

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

Diverzita a inkluze v marketingové komunikaci automobilek Diplomová práce

Bc. Otakar PACHOVSKÝ

Vedoucí práce: Mgr. Emil Velinov, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Otakar Pachovský**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Specializace: **Mezinárodní marketing**

Název tématu: **Diverzita a inkluze v marketingové komunikaci automobilek**

Cíl: Cíl:
U vybraných automobilek, prozkoumat využití teorie diverzity a inkluze s odkazem na korespondující dimenze: rasu, gender, věk, etnickou příslušnost, vzdělání. Dále posoudit aktivní přijetí a integraci jedinců spolu s rozvojem jejich schopností a dovedností.
V praktické části využít znalost pro zjištění vlivu těchto dimenzí na tvorbu marketingové komunikace.

Rámcový obsah:

1. Úvod:
Úvodem práce přiblíží vývoj diverzity a inkluze ve vybraných firmách, a následně současný stav.
2. Výzkumný problém:
Jak se projevuje diverzita a inkluze na vzniku a podobě marketingové komunikace nadnárodních firem (s ohledem na historii tohoto fenoménu v dané firmě).
3. Volba metodiky a dat:
V praktické části pomocí kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu bude zkoumána marketingová komunikace automobilek v kontextu trendů diverzity a inkluze.
4. Závěr:
Tato práce v závěru předloží kritické shrnutí současného vlivu diverzity a inkluze ve zkoumaných automobilkách na marketingovou komunikaci.

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. WHITE, D W. The impact of marketing strategy creation style on the formation of a climate of trust in a retail franchise setting. [online]. 2010. URL: <https://doi.org/10.1108/03090561011008655>.
2. FROST, S. – ALIDINA, R K. *Building an inclusive organization: Leveraging the power of a diverse workforce*. USA: Kogan Page Limited. , 2019. 280 s. ISBN 978-0-749-48428-6.
3. BAČUVČÍK, R. *Marketing kultury divadlo, Koncerty, Publikum, veřejnost*. Praha: Verbum, 2012. 198 s. ISBN 978-80-87500-17-0.
4. BAILO, C. – MITCHELL, B. – BARCLAY, T. *Sae International Presents: Women in mobility: A special preview of the road forward and flight paths to Success*. Pennsylvania, USA: SAE International, 2021. 277 s. ISBN 978-1-4686-0357-6.
5. THOMAS, R H. Diversity and inclusion in organizations: Basic concepts. [online]. 2016. URL: <https://doi.org/10.4324/9780203127049-8>.
6. VELINOV, E. Diversity Management Practices in the US Tech Companies. In VELINOV, E. *Hradec Economic Days*. 9. vyd. Hradec Kralove: 2019, s. 494–500. ISBN 978-80-7435-664-3.
7. VELINOV, E. – MALY, M. Top Management Team Diversity and Company Performance: The moderating effect of Organisation Life Cycle. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2016. sv. 2, č. 3, s. 40–51. ISSN 2328-8272.

Datum zadání diplomové práce: květen 2022

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 6. 9. 2022

Otakar Pachovský
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 6. 9. 2022

Mgr. Emil Velinov, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 6. 9. 2022

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 6. 9. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou prací využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Praze dne

Děkuji Mgr. Emilu Velinovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad, informačních podkladů a motivace.

Dále děkuji doc. Ing. Janě Přikrylové, Ph.D. za profesionální dohled a zpětnou vazbu po celou dobu vzniku závěrečné práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Diverzita a inkluze v marketingové komunikaci.....	10
1.1 Diverzita a inkluze	10
1.2 ESG – Enterprise Strategic Goals	13
1.3 ERG – Employee Resource Groups.....	15
1.4 CSR – Corporate Social Responsibility	17
1.5 Marketingová komunikace.....	18
1.6 Digitální marketingová komunikace.....	24
1.7 Diverzita a inkluze v marketingové komunikaci	25
2 Diverzita a inkluze v automotive	26
2.1 Vybrané automobilky a jejich vztah k diverzitě a inkluzi	27
2.2 Společné prvky podnikových manifest, deklarací a reportů.....	39
2.3 Marketingová komunikace jako nástroj diverzity a inkluze	40
3 Shrnutí teoretické části	45
4 Výzkum	46
4.1 Metodika výzkumu – rozhovor.....	46
4.2 Metodika výzkumu – dotazníkové šetření	48
5 Výsledky výzkumu a interpretace	52
5.1 Interpretace hloubkového rozhovoru	52
5.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	57
5.3 Interpretace výsledků dotazníkového šetření	71
6 Návrh řešení	75
Závěr	77
Seznam literatury	79
Seznam obrázků a tabulek.....	87
Seznam příloh	89

Seznam použitých zkratk a symbolů

DIVERZITA	Rozmanitost
INKLUZE	Začlenění
ESG	Enterprise Strategic Goals/Podnikové strategické cíle
ERG	Employee Resource Groups/Zaměstnanecké skupiny
CSR	Corporate Social Responsibility/Společenská odpovědnost firem
DEALERSHIP	Prodejna automobilů dané značky
4P/7P	Marketingový mix (Kotler)
4C	Marketingový mix (Lauterborn)
HR	Human Resources/ Oddělení lidských zdrojů

Úvod

Diplomová práce je věnována problematice diverzity a inkluze v automotive a jejich vlivu na marketingovou komunikaci. Tyto pojmy jsou svou skutkovou podstatou ve společnosti přítomny odjakživa a není možné se jim vyhnout, nebo je ignorovat. Diverzita a inkluze stojí za úspěchem velkých organizací, jelikož jejich správné vnímání a řízení přináší mnoho konkurenčních výhod a dlouhodobou a úspěšnou strategii podnikání. Naopak přehlížení potenciálu, ale i nástrah, diverzity a inkluze může vést selhání růstu, či dokonce zániku organizací. Stěžejní otázkou, která udává směr této diplomové práce, a která z tohoto vyplývá je nikoliv „Proč se zabývat diverzitou a inkluzí?“, ale „Jakým způsobem využít potenciál diverzity a inkluze?“ (Lorenzo, 2017).

Diplomová práce se detailně zaměřuje na aktuální problematiku diverzity a inkluze v automotive. Pro účely této diplomové práce je problematika vztažen k marketingové komunikaci vybraných značek a dealershipů, které budou zkoumány.

Mnoho automobilových značek právě ve svých podnikových manifestech a reportech deklarují kladný a progresivní vztah k diverzitě a inkluzi, která se projevuje i skrze marketing. Cílem této diplomové práce je detailně zkoumat na více úrovních skutečnou realizaci principů diverzity a inkluze v dealershipsch reprezentujících zkoumané vybrané automobilové značky.

V návaznosti na teoretickou část diplomové práce bude zkoumána diverzita a inkluze na úrovni vrcholového vedení, managementu i běžných zaměstnanců, a jak jednotlivé úrovně ovlivňují výslednou marketingovou komunikaci. Je nezbytné vydat se touto vertikální cestou napříč organizační strukturou automobilek, jelikož organizační strukturu i diverzitu s inkluzí ztělesňují lidé – jednotlivci (Gardenswartz, Cherbosque a Rowe, 2010).

Kombinace kvalitativního i kvantitativního výzkumu, provedeného napříč dealershipy na českém území, pomáhá odhalit současný stav aplikace diverzity a inkluze.

Výstupem této diplomové práce je vyhodnocení, které automobilové značky a jejich dealershipy aktivně inkorporují principy diverzity a inkluze. Základem pro praktickou část je analýza podnikových reportů a manifest, rešerše webových

stránek, odborná literatura a osobní zkušenost autora diplomové práce z prostředí automotive. Unikátní vhled do problematiky poskytuje hloubkový rozhovor se zakladatelem úspěšné dealrské sítě Mercedes-Benz Hoffmann a Žižák, s. r. o. Kvantitativní výzkum nabízí velký vzorek respondentů. Závěrem autor navrhuje řešení pro zlepšení implementace principů diverzity a inkluze v českém automotive.

1 Diverzita a inkluze v marketingové komunikaci

V této kapitole objasním klíčové pojmy této diplomové práce – diverzitu a inkluzi. Teorie diverzity a inkluze v marketingové komunikaci je fenomén, který v literatuře není pevně zakotvený a prameny k němu vznikají až v posledních letech, či jsou utvářeny retrospektivně. Marketingové komunikaci se literatura věnuje již více jak sto let, a proto právě v ní lze hledat stopy a vlivy diverzity a inkluze (Hopkins, 2010). Ty vycházejí ze sociálního a kulturního prostředí, stejně jako faktory definující úspěch či neúspěch marketingové komunikace (Machková, 2015)

Faktorem diverzity a inkluze v marketingové komunikaci, i obecně, jsou z velké části také expatriati, jejichž význam je definován v knize Mezinárodní management (Štrach, 2009). Expatriati jsou druhem pracovníků, kteří jsou již etablovanou složkou mezinárodního podnikání, nicméně s příchodem termínů diverzita a inkluze, je právě tento lidský zdroj významnou součástí tohoto trendu, jelikož expatriati jsou nosiči, významnými pro diverzitu a utvářejícími sociální buňky po celém světě.

Nezbytné pro hlubší pochopení problematiky je vnímat diverzitu a inkluzi jako symbiotické jevy.

V následující kapitole je nejprve představena diverzita a inkluze obecně. Pro tuto diplomovou práci jsou to stěžejní pojmy a je potřeba, aby byly definovány a pochopeny. Vzhledem k podstatě pojmů není reálné zachovat objektivitu a obsáhnout všechny parametry definující diverzitu a inkluzi. Především v kapitole o spojení s marketingovou komunikací, do kterého může zasahovat nekonečné množství vstupů (Stovall, 2018). S pomocí domácí i zahraniční literatury, znalostí získaných studiem na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy a pracovních zkušeností z prostředí českého automotive se o to autor pokusí v co nejobjektivnější a uchopitelné míře.

1.1 Diverzita a inkluze

Diverzita a inkluze jsou pouze pojmenování fenoménů, které vždy byly přítomny ve společnosti, jenom se lišila míra identifikace a interpretace (Stovall, 2018) Jako lidé máme spoustu sdílených základních lidských potřeb, současně jsme součástí rozdílných kulturních a sociálních skupin. Sdílené aspekty nás pojí s určitými

sociálními skupinami, nemusíme se však na základě toho identifikovat s každou skupinou, se kterou takové aspekty sdílíme. Nehledě na to nás mohou ostatní na základě těchto aspektů do mnoha skupin zařadit bez našeho vlivu na tuto skutečnost. Nadřazený k těmto vnímaným aspektům je fakt, že každý člověk je jedinečný. Odlišnosti a podobnosti mezi lidmi a jejich vnímání a nakládání s nimi jsou principem diverzity a inkluze (Cox, 1994).

1.1.1 Diverzita

Diverzita neboli *rozmanitost*, je množina osobních atributů, jakými jsou například věk, pohlaví, národnost, etnická příslušnost, sexuální orientace, víra, vzdělání, rodinný stav, zdravotní postižení, sada dovedností, kulturní původ i typ osobnosti (Telem a Martin, 2020). Diverzita je v podstatě množina limitovaná součtem všech lidí na světě. Takový údaj je neustále proměnný, a proto i diverzita je neustále proměnná (rozšiřuje se). Diverzita je také přítomnost, účast a respektování různých úhlů pohledu, názorů, kultur, kontextů a přístupů (Golom a Cruz, 2021). Rozmanitost v profesním a osobním zázemí. Diverzita je široká škála lidí, kteří pocházejí z různých prostředí, životního stylu, sociálních zkušeností, ras, a náboženství. Je to koexistence různých hledisek (politických, náboženských), prostředí (rasové/etnické, sexuální orientace, národnost i pohlaví). Jsou to různí lidé, pohledy, témata, nápady. Diverzita je pochopení a komplexní integrace různých kultur, zkušeností a lidí (Velinov, 2019). Heterogenita získaná diverzitou přináší příležitosti sdílet, učit se a růst ze zkušeností druhých. Bez diverzity vznikají omezení a znalosti se mohou přenášet za nepřítomnosti porozumění (Köhlerová a Moudrý, 2014). Diverzita nám umožňuje přijmout a také oslavit dimenze obsažené v každém jednotlivci a těžit z nich ve firmách, organizacích a společnosti obecně.

Diverzita není tolerance k odlišnosti, ale sama přítomnost těch, kteří nejsou většinou. Neměla by být kvantifikována jako počet nebo zlomek. Jakýsi cílový stav může nastat v momentě, kdy se neptáme, jestli jsme dostatečně různorodí, protože se to stalo normou.

Ohlédnutí se do historie na „druhou stranu mince“ problematiky nabízí zajímavou perspektivu. Lidstvo se totiž paradoxně historicky často snažilo o universalismu – sjednocení zemí, sjednocení měny a jazyka, sjednocení kultury pomocí například

kolonizace. Diverzita byla vnímána jako příčina konfliktů, diskriminace a válek. Vzniklé totalitní a unifikované společnosti (státy) však zkolabovali právě vlivem absence diverzity. Diverzita zaručuje, že i v případě krize není celý systém destabilizován naráz (například nevznikne celospolečenská revoluce), jelikož se může opřít o dílčí pilíře v rámci své struktury, které naopak mohou nabídnout řešení krize a vyhnout se kolapsu (Huntington, 2001).

1.1.2 Inkluze

Stejně jako diverzita, i inkluze má v českém jazyce své znění – *začlenění*. Pokud nahlédneme do sociologického slovníku a vyhledáme pojem *inkluze*, dostaneme následující definici: „vyšší stupeň integrace postižených nebo znevýhodněných jedinců do společnosti a jejích institucí.“ (Jandourek, 2001).

Alternativou pro ty, kteří pátrají po definici slova inkluze ze snadno dostupných internetových zdrojů, bude nejčastěji následující definice: *„Inkluze je pojem z oblasti sociologie a její podstatou je začlenění jedinců s postižením nebo znevýhodněním do většinové společnosti a změna postoje okolí k těmto jedincům. Objektem inkluze jsou především osoby zdravotně postižené, příslušníci menšin, přistěhovalci nebo uprchlíci, osoby vyloučené ze společnosti a další. Inkluze probíhá v celé společnosti, je samozřejmou součástí například školství, kde se do běžných tříd integrují práv postižení nebo nějak znevýhodnění žáci.“* (Superia, 2023).

Výše uvedené interpretace jsou dominantními interpretacemi pojmu inkluze jak v internetových, tak literárních zdrojích. Nereflektují však všudypřítomný výskyt inkluze v její elementární formě, kdy ovlivňuje chod a kulturu v naprosté většině firem a organizací, které mají 2 a více členů. Auto práce využívá prostoru v této práci pro vlastní parafrázi definic s dodatkem vhodným pro jejich pojetí. Inkluze znamená začlenění, nebo zahrnutí. Je považována za univerzální lidské právo. Cílem inkluze je zahrnout všechny lidi bez ohledu na rasu, pohlaví, zdravotní postižení, zdravotní nebo jiné potřeby. Jde o poskytnutí rovného přístupu a příležitostí a zbavení se diskriminace a netolerance (odstranění bariér). Ovlivňuje všechny aspekty veřejného života. V osobním i pracovním životě se setkáme s inkluzí sociální. Ta představuje proces začleňování konkrétních, nějakým

způsobem se odlišujících, jedinců, do majoritní společnosti. Čím homogennější je společnost, tím je inkluze náročnější proces (Collier, 2019).

V anglických učebnicích sociologie se v kontextu inkluze také hovoří o zajímavém fenoménu: *inkluzivní design*, kterému rozumím jako hmatatelný i nehmataelný konstrukt, především v pracovním prostředí. Inkluzivní design je o vytváření místa/prostoru, která může používat každý. Způsob, jakým jsou místa navržena, ovlivňuje schopnost efektivně se pohybovat, vidět, slyšet a komunikovat. Inkluzivní design má za cíl odstranit bariéry, které vytvářejí nepřiměřené úsilí a oddělení. Umožňuje všem se nezávisle, rovnocenně a sebevědomě účastnit každodenních činností (Maisel a kol., 2017).

V následujících kapitolách se věnuji diverzitě a inkluzi již ve spojení s marketingovou komunikací, anebo jako firemní politikou a ideologií. Před vstupem do této problematiky bych závěrem kapitoly rád uvedl citát Zuzany Zamborské, zakladatelky projektu BE-ID Human, který pomáhám firmám s implementací agendy diverzity a inkluze (na domácím i zahraničním trhu). „*Myslete na diverzitu jako na výběr lidí pro pěvecký sbor, kteří mají různé hudební zázemí, hlasové rozsahy a schopnosti. Inkluze pak znamená zajištění toho, aby byly tyto různé hlasy vyslyšeny, oceněny, a aby přispívaly k celkovému výkonu.*“ (Zamborská, 2021, str. 1). Těchto pár vět perfektně vystihuje diverzitu a inkluzi. Principy diverzity a inkluze se však nevyskytují samy o sobě, musí dojít k aktivní snaze o jejich implementaci, nebo také integraci, v rámci společností, které si musejí uvědomit důležitost těchto principů a zahrnout je do svých hodnot. K tomu u společností a velkých podniků slouží strategické cíle, které jsou popsány v následující kapitole.

1.2 ESG – Enterprise Strategic Goals

Enterprise Strategic Goals, neboli v překladu *Podnikové strategické cíle*, jsou specifické cíle, které si společnosti stanoví, aby dosáhly své dlouhodobé vize a mise. Tyto cíle obvykle souvisejí s růstem, ziskovostí, spokojeností zákazníků a zaměstnaneckou kulturou (UNDP, 2023). Stanovením jasných a měřitelných strategických cílů mohou společnosti optimalizovat a sladit vstupy svého podnikání, stanovit priority iniciativ a měřit pokrok směrem ke své vizi. Tento

přístup poskytuje plán úspěchu a pomáhá organizacím zůstat konkurenceschopné v dnešním dynamickém obchodním prostředí.

V rozmanitém globálním trhu jsou pro úspěch nezbytné podnikové strategické cíle, které upřednostňují diverzitu a inkluzi. Přijetím diverzity a podporou inkluze mohou společnosti získat přístup k širšímu fondu talentovaných pracovníků, podporovat inovace a lépe oslovovat své rozmanité zákaznické základny. Navíc se ukázalo, že společnosti, které upřednostňují diverzitu a začlenění, překonávají své konkurenty, což vede k větší finanční návratnosti, dobré pověsti a vyšší loajalitě zákazníků. S tím, jak se svět stává propojenějším a rozmanitějším, společnosti, které upřednostňují rozmanitost a inkluzi, budou v lepší pozici, aby se adaptovaly měnícím se preferencím spotřebitelů, přilákaly kvalitní pracovní sílu a podporovaly inovace. Podnikové strategické cíle většiny společností v jádru vycházejí z nadřazené iniciativy OSN, která v tomto ohledu společnosti sdružuje.

Organizace spojených národů (OSN) vytyčila 17 cílů udržitelného rozvoje nazvaných Strategic Development Goals (SDG), v překladu *strategické rozvojové cíle* (UNDP, 2023). Stalo se tak už v roce 2015 v rámci iniciativy 2030 Agenda for Sustainable Development, v překladu *2030 Agenda/Program udržitelného rozvoje*. Vytyčených 17 cílů udržitelného rozvoje má zacílit celosvětově sjednotit vize, mise a cíle společností, včetně těch v automobilovém průmyslu. Jeden z cílů SDG, SDG 10, se zaměřuje na snižování nerovností v rámci jednotlivých zemí a mezi nimi, včetně podpory diverzity a inkluze. Společnosti, které implementují iniciativy v oblasti diverzity a inkluze, mohou recipročně významně přispět k prosazování SDG 10. Vytvořením různorodé a inkluzivní pracovní síly mohou společnosti podporovat výše uvedené faktory růstu. Společnosti, které upřednostňují diverzitu a inkluzi, se navíc mohou lépe asimilovat mimo domácí trh a uspokojit tak různorodou zákaznickou základnu, což v konečném důsledku povede k jejich dlouhodobému úspěchu (Laskin a Kresic, 2021). Konkrétně v automobilovém průmyslu mohou iniciativy zaměřené na diverzitu a inkluzi pomoci společnostem vybudovat pevnější vztah se zákaznickou základnou, který je v tomto segmentu produktů zásadní. K naplnění stanovených cílů v rámci společnosti významně pomáhají skupiny, utvořené v rámci zaměstnanecké struktury (tam kde je na to dostatečně diverzifikovaná), které fungují jako katalyzátory principů diverzity a

inkluze pokud je k tomu prostředí podniku dobře nastaveno. Tyto skupiny jsou detailněji popsány v kapitole 1.3.

1.3 ERG – Employee Resource Groups

Employee Resource Groups lze do českého jazyka volně přeložit jako *zaměstnanecké skupiny*, či *zaměstnanecké „zdrojové“ skupiny*. Dále v této kapitole budu užívat pouze termín ERG. Zařadil jsem ERG do teoretické části této práce z toho důvodu, že ztělesňují principy diverzity a inkluze. Z globálního hlediska je ERG běžná součást všech velkých firem, a především těch nadnárodních/mezinárodních – MNC's (Multi National Corporations) (Laskin a Kresic, 2021). V českém prostředí se projevují primárně právě skrze pobočky a dceřiné firmy těchto nadnárodních korporací. Definice ERG je vhodná pro snadnější pochopení výskytu diverzity a inkluze v pracovním prostředí. Elementární součástí jsou již zmiňovaní expatriati. ERG vzniká a probíhá přirozeně v rámci ESG strategie (Alburo a kol., 2020).

ERG jsou skupiny zaměstnanců v rámci společností, kteří se scházejí, aby sdíleli společné zájmy nebo vlastnosti. Tyto skupiny mohou být založeny na různých faktorech, jako je rasa, etnický původ, pohlaví, sexuální orientace, náboženství nebo zdravotní postižení (shodné s definicí diverzity) (Green, 2018). Účelem ERG je poskytovat podpůrnou komunitu pro zaměstnance, podporovat diverzitu a inkluzi a celkově zlepšovat firemní kulturu. ERG mohou hrát zásadní roli při podpoře rozmanitosti a začlenění na pracovišti. Poskytují platformu pro zaměstnance, aby mohli sdílet své zkušenosti, nabízet si vzájemnou podporu a obhajovat změny v rámci společnosti. ERG mohou také pomoci vzdělávat ostatní zaměstnance a vedoucí v otázkách týkajících se diverzity a inkluze, což může vést k většímu povědomí a porozumění v celé organizaci (Green, 2018).

