis, external analysis, strengths, weaknesses, opportunities, threats*

JEL klasifikácia | JEL classification — M31

Résumé — **MARKETING SITUATION ANALYSIS AS A TOOL FOR STRATEGIC PROCESS OF MARKETING MANAGERS**

There are many changes in the world today. Changes that are more frequent, dynamic and less and less predictable. This all means that managers have to deal with situations which influence their companies' market position and survival very strongly. Thus, it is necessary for them to understand well their marketing environment which is not possible without proper analyses, especially analyses of the marketing macro and micro environment. This paper specifically deals with the topic of such analyses and how they are being made by Czech managers and entrepreneurs. It also offers suggestions how to make these analyses in the Czech environment.

Kontakt na autora | Address — doc. Ing. Horáková Helena, CSc., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, e-mail: horakova@ef.jcu.cz, horakova@vso-praha.eu

Ing. Švarcová Marie, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, e-mail: svarcova@ef.jcu.cz, svarcovam@vso-praha.eu

Recenzované | Reviewed — 28. máj 2015 / 9. jún 2015

ZPĚTNÁ VAZBA OD VYBRANÉHO ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU V MALOOBCHODĚ: PŘEKÁŽKY A STIMULY PRO JEJÍ POSKYTOVÁNÍ ČASŤ I.

Zpětná vazba od zákazníků v podobě jejich názorů, připomínek, podnětů a recenzí představuje pro podnikatelské subjekty zdroj informací, jenž by určitě neměl být přehlížen. Zákazníci však mohou pocítovat překážky, které jim v poskytování zpětné vazby brání. Proto je užitečné tyto překážky identifikovat a kromě toho rovněž zjistit stimuly a další podmínky, za nichž se ochota zákazníků poskytovat zpětnou vazbu zvyšuje. Předkládaný článek se zabývá právě tímto tématem, a to v kontextu maloobchodu.

Úvod — Zpětnou vazbu od zákazníků definuje Sampson (1999, s. 65) jako vyžádanou, ale i nevyžádanou informaci obdržanou od zákazníka. Taková zpětná vazba je ve své podstatě tvořena názory, podněty, připomínkami, doporučeními, ohlasy a recenzemi, jejichž původci jsou samotní zákazníci, kteří se vyjádřením zpětné vazby stávají zdrojem informací pro podnikatelský subjekt. Pro zjednodušení v tomto článku platí, že zpětná vazba = názor. Podnikatelské subjekty mohou v zásadě získávat zpětnou vazbu buď přímo (tj. prostřednictvím oficiálních, jimi vytvořených komunikačních kanálů, které byly účelově zřízeny právě pro doručování zpětné vazby od zákazníků), nebo nepřímo (tj. prostřednictvím komunikačních kanálů, jež daný podnikatelský subjekt nespravuje).

Obecně je zpětná vazba od zákazníků pro podnikatelské subjekty velice důležitá, a to hlavně z následujících důvodů (Ueland 2011):

- | poskytuje informaci, co funguje a co ne,
- | přináší nápady nebo rovnou způsoby, jaká zlepšení provést, a
- | rovněž přináší vhled na potřeby zákazníka.

V širším kontextu je zpětná vazba zjevně součástí managementu zákaznické zkušenosti, jež závisí na interakcích se zákazníkem (Šeliga a Štarchoň 2013, s. 40).

Tento článek se zaměřuje na oblast maloobchodu, jenž se orientuje na konečné spotřebitele. Konečnými spotřebiteli se rozumí osoby a domácnosti, které nakupují pro svou vlastní spotřebu (Kozel 2006, s. 33).

1 Cíl a metodika — Cílem článku je identifikovat překážky, které vnímají zákazníci jako rušivé při poskytování zpětné vazby maloobchodu, a dále zjistit stimuly a další podmínky, za nichž by se zvýšila jejich ochota poskytovat zpětnou vazbu. Tento článek prezentuje část provedeného výzkumu, jenž se zaměřoval na maloobchod realizovaný prostřednictvím kamenných prodejen a e-shopů.

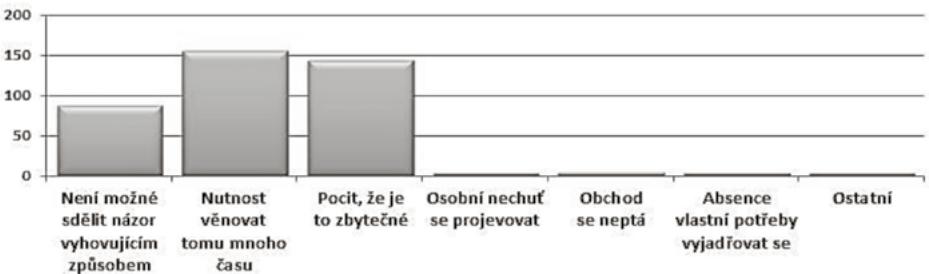
Zdrojem dat se staly anonymní vyplněné dotazníky od prezenčně studujících na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, a to v oborech Obchodní podnikání a Řízení a ekonomika podniku. Z toho vyplývá, že zákazníci jsou zde reprezentováni specifickou skupinou, která je s ohledem na věkovou skupinu do jisté míry homogenní (přá- vě kvůli zachování tohoto předpokladu nebyli oslovoováni studenti v kombinované formě stu- dia, protože u nich se zvyšuje pravděpodobnost větších rozdílů a tedy vyplývající vzájemné nesourodosti, hlavně z důvodu různého věku a různé úrovně životních zkušeností). Zmínění studenti v daných oborech byli považováni za základní soubor (populaci) o celkovém rozsahu 656 studentů. Kompletně vyplněné dotazníky byly přitom získány od 321 studentů zmí- něných oborů. Detailní údaje poskytuje tabulka č. 1.

Základní soubor / Vzorek	Bakalářský stupeň studia		Navazující stupeň studia		CELKEM
	ženy	muži	ženy	muži	
(A) Absolutní vyjádření					
Základní soubor	403	95	126	32	656
Vzorek	181	45	75	20	321
(B) Relativní vyjádření (v %)					
Základní soubor	61,43	14,48	19,21	4,88	100
Vzorek	56,39	14,02	23,36	6,23	100

TABULKA 1: ROZDĚLENÍ STUDENTŮ PODLE STUPNĚ STUDIA A POHLAVÍ, ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACO- VÁNÍ PODLE DAT KE DNI 21. 5. 2015, ČERPANÝCH Z UNIVERZITNÍ DATABÁZE IS/STAG (JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH)

Ačkoliv byl samotný vzorek vybrán nepravděpodobnostní metodou, na základě Pearsonova chí- kvadrát testu je možné předpokládat na 5% hladině významnosti shodnou strukturu vzorku a základního souboru, pokud je testována kombinace znaků „stupeň studia“ (s variantami „bakalářský“ a „navazující“) a „pohlaví“ (s variantami „žena“ a „muž“). Získaná data byla podrobena statistickému zkoumání. Protože se jednalo o explorativní typ výzkumu, nebyly dopředu stanovovány hypotézy (Trochim 2006).

2 Výsledky a diskuse — **2.1 Překážky bránící v poskytování zpětné vazby** — Pří- slušná otázka týkající se těchto překážek umožňovala respondentům zaškrtnout více variant nabídnutých odpovědí a/nebo uvést svoji vlastní odpověď, která by vystihovala jejich zkuše- nost z prostředí maloobchodu realizovaného prostřednictvím kamenných prodejen a e-shopů. Výsledky v grafické podobě nabízí graf č. 1.



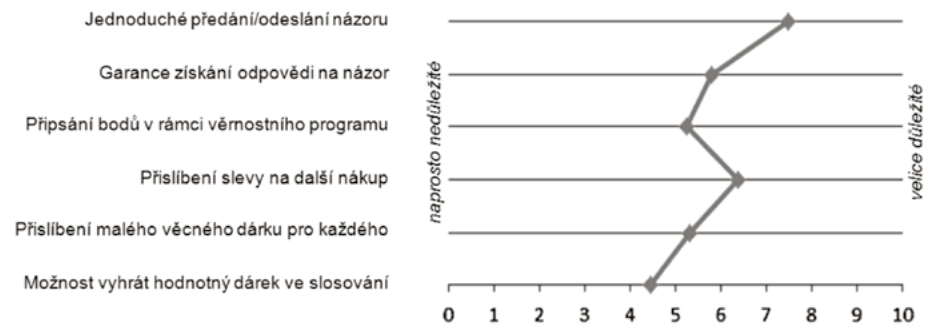
GRAF 1: PŘEKÁŽKY BRÁNÍCÍ V POSKYTOVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY, ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Z grafu č. 1 zřetelně vyplývá, že mezi tři základní překážky, které brání v poskytování zpětné vazby, patří:

- | 1. nutnost věnovat tomu nepřiměřeně velké množství času,
- | 2. pocit, že je to zbytečné, a
- | 3. nemožnost sdělit zpětnou vazbu vyhovujícím způsobem.

Další získané odpovědi mají tak malou četnost, že v porovnání se třemi výše uvedenými nej- častějšími variantami jsou zanedbatelné. Příčinou takového výsledku však může být fakt, že kromě třech výše uvedených nejčastějších variant museli respondenti své další alternativní od- povědi formulovat do kolonky „jiný důvod“, což nemuselo být pro některé respondenty lehké, a tak si pro zjednodušení vybrali pouze z nabídnutých odpovědí.

2.2 Stimuly podporující ochotu poskytnout zpětnou vazbu — Další otázka v dotazní- ku se týkala bodového ohodnocení stimulů, které podporují poskytování zpětné vazby. Celkem bylo nabídnuto šest různých stimulů a respondenti je měli za úkol ohodnotit na škále od 0 do 10, přičemž platilo, že 0 = naprosto nedůležité, 10 = velice důležité. Graf č. 2 graficky znázorňu- je výsledek v podobě sémantického diferenciálu.



GRAF 2: STIMULY PODPORUJÍCÍ OCHOTU POSKYTNOUT ZPĚTNOU VAZBU, ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Z grafu č. 2 vyplývá, že pro respondenty je naprosto nejdůležitější jednoduchost předání/ odeslání názoru. Poté následuje přislíbení slevy na další nákup, což má již charakter jisté odměny. Na třetí pozici se umístila garance získání odpovědi na názor. Z uvedené trojice stimulů je patrné, že pro respondenty není absolutně nejdůležitější nějaká odměna či dárek, ale prosté zajištění toho, aby mohli svůj názor snadno předat. Sběr zpětné vazby od zákazníků

je ve své podstatě aplikací marketingového výzkumu. Proto je možné výše zjištěné výsledky srovnat s obecnými doporučeními pro stimulaci zákazníků, aby byli ochotnější participovat v libovolném marketingovém výzkumu. Ramshaw (rok neuveden) uvádí tři základní doporučení, jak stimulovat zákazníky:

- | navrhnout výzkumné šetření co nejkratší (použít např. krátké dotazníky),
- | skutečně využít získané informace (zákazníci mají schopnost si všimnout, zda jejich úsilí při sdělování názorů nepřišlo nazmar) a
- | připomenout se (připomenout zákazníkovi, že má možnost vyjádřit se).

První a druhý bod tohoto výčtu koresponduje s výše zjištěnými výsledky: jednoduchost předání/odeslání názoru spočívá již v návrhu výzkumného šetření, kdy se dbá na to, aby zákazníka příliš nezatěžovalo. A jako určitý projev skutečného využití získaných informací je možné považovat garanci odpovědi na zasláný názor.

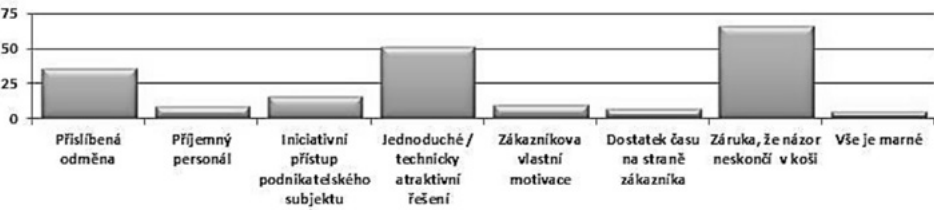
2.3 Další podmínky zvyšující ochotu poskytnout zpětnou vazbu ——— Prostřednictvím otevřené otázky byli respondenti dotázáni, za jakých dalších podmínek by se zvýšila jejich ochota poskytovat maloobchodům své názory. Respondenti zde neměli žádné varianty na výběr, museli sami formulovat své odpovědi. V rámci své odpovědi mohli uvést i více podmínek.

Získané odpovědi byly následně zakódovány do devíti různých kategorií, které detailně shrnuje tabulka č. 2.

Kategorie		Upřesnění podle odpovědí získaných od respondentů
1	Přislíbená odměna	věcný dárek; finanční odměna (např. získání slevy); odměna v bodech (připsání bodů v rámci věrnostního programu)
2	Příjemný personál	příjemné vystupování personálu; také osobní kontakt (ve smyslu „záleží na lidech“)
3	Iniciativní přístup podnikatelského subjektu	personál se ptá zákazníků na jejich názory; zajištění lepší informovanosti o možnostech, jak předat názor
4	Jednoduché a/nebo technicky atraktivní řešení	rychlý a časově nenáročný způsob předání názoru; resp. uživatelsky atraktivní způsob předání názoru
5	Zákazníková vlastní motivace	vlastní zájem na odstranění nedostatku, který se zákazníka osobně dotýká (např. situace, kdy se jedná o zákazníkovo časté místo nákupu); vlastní potřeba něco sdělit
6	Dostatek času na straně zákazníka	pocit dostatku volného času
7	Záruka, že názor neskončí v koši	možnost podívat se na názory ostatních a na následné vyhodnocení; garance odpovědi na poskytnutý názor; viditelné změny k lepšímu
8	Vše je marné	žádné stimuly nedokáží podnítit aktivitu; rovněž chybí jakákoliv osobní motivace
9	Nevím	„nic mě nenapadá“, „žádné další podmínky nemám“; případně bez odpovědi (= otázka nebyla zodpovězena)

TABULKA 2: DALŠÍ PODMÍNKY ZVYŠUJÍCÍ OCHOTU POSKYTNOUT ZPĚTNOU VAZBU
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Pro účely statistického vyhodnocení dalších podmínek, které by zvýšily ochotu poskytnout zpětnou vazbu, byla vynechána kategorie uvedená v posledním řádku tabulky č. 2 (tj. „Nevím“), protože v mnoha případech šlo o zjevně přeskočenou otázku, kdy se respondentovi nejspíše nechtělo přemýšlet a formulovat svoji vlastní odpověď. V lepším případě respondenti uvedli odpovědi typu „nic mě nenapadá“ nebo „žádné další podmínky nemám“, čímž mnohdy vyjadřovali, že za dostatečné považují stimuly, jež jsou představeny ve výše uvedeném grafu č. 2. Po vyčlenění kategorie „Nevím“ ze statistického zpracování zůstalo osm dalších podmínek. Graf č. 3 zobrazuje jejich četnosti.



GRAF 3: DALŠÍ PODMÍNKY ZVYŠUJÍCÍ OCHOTU POSKYTNOUT ZPĚTNOU VAZBU, ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Z grafu č. 3 plyne, že respondenti by ve věci poskytování zpětné vazby nejvíce ocenili následující trojici podmínek:

- | 1. dostat záruku, že poskytnutý názor neskončí v koši,
- | 2. mít k dispozici jednoduché a/nebo technicky atraktivní řešení pro předání názoru a
- | 3. získat přislíbenou odměnu.

Z toho vyplývá, že pro respondenty nejsou absolutně nejdůležitější hmatatelné odměny, ale pocit, že jejich snaha při formulování zpětné vazby nepřijde nazmar (takřkajíc „neskončí v koši“). Vhodnými důkazy, že názor skutečně nebude bagatelizován, jsou podle vyjádření respondentů tyto praktiky:

- | možnost nahlédnout na názory ostatních,
- | možnost nahlédnout na celkové vyhodnocení získaných zpětných vazeb od zákazníků,
- | odpověď ze strany podnikatelského subjektu na předanou zpětnou vazbu a
- | viditelný dopad.

Kromě záruky, že zpětná vazba skutečně neskončí v koši, zmiňovali respondenti jako vhodný stimul existenci jednoduchého a/nebo technicky atraktivního způsobu, jak předat názor. Jednoduchost může být zajištěna například prostřednictvím vhodné formulace otázek – je ideální nepoužívat vypisovací otázky, které vyžadují, aby zákazník formuloval svoji odpověď vlastními slovy. Ve své podstatě respondenti potvrdili své odpovědi znázorněné na výše uvedeném grafu č. 2. Z uvedeného vyplývá, že ochotu poskytnout zpětnou vazbu podporují hlavně vnější stimuly, tj. vnitřní motivace se nezdá být rozhodující.

2.4 Syntéza výsledků ——— Syntézu zjištěných výsledků je možné shrnout do tabulky č. 3, která na levé straně uvádí překážku bránící poskytnutí zpětné vazby zákazníkem a na pravé straně navrhuje řešení, jak se s danou překážkou vypořádat. Tato tabulka obsahuje doporučení pro podnikovou praxi, odvozená ze zjištěných výsledků.

Překážka		Řešení
1	Nutnost věnovat tomu nepřiměřeně velké množství času	=> Vytvoření takových podmínek, aby zákazník mohl svůj názor jednoduše předat/odeslat => Zatraktivnění způsobů sloužících k předání názoru
2	Pocit, že poskytování zpětné vazby je zbytečné	=> Garance získání odpovědi na předaný/odeslaný názor od zákazníka => Přislíbení odměny
3	Nemožnost sdělit zpětnou vazbu vyhovujícím způsobem	=> Vytvoření takových podmínek, aby zákazník mohl svůj názor jednoduše předat/odeslat

TABULKA 3: JAK SE VYPOŘÁDAT S PŘEKÁŽKAMI BRÁNÍCÍ POSKYTNUTÍ ZPĚTNÉ VAZBY ZÁKAZNÍKEM, ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

KONIEC ČASTI I.