ERG mají také pozitivní dopad na firemní kulturu. Tím, že poskytují pocit komunity a podpory, mohou ERG pomoci zaměstnancům cítit se více zapojeni a propojeni se svou prací a svými kolegy (Alburo a kol., 2020). Mohou také pomoci přilákat a udržet různé talenty vytvořením příjemného a inkluzivního prostředí. Aby byly ERG účinné, je důležité, aby společnosti poskytly potřebné zdroje a podporu. To může zahrnovat financování akcí a aktivit, přístup k vedoucím pracovníkům společností a osobám s rozhodovací pravomocí a závazek implementovat návrhy a

doporučení ERG. Pokud jsou ERG rozvíjeny správně, mohou být mocným nástrojem pro podporu diverzity a začlenění a zlepšování firemní kultury. (Golom a Cruz, 2021).

Příkladem úspěšného ERG, diverzity a inkluze z května roku 2020 je rekrutování talentovaných žen do vedoucích pozic v mezinárodní technologické firmě Salesforce. Salesforce čelilo velké výzvě při náboru a udržení různorodých talentů, zejména žen ve vedoucích pozicích (Salesforce, 2020). ERG, včetně ERG žen, spolupracovaly s oddělením lidských zdrojů na identifikaci hlavních příčin problému a na vývoji strategií pro zlepšení. *Women's ERG* pomáhala organizovat akce a programy zaměřené na posílení postavení žen ve společnosti, včetně mentoringu a příležitostí k networkingu. Poskytli také zpětnou vazbu HR týmu společnosti ohledně zásad a postupů, které by bylo možné zlepšit, aby lépe podporovaly diverzitu a inkluzi. V důsledku tohoto úsilí byla společnost schopna zvýšit počet žen ve vedoucích pozicích a zlepšit celkovou diverzitu a inkluzi na pracovišti. ERG hrály klíčovou roli při řešení tohoto problému a prosazování pozitivních změn ve společnosti.

V rámci Salesforce, které z 42 % procent operuje v 68 zemích světa (58 % pracovní síly je ve Spojených státech amerických), se vyskytuje nespočet ERG s přídomkem *force* (Salesforce, 2020). Za zmínku stojí například:

- BOLDforce – Black Organization for Leadership and Development, zaměřené na černošské ERG
- Latinoforce – zaměřené na latinsko-americké ERG
- Outforce – zaměřené na LGBTQ+ komunitu
- Vetforce – zaměřené na válečné veterány, ať už zdravé, či s trvalými následky ze služby

Tyto ERG jsou katalyzátory progresivních principů a celkového fungování mnoha firem. Svůj vliv mají ve velké míře také na marketingovou komunikaci (Maier a Ravazzani, 2019). Pomocí dosavadního představení principů diverzity, inkluze i ERG a navazující definice a příkladů marketingové komunikace se později autor pokusí nalézt průnik těchto množin u vybraných automobilových značek a dealerů. U podniků s kladným přístupem můžeme hovořit o správném nastavení odpovědnosti firmy vůči společnosti.

1.4 CSR – Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility, dále jen CSR, neboli v překladu *společenská odpovědnost firem*, znamená integraci sociálně a ekonomicky prospěšných hledisek do fungování firem (Kıymalıoğlu a Özbük, 2023).

CSR v zásadě označuje snahu společnosti jednat eticky a přispívat k ekonomickému rozvoji a zároveň zlepšovat kvalitu života svých zaměstnanců a místní komunity. Iniciativy CSR obvykle zahrnují programy na snížení uhlíkové stopy společnosti, podporu zapojení komunity a zapojení do filantropických aktivit (Kıymalıoğlu a Özbük, 2023). Společnosti tak mohou zlepšit svou image pro veřejnosti, posílit udržení zaměstnanců a podporovat dlouhodobou finanční stabilitu.

CSR navíc může zvýšit ziskovost společnosti vytvořením konkurenční výhody na trhu. Zákazníci stále častěji hledají společensky odpovědné společnosti, se kterými by mohli obchodovat, a mnozí jsou ochotni zaplatit prémii za produkty a služby, které jsou v souladu s jejich hodnotami. Kromě toho mohou iniciativy CSR podporovat inovace a vývoj produktů, což vede k úspoře nákladů a vyšší provozní efektivitě (Tarabashkina, Quester a Tarabashkina, 2020).

Závazek společnosti k CSR může také pomoci zmírnit rizika spojená s reputací a zlepšit vztahy se zainteresovanými stranami. V dnešním propojeném světě, kde mohou sociální média a online recenze udělat nebo narušit pověst společnosti, je nezbytné, aby společnosti demonstrovaly svou společenskou odpovědnost veřejnosti. Investováním do iniciativ CSR mohou společnosti budovat důvěru a loajalitu u zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, což může v konečném důsledku vést ke zlepšení finanční výkonnosti.

Lze říci, že CSR se stala nezbytnou součástí moderní obchodní strategie. Společnosti, které upřednostňují CSR, mohou těžit z vyšší ziskovosti, lepší pověsti a pevnějších vztahů se stakeholdery. Kromě přínosu pro společnost mohou iniciativy CSR také pozitivně ovlivnit životní prostředí a místní komunity. S tímto na paměti můžeme přejít na definici druhé tematické části této práce.

1.5 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je “prostředek, kterým se firmy pokouší informovat, přesvědčit a připomínat zákazníkům, přímo či nepřímo jejich produkty a značky, které prodávají” (Kotler a Keller, 2016, str. 580).

Marketingová komunikace zahrnuje celý soubor zpráv a hesel, které sdělujete trhu a své cílové skupině prostřednictvím zvolených médií a platform. Tato komunikace zahrnuje tiskové materiály, branding, balení, přímý marketing, reklamu, online aktivitu, obchodní zastoupení a další za účelem získání podílu na trhu (Kotler a Keller, 2016) Efektivní komunikace zajišťuje, že správné kanály předávají informace cílovému publiku. Efektivní marketingová komunikace má za cíl dosahování stanovených cílů a záměrů obchodníka. Takovými cíli mohou například být: získání popularity a povědomí o značce, generování potenciálních zákazníků nebo zvýšení prodeje produktu/služby (Clement, 2004).

Základní marketingové procesy vždy vycházejí z nadřazeného marketingového mixu, který se skládá ze 4P – Product (produkt), Price (cena), Place (místo) a Promotion (propagace). Během studia Marketingové komunikace a public relations na FSV UK jsem se dozvěděl o rozšíření tohoto výčtu o další 3P. Konkrétně: People (lidé), Process (Proces) a Physical evidence (fyzické důkazy) (Kotler a Armstrong, 2011). V tak globálním a komplexním odvětvím trhu, jakým je automotive, je nezbytné chápat těchto 7P marketingu velmi dobře. Výzkumná část této práce se zabývá právě tím, v jakých krocích a v jaké míře je diverzita a inkluze součástí tohoto mixu. Co tedy jednotlivá „P“ znamenají:

- Product (produkt) – jedná se o výrobek i jeho obal, vzhled (design), kvalitu zpracování, služby a záruky k produktu poskytované. Také by měli z produktu vyplývat charakteristiky odlišující jej od konkurence.
- Price (cena) – hodnota (vyjádřená většinou penězi), za kterou je produkt prodáváný. Cenou se rozumí i akce, slevy, leasingy, úvěry a další.
- Place (místo) – jak a kde se setká zákazník s produktem. Jak je produkt dostupný. Místo zahrnuje i dílčí místa distribuce a způsob jak a kudy na ně byl dopraven.

- Promotion (propagace) – propagace, jako část marketingu, dává zprávu zákazníkovi o produktu. Zahnuje kanály, které jsou využity pro vyslání zprávy o produktu směrem k zákazníkům. Nejčastějšími kanály (formáty) propagace jsou televizní reklama, tištěná média (od billboardů pro letáčky) nebo hojně využívaný a méně nákladný internet.
- People (lidé) – všechny osoby, které jsou součástí prodeje a nákupu produktu. Od pracovníka zpracovávajícího elementární suroviny po koncového zákazníka (a lidi v jeho blízkém okolí, kteří přijdou s produktem do styku).
- Process (proces) – postupy, metody a jakékoliv další prvky výrobního i prodejního procesu, které vedou k cílovému zákaznickému segmentu.
- Physical evidence (fyzické důkazy) – fyzické/hmatatelné důkazy, které mají za cíl sdělit zákazníkům výhody a přednosti produktu. Do tohoto bodu marketingového mixu spadá tzv. USP (unique selling proposition), neboli česky „jedinečný prodejní argument“.

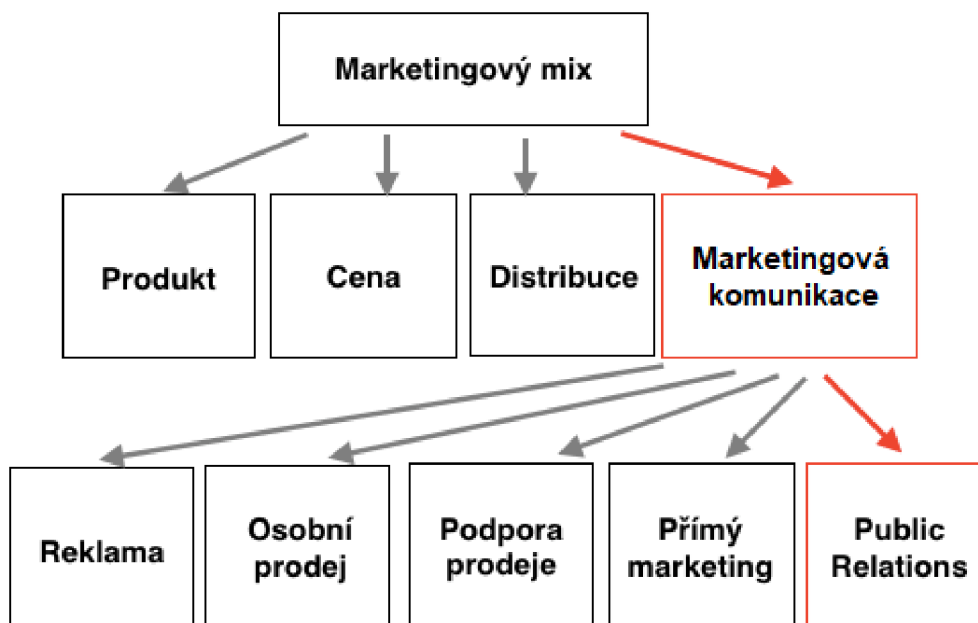
Marketingový mix v tomto pojetí od Kotlera nahlíží na proces z pohledu a pozice prodávajícího. Toto rozdělení definoval již v roce 1967 a je dodnes v plné míře platné (Kotler, 1967). Neznamená to však, že se jedná o ultimátní definici. Robert L. Lauterborn, který je profesorem na univerzitě Columbia v New Yorku a celý život se věnuje studiu marketingu, se odvážil navázat na otce marketingu, pana Philipa Kotlera, rozšířením marketingového mixu. Rozhodl se otočit situaci a nahlížel na problematiku z pozice kupujícího, tedy zákazníka. Výsledkem je marketingový mix 4C (Lauterborn, Schultz a Tannenbaum 1993):

- Customer value (zákaznická hodnota) – zákazník se při výběru produktů zaměřuje na ty, které mu dodají největší hodnotu (velmi subjektivní). Tím je zpravidla rozdíl mezi nákladem na pořízení a hodnotou získanou užíváním/vlastněním produktu. Jsou-li očekávání zákazníka splněna, s produktem je spokojen a pořídí si ho.
- Communication (komunikace) – klíčovým bodem marketingového mixu 4C je právě komunikace. Prodávající (podnik) by měl v maximální možné míře usilovat o zpětnou vazbu o zákazníka, tak aby věděl, jestli je produkt

uspokojivý, či co je potřeba udělat, aby naplňoval potřeby zákazníků. Zákazník komunikaci s prodávajícím vnímá velmi silně, a pokud cítí, že jsou jeho potřeby brány v potaz a aplikovány, vytváří to s produktem (popř. značkou) silné pouto a ukotvuje loajalitu.

- Convenience (pohodlí/komfort) – tímto bodem se rozumí poskytnutí/vytvoření adekvátních podmínek pro použití produktu zákazníkem. Ty mohou vyplývat přímo z uživatelských vlastností produktu, ale i ze způsobu a místa zisku (především pokud se jedná o opakované nákupy – spotřební zboží) produktu. Tak jako v případě P – Place se jedná přímo o místo zisku/nákupu, tak v případě C – Convenience se jedná o širší pojetí místa, jakožto i odpovídajícímu způsobu, okolí i kultury v místě, kde se produkt vyskytuje.
- Cost (cenové náklady) – zrcadlovým bodem k P – Price jsou cenové náklady. Nikoliv však optikou prodávající, ale zákazníka, který musí brát potaz náklady vzniklé pořízením a užíváním produktu – provozní, servisní, dopravní atd. Zde zákazník zvažuje míru/výši nákladů spojených s pořízením produktu, které je schopný akceptovat.

Pro účely této práce je nezbytné závěrem této kapitoly definovat konkrétněji hlavní pilíře přímo marketingové komunikace, která je stěžejní součástí tohoto mixu. Kdokoliv se rozhodne využít marketing, pro rozvoj svého produktu nebo firmy zjistí, že marketing pouze nabízí nástroje, ale proces a výsledná forma bude výsledkem vlastních vstupů (kreativity, myšlenek nebo zdrojů) a vždy unikátní. V návaznosti na výše zmíněné vkládám jednoduché schéma marketingového mixu, ze kterého je evidentní role samotné marketingové komunikace. Právě její charakteristikou a náplní je to část marketingového mixu, kde diverzita a inkluze (v rámci příslušné firmy – v tomto případě automobilek) nejvíce vstupuje do procesu skrze lidský faktor.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 1 Marketingový mix

Před vstupem do dalších kapitol, kde již bude marketingová komunikace vždy vztahovaná k diverzitě a inkluzi, definuji těchto 5 bodů, které ji tvoří (Karlíček, 2016):

1. Reklama – Nepřímá, placená metoda, kterou firmy využívají k informování zákazníků o svém zboží a službách prostřednictvím televize, rádia, tištěných médií, internetových stránek atd. Reklama je jednou z nejrozšířenějších metod komunikačního mixu, kde jsou poskytovány kompletní informace o produktu/službě. Díky reklamě lze snadno komunikovat s velkým pokrytím/dosahem cílové skupiny.
2. Osobní prodej – Tradiční způsob marketingové komunikace, kdy obchodníci oslovují potenciální zákazníky přímo a informují je o produktu/službě, se kterým obchodují. Tento způsob prodeje je považován za jeden z nejspolehlivějších způsobů komunikace, protože probíhá přímo, buď ústně, tzn. tváří v tvář nebo písemně prostřednictvím e-mailů nebo textových zpráv.
3. Podpora prodeje – Zahrnuje několik druhů pobídek, které mají zákaznky přesvědčit, aby zahájili nákup produktu/služby. Tato propagační technika pomáhá nejen udržet si stávající zákaznky, ale také přitáhnout nové zákaznky

dalšími výhodami. Příklady nástrojů podpory prodeje jsou slevy, kupony, vzorky, akce 2 +1 zdarma atd.

4. Přímý marketing – S využitím moderní technologie společnosti využívají e-mail, fax, mobilní telefony, aby komunikovaly přímo s potenciálními zákazníky, aniž by mezi tím zapojovaly jakoukoli třetí stranu.
5. Public relations – Vztahy s veřejností, které firmy realizují pomocí společenských aktivit s cílem vytvořit si pozitivní image značky na trhu. Činnosti, které firmy provádějí, jsou například výstavby veřejných zařízení, věnování části zisku na výchovu dětí, pořádání táborů pro děti z dětských domovů, sázení stromů, dny otevřených dveří atd.

Součástí schématu není z důvodu prostorového uspořádání *Event marketing a sponsoring*, který ovšem v kontextu automotive průmyslu považují za neméně důležitý. Zahrnuje v sobě kombinaci více prvků marketingové komunikace současně s důrazem na vzniklé a sdílené emoce mezi prodejcem/značkou a zákazníky. Emocionální zážitky zákazníků spojené s automobily jsou klíčové pro následnou koupi a dlouhodobou loajalitu takových zákazníků. Jak řekl zakladatel a jednatel společnosti Hoffmann a Žižák spol. s. r. o., Ing. Michal Žižák „*Auta prodávají emoce, až pak velikost kufru nebo adaptivní tempomat.*“ (z osobní schůzky pro semestrální práci na MKRP FSV UK 2020). Z toho důvodu jsou velmi často uskutečňovány testovací dny na polygonech, či dokonce zahraniční akce pro klientské programy v rámci značek, či dealerů (Mercedes-Benz Driving Events, 2023). Nepřehlédnutelná je také, dnes naprosto běžná, prezentace nových vozů, vystavených na golfových, tenisových a mnoha dalších sportovních turnajích, či na exponovaných místech jakými jsou obchodní centra a multifunkční arény. Dva příklady takové marketingové komunikace uvádím níže (viz Obr. 2 a Obr. 3). Výhodou automotive sektoru je, že prezentaci samotných vozů není při cestě od zdroje k příjemci, v rámci sdělovacího řetězce, možno příliš alterovat. Jak daný model/produkt vypadá, tak je i prezentován bez rizika nezamýšleného, nebo jinak zkresleného přijetí ze strany příjemce.



Zdroj: Vietnam Investment Review, 2022

Obr. 2 Volvo Golf Championship reklamní banery Vietnam 2022, Hanoi



Zdroj: Hypermedia, 2023

Obr. 3 Billboard Škoda Kodiaq v Dubaji

1.6 Digitální marketingová komunikace

Digitální marketingová komunikace znamená využití digitálních kanálů, jako jsou vyhledávače, sociální média, e-mail a webové stránky, k propagaci produktů nebo služeb (Karlíček, 2016). Digitální marketingová komunikace využívá řadu nástrojů k oslovení a zapojení zákazníků, včetně optimalizace pro vyhledávače (SEO)¹, reklamy s platbou za proklik (PPC)², marketingu na sociálních sítích, marketingu obsahu, e-mailového marketingu a mobilního marketingu (Guyen, 2020).

Optimalizace pro vyhledávače zahrnuje optimalizaci obsahu a struktury webových stránek tak, aby se na stránkách s výsledky vyhledávačů umístily výše. Reklama s platbou za proklik umožňuje firmám cílit na konkrétní klíčová slova a demografické údaje a zobrazovat reklamy potenciálním zákazníkům (Karlíček, 2016). Marketing na sociálních sítích využívá platformy sociálních médií k interakci se zákazníky a propagaci produktů nebo služeb. Obsahový marketing zahrnuje vytváření a sdílení hodnotného obsahu k přilákání a udržení zákazníků. E-mailový marketing využívá e-mail k propagaci produktů nebo služeb a udržení zájmu zákazníků. Mobilní marketing cílí na zákazníky na mobilních zařízeních prostřednictvím SMS, mobilních aplikací a mobilního webu (Guyen, 2020).

Automobilový průmysl přijal digitální marketingovou komunikaci jako zásadní aspekt svých marketingových aktivit. Automobilové společnosti a obchodní zastoupení využívají digitální marketingovou komunikaci k oslovení potenciálních zákazníků a poskytování personalizovanějšího a poutavějšího zážitku (Dahiya a Sachar, 2021). Nástroje digitální marketingové komunikace umožňují automobilovým podnikům cílit na konkrétní demografické skupiny a lokality, což usnadňuje oslovení potenciálních zákazníků v konkrétní oblasti. Kromě toho umožňuje prodejčům poskytovat zákazníkům efektivnější a pohodlnější zkušenosti prostřednictvím online testovacích jízd, virtuálních prohlídek vozidel a možností online nákupu (Dahiya a Sachar, 2021).

Celkově se digitální marketing stal základním aspektem marketingu pro automobilové společnosti a obchodní zastoupení. S tím, jak se stále více zákazníků obrací k digitálním kanálům, aby zkoumali a nakupovali produkty, je pro automobilové podniky životně důležité mít silnou digitální přítomnost a efektivně

¹ Search Engine Optimization

² Pay-per-click

využívat nástroje digitálního marketingu, aby zůstaly konkurenceschopné. Využitím nástrojů digitálního marketingu mohou automobilky a obchodní zastoupení oslovit více potenciálních zákazníků, poskytnout personalizovanější zážitky a v konečném důsledku zvýšit prodeje a příjmy (Guven, 2020).

1.7 Diverzita a inkluze v marketingové komunikaci

Inkluzivní marketing je marketing, který bere v potaz rozmanitost všech forem. (Karlíček, 2016) Tyto formy již byly jmenovány. Jsou jimi: věk, vzhled, etnický původ a genderová identita. Stejně jako jazyk, socioekonomický status, náboženství/víra a fyzické i mentální schopnosti. Diverzita a inkluze v marketingové komunikaci funguje, když tvůrce komunikace chápe, že jeho publikum se skládá z různých skupin lidí. Vytváří proto marketingové kampaně, které rezonují se všemi lidmi z co nejvíce sociálních a geopolitických skupin. (Chaudhry, 2023). Inkluzivní marketing je také otevřený tomu, že každý člověk může mít více identit. Snaží se odrážet požadavky a zkušenosti skutečných lidí v reálném světě (Daykin, 2022).

Inkluzivní marketingová komunikace oslovuje všechny skupiny lidí, včetně nedostatečně zastoupených, i těch zcela marginalizovaných skupin. Dělá to však způsobem, který naruší zavedené stereotypy. Sdělí cílovému publiku, že jsou vnímání a je jim skutečně porozuměno. Přijetí diverzity v marketingové komunikaci neznamena jednoduše zahrnout do svých vizuálů různé lidi. Není to o plnění etnických a genderových kvót, o odškrtnutí kolonek dotazníků na diverzitu. Jde o reflexi a propojení lidí na straně značky/firmy (jednoduše zadavatelů) a zákazníků/spotřebitelů (Chaudhry, 2023). Jako lidské bytosti to děláme tak, že se poznáváme na osobní úrovni. V inkluzivním marketingu je to vlastně stejné, ale propojení zde probíhá na úrovni značky až po zákazníka/spotřebitele (Karlíček, 2016).