Poznámky | Notes—— Článek vznikl za finanční podpory Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky.

Literatúra | List of References —— [1] Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, rok neuveden. Portál IS/STAG. [online]. [cit. 2015-05-21]. Dostupné na: <http://wstag.jcu.cz/portal/> | [2] Kapp, K. M., 2012. Games, gamification, and the quest for learner engagement. In: T+D. 2012, 66(6), s. 64-68. ISSN 1535-7740. | [3] Kožel, R. et al., 2006. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 13-43. ISBN 80-247-0966-X. | [4] Mediaguru, 2013. Gamifikace ve výzkumu respondentů baví. 2013. [online]. [cit. 2015-08-28]. Dostupné na: <http://www.mediaguru.cz/2013/06/gamifikace-ve-vyzkumu-respondenty-bavi/> | [5] Ramshaw, A. Here are the most effective customer feedback survey incentives. [online]. [cit. 2015-08-28]. Dostupné na: <http://tinyurl.com/pn6klms> | [6] Sampson, S. E., 1999. An empirically defined framework for designing customer feedback systems. In: Quality Management Journal. 1999, 6(3), s. 64-80. | [7] Šeliga, M. a Štarchoň, P., 2013. Marketingová komunikácia a vernostné programy vybraných medzinárodných maloobchodných reťazcov na slovenskom trhu: Časť II. In: Marketing Science & Inspirations. 2013, 8(2), s. 37-41. ISSN 1338-7944. | [8] Trochim, W. M. K., 2006. Hypotheses. [online]. [cit. 2015-08-28]. Dostupné na: <http://www.socialresearchmethods.net/kb/hypothes.php> | [9] Ueland, S., 2011. 14 Customer Feedback Tools for Small Business. [online]. [cit. 2015-05-29]. Dostupné na: <http://www.practicalecommerce.com/articles/2827-14-Customer-Feedback-Tools-for-Small-Business?SSAID=389818>

Klíčové slová | Key Words —— maloobchod, zpětná vazba od zákazníků, překážky zpětné vazby, stimulace zpětné vazby, gamifikace | *retailing, customer feedback, barriers to customer feedback, stimulation of customer feedback, gamification*

JEL klasifikácia | JEL classification —— M31

Résumé —— CUSTOMER FEEDBACK IN RETAILING: BARRIERS AND INCENTIVES PART I.

Customer feedback which can have a form of their opinions, comments, suggestions or reviews is a valuable source of information that should not be ignored. However, customers can perceive some barriers that block willingness to give feedback. This is the reason why it is vital to identify such barriers and in addition to that, it is also useful to find out what kinds of incentives are able to raise customer willingness to give feedback.

This paper focuses on the area of retailing. The undertaken research among university students has shown that the basic barrier is the necessity to devote to feedback unreasonably huge amount of time. This barrier is followed by the feeling that giving customer feedback is pointless. The third reason why customers do not want to give their feedback is the impossibility to do it through a way that will be convenient for them.

There are multiple ways how to stimulate customers to give their feedback: creating such conditions that enable easy delivery of the feedback, creating of way that will be supporting to obtain customer feedback via its attractiveness and extraordinariness, then guarantee of a response to the obtained customer feedback or promising a reward. Principles of so-called gamification can be used for the enhancing the mentioned attractiveness.

Kontakt na autora | Address —— Ing. Petra Solarová, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Studentská 787/13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, e-mail: petrasolarova@gmail.com

Recenzované | Reviewed —— 11. september 2015 / 26. september 2015

CULTURAL DISTINCTIONS BETWEEN THE COUNTRIES AND DIFFERENCES IN LEVEL OF DEVELOPMENT OF REGIONS IN THE SAME COUNTRY: WHAT IT IS MORE IMPORTANT FOR SALES ON B2B MARKETS?

There is a hypothesis, that in modern conditions on sales on B2B markets it is easier to seller to interact with potential buyers from the different countries with different cultural but equal socio-economic level of development, than with buyers in the same country with equal cultural, but different regional socio-economic level of development. For example, in sales of the industrial equipment, computer programs, it is easier to seller to find common language with buyers from Vienna, Chicago or Moscow, than with buyers from Moscow and a small Russian town. From the point of view of communications in B2B sales, the difference in level of social and economic development of region becomes more important, than cultural distinctions between the countries.

The similar hypothesis can be put forward also for purchases. It is easier to buy the B2B goods and services in regions of one social and economic level of development in the different countries, than in regions of a different social and economic level of development in the same country. Possibly, given phenomena are characteristic not for all countries and not all branches.

How much cultural distinction between the countries it is more important than distinctions in level of social and economic development of regions in the same country? Whether is differentiation in economic level of development of regions a basis of cultural distinctions in the country? How much the urbanization level of the countries influences cultural distinctions between the countries and on cultural distinctions in the same country?

Introduction — There are different points of view on what is important in business communication: cultural differences between countries or differences in organizations' development (size of a company, scale of operation, purposes, position within the industry, staff's education and other indexes of business development).

One of the components of national culture, for example, is language. However, the language can be considered not only as a component of national culture (variety of dialects, idioms, etc.), but also well as a necessary condition for business communication (Melitz 2008). In this sense competence in Business English as a means of communication, both inside and outside the organization, is an indicator of the level of its development.

Official data shows that from the beginning of the XXI century, exports of goods from Russia outside of the Commonwealth of Independent States increased by more than 5 times, the import of goods from these countries into Russia increased by more than 12 times (Figure 1), the trade goes on almost 100 commodity groups and categories (excluding services).

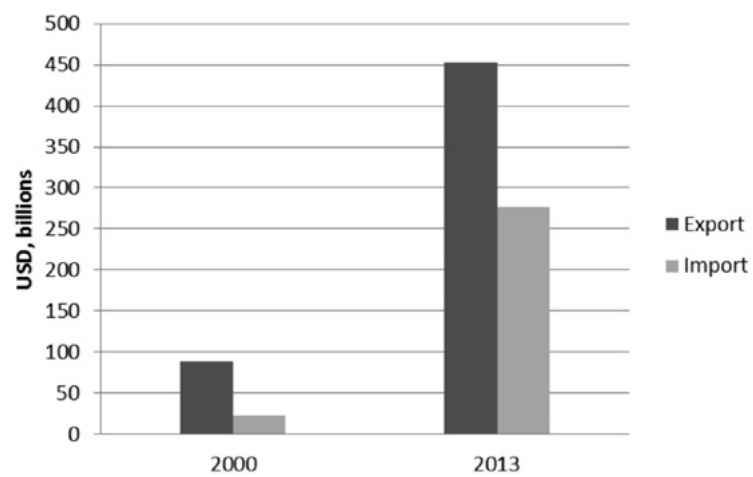


FIGURE 1: EXPORTS AND IMPORTS IN RUSSIA IN 2000 AND 2013, SOURCE: AUTHORS

In this regard, the number of foreign senior managers often attracted for reducing the factor of intercultural differences falls due to the Government's cutting of quotas volume (now about 75,000). Nevertheless, the demand for them still exists because companies need not only knowledge of the language, but also certain mental characteristics.

The question of cross-cultural differences and differences in the level of companies' development is nothing new. In fact, it defines the organizational structure in sales department. In this case, there are managers assigned to specific regions and key account managers. In the Russian context, it is quite running business paradigm for operating with dealers and retailers. Suppose key clients are federal networks and distributors, and regional managers administer regional networks and «unit» retailers.

However, entering the international market, the task becomes third dimensional: the first dimension is the company level, the second is the level of a region and the third is culture factors. It is more likely that this scheme also exists in Russia because Russia is a country with big territory and many cultural features. From the economics and logistics point of view, it makes sense to allocate the regional zone "South" and further to allocate the Caucasus separately, as a region with sharply expressed cultural differences.

This raises several questions:

- | 1. Is it possible to allocate the key customers on the global market?

- | 2. Is a manager able to interact effectively with international customers from different regions, such as the US and China?
- | 3. What factors should form the basis of the separation of areas of responsibility, of managers?

As a working hypothesis, we assume that the manager is able to work with companies of one level of economic development, but with a different cultural code.

Neil Rackham (2014) guesses when interacting on the B2B markets in Russia the difference in the level of economic development of regions within a country is more pronounced than the cultural differences between countries. Approaches in sales to large companies located in highly developed cities in different countries may be the same. However, within the same country sales companies in towns and cities require different approaches. The example of Russia may be connected with that there are significant cultural differences across a huge land mass (Turovski 2005). Probably, it is not true for Germany, where a contractor from Munich would have more understanding of a customer's needs in Muensterdorf (a small village north of Hamburg) than a customer's needs in London.

1 Cultural distinctions — Gunes Gokmen in his work "Cultural Diversity a Barrier to Riches?" (2013) examined the intensity of trade relations by the cultural proximity. Cultural differences were considered in this work as a barrier to international trade. It is the source of uncertainty in any negotiations and the need of additional non-information costs for participants. Gunes Gokmen used four parameters to measure the degree of cultural differences: the membership of a particular civilization, religion, ethnic group, unlike the language used. Division into civilization was conducted in accordance with the classification of S. Huntington (Huntington 1996), and division by religion, ethnicity and language in accordance with Ellingsen's researches (Ellingsen 2004). There were also taken into account additional parameters – geography, policy and economy. In the end, the author concluded that cultural differences reduce the intensity of bilateral trade and cultural proximity promotes economic interdependence.

However, different national cultures may not be so different. G. Hofstede (Hofstede 2006) defines culture: "Culture is the collective programming of the mind distinguishing the members of one group or category of people from others". There is no mention of nationality in this definition. That is why culture can be considered as «collective programming of the businessmen mind» and in this sense, we can talk about the different types of organizational cultures. The model of G. Hofstede now uses six characteristics of national cultures to understand their similarities and differences: Power Distance, Individualism versus Collectivism, Masculinity versus Femininity, Uncertainty Avoidance, Pragmatic versus Normative, Pragmatic versus Normative. Scientists and experts all over the world are interested not only in difference of national cultures but also in its similarities. In a comparative context, the question is put in such a way: how we are different or similar to others.

The primary research (1967-1973) included the first four characteristics and was based on a study of employees of one corporation – IBM, who held one corporate culture. The emergence and development of international (transnational) corporations, globalization

makes difference in national cultures secondary to business objectives. Hofstede's model in this context is used in order to understand how similar the national cultures are.

There are the list of universals in all the world's cultures that are the set of basic, universal, humanitarian, ethical values and norms. These universals form the community of cultures and can be seen as the foundation of mutual understanding and interaction between representatives of different nations (both sides during the sale process), the basis for the establishment of business contacts. However, there are a number of specific characteristics of each individual culture in addition to universals that bring nations together.

It is necessary to evaluate the significance of specific characteristics to understand the possibility of doing business with the representatives of different nations.

Intercultural communication supposes the knowledge of the other culture's code, especially language, rules of behaviour, psychology and mentality. The combined effect of the communicative code in the communication process is called communicative mode, and exactly the ability to move freely to the appropriate communicative mode is the highest level of competence in this matter. If there is absence of such competence, manager will communicate with other culture bearers and evaluate them based on his own national rules that may impede communication.

Currently, there is a present trend of consolidation of national identity in addition to the trend of globalization, when own culture is put at the forefront (Petrović and Antevski and Vesić 2008). However, in cross-cultural communication ethnocentric presentations are accompanied by incorrect estimates in the outlook of communication partners.

R. D. Lewis's research (Lewis 2006) emphasizes three types of cultures – linear-active, multi-active and reactive, which are interpreted by the author as the types of nations.

Is it possible to use this classification for the Russian market, what type of culture are the Russians themselves; has the type of culture any impact on the trade relations? We see again a lot of questions that are worth exploring.

Perhaps, during the customers and partners' segmentation it is worth doing some reminders or the maps of difference, as did for example R. D. Lewis in his article about how to interact with Russian effectively. There were allocated 10 principles that must be followed when dealing with them:

- | 1. Be patient.
- | 2. Be personal.
- | 3. Be clear and explicit.
- | 4. Be firm.
- | 5. Remember the power of the spoken word.
- | 6. Be prepared for some soul-searching.
- | 7. Expect some theatricality and sentiment.
- | 8. Be ready for a more collective approach.
- | 9. Remember Russians' essential conservatism.
- | 10. Be aware of extreme contrasts.

However, entrepreneurs are also more likely not to commit domestic partners, but to identify important and not important reasons that favour or oppose the understanding. The most import for them are the language and legislation of the countries they make contact. Although

English is the international business language, it's better to know the national language in order to establish the psychological contact with whom you are dealing with. The legislation simply does it possible or impossible to do business with representatives of a foreign country.

The authors of some studies suggest analyzing the region's economy and firms to determine the way they use their cultural codes in negotiations. Negotiation styles have a wide range of options. In understanding your own style manager is better able to understand the negotiation styles and approaches of colleagues from other cultures (Salacuse 2003, 2005).

Another point of view suggests that cultural factors are not as important as the rules established by different alliances and integration unions. Every year globalization, in the form of globalization of production (Hill 2005) and/or globalization of marketing gives new opportunities for trade between countries. The possibility of exchanging goods and services around the world, the export of products to the most remote countries, the possibility of production transfer to other countries, the advances in communication and IT technologies – all these factors define a platform for world trade. Global economic integration establishes the rules of the game. Organization integrators (EU, NAFTA, WTO, and OPEC) increasingly influence on processes on international trade arena (Spooner 2014).

In addition to the concept of "culture" related to nationality, there is the term "subculture". Primarily, the concept of subculture was associated with the concept of national culture, where there was pointed out a certain group of people (a minority), differed from the majority by behaviour, language (slang), clothing, values, etc. Then the concept of subculture had moved away from the concept of national culture and became more international. Bringing people together in subculture groups was constructed by professional (doctors), demographic (youth subcultures), value-conscious ("green", yuppie) characteristics. Subcultures began to consolidate the national cultures. Hence, the successful cooperation between the organizations worldwide may determine the existence of certain general "organizational subcultures."

The level of organization development (staff education, the use of modern technologies in production and management) forms such general subculture (Steers and Sanchez-Runde and Nardon 2010).

2 Regional differences in Russia — In Russia, the level of development of business inland due to the availability of resources that varies depending on the region the organization is located in: Moscow (capital), big industrial or regional centre (Saint-Petersburg or Novosibirsk) or province (Vologda). From the point of view of international business especially important resources are:

- | 1. Availability of educational institutions providing personnel with high qualification that meets the requirements of international business.
- | 2. Access to financial resources.
- | 3. Fast access to state organizations, solving different questions in business dealing.
- | 4. Regional logistic opportunities.
- | 5. The possibility of obtaining primary data from certain people (not from Internet or Media), affecting business.
- | 6. Effective demand within the region in both B2B and B2C markets.
- | 7. The psychological type of people in region.
- | 8. And other parameters.

Figure 2 of authors demonstrates concept of impact of the level of region development on the interaction of organizations.

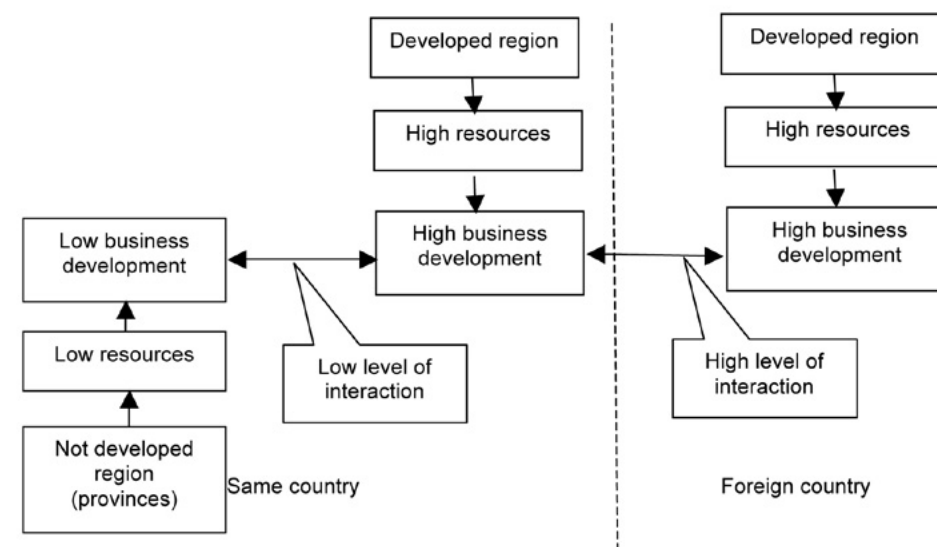


FIGURE 2: THE LEVEL OF INFLUENCE OF REGION DEVELOPMENT ON THE ORGANIZATION'S INTERACTION, SOURCE: AUTHORS

Let us look more closely on the differences in levels of Russian regions development. We offer a look at this problem analysing Human Development Index (HDI), which is annually published by UN for cross-country and interregional comparison of standard of living, literacy, education and longevity. The strong gap in development of Human Development Index in different regions is peculiar to Russian Federation. Life in the most prosperous Moscow, Saint Petersburg and Tyumen Region is compared with life in Poland, Czech Republic or Baltic countries; quality of life in the poorest regions like Republic of Tuva, the Ingush Republic is comparable with quality of life in Guatemala or Tajikistan.

The serious gap in Human Development Index between regions slows down the overall development of the country. Also the possibility of objective appraisal of human potential is impossible due to intraregional inequality in people's income, as well as large heterogeneity within the region (the regional capital is richer than municipalities).

The other serious problem is imbalance in development of single parts of human potential (income, education and longevity). In particular in Russia the education index is very high – 0.913, while the index of longevity is only 0.671, and income index is 0.703. Only third part of regions have relative balance, quite half of regions have worst indicators of balance in regions, while in export of raw materials regions the index is overvalued.