2 Diverzita a inkluze v automotive

Diverzita a inkluze jsou pro automobilový sektor důležité, protože přinášejí různé pohledy a zkušenosti do tohoto odvětví, což může vést k inovativnějším a účinnějším řešením. Pomáhají také přilákat a udržet schopné pracovníky, zlepšit pověst značky a propojení s různorodou zákaznickou základnou. Přehlížení diverzity a inkluze může vést k promarněným příležitostem k růstu a úspěchu. Začlenění principů diverzity a inkluze také do marketingového úsilí společnosti může mít řadu pozitivních dopadů na konkurenceschopnost. Níže jsou blíže definovány některé potenciální výhody.

Zvýšená věrnost značce a reputace, kdy spotřebitelé mají stále větší zájem o nákup produktů a služeb od společností, které prokazují odhodlání k inkorporaci principů diverzity a inkluze. Začleněním těchto principů do svého marketingového úsilí mohou společnosti zlepšit pověst své značky a podpořit větší loajalitu mezi zákazníky (Laskin a Kresic, 2021).

Rozšíření zákaznické základny, kdy začleněním principů diverzity a inkluze do svých marketingových snah může společnost oslovit širší spektrum zákazníků, včetně těch z tradičně marginalizovaných nebo nedostatečně zastoupených komunit. Přilákání zákazníku z těchto skupin vede recipročně k silnější lojalitě (Laskin a Kresic, 2021).

Silnější zapojení zákazníků nastane, když společnosti autenticky a efektivně začlení principy diverzity a inkluze do svého marketingové komunikace. Může to zlepšit zapojení zákazníků a vytvořit hlubší emocionální spojení se spotřebiteli, kteří tuto zkušenost dále mohou šířit verbálně, neboli v marketingu nazývanou metodou *word-of-mouth*³ (Cassell a kol., 2021).

Pokud jde o marketingovou komunikaci, různorodé a inkluzivní pracoviště může vést k efektivnějšímu a nuančnímu zasílání zpráv. Pokud má například obchodní zastoupení různorodý tým zaměstnanců, může čerpat z různých úhlů pohledu a zkušeností a vyvinout více přizpůsobené marketingové kampaně, které rezonují u různých skupin zákazníků (Laskin a Kresic, 2021).

³ Ústní komunikace mezi spotřebiteli

V neposlední řadě je zde zmírnění rizik. V současném společensko-politickém klimatu společnosti, které nepřijímají diverzitu a inkluzi, riskují poškození pověsti a úpadek podnikání. Začlenění principů diverzity a inkluze do marketingového úsilí toto riziko minimalizuje (Cassell a kol., 2021).

Celkově vzato, začlenění principů diverzity a inkluze do marketingového úsilí není jen společensky odpovědným rozhodnutím, ale také chytrou obchodní strategií, která může vést ke zlepšení marketingových výsledků a obchodního úspěchu.

Nyní bude prezentován přístup a strategie v kontextu diverzity a inkluze u šesti vybraných automobilek. Celá tato kapitola již tvoří základ pro výzkumnou část, v níž bude, mimo jiné, porovnávána deklarace vybraných značek se skutečným stavem ohledně diverzity a inkluze v zaměstnanecké struktuře (na českém území).

2.1 Vybrané automobilky a jejich vztah k diverzitě a inkluzi

Zvolených 6 automobilek pro tuto kapitolu mají za cíl reprezentovat zeměpisně, a tedy i kulturně, širokou variaci možných přístupů. Uvedené klíčové body vždy vycházejí z materiálů dostupných z centrálních, tedy mateřských, manifest, deklarácí, reportů, či jednoduše publikovaných materiálů definujících přístup dané automobilky k probírané problematice. Výběr automobilek má za cíl reprezentovat trhy s významnou produkcí osobních automobilů, a tedy i korespondujícím rozvojem celého automobilového odvětví, včetně faktorů diverzity a inkluze. Ačkoliv měl autor práce možnost nahlédnout do neveřejných materiálů u značek Mercedes-Benz a Volvo, všechny použité zdroje pro jednotlivé vybrané automobilky jsou z těch veřejně dostupných.

Mezi vybrané evropské automobilky byly zařazeny:

- Mercedes-Benz
- Volvo
- Škoda

Mezi vybrané asijské automobilky byly zařazeny:

- Toyota
- Kia

Za reprezentanta amerických kontinentů byla zvolena automobilka:

- Ford

U případu Mercedes-Benz je poskytnuto nejdetailnější zkoumání diverzity a inkluze, jelikož bude žižákěn hloubkový rozhovor s Ing. Michalem Žižákem k tématu. Proto je vhodný hlubší vhled do přístupu této automobilky a jaký způsobem ho komunikuje od zdroje ven.

2.1.1 Mercedes-Benz

Mercedes-Benz AG (dále jen Mercedes-Benz) je značka německého výrobce osobních automobilů, ale i nákladních vozidel, tahačů a autobusů. Mateřskou společností je Daimler AG. Sídlo Mercedes-Benz je ve Stuttgartu. Tato automobilka byla zařazena na seznam zvolených šesti jako první, a to z důvodu, který je možná většině erudovaných budoucích čtenářů této práce známý, ale přesto je zde musím uvést. Mercedes-Benz založili již v roce 1886 dva pánové Gottlieb Daimler a Karl Benz. Oficiálně je tak Mercedes-Benz nejstarším výrobcem automobilů na světě a dodnes se řadí mezi nejvýznamnější evropské (Germanauto, 2021). Tolik ke krátkému úvodu zkoumané automobilky, nyní je prostor pro uvedení klíčových bodů v rámci Mercedes-Benz a jejich deklarovanému vztahu k diverzitě a inkluzi.

Mercedes-Benz se prezentuje jednak částí oficiálních webových stránek věnované diverzitě, inkluzi a programů spojených s nimi, ale i samostatný *Sustainability report: People – Diversity and equal opportunity* – tedy Report udržitelnosti: Lidé – Diverzita a rovná příležitost, který nastiňuje závazek společnosti vytvářet kulturu pracoviště, která si cení rozmanitosti a podporuje inkluzivitu. Zde jsou vyjmenované a stručně popsány klíčové body, které zaznívají ve dvou zmíněných zdrojích (Mercedes-Benz Group, 2022; Sustainability report Mercedes-Benz, 2022).

„Přijímáme rozmanitost“: Mercedes-Benz si cení rozmanitosti a uznává, že je zásadní pro inovace a úspěch. Společnost se zavázala vytvářet kulturu, která si váží a respektuje jednotlivce ze všech prostředí.

„Podporujeme inkluzivní prostředí“: Mercedes-Benz usiluje o vytvoření inkluzivního pracoviště, kde se všichni zaměstnanci cítí oceňováni a respektováni. Společnost se zavázala poskytovat rovné příležitosti pro všechny zaměstnance bez ohledu na

rasu, etnický původ, pohlaví, sexuální orientaci, věk, náboženství nebo jakoukoli jinou charakteristiku.

„Prosazujeme spravedlnost a rovné zacházení“: Mercedes-Benz se zavázal podporovat spravedlnost a rovné zacházení se všemi zaměstnanci. Společnost má zavedeny zásady a postupy, které zabraňují diskriminaci a obtěžování, a vyzývá zaměstnance, aby hlásili jakékoli případy diskriminace nebo obtěžování.

„Podporujeme osobní rozvoj a kariérní příležitosti“: Mercedes-Benz se zavázal podporovat osobní a profesní rozvoj všech zaměstnanců. Společnost poskytuje možnosti školení a rozvoje a snaží se vytvořit kulturu neustálého učení a růstu.

„Přebíráme odpovědnost“: Mercedes-Benz si uvědomuje, že vytvoření různorodého a inkluzivního pracoviště vyžaduje trvalé úsilí a nasazení. Společnost je odhodlána převzít odpovědnost za vytváření kultury na pracovišti, která si cení rozmanitosti a podporuje začleňování.

Souhrnně report i tvrzení vyvěšená na webových stránkách o diverzitě a inkluzi Mercedes-Benz nastiňují závazek společnosti podporovat diverzitu, inkluzi a rovnost na pracovišti. Společnost se tím zavázala vytvářet kulturu, která si váží a respektuje všechny jednotlivce, a podniká proaktivní kroky k vytvoření rozmanitějšího a inkluzivnějšího pracoviště.

Za podstatné považují také uvést, že Mercedes-Benz na svých webových stránkách pod názvem External partnerships and commitments, tedy Externí partnerství a závazky, uvádí 5 klíčových aktivit a iniciativ, kterých je součástí.

Jsou jimi:

1. **Charta der vielfalt: Für Diversity in der Arbeitswelt** (v překladu: Charta rozmanitosti: Za diverzitu/rozmanitost ve světě práce): Jako zakládající člen a první signatář (rok 2006) Charty rozmanitosti spolupracují s dalšími světovými společnostmi na tom, aby moderovali a posouvali debatu o řízení diverzity v Německu, i ve světě, kupředu. Za zmínění z řad dalších členů stojí například T-Mobile, McDonalds Corporation, Ernst Young a BMW Group (Charta der Vielfalt, 2023).
2. **The UN Women's Empowerment Principles** (Principy OSN pro posílení postavení žen): Mercedes-Benz je součástí první globální iniciativy, která se

konkrétně zabývá otázkou podpory a posílení postavení žen v podnikání. Zahrnují sedm principů pro rovnost žen. Mercedes-Benz se podpisem zavázal integrovat tyto principy do své firemní praxe. Jsou jimi (UN Women, 2010):

- Zavést top management iniciativu pro genderově rovné vedení
- Zacházet se všemi ženami a muži v práci spravedlivě – respektovat a podporovat lidská práva a nediskriminaci
- Zajistit zdraví, bezpečnost a dobré životní podmínky všech pracujících žen a mužů
- Podporovat vzdělávání, odbornou přípravu a profesní rozvoj žen
- Implementujte postupy rozvoje podnikání, dodavatelského řetězce a marketingu, které posilují postavení žen
- Měřit pokrok v dosahování rovnosti žen a mužů a podávat o něm veřejné zprávy
- Podporovat rovnost prostřednictvím komunitních iniciativ a prosazování

3. **UN: Free & Equal** (v překladu: OSN: Svobodní a Rovní). Tato globální iniciativa má za cíl bojovat proti násilí a diskriminaci. Jejich misí je povolat do akce nejen jednotlivé státy a jejich vlády, ale také podniky (UNFE, 2017). Hlavní poradce pro globální problematiku v OSN a tvůrce této iniciativy Salil Tripathi (UNFE Report, 2017) věří, že násilí a diskriminaci vůči lesbám, gayům, bi, trans a intersexuálům (LGBTI) nemohou ukončit samotné vlády. Podniky mohou, a měli by podporovat rozmanitost a podporovat kulturu respektu a rovnosti jak na pracovišti, tak v komunitách, kde podniky a jejich obchodní partneři působí. Mercedes-Benz na svém webu sdílí následující text (přeloženo z anglického jazyka): „Naše přistoupení k iniciativě Organizace spojených národů pro boj proti diskriminaci homosexuálů, bisexuálů, transgenderů a intersexuálů je znamením práv LGBTI+ komunity.“ (Mercedes-Benz Group, 2022) Neexistuje konkrétní zmínka o Mercedes-Benz ve výročním reportu této iniciativy (UNFE Report, 2023).

4. **Positiv Arbeiten** (ve volném překladu: Působit/pracovat pozitivně). Německá iniciativa z roku 2019, již je Mercedes-Benz součástí a sponzorem, se zaměřuje na problematiku zacházení s HIV pozitivními lidmi jak v rámci firem, tak mezi zákazníky. Podpisem HIV deklaraace německé federace AIDS

zaujímá Mercedes-Benz pevný a *pozitivní* postoj k nediskriminačnímu zacházení s HIV pozitivními osobami (AIDSHilfe, 2020).

5. **The Valuable 500** (v překladu: Cenná/Hodnotná pětistovka?). The Valuable 500 je celosvětová iniciativa, která zařazuje inkluzi postižení do obchodní agendy. Mercedes-Benz, zde pod Daimler AG, je jednou z 500 společností, které se podílejí na iniciativě a přijímají tak konkrétní závazky. Dalšími členy jsou například Allianz, Apple Inc., Mazda Motor Corporation, Nissan a Nestlé (The Valuable 500, 2023).

2.1.2 Volvo

Volvo Volvo Car Corporation je švédská luxusní automobilka založená v roce 1927 Gustavem Larsonem a Assarem Gabrielssonem. Společnost byla původně založena jako dceřiná společnost SKF, výrobce kuličkových ložisek, ale od té doby se rozrostla a stala se jednou z nejuznávanějších automobilových značek na světě (OSV, 2021). Dnes Volvo vlastní Geely Holding Group, čínská nadnárodní automobilová společnost, a sídlí ve švédském Göteborgu (Wiley, 2021).

Motto společnosti Volvo „For Life“ představuje závazek společnosti poskytovat svým zákazníkům bezpečná, spolehlivá a udržitelná dopravní řešení. Tento závazek se odráží v zaměření společnosti na inovace a odpovědnost vůči životnímu prostředí, což dokazuje její ambiciózní cíl stát se do roku 2040 uhlíkově neutrální společností (CSR Europe, 2022). Díky pověsti kvality, bezpečnosti a designu je Volvo i nadále předním hráčem v globální automobilový trh, který nabízí širokou škálu vozidel, která osloví jak praktické, tak i luxusně smýšlející spotřebitele.

Společnost Volvo Cars má silný závazek k diverzitě a inkluzi, což se odráží v jejich manifestu, respektive na rozsáhlé firemní webové stránce věnované tomuto tématu. V tomto rozhraní Volvo Cars prohlašuje, že je odhodláno vytvářet kulturu, která si váží a respektuje odlišnosti svých zaměstnanců a zákazníků.

Konkrétně se Volvo Cars zaměřuje na (Volvo Group 1, 2023):

1. **Vytvoření rozmanitého a inkluzivního pracoviště:** Volvo Cars se snaží vytvořit pracoviště, které zahrnuje všechny rasy, pohlaví, etnické skupiny,

náboženství, sexuální orientace a schopnosti. Věří, že rozmanitost a inkluzivita jsou zásadní pro vytvoření kultury inovací a spolupráce.

2. **Podpora prostředí rovnosti:** Společnost Volvo Cars se zavázala ke všem zaměstnancům přistupovat stejně a spravedlivě. Usilují o vytvoření pracoviště, kde má každý zaměstnanec stejnou příležitost uspět a přispět k úspěchu společnosti.
3. **Oslavování rozdílů:** Volvo Cars věří, že přijetí rozdílů je zásadní pro vytvoření živého a dynamického pracoviště. Povzbuzují zaměstnance, aby přinášeli své jedinečné pohledy a zkušenosti do práce a otevřeně sdíleli své nápady.
4. **Řešení nevědomých předsudků** (*unconscious bias*)⁴: Společnost Volvo Cars si uvědomuje, že každý má, nebo může mít, nevědomé předsudky, které mohou ovlivnit to, jak vnímá ostatní a jak s nimi komunikuje. Jejich cílem je zvýšit povědomí o těchto předsudcích a poskytnout školení, která zaměstnancům pomohou je rozpoznat a překonat.

Celkově je Volvo Cars odhodláno vytvářet na pracovišti kulturu, která si cení rozmanitosti a inkluzivity, a věří, že je to nezbytné pro vytvoření úspěšného a udržitelného podnikání.

2.1.3 Škoda

Škoda Auto, známá také jako jednoduše jako Škoda, je český výrobce automobilů, který byl založen v roce 1895 pod názvem Laurin & Klement. Společnost se zpočátku zaměřovala na výrobu jízdních kol a motocyklů, ale v roce 1905 představila svůj první automobil Voiturette A. Dnes je Škoda ve vlastnictví koncernu Volkswagen a stala se jedním z největších výrobců automobilů ve střední Evropě (Dufek a Králík, 2016).

Sídlo společnosti se nachází v Mladé Boleslavi v České republice, kde Škoda provozuje svůj největší výrobní závod. Motto Škody „Simply Clever“ odráží závazek společnosti nabízet svým zákazníkům praktická a inovativní řešení. V posledních letech získala Škoda četná ocenění za design, spolehlivost a spokojenost zákazníků a rozšířila svou produktovou řadu o vozy, které oslovují

⁴ Unconscious Bias, neboli nevědomé předsudky způsobují preferování nebo zaujatost vůči určitým osobám, místům nebo věcem. Ovlivňují angažovanost a efektivitu jedinců i skupin (Franklin Covey, 2023)

různé segmenty trhu (Auto Periskop, 2022). S důrazem na kvalitu a hodnotu je Škoda i nadále oblíbenou volbou pro zákazníky v Evropě i mimo ni.

Škoda Auto je automobilka, která si cení rozmanitosti a inkluze na svém pracovišti. Věří, že různorodá pracovní síla je nezbytná pro inovace, kreativitu a úspěch společnosti (Škoda Storyboard, 2021). Škoda Auto ve svém manifestu rozmanitosti a inkluze prohlašuje, že se zavázala vytvářet pracoviště, které bude inkluzivní pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich rasu, pohlaví, věk, sexuální orientaci, náboženství nebo zdravotní postižení.

Škoda Auto každoročně vydává *Diversity report* (poslední vydání je z roku 2021), ve kterém detailně popisuje své postoje, dosažené úspěchy a změny, a také statistiku, či kvízové otázky k tématu. Mezi klíčové body přístupu společnosti Škoda Auto k diverzitě a inkluzi tak patří (Diversity Report Škoda, 2021):

1. Náborové a přijímací postupy, které upřednostňují diverzitu a inkluzi:

Škoda Auto se snaží získávat a najímat různorodé talenty propagací pracovních nabídek prostřednictvím různých kanálů a zapojováním se do různých zájmových skupin kandidátů. Zaměřují se také na nábor na základě kvalifikace a dovedností, spíše než osobních charakteristik, jako je rasa, pohlaví nebo věk.

2. Budování inkluzivní kultury: Škoda Auto si váží a respektuje odlišnosti všech zaměstnanců a povzbuzuje je, aby na pracoviště přinášeli své jedinečné pohledy a zkušenosti. Jejich cílem je též vytvořit kulturu spolupráce, týmové práce a vzájemného respektu.

3. Zajištění rovných příležitostí pro profesní rozvoj a kariérní postup: Škoda Auto nabízí možnosti školení a rozvoje pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich postavení nebo původ. Podporují také interní mobilitu a kariérní postup, aby zaměstnancům pomohli dosáhnout jejich plného potenciálu.

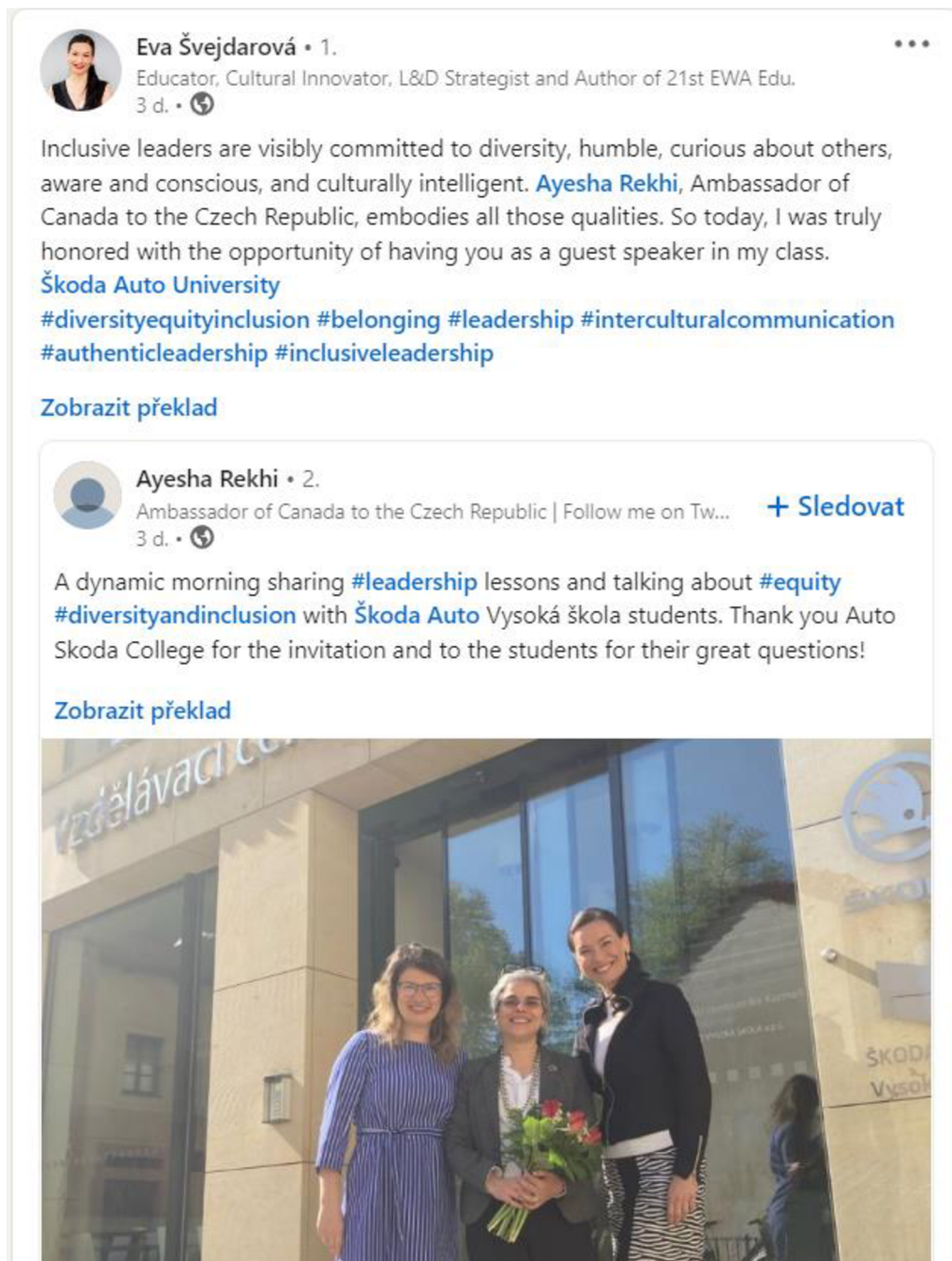
4. Zajištění bezpečného a respektujícího pracoviště: Škoda Auto má zavedeny zásady a postupy, které zabraňují diskriminaci, obtěžování a šikaně na pracovišti. Povzbuzují zaměstnance, aby hlásili jakékoli případy nevhodného chování a podnikli příslušná opatření k řešení jakýchkoli problémů, které se objeví.