In spite of all existing problems, dynamic and sustainable growth of HDI in all regions of Russia is observed. According to 2014, more than 20% of Russians are living in safe and successful regions, while 10% are living in depressive regions. Moscow is considered to be the most successful region in all three criteria, also first places in the list occupy areas, which are engaged in oil and gas, the most successful region after Moscow is Tyumen Region, the

total HDI index of Tyumen region is equal to Saint Petersburg index, but is far behind in education and medicine level, however high level of income compensates it.

Heterogeneity in regional development is becoming a serious barrier to market B2B. There is a question, with whom it is more convenient to do business with partners within their own country (but at different stages of development), or with partners from foreign countries. Certainly, we cannot find correct answer for this question, because there are a large number of factors affected on final result.

3 Research ——— For primary validation of hypotheses, the pilot research has been carried out. The method of the research is questionnaire in the Internet. All respondents answered all questions. The purpose of this study – to test the questionnaire on a small sample of respondents:

- | 1. How clear respondents questions.
- | 2. Is it possible to compare different categories will treat this as respondents?
- | 3. That the respondents write in free review regarding the purpose of the study, which is formulated in the title.

53 respondents – managers of the various Russian companies, have taken part in the research. Exceeding the small sample volume – more than 30 observations – gives us the opportunity to use the calculations with the criteria of the normal distribution (Malhotra 2010). With so many respondents the maximum sampling error is no more than 13.1% with a probability of 95%. However, the actual mean error with the variation in the responses of the respondents even less – 12.4%. That is, answers with interest below this border are not statistically significant.

In this case, also need to adjust to the fact that respondents are including experts in their field: though their number and it is not known, standard procedures for calculating the required sample size for this case is not entirely applicable. Simple calculations required number of experts is also not suitable because we do not do in-depth interviews, and conducting a survey on the questionnaire. Thus, it can be argued that the observation error does not exceed 10%. However, you must complete a study to test the hypothesis based on quotas staff grade, industry, etc.

3.1 Questionnaire ——— The questionnaire consisted of five questions (except the questions characterizing respondents).

- | 1. Choose more true from your point of view the statement for your branch (sphere) of business (only one variant of the answer):
 - | The placement of the organization in the country (the developed large city or a province) is more important at interaction, than its national identity.
 - | The organization national identity at interaction is more important than a placement of the organization in the country (the developed large city or a province).
 - | It is impossible to compare on importance for interaction a national identity of the organization and development of a city in which the organization is located.
 - | I find it difficult to answer this question.

- | 2. Choose more true from your point of view the statement for your branch (sphere) of business:
 - | For successful interaction of the organisations, the identical level of development of business of the companies is more important, than their national identity.
 - | For successful interaction of the organisations, the national identity of the companies is more important than an identical level of development of their business.
 - | t is impossible to compare on importance for interaction a national identity and a level of development of business of the co-operating organisations.
 - | I find it difficult to answer this question.

How much true the following statements (from 1 to 5: 1 – completely disagree, 5 – completely agree)?

- | 1. The business level of development in Russia considerably depends on, whether there is an organization in the big city (capital, the large industrial, regional centre) or in a province.
- | 2. Quality of interaction between the organisations now more depends on business skills of managers, than from a national identity of the organisations.
- | 3. Globalization of economy is now more important than a national identity of the business.

3.2 Profiles of respondents ——— Profiles of respondents:

- | 1. 53% work in the Russian organisations, 14% – in joint companies, 33% – in foreign companies (in Russia).
- | 2. 13% – top managers, 46% – middle managers, 41% – specialists (ex officio).
- | 3. 45% basically are focused on work outside of company, 8% for work only inside the organization, 47% approximately fifty-fifty spend efforts to work inside and outside the company.
- | 4. 75% of respondents have an operational experience (not single, but a constant) with foreign partners. It has been named more than 40 countries of foreign partners (from the South Africa to Sweden, from Pakistan to Chile).

3.3 Answers and opinions ——— It is noticeable, that among all respondents saying about the impossibility of comparing the national identity and the development of the region and that the development of the region is more important than nationality almost equal (confirms our hypothesis) (Table 1).

Answer	All respondents, %
The placement of the organization in the country is more important, than its national identity	37
It is impossible to compare on importance a national identity of the organization and development of a city	35
I find it difficult to answer this question	16

The organization national identity is more important than a placement of the organization	12
---	----

TABLE 1: COMPARISON OF NATIONAL IDENTITY AND THE DEVELOPMENT OF THE REGION,
SOURCE: AUTHORS

In answering the question "What is more important for the interaction: the level of business development, or national identity," the majority of respondents (49%) decided that these two parameters cannot be compared with each other. However, of the remaining 51% almost 35% said that the level of business development is more important than national identity (Table 2).

Answer	All respon- dents, %
It is impossible to compare a national identity and a level of business development	49
The identical level of business development is more important, than nation- al identity	35
The national identity is more important, than identical level of business development	8
I find it difficult to answer this question	8

TABLE 2: COMPARISON OF LEVEL OF BUSINESS DEVELOPMENT AND NATIONAL IDENTITY
SOURCE: AUTHORS

In general, respondents support the hypothesis that qualities of the manager and the company's business is more important than nationality that globalization increasingly determines the direction of business development, pushing into the background the relationship between the two countries (Table 3).

Answer	All respondents, average rank (1 – completely disagree, 5 – completely agree)
Quality of interaction between the organisations now more de- pends on business skills of managers, than from a national iden- tity of the organisations	4,4
Globalization of economy is now more important than a national identity of the business	3,9
The business level of development in Russia considerably de- pends on, whether there is an organization in the big city (capi- tal, the large industrial, regional centre) or in a province.	3,7

TABLE 3: COMPARISON OF LEVEL OF BUSINESS DEVELOPMENT AND NATIONAL IDENTITY
SOURCE: AUTHORS

3.4 Conclusions — The study was a pilot aimed at understanding the problem of respondents and quality testing of asking questions. Based on its results cannot make informed conclusions, because the sample was quite small. Further studies should be carried out in the following directions:

- | 1. Make a decision about the possibility of comparing the location of the organization within the country and its national identity in the interaction of organizations from different countries.
- | 2. Make a decision about the possibility of comparing the level of development of the organization and its national identity in the interaction of organizations from differ-ent countries.
- | 3. Is it possible to hypothesize about the impact of the location of the organization in the country on the level of business development?
- | 4. Increase the size of the sample and decide how to structure it: by industry, location, organizations within the country or other parameters.
- | 5. Include in a sample only representatives of organizations with experience of interac-tion in the international markets.

On the most of the questions the research were obtained ambiguous answers. However, we can say exactly that the managers attach much more importance to the skills of its partners than their national or regional (within the country) belonging.

Based on the analysis of secondary sources is also impossible to make a clear conclusion on what is more important: the location of the organization within the country (province and or industrialized region) or national identity. Perhaps, for some countries, it is important for the development of business is located in the industrialized city (e.g., Russia), and for some coun-tries, the development of business is not determined by the location in the industrialized city.

Further research question posed in the title of the article, in our view, it is necessary to associate with the "similarity" countries of a certain dimension, for example, according to the model of Hofstede. The idea of this article arose based on data obtained in Russia, so it is possible hypothesis posed in the title of the article, is valid only for Russia and "similar" to the Russian countries.

Literatúra | List of References — [1] Ellingsen, T., 2000. Colorful community or ethnic
witches' brew? Multi-ethnicity and domestic conflict during and after the cold war. In: Journal
of Conflict Resolution. 2000, 44(2), pp. 228-249. ISSN 0022-0027. | [2] Gokmen, G., 2013. Cultural
diversity a barrier to riches? FREIT Working Paper WP#505. | [3] Hill, C., 2005. International
Business. New York: Mc Graw Hill Irwin, 2005. | [4] Hofstede, G., 2006. What did GLOBE really
measure? Researchers' minds versus respondents' minds. In: Journal of International Business
Studies. 2006, 37(6), pp. 882-896. ISSN 0047-2506. | [5] Huntington, S., 1996. The clash of civilisa-
tions and the remaking of world order. London: Simon & Schuster, 1996. ISBN 0-684-81164-2.
[6] Lewis, R. D., 2006. When cultures collide: Leading across cultures. Boston, London: Nicholas
Brealey International, 2006, pp. 372-380. ISBN 1-904838-02-2. | [7] Malhotra, N. K., 2010. Market-

ing research: an applied orientation. N. J., London, Upper Saddle River: Pearson Education, 2010. ISBN 0136094236. | [8] Melitz, J., 2008. Language and Foreign Trade. In: European Economic Review. 2008, 52(4), pp. 667-699. ISSN 0014-2921. | [9] Petrović, P. and Antevski, M. and Vesić, D., 2008. The international competitiveness and economic integration. In: Journal facta universitatis series: Economics and Organization. 2008, 5(1), pp. 1-8. ISSN 0354-4699. | [10] Rackham, N., 2014. The role of the salesperson is changing. In: Commercial director. 2014, 10, pp. 22-26. | [11] Salacuse, J. W., 2003. The global negotiator: making, managing and mending deals around the world in the twenty-first century. New York, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2003, pp. 89-117. ISBN 0-312-29339-9. | [12] Salacuse, J. W., 2005. Leading leaders: how to manage smart, talented, rich and powerful people. New York: Amacom, 2005. ISBN 0-8144-0855-9. | [13] Spooner, B., 2014. Globalization: the crucial phase. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2014. ISBN 1-934536-78-4. | [14] Steers, M. R. and Sanchez-Runde, C. J. and Nardon, L., 2010. Management across cultures: challenges and strategies. Cambridge: Cambridge University Press, 2010, pp. 279-317. ISBN 978-0-521-51343-2. | [15] Turovski, R., 2005. The burden of space as a political problem in Russia. In: Logos Magazine. 2005, 47(2).