5. Podpora diverzity a rovnosti žen a mužů: Cílem společnosti Škoda Auto je podporovat diverzitu a rovnost žen a mužů prostřednictvím řady iniciativ a programů. Nabízejí například mentorské programy a sítě na podporu profesního rozvoje žen a nedostatečně zastoupených skupin.

Celkově přístup Škoda Auto k diverzitě a inkluzi upřednostňuje budování inkluzivní kultury, poskytování rovných příležitostí všem zaměstnancům a prosazování diverzity a genderové rovnosti v jejich pracovní síle. Pro ilustraci konkrétní formy podpory diverzity a inkluze ze strany značky Škoda je níže uvedena přímá citace Maren Gräfové, členky představenstva společnosti Škoda AUTO za oblast Lidé a kultura. Jedná se o vyjádření k oficiálnímu partnerství Škoda Auto a Prague Pride festivalu ze srpna roku 2022. Jeho znění je následující: *„Podpora festivalu Prague Pride z pozice oficiálního partnera je pro nás velmi důležitá. Diverzita a inkluze jsou ve společnosti Škoda AUTO pevně zakotveny ve firemní kultuře. Společně usilujeme o mezinárodní pracovní prostředí, které se vyznačuje tolerancí, otevřeností, důvěrou, porozuměním a vzájemným respektem. Jsme přesvědčeni, že různorodost našich kolegů s jejich odlišnými vlastnostmi, kvalitami a názory je jednou z největších předností naší společnosti. U příležitosti festivalu Prague Pride se hlásíme k těmto hodnotám a zároveň chceme jít jasným příkladem proti homofobii, sociálnímu vyloučení a záměrnému přehlížení.“* (Gräf, 2022, str. 1).

Výhodou automobilky Škoda je přímá vazba na instituci Škoda Auto Vysoká Škola, která svým studentům poskytuje bezprostřední vhled a interakci s automobilkou (Hospodářské noviny, 2006). Mimo nabízené praxe a návštěvy závodů v Mladé Boleslavi jsou pro studenty zprostředkovávány konference a semináře ze všech tematických okruhů. Za zmínku v kontextu probírané tematicky stojí zcela určitě přednáška na téma diverzity a inkluze, která se uskutečnila v Mladé Boleslavi 4. 5. 2023 v budově Škoda Auto Vysoké Školy. Přednášku zprostředkovala vyučující paní doktorka Eva Švejdarová z Katedry řízení lidských zdrojů. Hostem byla Ayesha Patricia Rekhi z kanadské ambasády v Praze (LinkedIn, 2023).

Nauka o diverzitě a inkluzi již na vysokoškolské úrovni výrazně podporuje vnímání, ale i kritické myšlení, ohledně těchto trendů. Škoda tak zvyšuje povědomí o diverzitě a inkluzi v řadách studentů, z nich nemalá část se v budoucnu stane zaměstnanci přímo v automobilce. Níže uvedená propagace skrze sociální síť LinkedIn dokumentuje proběhlou přednášku.



Zdroj: LinkedIn, 2023

Obr. 4 Příspěvek na sociální síti LinkedIn paní doktorky Evy Švejdarové

2.1.4 Toyota

Toyota Motor Corporation je japonský nadnárodní výrobce automobilů, který v roce 1937 založil Kiichiro Toyoda. Společnost se rozrostla a stala se jedním z největších výrobců automobilů na světě s pověstí kvality, inovací a udržitelnosti. Toyota má sídlo v Toyota City, prefektura Aichi, Japonsko (Clifford, 2012).

Motto Toyoty „Let's Go Places“ odráží závazek společnosti poskytovat svým zákazníkům spolehlivá, bezpečná a ekologická dopravní řešení. Toyota je průkopníkem ve vývoji hybridních a elektrických vozidel a byla uznávána za své vedoucí postavení v podpoře udržitelnosti v automobilovém průmyslu. Kromě automobilů Toyota vyrábí také širokou škálu vozidel, včetně nákladních automobilů, autobusů a námořních plavidel s hybridním pohonem (Toyota Motor Corporation, 2023). S globální přítomností a zaměřením na inovace a spokojenost zákazníků je Toyota i nadále vedoucím hráčem na automobilovém trhu.

Manifest diverzity a inkluze společnosti Toyota je zahrnut v obsáhlém každoročním reportu nazvaném *Sustainability Data Book* který byl aktualizován v roce 2022. Klíčové body, které jsou v něm uvedeny jsou (Toyota Motor Corporation, 2022):

1. **Respekt k lidem:** Toyota si váží svých zaměstnanců a věří, že úcta k lidem je základním principem společnosti. Společnost se zavázala vytvářet na pracovišti takovou kulturu, kde se všichni zaměstnanci cítí oceňováni a respektováni a kde je oslavována rozmanitost.
2. **Inkluzivní kultura:** Toyota se zavázala vytvářet inkluzivní kulturu pracoviště, kde má každý stejnou příležitost uspět. Společnost se zaměřuje na poskytování podpůrného prostředí, které podporuje rozmanitost myšlení a oceňuje jedinečné perspektivy všech zaměstnanců.
3. **Unconscious Bias Awareness:** Toyota si uvědomuje, že nevědomé předsudky mohou ovlivnit rozhodování a bránit společnosti ve snaze vytvořit různorodé a inkluzivní pracoviště. Společnost poskytuje školení a zdroje, které zaměstnancům pomáhají rozpoznat a řešit své vlastní předsudky.
4. **Zaměstnavatel rovných příležitostí:** Toyota se zavázala poskytovat rovné pracovní příležitosti všem zaměstnancům a uchazečům o zaměstnání. Společnost zakazuje diskriminaci na základě rasy, barvy pleti, národnosti, náboženství, pohlaví, věku, postižení, statusu veterána, sexuální orientace, genderové identity nebo jakéhokoli jiného zákonem chráněného statusu.
5. **Zapojení komunity:** Toyota věří, že vytvoření rozmanitějšího a inkluzivnějšího pracoviště vyžaduje zapojení do širší komunity. Společnost se zavázala podporovat organizace a iniciativy, které podporují diverzitu a začlenění.

6. **Měření pokroku:** Toyota si uvědomuje důležitost sledování a měření jejich pokroku v iniciativách zaměřených na rozmanitost a začleňování. Pravidelně hodnotí své úsilí o rozmanitost a začleňování a za dosažení svých cílů jsou odpovědní.

Celkově manifest diverzity a inkluze společnosti Toyota nastiňuje závazek společnosti vytvářet kulturu pracoviště, která si váží rozmanitosti, podporuje inkluzi a poskytuje rovné příležitosti všem zaměstnancům. Společnost si uvědomuje důležitost řešení nevědomých předsudků a podniká proaktivní kroky na podporu rozmanitosti a začlenění v rámci své organizace a širší komunity.

2.1.5 Kia

Kia Motors Corporation je jihokorejský nadnárodní výrobce automobilů, který byl založen v roce 1944 jako výrobce dílů pro jízdní kola. Společnost začala vyrábět kompletní jízdní kola v roce 1951 a v roce 1974 představila svůj první vůz Brisa. Dnes je Kia dceřinou společností Hyundai Motor Group a je jednou z nejrychleji rostoucích automobilových značek na světě (Kia, 2023).

Globální centrála Kia se nachází v Soulu v Jižní Koreji a společnost provozuje výrobní závody v několika zemích po celém světě. Slogan značky Kia „*Pohyb, který inspiruje*“ odráží závazek společnosti vytvářet inovativní, stylová a zábavná vozidla. Podobně jako Škoda získala i Kia v posledních letech četná ocenění za svůj design a spolehlivost a rozšířila svou produktovou řadu o řadu vozidel, která oslovují různé segmenty trhu (Automobil Revue, 2022). Se zaměřením na kvalitu a hodnotu je Kia i nadále oblíbenou volbou pro kupce automobilů po celém světě.

Na svých globálních webových stránkách Kia každoročně zveřejňuje více jak 13 PDF souborů. Ty spadají do pěti hlavní kategorií, kterými jsou: *Zásady Lidských Práv, Zásady Etického Kodexu, Zásady Soukromí, Zásady Bezpečnosti a Ekologie a Zásady Vzájemného/Společného Růstu* (Worldwide Kia, 2023). V těchto PDF souborech jsou detailně popsány zásady a postoje firmy vůči daným tématům. Veškeré aktivity Kii v oblasti diverzity a inkluze pramení právě z těchto zásad a vždy se na ně odkazují.

Společnost například koordinovala vznik skupiny zaměstnanců (ERG), které poskytují podporu a obhajobu nedostatečně zastoupeným skupinám, včetně žen, LGBTQ+ zaměstnanců a zaměstnanců se zdravotním postižením. Tyto skupiny

hrají klíčovou roli při podpoře inkluzivní kultury v rámci společnosti a poskytují zaměstnancům bezpečný prostor pro sociální interakci, sdílení zkušeností a obhajobu změn.

Kia také podnikla kroky k zajištění toho, aby její náborové a propagační postupy byly spravedlivé a transparentní. Společnost zavedla slepé prověřování životopisů, aby eliminovala nevědomé předsudky (*unconscious bias*) v procesu náboru. Kia také vyžaduje školení o diverzitě a inkluzi pro všechny zaměstnance, aby zvýšili povědomí o důležitosti diverzity a inkluze na pracovišti (JobzMall, 2023).

Celkově Kia činí významné pokroky v podpoře rozmanitosti a začlenění ve své organizaci, přičemž si uvědomuje důležitost těchto hodnot pro vytváření prosperujícího a úspěšného podnikání. Úsilí společnosti slouží jako model pro ostatní v oboru a demonstruje pozitivní dopad, který může mít různorodá a inkluzivní pracovní síla na organizaci.

2.1.6 Ford

Ford Motor Company je americká nadnárodní automobilka, kterou v roce 1903 založil Henry Ford. Společnost je známá pro revoluci v automobilovém průmyslu s vývojem montážní linky, která umožnila hromadnou výrobu automobilů s nižšími náklady. Ford má sídlo v Dearbornu ve státě Michigan a provozuje výrobní závody a obchodní zastoupení v mnoha zemích po celém světě (Britannica, 2023).

Slogan značky Ford „Go Further“ odráží závazek společnosti k inovacím a pokroku. Ford má dlouhou historii výroby ikonických vozidel, jako jsou Model T, Mustang a F-150, a rozšířil svou produktovou řadu o řadu osobních, nákladních, SUV a elektrických vozidel. Společnost Ford byla také oceněna za svůj závazek k udržitelnosti a sociální odpovědnosti prostřednictvím iniciativ, jako je program *Partnerství pro čistší životní prostředí a Podpora diverzity a začlenění na pracovišti* (Ford Foundation, 2020). Se zaměřením na kvalitu, inovace a spokojenost zákazníků je Ford i nadále předním hráčem v automobilovém průmyslu.

Společnost Ford Motor Company má silný závazek k diverzitě a začlenění, což se odráží v jejich reportu o diverzitě a inkluzi nazvaném „*Together We Go Further*“, tedy česky: „*Společně jdeme dál*“. Klíčové body reportu jsou (Ford Motor Company, 2023):

1. **Vytváření kultury inkluze:** Ford se zavázal podporovat kulturu inkluze, kde se všichni zaměstnanci cítí oceňováni, respektováni a zmocnění přispět svými jedinečnými pohledy a zkušenostmi.
2. **Podpora rozmanitosti:** Ford věří, že různorodá pracovní síla vede k lepším inovacím, kreativitě a rozhodování. Jsou odhodláni podporovat rozmanitost ve všech formách, včetně pohlaví, rasy, etnického původu, národnosti, věku, náboženství a sexuální orientace.
3. **Poskytování rovných příležitostí:** Společnost Ford se zavázala poskytovat rovné příležitosti všem zaměstnancům bez ohledu na jejich původ nebo identitu. Jejich cílem je vytvořit pracoviště, kde má každý přístup ke stejným příležitostem pro profesní rozvoj, školení a kariérní postup.
4. **Zapojení do komunity:** Společnost Ford se zavázala spolupracovat s komunitami, kde působí, a podporovat rozmanitost a začlenění mimo vlastní pracovní sílu. Snaží se také spolupracovat s různými dodavateli a prodejci.
5. **Měření pokroku:** Ford si uvědomuje důležitost sledování a měření jejich pokroku v iniciativách zaměřených na rozmanitost a začleňování. Pravidelně hodnotí své úsilí o rozmanitost a začleňování a za dosažení svých cílů jsou odpovědní.
6. **Opatření v otázkách sociální spravedlnosti:** Ford uznává roli korporací při prosazování sociální spravedlnosti a je odhodlán využívat jejich platformu a zdroje k řešení systémových problémů, jako je rasová nerovnost.

Celkově report diverzity a inkluze Fordu zdůrazňuje důležitost vytváření kultury inkluze, prosazování diverzity a rovnosti, poskytování rovných příležitostí, zapojování se do komunity, měření pokroku a přijímání opatření v otázkách sociální spravedlnosti.

2.2 Společné prvky podnikových manifest, deklarácí a reportů

V předešlé kapitole byla interpretována podniková manifesta, deklaráce a reporty automobilových značek, které všechny mají své zastoupení i na českém trhu. Pro výpovědní hodnotu této diplomové práce je klíčové identifikovat společné prvky a principy všech vybraných značek ve vztahu k tématu. V další části této diplomové práce se výzkum zaměřuje na znalost a realizaci těchto principů v rámci

zaměstnanecké struktury pro dané značky a jejich obchodní zastoupení (dealerské sítě) na českém území.

Ve výčtu všech šesti manifest, deklarácí a reportů se shodně a pozitivně značky vymezují k vytváření inkluzivního prostředí a kultury pro své zaměstnance. Jediná Kia však přímo identifikuje ERG zaměstnanecké skupiny jako platformu pro implementaci a koordinaci tohoto principu. Dále se všech šest značek shoduje na důležitosti a podpoře rozmanitosti v rámci zaměstnanecké struktury, jelikož má pozitivní vliv nejen na zaměstnance, ale i zákazníky.

Toyota, Volvo, Kia a částečně Ford identifikují nevědomé předsudky (*unconscious bias*) jako hrozbu především při náborových procesech a v asimilačním období nových zaměstnanců. Škoda se řadí jako pátá k uvedeným čtyřem značkám, které vysloveně deklarují, že považují za nezbytné poskytovat rovné příležitosti pro všechny uchazeče o pracovní pozice v daných značkách.

Mercedes-Benz, Ford a Toyota se názorově protínají v nezbytnosti klást důraz na měření pokroku ohledně diverzity a inkluze. V tomto ohledu poskytuje výzkum dotazníkovým šetřením pozoruhodnou zpětnou vazbu z poměrně vysokého vzorku respondentů

2.3 Marketingová komunikace jako nástroj diverzity a inkluze

Marketingová komunikace je užitečným a mocným nástrojem pro podporu diverzity a inkluze v jakémkoliv, nejen automobilovém průmyslu. Společnosti využívají své marketingové kampaně k představení různorodých identit a zkušeností svých zaměstnanců a zákazníků (Guyen, 2020). Společnosti tím vysílají potenciálním zákazníkům zprávu, že jsou inkluzivním a přívětivým místem pro lidi ze všech prostředí. Jedním ze způsobů, jak začleňují diverzitu a inkluzi do marketingové komunikace, je umístováním diverzifikovaných skupin lidí v reklamách a jiných propagačních materiálech (viz Obr. 4). To může zahrnovat jedince různých ras, pohlaví, věku a dalších. Kromě toho mohou společnosti využít své marketingové kanály ke sdílení příběhů svých zaměstnanců, kteří pocházejí z různých prostředí a mají jedinečné zkušenosti.

Dalším důležitým aspektem používání marketingové komunikace v kontextu diverzity a inkluze je zajištění, aby jazyk a vizuály používané v reklamě byly inkluzivní a respektující. To zahrnuje vyhýbání se stereotypům a hanlivým

výrazům, a také používání genderově neutrálních výrazů, kdykoli je to možné (Protopapa a Plangger, 2023). Společnosti pochopitelně využívají platformy sociálních médií k šíření svého progresivního přístupu k této problematice. Vytvářením kampaní, které jsou relevantní k aktuálním událostem a společenským problémům, mohou společnosti zaujmout své publikum a vybudovat si pověst společensky odpovědné a inkluzivní organizace. Celkově je začlenění diverzity a inkluze do marketingové komunikace důležitým krokem pro společnosti k vytvoření inkluzivního a vstřícného prostředí pro své zaměstnance i zákazníky. Správným přístupem k diverzitě a inkluzi mohou společnosti přilákat a udržet si různorodou zákaznickou základnu a vytvořit pozitivní image své značky (Laskin a Kresic, 2021).

2.3.1 Paralympijský TV spot od Toyoty

Toyota v roce 2021 využila televizní reklamy pro zvýšení povědomí o paralympijských sportovcích a jejich sponzorství od Toyoty. 60 vteřinový reklamní spot byl k vidění během komerční přestávky Superbowlu (Paralympic, 2021). Na světě není mnoho sportovních akcí, které by se těšili tak vysoké sledovanosti jako je americký Superbowl. Konkrétně v roce 2021 dosáhla sledovanost k hranici 92 milionů televizních diváků z celého světa (Nielsen, 2021). Reklamní spot kreativně zobrazoval životní cestu americké paralympijské plavkyně Jessicy Longové. Konkrétně sama Longová „proplouvala“ svou životní cestou proti proudu až do moment své adopce. Longová byla adoptována z ruského sibiřského sirotčince americkým párem. Spot nazvaný „Upstream“, tedy „proti proudu“, zobrazuje, jak pár obdržel zprávu, že nohy Longové budou muset být amputovány kvůli vzácné nemoci. „Možná to nebude snadné, ale bude to úžasné,“ řekne její budoucí matka. Reklama končí zřetelným zobrazením bannerů olympijského sponzorství Toyoty. Spot vytvořila reklamní agentura Saatchi & Saatchi a režíroval ji Tarsem Singh.

Televizní spot Toyoty s paralympijskou plavkyní Jessicou Longovou demonstruje diverzitu a inkluzi několika způsoby. Za prvé tím, že Toyota představuje paralympijského sportovce, ukazuje, že si váží schopností a úspěchů jedinců se zdravotním postižením. Zdůrazňuje poselství, že diverzita není jen o rase, pohlaví nebo etnickém původu, ale také o schopnostech. Kromě toho reklama prezentuje osobní příběh o adopci a cestě k tomu, aby se Longová stala atletkou světové třídy, přičemž zdůrazňuje její jedinečný původ a rozmanitost, kterou to přináší.

Spot současně zobrazuje různorodou skupinu lidí, kteří fandí Longové a reprezentují různé věkové kategorie, pohlaví a rasy, což dále zdůrazňuje inkluzivitu. Tím, že vyzdvihuje různorodé jednotlivce a oslavuje jejich příběhy a úspěchy, reklama Toyoty demonstruje závazek společnosti k diverzitě a inkluzi nejen do marketingové komunikace, ale také do jejích celkových firemních hodnot.

2.3.2 Roční kampaně Sira Lewise Hamiltona

Lewis Hamilton se aktivně podílel na podpoře diverzity a inkluze v marketingové komunikaci Mercedesu. Zde je několik konkrétních příkladů:

#TheTeam: V roce 2018 vydal Mercedes kampaň nazvanou #TheTeam, která představila různorodou skupinu jednotlivců, kteří spolupracují na vytvoření vítězného týmu. Kampaň představovala Hamiltona spolu s dalšími členy týmu Mercedes a zdůrazňovala důležitost diverzity a inkluze pro dosažení úspěchu (The Hamilton Commission, 2021).

„Racing Beyond“: V roce 2019 Mercedes zahájil sérii krátkých filmů s názvem „Racing Beyond“, které se zaměřily na osobní cesty Hamiltona a jeho týmového kolegu Valtteriho Bottase. Jeden z filmů s názvem „Different Roots, Same Dream“ zdůraznil kulturní rozdíly mezi oběma jezdci, ale také zdůraznil společný cíl, kterým je vyhrávat závody. Tento film účinně komunikoval poselství, že rozmanitost může lidi sblížit a posílit tým (Mission Diverse, 2021).

#EndRacism: V reakci na hnutí Black Lives Matter zahájily Hamilton a Mercedes kampaň #EndRacism v roce 2020. Kampaň obsahovala silné video, ve kterém Hamilton vystupoval proti rasismu a volal po změně. Mercedes také přepracoval své vozy F1 tak, aby měly černou livrej, na podporu hnutí (Mission Diverse, 2021).

Celkově Mercedes využil Lewise Hamiltona jako mocného obhájce rozmanitosti a začlenění do své marketingové komunikace a efektivně sděloval toto poselství prostřednictvím různých kampaní a iniciativ.

2.3.3 Volvo GLBT

Třetí a snad nejzajímavější příklad, kdy byla marketingová komunikace použita jako nástroj pro podporu diverzity a inkluze, datuje až do roku 2003 ve Spojených státech amerických. Tamní Volvo Cars North America (dnes Volvo Group North America) (Volvo Group 2, 2023) ve své marketingové komunikaci použila GLBT

komunitu. GLBT je předchůdce LGBTQ+, tedy Gay-Lesbian-Bisexual-Transgender. Byl to průlomový krok, protože to byl jeden z prvních případů, kdy velká automobilová společnost veřejně uznala GLBT komunitu ve své marketingové komunikaci. Reklama zobrazovala dva muže jedoucí v kabrioletu Volvo C70 s titulkem: "*Nobody's born stylish. It takes an effort. Volvo. For life.*", v překladu "*Nikdo se nenarodil stylový. Chce to úsilí. Volvo. Na celý život.*" (Volvocars USA Newsroom, 2003). Pro automobilový průmysl to byl významný okamžik, protože signalizoval posun k inkluzivnějšímu marketingu a podpoře diverzity v tomto odvětví. V roce 2003 Volvo tvořilo ve Spojených státech amerických joint venture, tedy společný podnik, s Ford Motor Company. Právě jejich oddělení Ford Global Marketing ve spolupráci s Human Rights Campaign (HRC, 2023) byli zadavateli této reklamy. Tvůrcem reklamy pak bylo Prime Access Consulting Inc. (PAC, 2023). Pro ilustraci níže vkládám jednu ze série tištěných i digitálních brožur k této kampani.



WHETHER YOU'RE STARTING A FAMILY

OR CREATING ONE AS YOU GO.



Some families are carefully planned. Others, you just meet along the way. Whoever makes up your family, think about making Volvo part of it. From the powerful XC90 to the sleek C70, Volvo combines style with legendary safety engineering for cars that care for the people you care about.



From now until September 30, 2003 when you buy or lease any new Volvo, we will donate \$500 to HRC.* To learn more about this special offer call 1-800-652-7782. *All donations must be accompanied by an official HRC photo receipt and done at purchase agreement. Maximum HRC donation amount for this offer is \$5,000. ©2003 Volvo Cars of North America, LLC. volvocars.com

VOLVO
for life

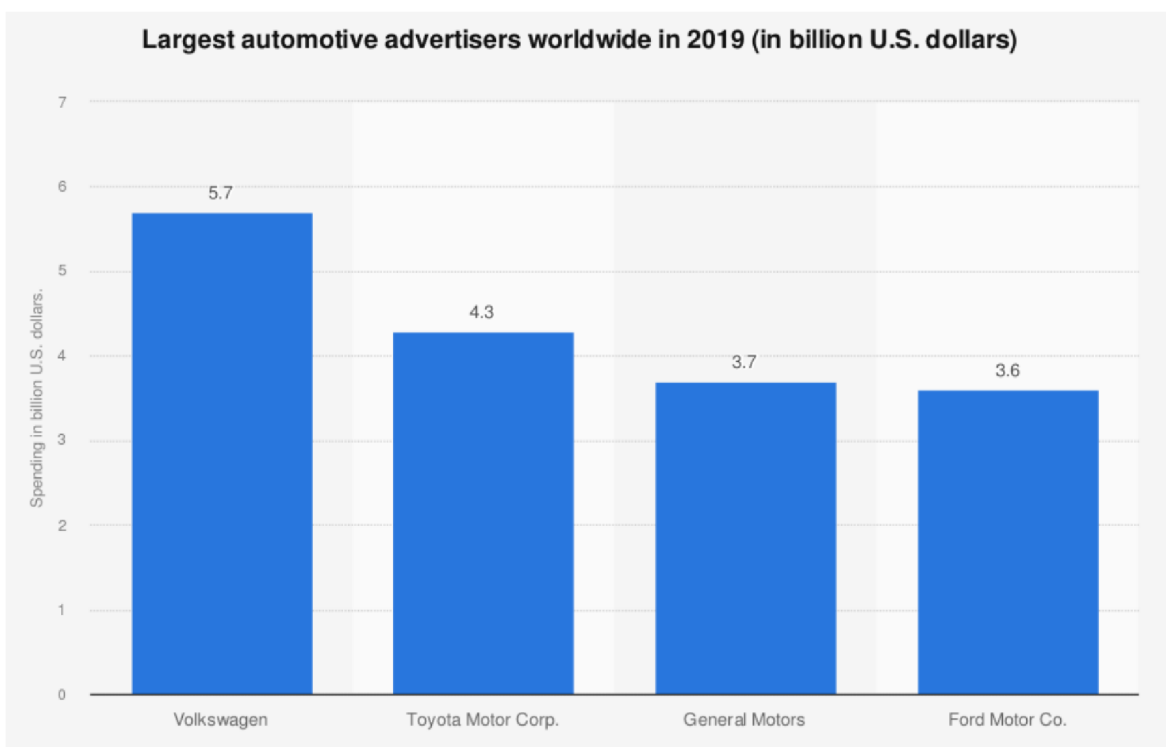
Zdroj: Media Volvocars, 2003

Obr. 5 Brožura Volvo for life GLBT

V brožuře jsou prezentovány (v té době nové – XC90 SUV, či faceliftované – kabriolet C70) modely C70 a XC90.

2.3.4 Výdaje na reklamu Toyota a Ford

Před shrnutím teoretické části je níže poskytnuta statistika automobilek s nejvyššími ročními výdaji na reklamu. Konkrétně v roce 2022 se Toyota řadí na 2. Místo (4,3 mld. Dolarů) a Ford na místo 4. (3,6 mld. Dolarů) celosvětově. Z toho vyplývá, že jejich globální podíl na trhu a korespondující rozsah marketingové komunikace ve formě reklamy není zanedbatelný. O to více je důležité, aby se takové automobilky stavěly správně k probírané problematice a uvědomovali si svůj vliv na konzumenty jejich reklamních sdělení.



Zdroj: Statista, 2022

Obr. 6 Výdaje na reklamu v roce 2022 v mld. Dolarech VW, Toyota, GM a Ford

3 Shrnutí teoretické části

Teoretická část zkoumala a definovala pojmy diverzity a inkluze, marketingovou komunikaci a jejich propojení v rámci automotive. Byly popsány stežejní aspekty diverzity a inkluze v globálním kontextu i v kontextu vybraných automobilových značek. Důraz byl kladen na příležitosti, které diverzita a inkluze přináší firmám v rámci zaměstnaneckých struktur i směrem k zákazníkům.

V úvodních kapitolách se autor věnuje stežejním pojmům jednotlivě s využitím odborné literatury a mnoha odborným článkům z různých prostředí, věnovaných probírané problematice. V navazujících kapitolách byly představeny nástroje marketingové komunikace a způsoby, jakými marketingová komunikace může propagovat diverzitu a inkluzi. Teoretická byla rozdělena do dvou částí tak, aby nabídla progresivní vhlad do problematiky od elementárních pojmů po komplexní propojení v rámci koncových výstupů automobilových značek.

Navazovaly tak kapitoly, kde se autor věnuje vybraným automobilovým značkám a jejich přístupu k problematice s konkrétními příklady a případovými studiemi. Došlo tak ke spojení diverzity a inkluze, marketingové komunikace a automotive tak, aby navazující výzkum nabídnul pohled na skutečný stav diverzity a inkluze v českém automotive prostředí, a to v uchopitelné míře. Výstupem teoretické části je definice a kontext diverzity a inkluze v marketingové komunikaci automobilových značek. Současne poskytuje sumarziace klíčových aspektů manifest, deklarací a reportů vybraných automobilových značek ve vztahu k diverzitě a inkluzi.

4 Výzkum

Automobilový průmysl neustále roste a vyvíjí se, je proto důležité zkoumat, jak společnosti přistupují k diverzitě a inkluzi v rámci své zaměstnanecké struktury. Pro lepší pochopení současného stavu diverzity a inkluze v automobilkách a dealershipech byl využit výzkumný přístup smíšenými metodami, který se skládá jak z hloubkového rozhovoru s ředitelem dealerské sítě Mercedes-Benz, tak z kvantitativního průzkumu dealerství v České republice.

Rozhovor s ředitelem dealerské sítě Mercedes-Benz Hoffmann a Žižák spol. s. r. o. poskytl cenné poznatky a vhled, jak velká automobilová společnost zavádí iniciativy zaměřené na diverzitu a inkluzi v rámci své dealerské sítě. Kvantitativní průzkum navíc umožňuje širší pochopení současného stavu diverzity a praktik inkluze v rámci dealerství a jejich marketingové komunikace v České republice.

Cílem výzkumu bylo nejprve identifikovat úroveň implementace politik diverzity a inkluze v rámci dealerství, stejně jako jakékoli potenciální překážky implementace. Na základě toho měl výzkum odhalit skutečný vliv diverzity a inkluze na marketingové výstupy daných automobilových značek a jejich regionálních dealerství. Zkoumáním perspektiv jak jednoho ředitele dealerské sítě a jedné značky, tak širšího vzorku dealerství přispívá tento výzkum k lepšímu pochopení současného stavu diverzity a praktik inkluze v automobilovém průmyslu a může být zdrojem informací pro budoucí snahy o podporu diverzity a inkluze v rámci pracovní síly, marketingové komunikace, komunikace se zákazníky a automobilového průmyslu jako takového.

4.1 Metodika výzkumu – rozhovor

Kvalitativní výzkum formou řízeného hloubkového rozhovoru byl uskutečněn v pátek 31. března v kanceláři Ing. Michala Žižáka. Ta se nachází v prvním nadzemním patře prodejny a showroomu Hoffmann & Žižák spol. s. r. o. na adrese Zápy 255, 250 61 Zápy. Přepis zvukového záznamu rozhovoru je obsažen v kapitole 3.2 Diplomové práce.

Zvolený formát přináší především výhodu komunikace „tváří v tvář“: Respondent do jisté míry může pocítit výjimečnost, nebo důležitost, která vede k větší ochotě sdělit případné interní informace. Z pozice tazatele mohou sledovat také neverbální

komunikaci a dotvářet si tak celistvý obraz a vyznění odpovědí. Časový rámec rozhovoru byl plánovaný na 45-60 minut, a ten byl dodržen, dle zvukového záznamu, prakticky na minutu přesně, tedy 60 minut.

Pan Ing. Mcihal Žižák byl již předem písemně informován o tématu Diplomové práce a znění klíčových otázek. Současně i jeho dealerská síť je součástí kvantitativního výzkumu, a tak měl možnost již předem vidět otázky dotazníku. Byl dobře informován a sám je velmi kvalifikovaný na to, poskytovat potřebné odpovědi vztahené k problematice. Klíčové otázky v holé podobě zněly takto:

- 1. Kdy jste se poprvé setkal s pojmy diverzita a inkluze?*
- 2. Vnímáte, že by se téma diverzity a inkluze často řešilo, ať už ve vztahu k zaměstnancům, či zákazníkům?*
- 3. Jakým způsobem Vám komunikovala problematiku diverzity a inkluze centrála Mercedesu při zakládání vaší dealerské sítě?*
- 4. Bylo na Vašem rozhodnutí jak to komunikovat, i v kontextu etického kodexu, zásady a vize Mercedesu-Benz, či jste měl daná skripta a postupy?*
- 5. Čelil jste někdy výzvě, či problému, při implementování stanov a zásad diverzity a inkluze ve Vaší firmě? Jak jste situaci vyřešil?*
- 6. Věříte, že progresivní přístup k diverzitě a inkluzi pomůže vaší firmě v růstu a vytvoření dobrého pracovního prostředí?*
- 7. Jak se odlišujete od konkurenčních dealerů Mercedes-Benz v rámci D&I? Jak se celkově Mercedes-Benz odlišuje od ostatních automobilek ve svém přístupu k této problematice?*
- 8. Když se bavíte se svým německým partnerem, panem Hoffmannem, vnímáte rozdíly mezi českým a německým přístupem k diverzitě a inkluzi v rámci vaší sítě i automotive celkově?*
- 9. Máte nějaká doporučení pro budoucí manažery v automotive?*

Skutečné znění otázek bylo v rámci plynulosti rozhovoru inkorporováno do kontextu odpovědí, tak, jak se rozhovor vyvíjel. Jednalo se tedy jak o iniciační otevřené otázky, tak otázky uprostřed rozhovoru a jednu otázku na závěr. Vzhledem k rozmanitosti samotného tématu a kvalifikovanosti respondenta, jsem

v některých ohledech vědomě umožnil, aby respondent rozvinul debatu i mimo stanovené otázky a rozšířil tak výpovědní hodnotu a přidal další rámcová témata.

4.2 Metodika výzkumu – dotazníkové šetření

Kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření byl uskutečněn v časovém rozmezí od 15. Února do 15. Dubna. Vytvořený dotazník, který byl distribuován v tištěné podobě, je k nahlédnutí možné nalézt v příloze diplomové práce.

Dotazník úvodem jasně a stručně představuje zkoumanou problematiku. Je uvedeno téma dotazníku: *Diverzita a inkluze na pracovišti a v marketingové komunikaci*. Je uveden cíl dotazníku: *Zjistit způsob a míru implementace principů diverzity a inkluze na pracovišti a jak to ovlivňuje marketingovou komunikaci daného dealership (či celé značky na našem území)*. Jsou také definovány základní pojmy: *diverzita - rozmanitost, inkluze – začlenění*.

Aby bylo dosaženo maximální míry upřímnosti a vůle k samotnému vyplnění, je před samotným dotazníkem ještě osobní oslovení autora. To obsahuje přestavení autor, představení diplomové práce a motivace k vyplnění dotazníku. Závěrem nechybí poděkování za vyplnění. Tato přátelská a lidská rovina má za cíl navodit u respondentů pocit, že se nejedná o povrchní a plošné dotazování, ale naopak, že na každém individuálním názoru (vyplnění) opravdu záleží, a že respondent přispívá k potenciálnímu odhalení rizik a příležitostí v rámci problematiky.

Aspektem, na který byl kladen důraz, je dodržení vhodné skladby otázek. Obecnější otázky úvodem, až pak otázky meritorní. Grafická úprava dotazníku také hrála roli. Formát, barevnost i kvalita papíru byly pečlivě zvoleny, aby na první pohled upoutali respondenta. Rozlišení představení, klíčových pojmů a samotných otázek zvýrazněním textu a použitím kurzívy v adekvátní míře přispěli k solidnímu vzhledu dotazníku.

Snaha o maximální možnou míru autenticity byla podpořena i formou, jakou byla zadána identifikace respondenta. Vedl k tomu i předpoklad, který byl potvrzen i v rozhovoru, a to že téma diverzity a inkluze je do značné míry choulostivé. Respondenti byli z toho důvodu až v samotném závěru dotazníku požádáni o vyplnění osobních informací.

Konkrétně takto:

Pohlaví:

Věk:

Pracovní pozice ve firmě:

Kolik let pracujete v automotive:

Záměrně nebylo požadováno jméno respondenta. Tímto způsobem byla eliminována obava o narušení soukromí, či kontroly nadřízených a následků, a naopak zvýšená míra autenticity.

Tímto se dostávám k formě, jakou byly dotazníky distribuovány v rámci dealershipu. Usnadněná distribuce a pozitivní přijetí ze strany zástupců dealershipu bylo podpořeno následujícím faktorem. Autor diplomové práce více 6 let na dohodu pracuje ve firmě, která se zaměřuje na grafický design a tiskové materiály. Naprostou většinu klientely tvoří hotely a automobilový dealeři. Mezi ně patří například skupina Tukas, Autopalace Group, a také Emil Frey. Mnohaleté osobní vazby na management umožnili distribuci dotazníku napříč celou zaměstnaneckou strukturou. Jednalo se přímo o vedoucí poboček, ředitele personálních oddělení, či marketingové ředitele a ředitelky. Vřelým a suverénním přístupem byli osloveni mnozí další dealeři, kdy se podařilo navázat kontakt se zástupci již jmenovaných oddělení. Ti distribuovali desítky kopií dotazníku mezi své kolegy a zaměstnance a následně je pak sbírali.

Samotný dotazník tvořily dvě sady otázek. První sada otázek se zaměřovala na povědomí o diverzitě a inkluzi, přítomnosti diverzity a inkluze v daném pracovním prostředí a osobní zkušenost s diverzitou a inkluzí. Tato sada obsahovala níže uvedených 9 otázek:

- 1. Jste obeznámeni se zásadami diverzity a inkluze na vašem pracovišti?*
- 2. Máte pocit, že vaše pracoviště oceňuje rozmanitost a podporuje začlenění?*
- 3. Účastnili jste se nějakého školení/workshopů nebo iniciativ zaměřených na rozmanitost a inkluzi na vašem pracovišti?*
- 4. Nabízí vaše pracoviště podporu pro zaměstnance z různých (menšinových) prostředí?*
- 5. Máte pocit, že vedení vašeho pracoviště je různorodé a inkluzivní?*

6. *Byli jste někdy na svém pracovišti svědky nebo zažili diskriminaci nebo obtěžování na základě rasy, pohlaví, sexuální orientace, věku, postižení nebo jakékoli jiné charakteristiky?*
7. *Myslíte si, že vaše pracoviště potřebuje zlepšit své úsilí o rozmanitost a začleňování?*
8. *Doporučil byste své pracoviště přátelům z různých prostředí/menšin (etnických, LGBTQ...)?*
9. *Máte pocit, že je vaše pracoviště bezpečným prostorem pro diskusi ohledně diverzity a inkluze?*

Na otázky respondenti odpovídali pomocí likertovy škály definované následovně:

NE – SPÍŠE NE – NEVÍM – SPÍŠE ANO – ANO

Druhá sada otázek se, v duchu teoretické části diplomové práce, zaměřovala na propojení problematiky s marketingovou komunikací. Zaměření se pouze na pracovníky z oddělení marketingu by radikálně snížilo počet respondentů, proto respondenty zůstali všichni. V interpretaci výsledků na toto byl brán zřetel. Pro výpovědní hodnotu je přínosné zjištění, u jakých značek a dealershipů prostupuje povědomí o marketingu i mimo příslušné oddělení. 8 otázek této sady obsahovalo závěrečnou otevřenou otázku. Ta sloužila k dotvoření obrazu o stavu diverzity a inkluze v českém automotive a případnému prostoru pro pozoruhodné odpovědi. Znění otázek z této sady bylo následující:

1. *Domníváte se, že diverzita a inkluze jsou důležité hodnoty, které je třeba začlenit do strategie marketingové komunikace vaší firmy/značky?*
2. *Obdrželi jste někdy zpětnou vazbu od zákazníků nebo obchodních partnerů ohledně diverzity a inkluze marketingové komunikace vašeho dealershipů?*
3. *Aktivně vyhledáváte a zapojujete se do své marketingové komunikace různé skupiny a komunity, které jsou v automotive zastoupeny menšinově, jako jsou ženy, handicapovaní, etnické osoby nebo LGBTQ+ komunita?*
4. *Domníváte se, že rozmanitost a začlenění může pozitivně ovlivnit pověst značky vašeho obchodního zastoupení a loajalitu zákazníků?*
5. *Spolupracovali jste někdy ve výrazněji diverzifikovaných týmech při vytváření nebo propagaci marketingové komunikace?*

6. *Funguje u Vás ve firmě mechanismus, který by zajistil, že marketingová komunikace vašeho dealership nebude obsahovat diskriminační výrazy nebo obrázky?*
7. *Jste vzdělávání/školení svým dealershipem o důležitosti diverzity a inkluze v marketingové komunikaci?*

Na otázky respondenti odpovídali taktéž pomocí likertovy škály definované následovně:

NE – SPÍŠE NE – NEVÍM – SPÍŠE ANO – ANO

Zmíněná otevřená otázka měla následující znění a nabízela 3 celé řádky pro odpověď.

8. *OTEVŘENÁ OTÁZKA: Jaký je Váš názor na stav diverzity a inkluze v automotive prostředí České republiky? Je to aktuální téma, které je potřeba aktivně řešit? Jedná se o pozvolna nastupující trend? Není to vůbec aktuální?*

5 Výsledky výzkumu a interpretace

Tato kapitola se věnuje interpretaci výsledků kombinovaného výzkumu. První podkapitola se zaměřuje na chronologickou interpretaci a vyzdvižení hlavních myšlenek, které vycházejí z hloubkového rozhovoru. Druhá podkapitola detailně zkoumá výsledky dotazníkového šetření. Nejprve je brán soubor respondentů celkově, posléze s ohledem na značky a pracovní pozice.

5.1 Interpretace hloubkového rozhovoru

Úvodem rozhovoru jsem se pana Ing. Michala Žižáka zeptal, kdy se poprvé setkal s pojmy diverzita a inkluze. Uvedl, že to začalo být tématem mezi lety 2013 – 2015. Primárně v ohledu zastoupení žen, současně ale poprvé začala rezonovat i témata ohledně LGBTQ komunity. V praxi se jednalo o slavu dne diverzity formou mezinárodních jídel v jídelně. Centrála Mercedesu poprvé tato témata zmínila už v roce 2005, do dealership to však proniklo až téměř o 10 let později. Pan Ing. Michal Žižák také uvedl, že v těchto letech poprvé od kolegy z importu, Gabriela Ryšavého, obdržel newslettery s pestrými barvami. Zákazníci tento trend mohli reálně pocítit až v posledních čtyřech letech. Smyslem bylo cílit i na mladší segment zákazníků. Úvodní obsáhlá odpověď byla zakončena komentářem k cestě informací, která je od centrály, přes import až do samotných dealership velmi opatrná a prolnutí na český trh je zlomkové.

Druhou otázkou jsem se dotazoval na vymáhání progresu v těchto tématech ze strany centrály, a také jestli míří na zákazníky, nebo také na informovanost samotných zaměstnanců. Pan Ing. Michal Žižák mi sdělil, že ze strany centrály je tlak minimální, v zásadě žádný. Jsou dlouhodobé stanovy, strategie a styl komunikace značky, ale v této problematice nevnímá opravdu žádný nátlak na dealery. Když už se tato témata řeší, tak primárně s ohledem na komunikaci směrem k zákazníkům, tedy vnější. Zaměstnanci přijímají tyto trendy přirzenou formou postupných drobných změn, či zmíněných dnů diverzity. Za hlavního propagátora diverzity a inkluze označil pan Ing. Michal Žižák Sira Lewise Hamiltona, sedminásobného mistra světa formule 1. U něj došlo k intenzivnější komunikaci těchto témat také až v posledních třech, až čtyřech letech.

S ohledem na zmínku Lewise Hamiltona jsem se zeptal, zdali on se nevěnoval spíše problematice rasismu. Podle pana Ing. Michala Žižáka je tomu skutečně tak,

především díky životní zkušenosti Lewise Hamiltona. Jakmile ale byl prostor pro popularizaci diverzity a inkluze především v kontextu s LGBTQ komunitou, Lewis Hamilton začal komunikovat i tato témata. Zajímavostí, na které jsme se s panem Ing. Michalem Žižákem shodli, je že Lewis Hamilton natolik mohl promlouvat do marketingové komunikace Mercedesu, že monoposty formule 1 na jeho popud změnil z ikonických *silver arrows* na čistě černé a později odhalený (tmavý, až černý) karbon, respektive kompozit uhlíkových vláken a dalších materiálů. To vše i s ohledem na fakt, že parametry vozu díky tomu nebyli vzhledem k častějšímu přehřívání ideální.