Kľúčové slová | Key Words — B2B markets, sale, cultural and regional differences, Russian regions | *B2B trhy, predaj, kultúrne a regionálne rozdiely, ruské regióny*

JEL klasifikácia | JEL classification — M31

Résumé — KULTÚRNE ROZDIELY MEDZI KRAJINAMI A ROZDIELY V ÚROVNI ROZVOJA REGIÓNOV V RÁMCI KRAJINY: ČO JE DÔLEŽITEJŠIE V PREDAJI NA B2B TRHOCH?

Existuje hypotéza, že v moderných podmienkach predaja na B2B trhoch je jednoduchšie predajcovi spolupracovať s potenciálnymi kupujúcimi z rôznych krajín s odlišným kultúrnym, ale rovnakým sociálno-ekonomickým zázemím, ako s kupujúcimi v tej istej krajine, s rovnakým kultúrnym, ale rozdielnym sociálno-ekonomickým zázemím. Napríklad pri predaji priemyselného zariadenia alebo počítačových programov je pre predajcu ľahšie nájsť spoločnú reč s kupujúcimi z Viedne, Chicaga alebo Moskvy, než s kupujúcimi z Moskvy a malého ruského mesta. Z hľadiska komunikácie v predaji na B2B trhu sa stáva rozdiel v úrovni sociálneho a ekonomického rozvoja regiónu oveľa dôležitejší, ako kultúrne rozdiely medzi krajinami.

Podobnú hypotézu možno vyjadriť aj pre nákupy. Je jednoduchšie kúpiť tovar a služby na B2B trhu v regióne s rovnakou sociálnou a ekonomickou úrovňou rozvoja v rôznych krajinách, ako v regiónoch s odlišnou úrovňou sociálneho a ekonomického rozvoja v tej istej krajine. Hoci, možno uvedené javy nie sú charakteristické pre všetky krajiny a Nakoľko je rozdielnosť kultúry medzi krajinami dôležitejšia ako rozdielnosť v úrovni sociálneho a ekonomického rozvoja regiónov v tej istej krajine? Alebo je diferenciácia ekonomickej úrovne rozvoja regiónov základom kultúrnych rozdielov v krajine? Ako ovplyvňuje úroveň urbanizácie v krajinách kultúrne rozdiely medzi krajinami a vplýva na kultúrne rozdiely v tej istej krajine?

Kontakt na autora | Address — Anastasii Klimin, Ph.D., Peter the Great St.Petersburg Polytechnic University, Institute of Industrial Economics and Management, Department

of Entrepreneurship and Commerce, 29, Politechnicheskaya str., Saint Petersburg, Russia, 195251, e-mail: klimin@kafedrapik.ru

Dmitrii Tikhonov, Ph.D., Peter the Great St.Petersburg Polytechnic University, Institute of Industrial Economics and Management, Department of Entrepreneurship and Commerce, 29, Politechnicheskaya str., Saint Petersburg, Russia, 195251, e-mail: tikhonov@kafedrapik.ru

BSc. Katsiariyna Izbash, Peter the Great St.Petersburg Polytechnic University, Institute of Industrial Economics and Management, Department of Entrepreneurship and Commerce, 29, Politechnicheskaya str., Saint Petersburg, Russia, 195251, e-mail: flapperkate@mail.ru

Recenzované | Reviewed — 2. marec 2015 / 26. marec 2015

BRANDING LOCATIONS: CREATING CONSISTENT AND EASY TO REMEMBER MESSAGES

Argentinian cattle meat, Kobe beef, or New York striploin have been well acclaimed location-connected brands by non-veg culinarians from all around the world, at best complemented with Idaho potato wedges on side and watered down with a decent upmarket French wine. Certain locations have simply been connected with tradition for certain products and have been widely recognized for their well-defined category excellence. Country-of-Origin effect belongs to the most popular marketing research domains since three decades. Worldwide-operating companies have long been aware that country of origin benefits can be transferred through their brands. Foreign direct investment theories outline location-specific factors as crucial elements for opening-up a new business territory. It has been demonstrated a number of times that brand associations with a country (or destination) have been relatively long-lasting and change only at a very slow pace.

In sharp contrast, it seems, here and there have been national campaigns of several countries trying to disseminate sometimes contradictory brand images. The Expo 2015 in Milano offers a good example. Whereas the overall theme for the exhibition is energy and food-production sustainability, only a few exhibiting countries linked their pavilions to their long-supported country brands. For instance, Hungary went to the Expo with “From the Purest Sources” exhibition, whereas its tourism country brand is being “Think Hungary – More than Expected”. (This is not to mention the odds of such a country claim in light of the recent European migration crisis.) Slovakia, on the other hand, with the motto “World into the Pocket” fits the image of the successful “Little Big Country” brand, which created positive reverberation internationally.

Another challenge for destination brands is building country messages around strong themes which resonate in all spheres of life and might stimulate long lasting repercussions. Most countries push separate brands through their tourism promotion agencies, largely disconnected from brands communicated through investment or export promotion institutions. One example for all might be Canada. It has been well kept secret that several Canadian companies hide their origin from international customers. Its tourism brand has been for decades associated with greenery and nature, most recently communicated through the claim “Keep Exploring”. The green hiking image might be undesirable for export businesses or for the Canadian investment commission, which attempts to picture Canada as a landing spot for innovative industries. Monte Negro has recently shown another challenging branding exercise: tourism brand stands at “Breathtaking Beauty”, while Expo exhib-

it claims “Healthy with Every Bite!”, yet the key problem might be reaching the recognition of the Monte Negro itself.

Linking tourism and industry country images takes ingenuity. Italy focuses long on high fashion and quality food, yet its Expo display is labelled “Nursery of Italy”, its tourism brand trumpets simple “Italia”, and the investment brand does not go further than saying “Invitalia”. The country or the location itself serves as a major brand vehicle. Understandably, not all countries have been just as distinctly recognized as Italy. However, all countries have first to achieve their country name awareness before they can link any specific associations to their brands.

Résumé — ZNAČKY PRO LOKALITY: JAK VYTVÁŘET KONZISTENTNÍ A SNADNO ZAPAMATOVATELNÉ CLAIMY

Brand management je významným tématem nejen pro podniky, ale i pro veřejné instituce, a v neposlední řadě je i podstatným faktorem pro vytváření záměrných asociací o zemích a destinacích v mezinárodním měřítku. Hlavním smyslem tvorby značek má být snaha o odlišnost (či rozlišitelnost) a také vytvoření v čase relativně stabilního myšlenkového či emocionálního obrazu na straně konzumentů značek.

Na úrovni zemí lze spatřovat tři hlavní výzvy pro budování značek. Jednak je to konzistence sdělení, např. provokování ustálených asociací prostřednictvím komunikace značky země v oblasti turistické, investiční, i např. při hledání vhodného motto pro výstavní pavilón na letošním Expu v Miláně. Druhou výzvou je pak dosažení známosti značky jako takové, neboť některé země při vytváření asociací mohou opomíjet, že asociace samotné může být oddělena od značky pod dojmem emoce (zapamatování brand claimu bez značky samotné je zcela zbytečné). Třetí výzvou může být vytvoření příliš silného claimu, který neumožňuje zahrnutí jiných oblastí zájmu do vnímání značky destinace, to se projevuje např. silnou turistickou image, která může být negativně vnímána ze strany potenciálních zahraničních investorů nebo domácích proexportně orientovaných firem.

Kontakt na autora | Address — doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D., Ph.D., Upper Austria University of Applied Sciences, School of Management, Study Programme Global Sales and Marketing, Wehrgrabengasse 1-3, 4400 Steyr, Austria, e-mail: pavel.strach@fh-steyr.at

CROSS-CULTURAL BUSINESS CONFERENCE 2016, STEYR, AUSTRIA

Časopis Marketing Science and Inspirations sa stal partnerom zaujímavej konferencie, ktorú organizuje hornorakúska University of Applied Sciences Upper Austria na Fakulte managementu v Steyri. V ďalšom texte Vám dávame do pozornosti základné informácie, ktoré publikuje organizátor konferencie. We are pleased to announce for the 5th time the international Cross-Cultural Business Conference 2016 at the University of Applied Sciences Upper Austria. The conference provides a platform for lecturers, researchers and practitioners to enhance their knowledge and discuss latest developments in the fields of marketing, management, business, higher education, and information and communication technology as well as innovation. Join the Cross-Cultural Business Conference also for taking advantage of many networking opportunities and a cozy, family-like atmosphere on campus.