Další otázkou jsem se vrátil ke klíčovému bodu, a to konkrétně dotazem směřovaným na cestu informací od centrály, až do dealership Hoffmann a Žižák. Ptal jsem se, proč nastala časová prodleva v komunikaci diverzity a inkluze, a zda je prostor pro regionální adaptaci těchto témat. Pan Ing. Michal Žižák uvedl, že jsou v tomto ohledu velmi opatrní. Dlouhodobě se značka, a tedy i dealeři, zavazují ke kolektivní strategii a komunikaci. V oblasti takových sociálních témat jsou však všichni obezřetní a netlačí na pilu. Tedy ano, samotní dealeři mají dostatek času a prostor pro postupné implementování těchto témat do své komunikace a mezi své zaměstnance.

V návaznosti na tuto odpověď jsem se zeptal na význam, který pan Ing. Michal Žižák přikládá komunikaci diverzity a inkluze, i ve vztahu k zmíněným pestrým barvám. Uvedl, že neřadí tuto problematiku nad jiné, provozně důležitější aspekty své práce. S kolegy z ostatních dealerských sítí kolektivně, systematicky, s rozumem a hlavně velmi opatrně implementují prvky diverzity a inkluze do své komunikace. Převážně se jedná o inspiraci z Německa, jako například barevná trojcípá hvězda Mercedesu z výstavy IAA 2021 v Mnichově. Stále se bavíme o drobných nosičích.

Pro hlubší pochopení tvorby marketingové komunikace jsem další otázku směřoval ke své osobní pracovní zkušenosti v dealership Hoffmann a Žižák v Zápech. V roce 2020, kdy jsem pro pana Ing. Michala Žižáka pracoval, se marketingová komunikace tvořila in-house. Dnes komunikaci obstarává externí agentura. Požádal jsem o detailnější definici této spolupráce a její míra vlivu na samotný obsah komunikace. Pan Ing. Michal Žižák mi sdělil, že většina marketingových podkladů, vyžadovaných ke komunikaci v České republice, vzniká

na importu pro Českou republiku, kde právě pracuje již zmíněný Gabriel Ryšavý. Ze strany dealera je pak vyžadováno předložení marketingového plánu, zamýšlených kanálů komunikace a rozpočtu. Marketingové materiály pro individuální/jednorázvé využití musejí stále čerpat z centrální databáze. Stejně platí pro veškerý doplňkový prodej, který také nese ochranné známky. Zmíněná agentura vytváří obsah pouze pro sociální sítě, tedy Facebook a Instagram. Zbylé materiály jsou stále vytvářeny in-house a komunikují především vývoj nabídky nových modelů.

Další otázkou jsem se dotazoval, jaká je samotná diverzita skladby zaměstnanců ve firmě pana Ing. Michala Žižáka. Jak s ohledem na zástupce jiné rasy, než europoidní, tak na LGBTQ, či genderové zastoupení. V tomto ohledu, i z vlastní zkušenosti vím, že se jedná o homogenní skupinu, a proto mě zajímalo, jestli vnímá ze strany zaměstnanců vůbec nějaký tlak na progresi těchto témat. Pan Ing. Michal Žižák se mi svěřil, že sám si také není vědom, že by měl mezi zaměstnanci zástupce LGBTQ komunity, či jiné rasy. Vedení je velmi opatrné s dotazováním se na takové osobní záležitosti. Co však považuje za velmi důležité v kontextu diverzity je zastoupení žen. A to nikoliv pouze v managementu, ale napříč celou zaměstnaneckou strukturou.

Požádal jsem o konkrétní příklady. Pan Ing. Michal Žižák uvedl, že vedoucí celosvětového prodeje je žena, že vedoucí centrálního marketingu je žena, že ředitelkou Maďarského importu je taktéž žena a samotné představenstvo Mercedesu je dnes z 50 % ženské. Tento trend vnímá jako neustále rostoucí, ačkoliv považuje automotive historicky, a do velké míry stále, za muži dominovaný.

Uvedl jsem, že toto je zářný příklad diverzity. Co mě však zajímalo, je do jaké míry se zde vyskytuje inkluze. Tedy, zda jsou tyto ženy také náležitě vyslyšeny a mají rovnocenný vliv. Dozvěděl jsem se, že tyto ženy jsou, alespoň z osobní zkušenosti pana Ing. Michala Žižáka, zcela rovnocenně přijímány a značně se podílejí na rozvoji a chodu svých oddělení.

Další otázku jsem uvedl příměrem ke Škodovce. Tedy, že zastoupení žen je v ní patrné od montážní linky po představenstvo. Zajímalo mě, do jaké míry je to přorozený vývoj. Pan Ing. Michal Žižák mi odpověděl, že k tomuto se mu ihned

vybavuje příklad mladé slečny, která pracuje na servisním oddělení. Její nástup do pozice je výsledkem úzké spolupráce se školami a učilišti. Tato žena se projevila jako velmi schopná. V mnoha ohledech předčila své mužské kolegy, což vedlo k pozitivní motivaci celého kolektivu servisu. Další ženy na této pozici se objevili v Hradci Králové a Olomouci.

S ohledem na tento příklad jsem se dotázal, zda pan Ing. Michal Žižák pořádá a vyžaduje pro své zaměstnance semináře, či školení zaměřené na diverzitu a inkluzi, či alespoň takové, kde jsou zařazené mezi témata. Odpověď zněla, že nic takového se nekoná. Když už jsou tato témata komunikována, tak je to na osobní a neformální rovině mezi zaměstnanci. Z centrály přicházejí na import newslettery zhruba 4x – 5x měsíčně. Ty nejsou dále preposílány. Komunikují se opět na osobní a neformální úrovni mezi zastoupením importu a vedením dealerských sítí. Diverzita a inkluze jsou jednoduše zařazeny mezi ostatní témata jako například *Nové pracovní metody*. Školení, která se konají, jsou zaměřená na sales a servis.

Blíže mě zajímaly ty newslettery, jelikož v tomto bodě vnímám narušení komunikace. Pan Ing. Michal Žižák zcela otevřeně sdělil, že dříve obdržel newsletter alespoň čtvrtletně, od odklonu k nadbytečnému užití tiskovin a přechodu k digitalizaci však neobdržel žádný. V ohledu diverzity a inkluze je tak ze strany Mercedesu skutečně informován oněmi osobními setkáními, anebo na dealerském setkání dvakrát do roka. I tam je prý čas věnovaný této problematice na úrovni pěti minut.

Toto sdělení jsem považoval za zásadní pro pochopení toho, jak je diverzita a inkluze „horkým“ tématem v Českém automotive. Chtěl jsem vědět, jestli to nemůže být celkovou vysokou homogenitou populace, a tím pádem potenciálního nízkého tlaku na obecné vyzdvihování těchto témat. Pan Ing. Michal Žižák se mnou v tomto souhlasil a uvedl, že za téma považuje primárně to zastoupení žen. S ohledem na toto jsme několik minut hovořili o unikátním příběhu Bertý Benz, jakožto ženy, která stojí za prvním marketingovým počinem značky. Bavili jsme se také o progresivním přístupu k ženskému zastoupení ze strany značky Volvo, či Susie Wolffové, jakožto ředitelky programů závodní divize Mercedesu.

Za směrodatné jsem považoval dotázat se na německého kolegu, pana Dirka Hoffmanna. Konkrétně jak on vnímá toto téma a zda spatřuje nějaké rozdíly mezi

Českem a Německem. Odpověď pana Ing. Michala Žižáka jednak poukazovala na výrazný posun německého sociální i politického smýšlení k levici a s tím spojený tlak na sociální rovnost a zvýšená rizika v případech, kdy firmy chybují v otázkách tohoto typu. Dále se, dle slov jeho kolegy pana Dirka Hoffmanna liší přístup Čechů a Němců v přijímání změn a nových pravidel. Němci jsou obecně poslušnější a jednají kolektivně, kdežto Češi velmi rychle hledají, kudy nařízení obejít, či jak je využít v osobní prospěch a komfort. Takový přístup se však právě ve své dealerské síti oba pánové snaží eliminovat a přiblížit se tomu německému i na českém trhu a tím se odlišit.

Koncem rozhovoru jsem připomněl panu Ing. Žižákovi, že jsme společně již o vlivu žen na automotive hovořilo. Bylo tomu tak během mého bakalářského studia, kdy jsme zkoumali vliv ženského, zpravidla pragmatického, názoru na koupi auta. V kontextu tohoto jsem se zeptal, zda by dokázal identifikovat nějaké kroky, které vedli k větší diverzitě a inkluzi přímo v showroomu. Mimo jiné pan Ing. Michal Žižák uvedl, že skladba vystavených vozů na showroomu se za poslední roky změnila. Konkrétně je k vidění více SUV modelů, a také praktických variant běžných modelů například CLA, tedy CLA shooting break (hatchback-kombík). To je výsledek trendu, kdy ženy preferují takové modely a současně se častěji podílejí na rozhodování při pořizování vozů do rodiny. Pan Ing. Michal Žižák uvedl, že současně přibýlo žen, které si pořizují auto čistě samy za sebe, pro radost a i sekundární využití.

Řekl jsem panu Ing. Žižákovi, že to je příkladem inkluzivního designu. Dále jsem se zeptal, jestli došlo i k vnější proměně. V tomto ohledu mi sdělil, že z centrály obdržely nové stanovy na přeměnu showroomu. Mají se více podobat uměleckým galeriím a odlišit se tak od značek levnějšího segmentu. Důraz je kladen na větší prosklení a černou barvu.

Zeptal jsem ihned na spojení se zmíněným užíváním pestrých barev. V tomto ohledu mi pan Ing. Michal Žižák odpověděl, že ty jsou používány na samotné lakování vozů, primárně sportovních modelů. V novém vzhledu showroomu tak vozy vyniknou.

Předposlední otázka směřovala ke konkurenci, především k BMW. To je v mnohých ohledech progresivnější. V tomto pan Ing. Michal Žižák přiznal, že je

BMW opravdu jiné. Strategie Mercedesu je však dlouhodobě řešená a bere v potaz historickou kontinuitu, kdy není vítané rychle „skákat“ na nové trendy (v kontextu sociálních), ale spíše je pozvolna a nenásilně přijímat.

Závěrem jsem požádal o doporučení pro budoucí marketéry a nadšence do automotive. Pan Ing. Michal Žižák doporučil věnovat pozornost například syntetickým palivům, anebo japonskému efektivnímu downsizingu malých, ale výkonných motorových jednotek. Pro úspěšné podnikání doporučuje naslouchat názorům a poznatkům všech lidí, a to nejen těch, jejichž názory souzní s těmi našimi. Zvýšenou pozornost bychom měli věnovat i názorům a požadavkům žen, jelikož jsou velkou měrou zastoupeny mezi zákazníky automotive. A o tom je inkluze.

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

Tato kapitola nabízí detailní pohled na výsledky dotazníkového šetření. Počet respondentů předčil očekávání autora, ale za zmínku stojí i skutečnost, že 5 z 22 oslovených obchodních zastoupení značek odmítlo distribuovat dotazník v rámci své zaměstnanecké struktury. Uvedené důvody se dělily na jednoduché domítnutí, či údajnou potřebu konzultace s vedením na centrále značky. Paradoxem, či kuriozitou, je skutečnost, že se ve dvou z pěti zmíněných případů jednalo o značky, které v rámci konkurenčního obchodního zastoupení (téže značky) dotazníkové šetření s radostí distribuovali mezi své zaměstnance. Návazující podkapitoly chronologicky zobrazují a interpretují výsledky dotazníkového šetření. Souhrnné hodnocení dotazníkového šetření je uvedeno v samostatné kapitole za výsledky.

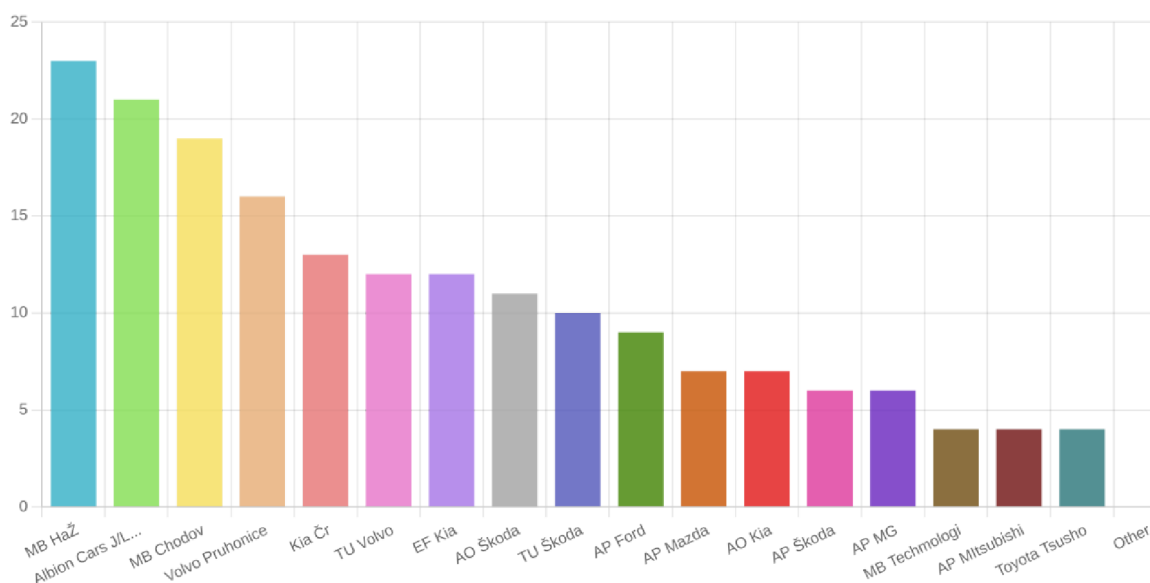
5.2.1 Data z výzkumu

Níže uvedené obrázky grafů definují parametry výsledného souboru respondentů. Dealershipy i přímá zastoupení značek, které v datech figurují, jsou následující:

1. Mercedes-Benz Hoffman & Žižák (MB HaŽ)
2. Albion Cars Jaguar & Land Rover (Albion Cars J/LR)
3. Mercedes-Benz Česká republika (MB Chodov) – přímé zastoupení
4. Volvo Auto Průhonice (Volvo Průhonice)
5. Kia Česká republika (Kia ČR) – přímé zastoupení

6. Volvo Tukas (TU Volvo)
7. Kia Emil Frey (EF Kia)
8. Škoda Auto Opat (AO Škoda)
9. Škoda Tukas (TU Škoda)
10. Ford Auto Palace (AP Ford)
11. Mazda Auto Palace (AP Mazda)
12. Kia Auto Opat (AO Kia)
13. Škoda Auto Palace (AP Škoda)
14. MG Auto Palace (AP MG)
15. Mercedes-Benz Auto Technologi (MB Technologi)
16. Mitsubishi Auto Palace (AP Mitsubishi)
17. Toyota Tsusho (Toyota Tsusho)

Pro orientaci v grafech jsou v závorkách uvedeny použité zkratky.

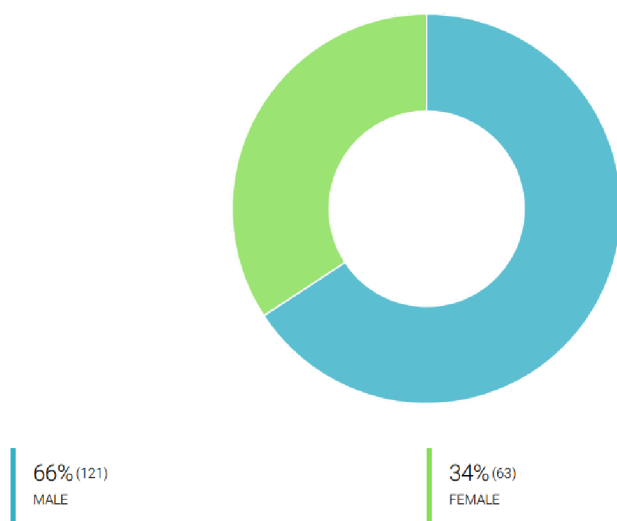


Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 7 Dealershipy/značky, kterých jsou respondenti zaměstnanci

Na obrázku 7 je uvedeno všech 17 jednotlivých dealershipů, 2 z nich přímá zastoupení (viz seznam na str. 58). 23 respondentů z Mercedes-Benz Hoffmann & Žižák, 21 respondentů z Albion Cars, 19 respondentů z Mercedes-Benz Čr Chodov, 16 respondentů z Volvo Pruhonice, 13 respondentů z Kia Čr, 12 respondentů z Volvo Tukas, 12 respondentů z Kia Emil Frey, 11 respondentů z Škoda Auto Opat, 10 respondentů z Škoda Tukas, 9 respondentů z Ford Auto

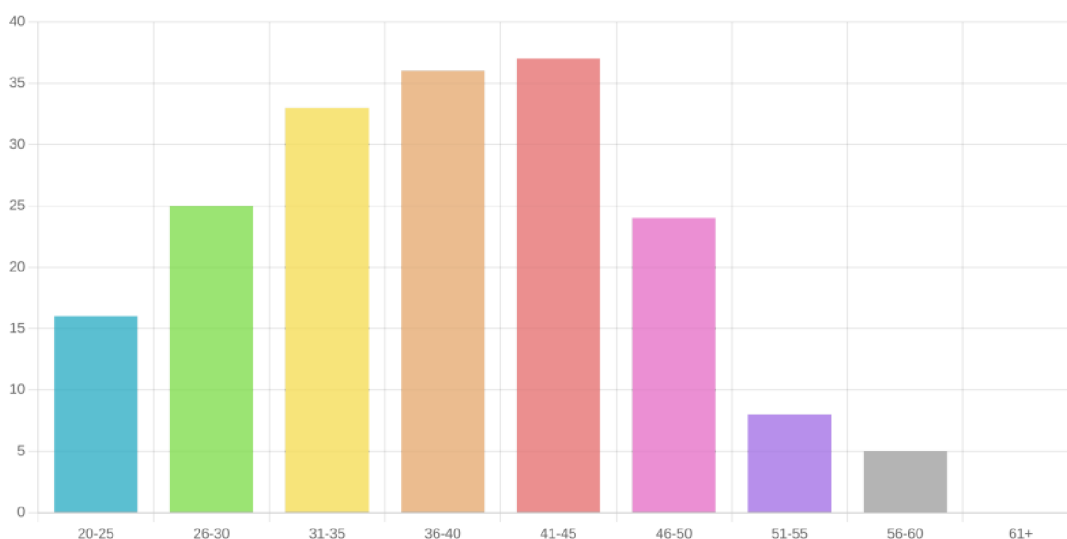
Palace, 7 respondentů z Mazda Auto Palace, 7 respondentů z Kia Auto Opat, 6 respondentů z Škoda Auto Palace, 6 respondentů z MG Auto Palace, 4 respondenti z Mercedes-Benz Auto Technologi, 4 respondenti z Mitsubishi Auto Palace a 4 respondenti z Toyota Tsusho.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 8 Pohlaví repondenta

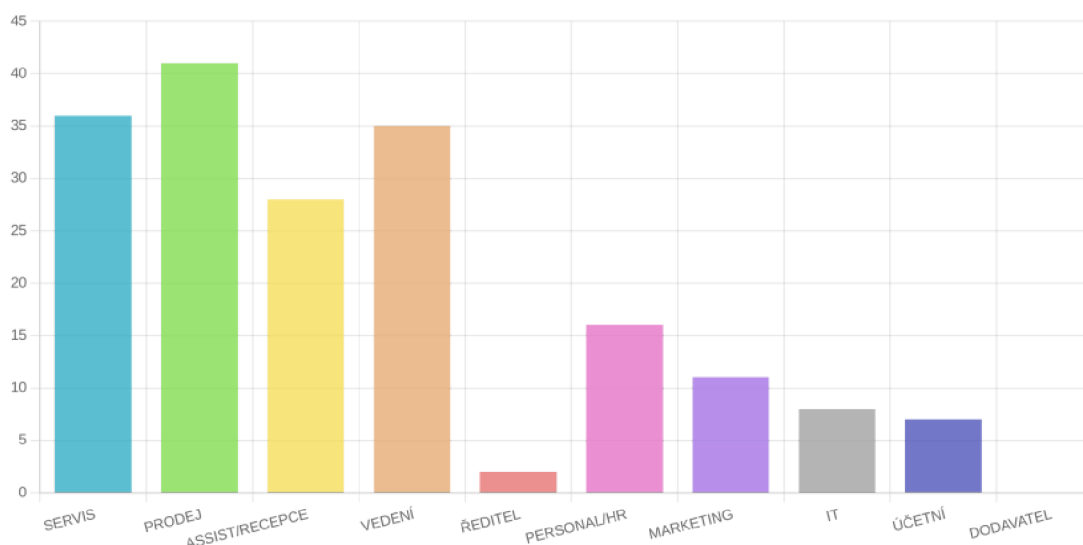
Obrázek 8 vychází z části dotazníkového šetření, kde respondenti uváděli své pohlaví. Jednalo se o otevřenou otázku (viz kapitola 4.2). Obrázek 8 zobrazuje, že respondenti se v identifikaci pohlaví dělí pouze na muže a ženy. Konkrétně 121 mužů a 63 žen.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 9 Věk repondenta

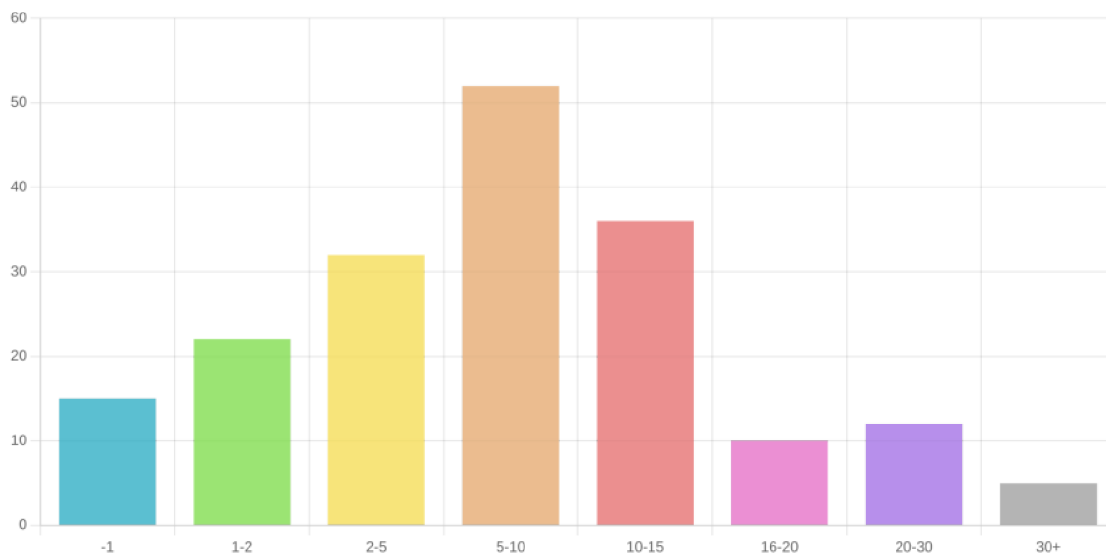
Věk respondentů je zobrazený na obrázku 8. Věkové rozmezí 31-45 let v součtu představuje 58 % všech respondentů. Věkové skupiny 26-30 a 46-50 let jsou zastoupeny v téměř rovném poměru a 16 respondentů se vyskytuje ve věkové hranici 20-25 let. Menší zastoupení věkové kategorie 51 let a výše koreluje do jisté míry také se skutečností, že u věkově starších respondentů byla častá reakce ve formě negativního vymezení se k problematice. Této závislosti se auto detailněji věnuje v kapitole následující.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 10 Pracovní pozice respondenta

Obrázek 10 identifikuje pracovní pozici respondenta. Pracovní pozice prodejce byla nejčastější mezi respondenty, konkrétně 41 respondentů uvedlo tuto variantu. Téměř stejné zastoupení, 36 a 35 respondentů, představují pracovní pozice servis a vedení. Čtvrtou nejčastější pracovní pozicí mezi respondenty byla pozice asistenta/asistenky, či recepční. 16 respondentů uvedlo, že jejich pracovní pozice je na personálním oddělení (také HR), 11 marketing, 8 IT, 7 účetnictví a 2 ředitelé.