Scope of the conference — This conference held at the School of Management in Steyr (Austria) will predominantly focus on key management subjects of the study programme Global Sales and Marketing by taking a closer look at encounters in an intercultural environment. The School of Informatics, Communications and Media in Hagenberg (Austria) will enrich the conference by offering a special track on cross-cultural perspectives in the digital world.

- | Authors are encouraged to prepare and submit papers for the following sessions:
- | Session A: Global Business, Marketing, Sales and Service Management
- | Session B: Higher Education Research
- | Session C: Higher Education Teaching and Learning
- | Session D: Innovation
- | Session E: Human Resource Management

Publication opportunities — After completion of the double-blind review process, authors will be informed about acceptance, rejection or suggested modifications. Accepted papers of participants who have paid the conference fee and presented their paper at the conference will be published in the conference proceedings as well as in the abstract proceedings, both with an ISBN number. The rigorous selection and review process will lead to the nomination for best paper awards, which will then be considered for a journal publication.

- Organizers greatly acknowledge the following journal partnerships:
- | Marketing Science and Inspirations, ISSN 1338-7944
 - | Business Perspectives and Research, ISSN 2278-5337

Further Information — Please register online at our website. There, you will be asked to indicate the session you would like to participate in and to provide a short abstract of max. 700 words by December 14th, 2015. www.fh-ooe.at/ccbc2016

SÚŤAŽ FLEMA MEDIA AWARDS 2015

Organizátori súťaže FLEMA usporiadali tento rok už jej desiaty ročník. FLEMA je jediná súťaž v Čechách a na Slovensku, ktorá sa zameriava na mediálne kampane a využitie jednotlivých mediatypov. Vďaka tomu umožňuje porovnanie úrovne mediálneho plánovania a inovatívnych komunikačných stratégií v oboch krajinách. V ďalšom texte uvádzame bližšie informácie, ktoré nám poskytli organizátori súťaže.



Mediálne kampane prihlásené do súťaže boli posudzované v 6 kategóriách: najlepšie využitie TV, najlepšie využitie digitálnych médií, najlepšie využitie OOH, najlepšie využitie rádia, najlepšia kampaň a najlepšia malá kampaň. V rámci jednotlivých kategórií sa do užšieho výberu prebojovali: **najlepšie využitie TV** (Jägermeister – Nehejtuj, fandi jako meister / Kasper/Jung von Matt (cz) a kampaň KB G2 – Hlava rodiny / PHD (cz)), **najlepšie využitie digitálnych médií** (AXE – Etiketa 21. století / PHD (cz)), **najlepšie využitie OOH** (Coca-Cola – Santova baliaca stanica / Starmedia Co. (sk); Obědy pro děti – Pomozte nám nakrmit děti jídlem a láskou / Comtech Group (cz) a kampaň Volkswagen – Mluvíci Golf Sportsvan / Kasper/Jung von Matt (cz)), **najlepšie využitie rádia** (BeBe Dobré ráno – Ranní vítězství / CARAT Czech and Slovak Republic (cz+sk) a kampaň RADOX – Slávik / PHD SK (sk)), **najlepšia kampaň** (Milka – Poslední kousek / CARAT Czech and Slovak Republic (cz+sk); Strongbow – Evelyn je strong / MADE BY VACULIK (sk) a kampaň Vodafone Czech Republic a. s. – Trosečníci na D1 / OMD Czech (cz)) a v poslednej kategórii **najlepšia malá kampaň** (Darujte Vianoce – Dobronoši / CARAT Slovakia (sk) a kampaň RWE Gas – Hřejivé Vianoce / Starmedia Co. (sk)).

V rámci tohtoročného jubilejného ročníka súťaže bude ocenená aj dlhodobá výkonnosť agentúr na poli kreatívneho prístupu k tvorbe mediálnych kampaní. Na základe výsledkov v jednotlivých ročníkoch súťaže budú tento rok výnimočne vyhlásené najúspešnejšie agentúry z každej krajiny ako Česká agentúra desaťročia a Slovenská agentúra desaťročia. V každej krajine je niekoľko agentúr, ktoré na toto ocenenie mohli siahnúť. Konkrétne ide o týchto top 5 agentúr po 9. ročníku zoradených podľa abecedy v **Českej republike**: MEC Czech, Media-com Praha, MindShare (CZ), OMD Czech a Starcom MediaVest Group a na **Slovensku**: Carat – Slovakia, digita.sk, MADE BY VACULIK / VACULIK ADVERTISING, MEC Slovakia a Starmedia.

Vítazi 10. ročníka súťaže Flema Media Awards boli vyhlásení na slávnostnom galavečere 22. októbra 2015 na novej domovskej scéne súboru La Putyka v Prahe. V piatich kategóriách zvíťazili české kampane a iba v jednej slovenská. Víťazmi jednotlivých kategórií sa stali:

najlepšie využitie TV (Jägermeister – Nehejtuj, fandi jako meister / Kaspern/Jung von Matt (cz)), **najlepšie využitie digitálnych médií** (AXE – Etiketa 21. století / PHD (cz)), **najlepšie využitie OOH** (Volkswagen – Mluvící Golf Sportsvan / Kaspern/Jung von Matt (cz)), **najlepšie využitie rádia** (BeBe Dobré ráno – Ranní vítězství / CARAT Czech and Slovak Republic (cz+sk)), **nejlepšia kampaň** (Vodafone Czech Republic a. s. – Trosečníci na D1 / OMD Czech (cz)) a v kategórii **nejlepšia malá kampaň** (RWE Gas – Hřejivé Vianoce / Starmedia Co. (sk)). Okrem toho bola udelená aj cena Grand Prix, ktorú vyhrala kampaň Vodafone Czech Republic a. s. – Trosečníci na D1 / OMD Czech (cz).

Špeciálne ocenenie Česká agentúra desaťročia a Slovenská agentúra desaťročia získala v Čechách mediálna agentúra Starcom MediaVest Group a na Slovensku Starmedia. Spomedzi českých agentúr sa na druhom mieste umiestnila Mediacom Praha a na treťom mieste MEC Czech. Druhou ocenenou slovenskou agentúrou sa stala MEC Slovakia a treťou digita.sk.

Organizátori súťaže vyhlásili súčasne inovatívnych zadávateľov kampaní, kde na prvom mieste skončil Vodafone Czech Republic, na druhom mieste Mondelez International a na treťom mieste Volkswagen. Podobne boli vyhlásené aj inovatívne agentúry. Prvé miesto obsadila agentúra Kaspern/Jung von Matt, druhé miesto OMD Czech a tretie miesto PHD ČR.

Všetky víťazné kampane si je možné pozrieť na webovej stránke súťaže **www.flema.cz** alebo v ročenke FLEMA, ktorá vychádza v druhej polovici novembra.

RECENZIE | REVIEWS

TEXT | MAGDALÉNA SAMUHELOVÁ

VOŘÍŠEK, KAREL A VYSEKALOVÁ, JITKA, 2015. JAK BÝT PŘESVĚDČIVÝ A NEZTRATIT SE V DAVU.

PRAHA: GRADA PUBLISHING, 2015. 218 S. ISBN 978-80-247-5385-0.

Autormi recenzovanej knihy sú známe osobnosti českej spoločnosti, ktoré, ako sami píšú, podľahli pokušeniu odovzdať svoje vedomosti a skúsenosti čitateľom, najmä tým, ktorí sa v dnešnom svete hľadajú, ktorí sa niekedy strácajú v sebe, ale aj v dave medzi ľuďmi. A to sme často takmer my všetci, bez ohľadu na vek... Táto kniha je pre nás napísaná...

Je vhodné podotknúť, že čitateľ má naozaj možnosť uveriť autorom ich poučné rady, lebo sa môže presvedčiť o ich odbornej kompetencii v danej problematike. V celej knihe autori rozvíjajú myšlienky hľadania a poznania vlastnej osobnosti, budovania osobného imidžu, hovorenia na verejnosti, presvedčivého vystupovania vo všeobecnosti. Pridávajú k tomu múdre a vyskúšané rady a praktické postupy, ako tieto životné kroky úspešne zvládať. Kniha je rozdelená do štyroch kapitol. Každá kapitola pozostáva tiež zo štyroch podkapitoliek a prislúchajúceho praktického cvičenia k téme.