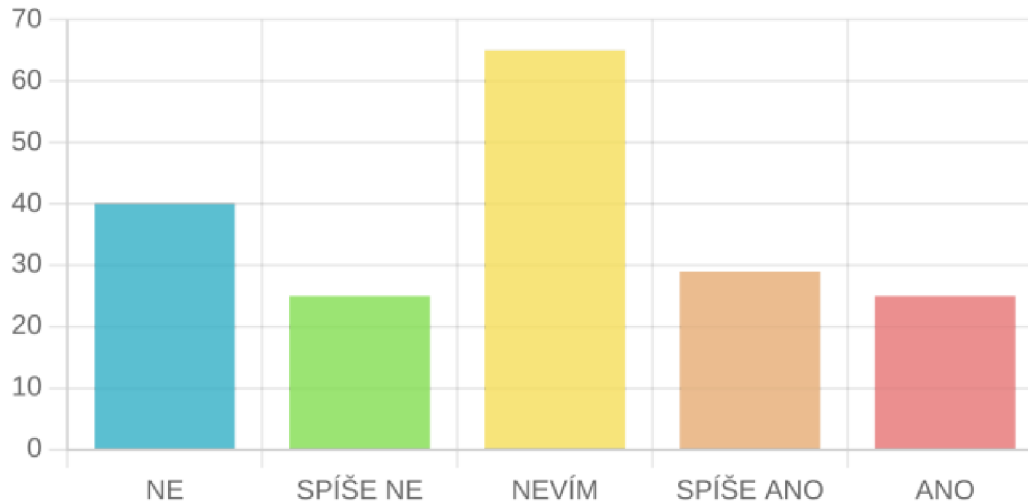
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 11 Počet let práce v sektoru automotive respondenta

Posledním údajem, který respondenti dotazníkového šetření vyplňovali závěrem dotazníku, byl počet let, které daný respondent strávil prací v automotive (viz Obr. 11). 52 respondentů uvedlo, že v automotive pracují 6-10 let. 11-15 let v automotive pracuje 36 z respondentů. 32 respondentů pracuje v automotive v rozmezí 3-5 let. 22 z respondentů uvedlo, že pracují v automotive pouze 1-2 roky. Méně jak rok práce v automotive představuje množina respondentů s počtem 15. 10 respondentů spadá do kategorie 16-20 let. 12 respondentů pak spadá do kategorie 21-30 let a pouze 5 respondentů uvedlo, že v automotive pracují více jak 30 let.

5.2.2 Odpovědi na otázky diverzity a inkluze

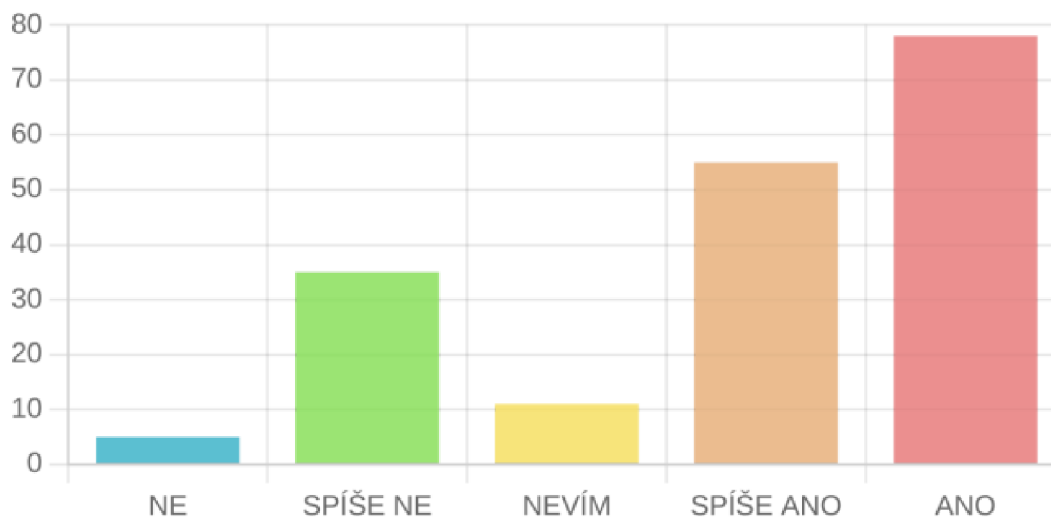
Tato kapitola zobrazuje výsledky sběru dat k první části dotazníku (viz Příloha 1), která zkoumala povědomí o principech diverzity a inkluze respondenta, a zda se na příslušném pracovišti vyskytují a uplatňují. Níže uvedené obrázky a data jsou seřazena chronologicky tak, jak byla dotazována ve formátu dotazníku.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 12 Otázka 1: Jste obeznámeni se zásadami diverzity a inkluze na vašem pracovišti?

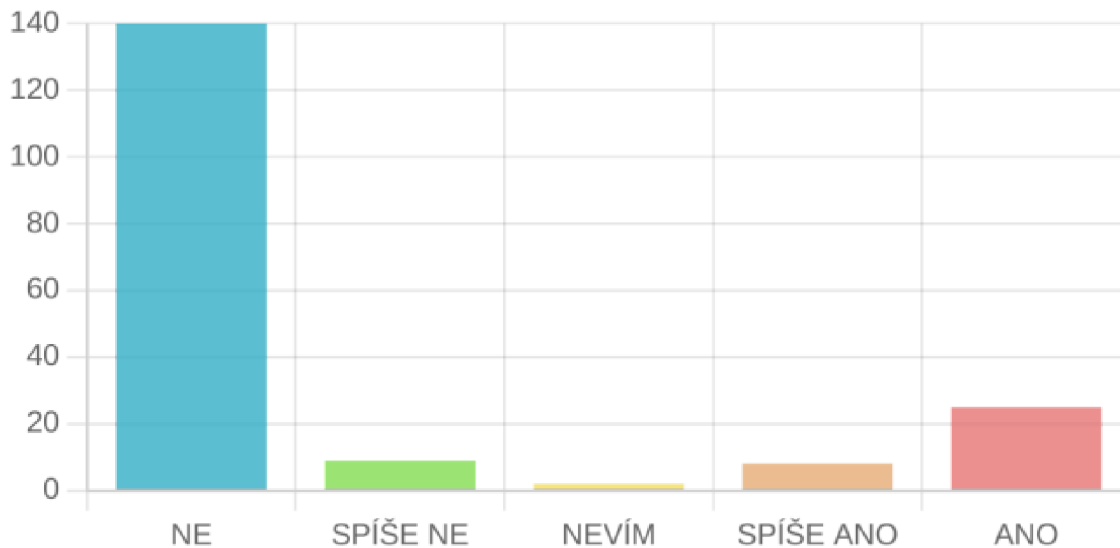
Na první otázku odpovědělo 35 % respondentů NEVÍM, 14 % SPÍŠE NE a 22 % NE. Pouze 30 % v součtu odpovědělo SPÍŠE ANO, či ANO.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 13 Otázka 2: Máte pocit, že vaše pracoviště oceňuje rozmanitost a podporuje začlenění?

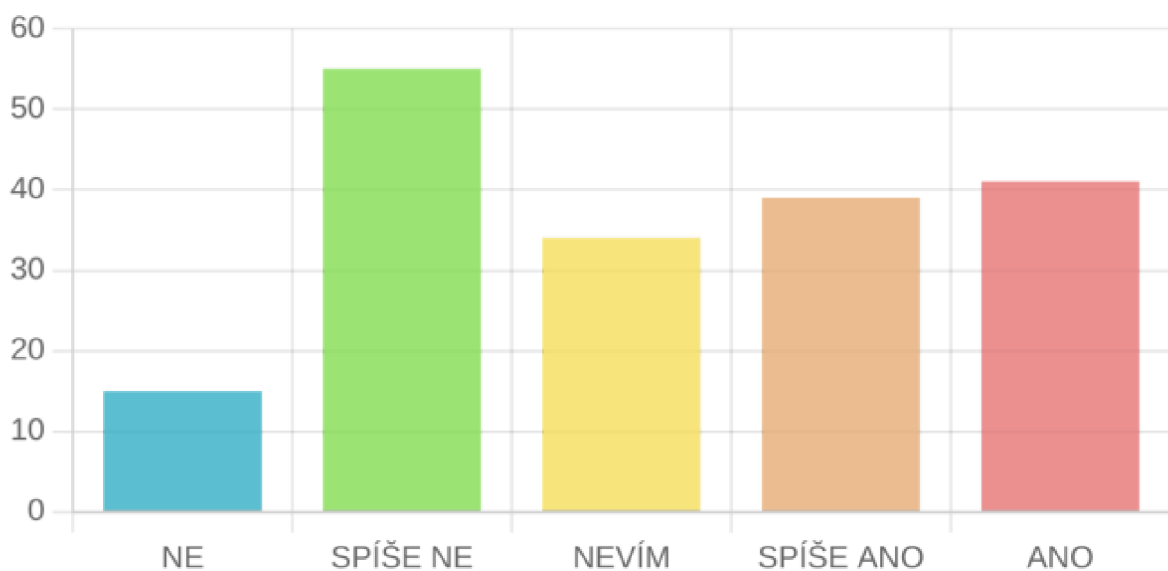
Na druhou otázku odpovědělo 30 % respondentů SPÍŠE ANO a 42 % ANO. Pouze 6 % odpovědělo, že neví. 19 % respondentů uvedlo, že SPÍŠE NE a pouhých 3 %, že NE.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 14 Otázka 3: Účastnili jste se nějakého školení/workshopů nebo iniciativ zaměřených na rozmanitost a inkluzi na vašem pracovišti?

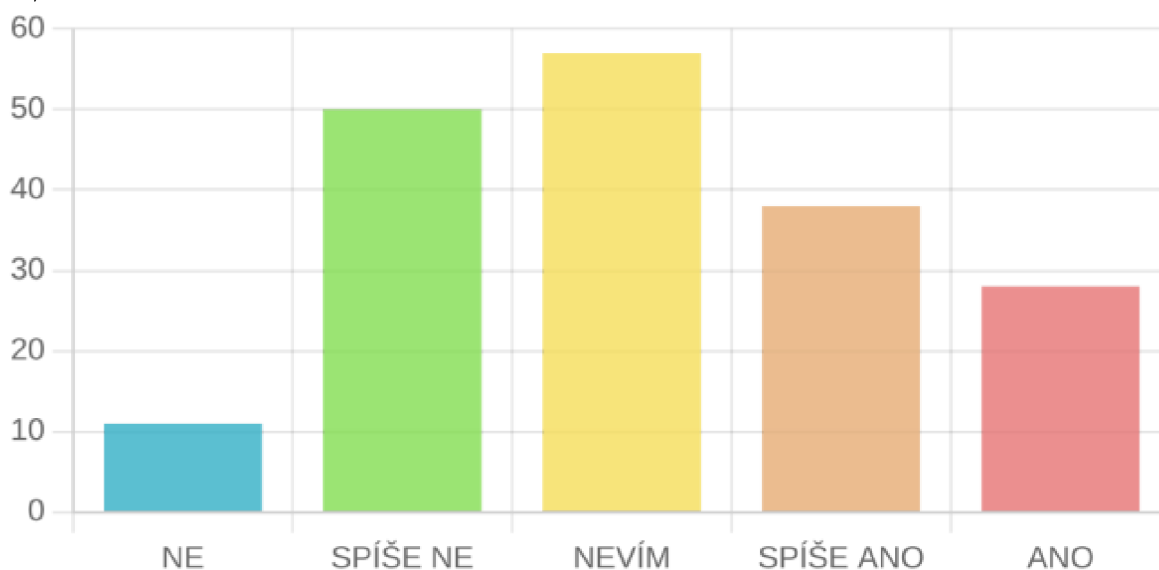
Na třetí otázku ohledně školení, či workshopů, odpovědělo 76 % respondentů NE. Pouze 14 % odpovědělo, že ANO. Zbýlých 10 % respondentů se pohybuje na škále SPÍŠE NE, NEVÍM A SPÍŠE ANO.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 15 Otázka 4: Nabízí vaše pracoviště podporu pro zaměstnance z různých (menšinových) prostředí?

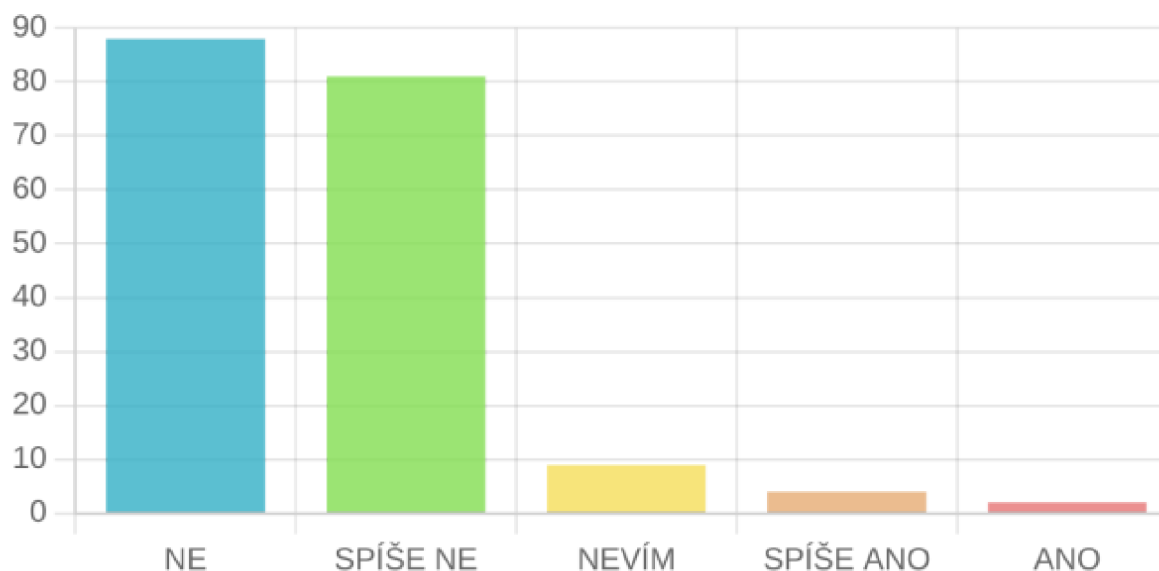
Čtvrtou otázku ohledně podpory zaměstnanců zodpovědělo 8 % respondentů NE, 30 % SPÍŠE NE a 18 % NEVÍM. 21 % respondentů uvedlo, že SPÍŠE ANO a 22 %, že ANO.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 16 Otázka 5: Máte pocit, že vedení vašeho pracoviště je různorodé a inkluzivní?

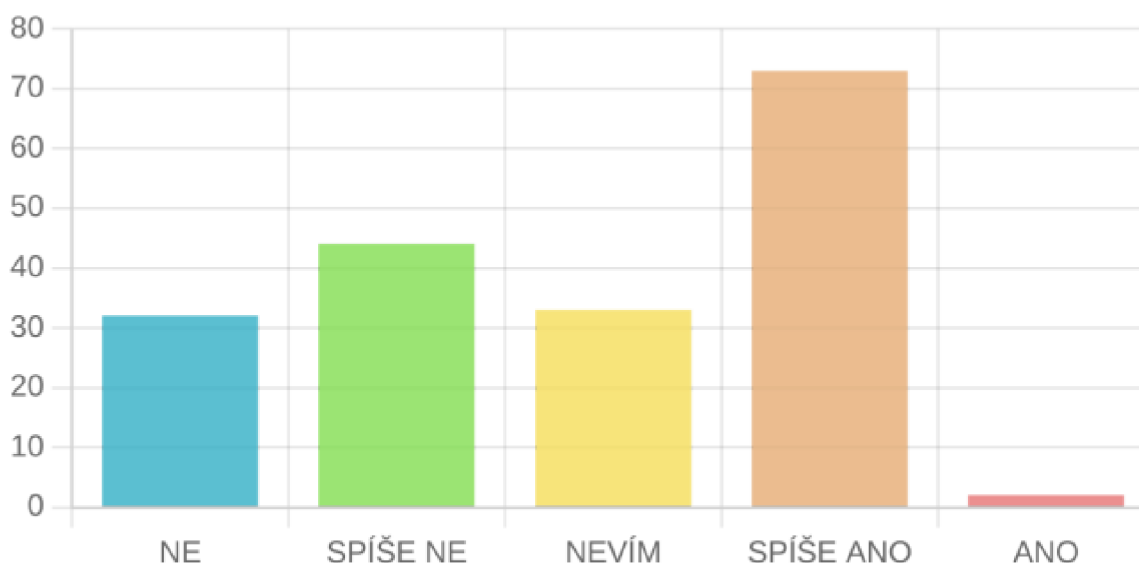
Pátá otázka se dotazovala na diverzitu a inkluzi vedení firmy. 6 % uvedlo NE, 27 % SPÍŠE NE, 31 % NEVÍM, 21 % SPÍŠE ANO a 15 % ANO.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 17 Otázka 6: Byli jste někdy na svém pracovišti svědky nebo zažili diskriminaci nebo obtěžování na základě rasy, pohlaví, sexuální orientace, věku, postižení nebo jakékoli jiné charakteristiky?

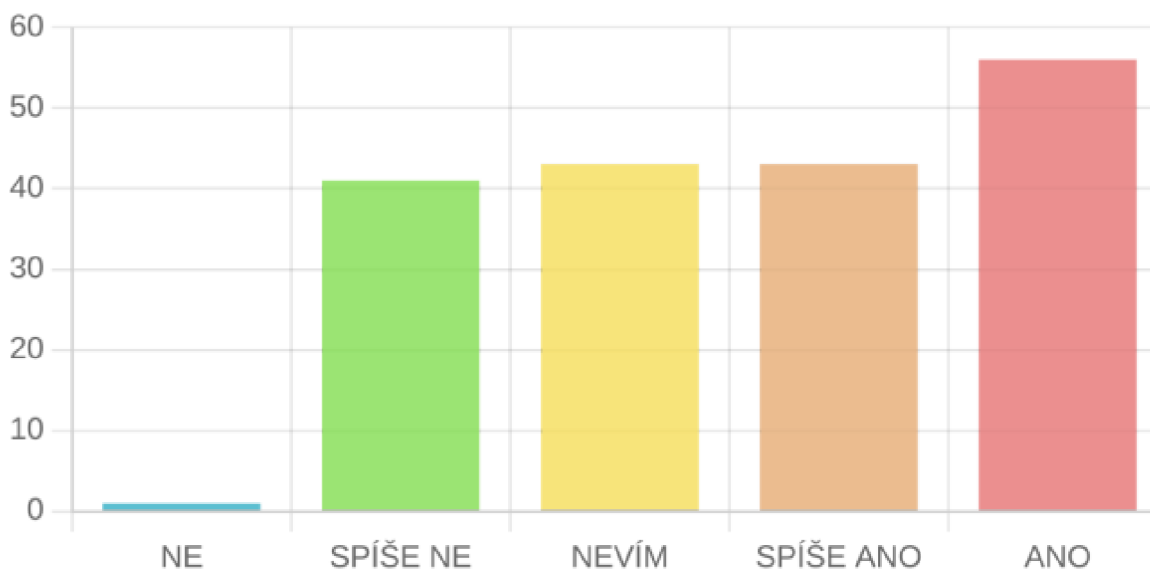
Na šestou otázku odpovědělo 48 % respondentů NE, 44 % respondentů SPÍŠE NE, 5 % respondentů NEVÍM, 2 % SPÍŠE ANO a pouze 1 % ANO.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 18 Otázka 7: Myslíte si, že vaše pracoviště potřebuje zlepšit své úsilí o rozmanitost a začleňování?