Prvá, úvodná kapitola s názvom *O člověku: poznajme toho, s kým žijeme – sami seba začína* hľadaním odpovedí na všeobecné otázky, ako: kto sme, čo nás vymedzuje, ako sa medzi sebou odlišujeme, kam patríme a prečo je toto poznanie také dôležité pre náš obraz v živote, medzi aké typy ľudí patríme, aké je naše zmyslové vnímanie. Potom autori zameriavajú pozornosť na to, aby sme poznali aj druhých ľudí, iných ako sme my, aby sme poznali ich názory a postoje. Táto kapitola so stručným prehľadom do sveta ľudskej psychiky končí odporúčaniami a radami autorov v súvislosti s riešením záťažových situácií ako sú konflikt, stres a syndróm vyhorenia, aj s dotazníkovými cvičeniami pre uvedené situácie. Obsahom praktického cvičenia v kapitole je osobnostný dotazník MBTI, vychádzajúci z poznatkov psychológa Carla Gustava Junga.

Druhá kapitola má názov *Od masky k imidžu*. Autori v nej čitateľsky prístupivo a s prehľadom píšú o tom, čo je to imidž, prečo je dôležitý pre človeka, z čoho sa skladá, kto ho má a načo ho potrebuje. Píšú o tom, čo je osobný a profesionálny imidž, čo je to charisma, ako charisma prispieva k imidžu a ako je možné stať sa charismatickou osobnosťou... Pridávajú krátke portréty vybraných svetových charismatických osobností, uvažujú o súvislostiach imidžu a výskytu celebrit v mediálnom svete. Vychádzajú z toho, že imidž je obraz človeka, aký práve je, ale aj obraz, akým by chcel byť. Píšú teda aj o ideálnom obraze človeka a o cestách k nemu, prostredníctvom zmeny imidžu tela, módy, farieb, či orientálneho konceptu jing a jang. Záver kapitoly tvorí temer praktický návod, ako si vytvoriť vlastný imidž, aby človek bol taký, aký by chcel byť. Autori uvádzajú, že zainteresovaný človek môže využiť koncept osobného marketingu s klasickými krokmi, môže sa stať svojou vlastnou značkou a môže tak dosiahnuť úspech v živote. Praktické cvičenie na konci kapitoly mu môže dať odpoveď na to, ako sa sám vidí a ako ho vidia druhí ľudia.

Tretia kapitola je nazvaná *O komunikácii a rétorike – hovorme spolu*. Musím tu uviesť, že sa mi osobne páči názov, ktorý autori dali kapitole, lebo sa tiež prikláňam k názoru, že oba fenomény sú spojené nádoby. Jeden bez druhého je neúplný, dopĺňajú sa.

Vedieť hovoriť, aby mi ľudia rozumeli a vedieť pekne a správne hovoriť... Autori vedia, že súčasťou tohto diania býva tréma, naša verná súputníčka a preto ponúkajú konkrétny „recept“, ako sa s ňou vysporiadať a pritom vedia, že to vedeli aj starí Toltékovia v ich štyroch dohodách... Autori v tejto kapitole uvažujú najmä o tom, že sa učíme vystupovať, hovoriť, byť rečníkmi aj tým, že pozorujeme ľudí, počúvame ľudí, najlepšie, ak sú to vzory, ktoré za to stoja. Autori vedia, že počúvanie je ťažká intelektuálna práca nášho mozgu, ktorý okrem toho súčasne robí aj ďalšie aktivity. Malý exkurz o manipulácii v rétorike, v intenciách myšlienok Róberta Cialdiniho, je prekvapivou a zaujímavou súčasťou tejto kapitoly.

Ďalšia časť kapitoly je presvedčivým zamýšľaním sa autorov nad aktom prejavu, nad tým, čo robí prejav úspešným, aký typ môže byť rečník, aké publikum môže byť a ako s ním viesť dialóg. Zdá sa, že optimálnou cestou, ako sa stať presvedčivým vo vystupovaní na ve-

rejnosti, by mohla byť nepochybne asertivita s jej známymi právami, ktoré môžeme, ale aj nemusíme úplne akceptovať... ak sa chceme presadiť medzi ľuďmi. Praktické cvičenie v kapitole obsahuje test asertivity, ktorý si čitateľ môže urobiť.

Ostatná kapitola s názvom *O hlase – našom hlavnom nástroji presvedčovacom* začína mottom, ktoré sa mi veľmi pozdáva, lebo je príznačné pre obsah tejto kapitoly a preto ho tu odcitujem: „Dve minúty pred začiatkom by som sa najradšej dal zbičovať, než by som začal, ale dve minúty pred koncom by som sa dal radšej zastreliť, než by som prestal.“ (Múdrost rečníka telom a dušou.) Bude to asi pravda, aj iní rečníci to zažívali a uviedli... Ani hlasu, ani dychu sa im nedostávalo...

V tejto kapitole autori zasvätené pojednávajú o významnom prostriedku presvedčania – o hlase rečníka, o jeho podstate, o tvorbe, o ochrane, o dýchaní a o „čarovaní“ s hlasom. Uvádzajú tu i praktické ukážky precvičovania artikulácie, jazykolamov, intonácie a prízvuku v rodnom českom jazyku, potvrdzujúc tým ich význam v praxi rétoriky. V kapitole nemohol chýbať exkurz o reči tela, ktorou sa realizuje neverbálna komunikácia človeka v jeho rečníckom prejave. Mimika, gestika a proxemika sú výrazné mimorečové prostriedky, sprevádzajúce každého rečníka. Autori túto skutočnosť príťažlivo v knihe popísali. Samozrejme, verbum – slovo je pre rečníka veľmi významné a preto autori knihy upriamujú pozornosť na výber slov, ktoré rečník použije vo svojom vystúpení. Vracajú sa v tejto kapitole tiež k fenoménu charizmy a z tohto uhla pohľadu hodnotia v prípadových štúdiách troch českých prezidentov ako rečníkov. Zaujímavé čítanie a hodnotenie... V závere kapitoly sa autori zaoberajú aj s možnosťou neúspešného prejavu rečníka.

Je veľká pravdepodobnosť, že sa to stáva každému rečníkovi, ktorý začína... Autori knihy tu preto ponúkajú desať inšpiratívnych máp rečníckeho úspechu, aby poslúžili všetkým, ktorí sa chcú poučiť a zlepšovať vo svojom rečníckom prejave. Organická súčasť každej kapitoly tejto knihy – praktické cvičenie má v tejto ostatnej kapitole názov *Poznajte sami seba – hovoríte ako majster, elév, alebo nula?* Vychádza pritom z klasického členenia ľudskej komunikácie podľa Alberta Mehrabiana, s prihliadnutím na formu a obsah.

Recenzovaná kniha je opatrená dobrým výberom odbornej literatúry, vrátane mnohých elektronických zdrojov. Je súčasne teoretická i praktická. Tento fakt, spôsob spracovania textu a štýl ju robí rovnako príťažlivou pre hľadanie odpovedí na teoretické otázky v danej problematike, ako aj pre nachádzanie odpovedí na praktické otázky: ako sa stať presvedčivým a nestratiť sa v dave.

DICTIONARY OF USEFUL MARKETING TERMS

F

franchise | *franšíza, franšizovať* — A yoga franchise provided Sarah with extensive marketing material and comprehensive class plans. | *Franšíza jógy poskytla Sarah obsiahle marketingové materiály a komplexné plány hodín.*

franchise agreement | *franchisingová zmluva* — As the company was coming to the end of its franchise, they decided to sign a new more convenient franchise agreement. | *Vzhľadom k blížiacemu sa koncu franchisingu, rozhodli sa podpísať novú, výhodnejšiu franchisingovú zmluvu.*

franchisee | *franšízant* — An Arab-American franchisee of a Dunkin'Donuts store refused to sell pork sandwiches. | *Arabsko-Americký franšízant obchodu Dunkin'Donuts odmietol predávať sendviče s bravčovým mäsom.*

franchisor | *franšízor* — Mary now has weekly meetings with the franchisor, and in return for that continuing support she pays 10% of her turnover. | *Mary má v súčasnosti týždenné stretnutia s franšízorom a na oplátku za stálu podporu mu odvádza 10% zo svojho obratu.*

fraud | *podvod* — Both internal and external audits are expected to detect every fraud. | *Od interných i externých auditov sa očakáva, že odhalia každý podvod.*

fraudulent misrepresentation | *úmyselné uvedenie do omylu* — Jim took the company to court for fraudulent misrepresentation, and the company has been found guilty. | *Jim dal spoločnosť za úmyselné uvedenie do omylu na súd a spoločnosť bola uznaná vinnou.*

free advertisement | *reklama zadarmo, bezplatná inzercia* — The magazine agreed to place a free advertisement for a charity organization. | *Časopis súhlasil s uverejnením bezplatnej inzercie pre charitatívnu organizáciu.*

Literatúra | **List of References** — 1. Ivanovic, A. a Collin, P. H., 2003: Dictionary of Marketing. London: Bloomsbury, 2003. ISBN 0-7475-6621-6. | 2. New Longman Business English Dictionary. Harlow: Pearson Education Limited, 2000. ISBN 0-582-30606-X. | 3. Oxford Dictionary of Economics. Oxford: OUP, 2009. ISBN 978-0-19-923705-0. | 4. the guardian.com, 2014. [online]. [cit. 2015-10-08]. Dostupné na: <<http://www.theguardian.com/fashion>>



9 771338 794008



10