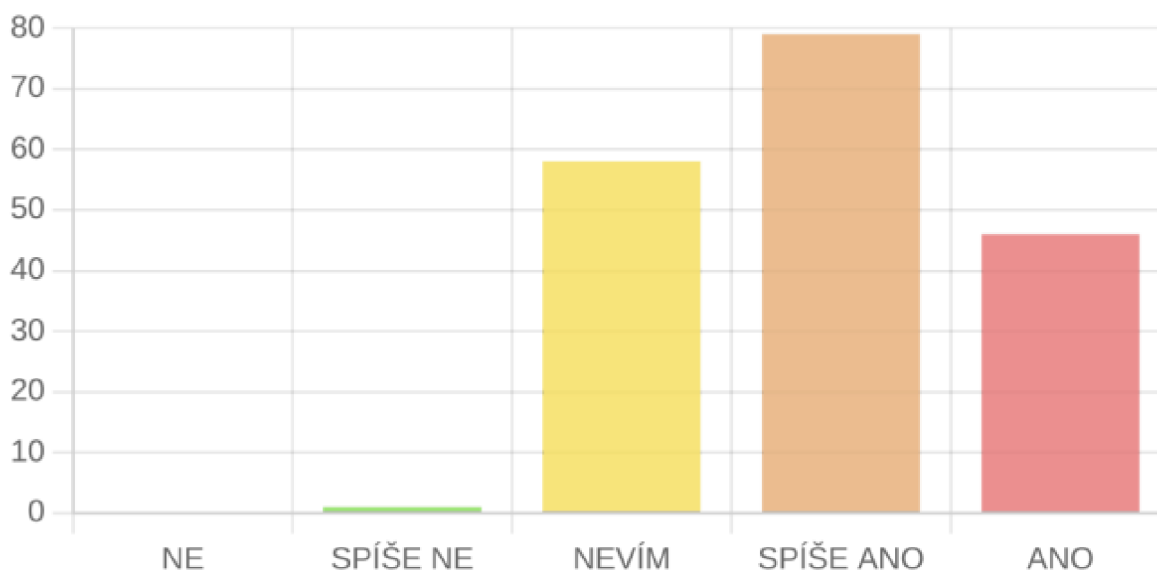
17 % respondentů myslí, že jejich pracoviště nepotřebuje zlepšit své úsilí o diverzitu a inkluzi. 24 % uvedlo, že SPÍŠE NE. 18 % uvedlo, že neví. SPÍŠE ANO odpovědělo 40 % respondentů a ANO 1 %.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 19 Otázka 8: Doporučil byste své pracoviště přátelům z různých prostředí/menšin (etnických, LGBTQ...)?

30 % respondentů by doporučilo své pracoviště přátelům z menšin a méně reprezentovaných skupin obyvatel. 23 % SPÍŠE ANO, taktéž 23 % neví. 22 % respondentů uvedlo, že SPÍŠE NE a 1 %, že ne.



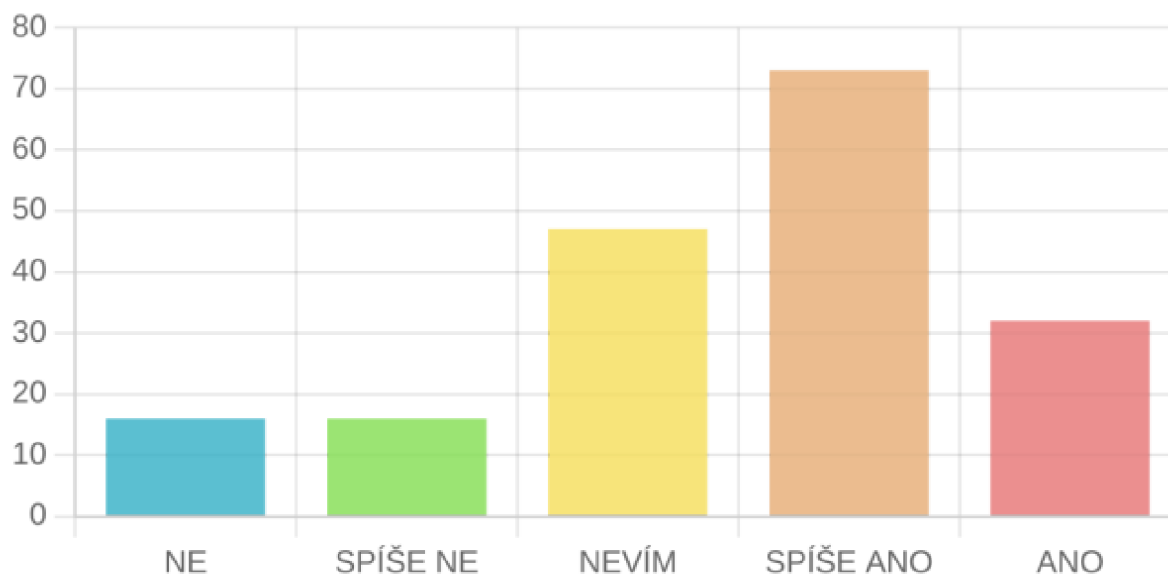
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 20 Otázka 9: Máte pocit, že je vaše pracoviště bezpečným prostorem pro diskusi ohledně diverzity a inkluze?

Poslední, tedy devátá, otázka z předního listku dotazníku se dotazovala pracovní prostor, a zda ho respondenti vnímají jako bezpečný pro diskusi ohledně diverzity a inkluze. Nikdo z respondentů nevedl, že NE. Poze 1 % respondentů uvedlo, že SPÍŠE NE. 32 % respondentů uvedlo, že neví, 43 % SPÍŠE ANO a 25 % ANO.

5.2.3 Otázky k diverzitě a inkluzi ve vztahu k marketingové komunikaci

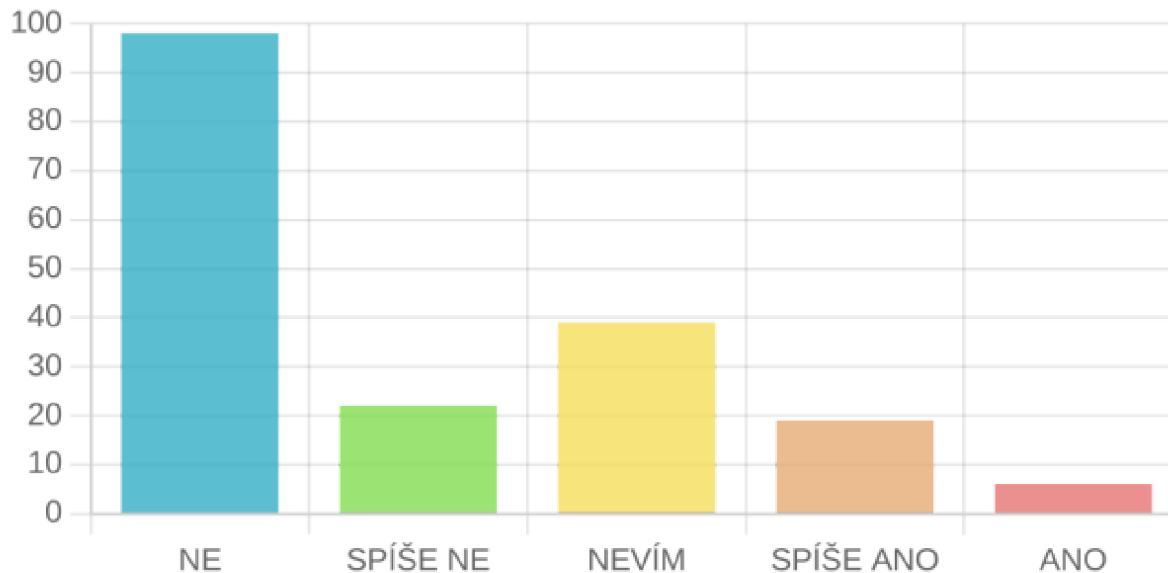
Tato kapitola zobrazuje výsledky sběru dat k druhé části dotazníku (viz Příloha 2), která zkoumala povědomí o principech diverzity a inkluze respondenta v kontextu marketingové komunikace příslušné značky, či v rámci firmy.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 21 Otázka 1: Domníváte se, že diverzita a inkluze jsou důležité hodnoty, které je třeba začlenit do strategie marketingové komunikace vaší firmy/značky?

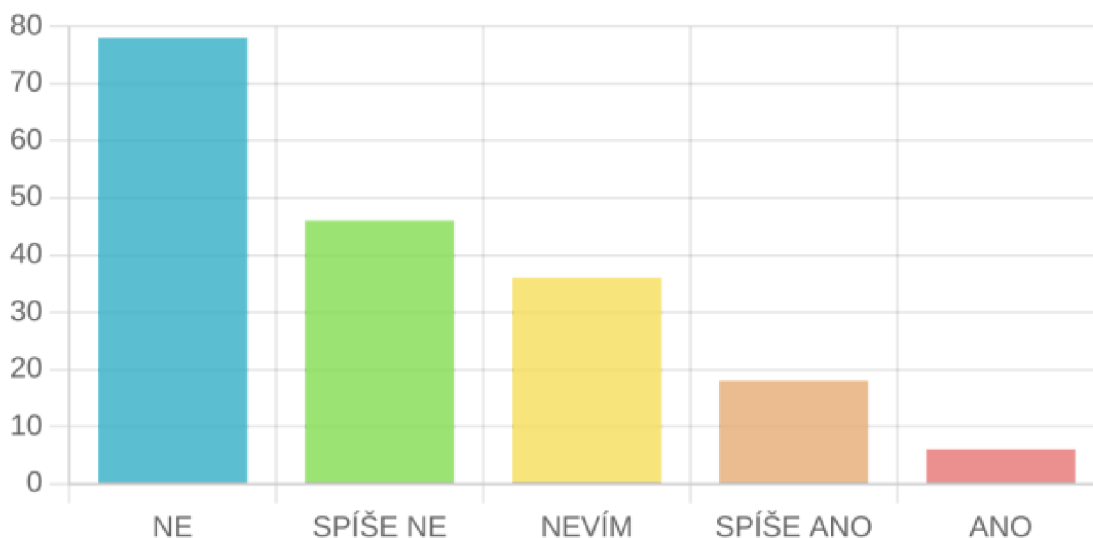
Odpovědi respondentů: 9 % NE, 9 % SPÍŠE NE, 26 % NEVÍM, 40 % SPÍŠE ANO a 17 % ANO.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 22 Otázka 2: Obdrželi jste někdy zpětnou vazbu od zákazníků nebo obchodních partnerů ohledně diverzity a inkluze marketingové komunikace vašeho dealershipu?

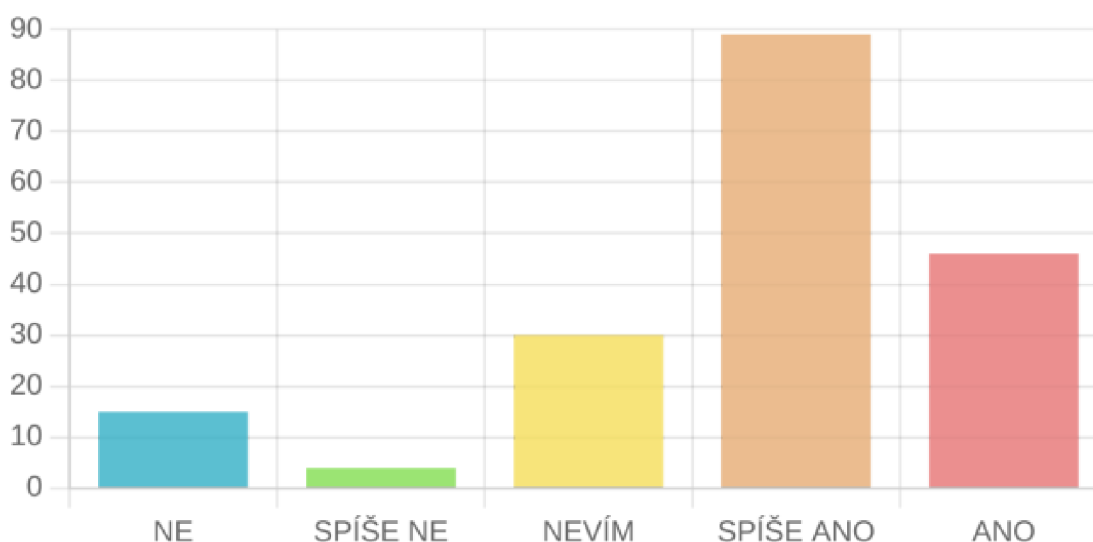
Odpovědi respondentů: 53 % NE, 12 % SPÍŠE NE, 21 % NEVÍM, 10 % SPÍŠE ANO a 3 % ANO.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 23 Otázka 3: Aktivně vyhledáváte a zapojujete se do své marketingové komunikace různé skupiny a komunity, které jsou v automotive zastoupeny menšinově, jako jsou ženy, handicapovaní, etnické osoby nebo LGBTQ+ komunita?

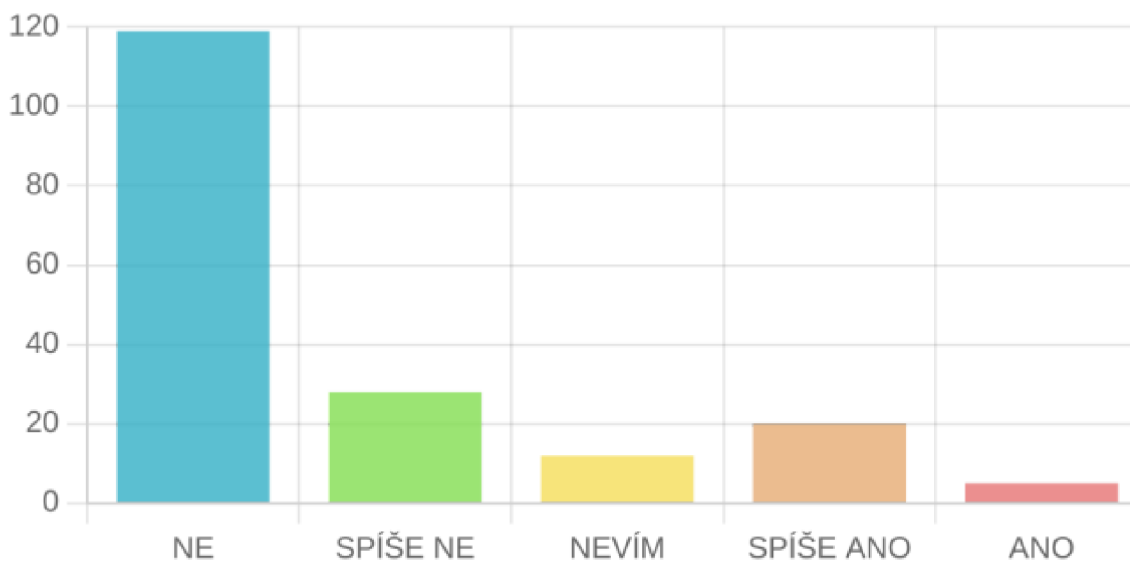
Odpovědi respondentů: 42 % NE, 25 % SPÍŠE NE, 20 % NEVÍM, 10 % SPÍŠE ANO a 3 % ANO.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 24 Otázka 4: Domníváte se, že rozmanitost a začlenění může pozitivně ovlivnit pověst značky vašeho obchodního zastoupení a loajalitu zákazníků?

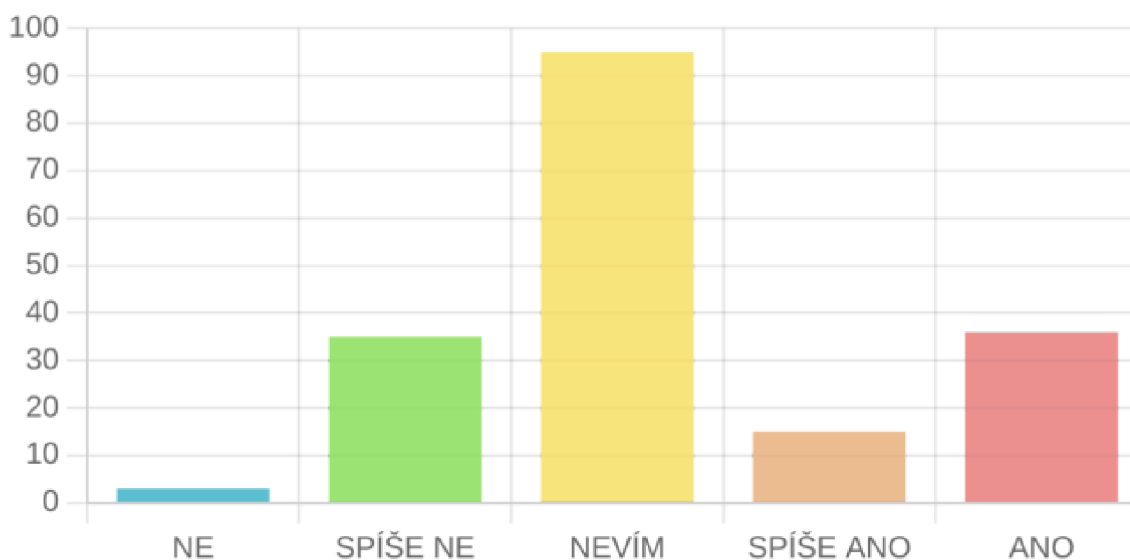
Odpovědi respondentů: 8 % NE, 2 % SPÍŠE NE, 16 % NEVÍM, 48 % SPÍŠE ANO a 25 % ANO.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 25 Otázka 5: Spolupracovali jste někdy ve výrazněji diverzifikovaných týmech při vytváření nebo propagaci marketingové komunikace?

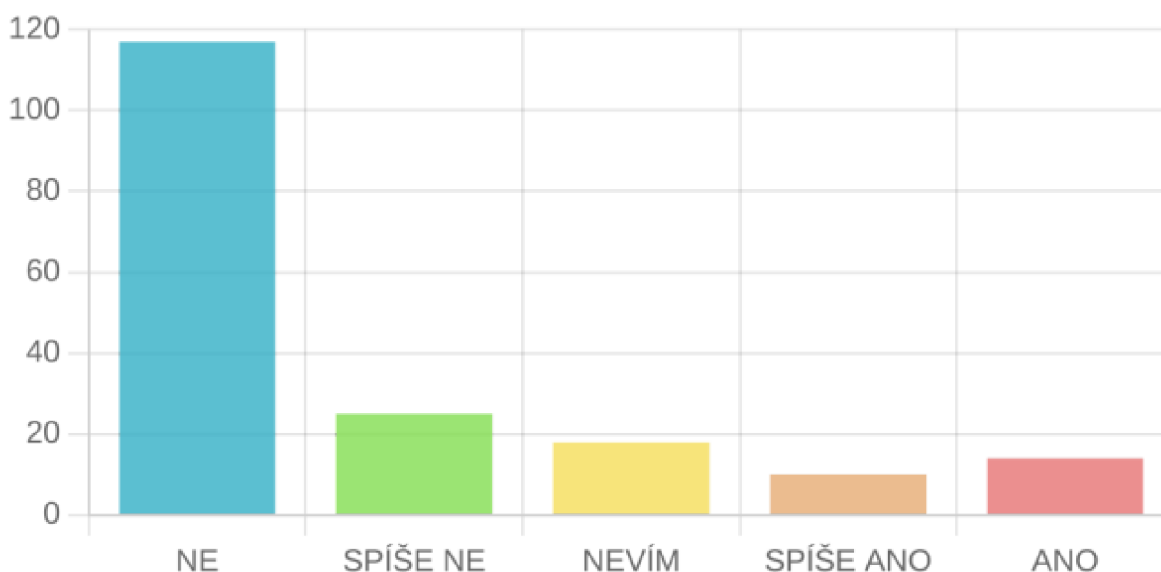
Odpovědi respondentů: 65 % NE, 15 % SPÍŠE NE, 7 % NEVÍM, 11 % SPÍŠE ANO a 3 % ANO.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 26 Otázka 6: Funguje u Vás ve firmě mechanismus, který by zajistil, že marketingová komunikace vašeho dealership nebude obsahovat diskriminační výrazy nebo obrázky?

Odpovědi respondentů: 2 % NE, 19 % SPÍŠE NE, 52 % NEVÍM, 8 % SPÍŠE ANO a 20 % ANO.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 27 Otázka 7: Jste vzdělávání/školeni svým dealershipem o důležitosti diverzity a inkluze v marketingové komunikaci?

Odpovědi respondentů: 64 % NE, 14 % SPÍŠE NE, 10 % NEVÍM, 5 % SPÍŠE ANO a 8 % ANO.

5.2.4 Odpovědi 8. Otevřené otázky

Druhá strana dotazníkového šetření nabízela závěrečnou otevřenou otázku, respektive otázku složenou ze tří podotázek v tomto znění: *Jaký je Váš názor na stav diverzity a inkluze v automotive prostředí České republiky? Je to aktuální téma, které je potřeba aktivně řešit? Jedná se o pozvolna nastupující trend? Není to vůbec aktuální?*

Pouze 21 respondentů využilo možnost zodpovědět tuto otázku. 10 z těchto odpovědí mělo prakticky identické znění, a to konkrétně: „Toto téma není aktuální“ a „Nepovažuji za důležité toto téma řešit“. Z těchto deseti reakcí byly 2 doplněné o komentář negativní, konkrétně: „Je to totální nesmysl“ a „Neměla by se zametat cesta někomu, jen protože patří do menšinové skupiny nebo LGBTQ“.

5 ze zmíněných 21 respondentů, kteří odpověděli na otevřenou otázku, uvedlo, že vnímají přítomnost této problematiky ve svém okolí a ze strany personálních oddělení, nepovažují však téma za důležité natolik, aby se muselo aktivně řešit napříč celou zaměstnaneckou strukturou, či v automotive obecně. Konkrétní odpovědi zněly například takto: „Téma vnímám jako silně propagované z centrály, v běžném životě to však není potřeba protlačovat.“, „V dnešní době je důležité řešit nedostatek kvalifikovaných pracovníků, a nikoliv to, jestli je člověk z nějaké komunity nebo menšiny.“ a „Automobilový průmysl má jiné starosti, než diverzitu a inkluzi.“

6 respondentů uvedlo, že vnímají téma jako aktuální a je třeba ho řešit. 3 z těchto odpovědí uváděly, že je potřeba téma opravdu aktivně řešit a druhé 3 odpovědi se shodovali na tom, že je to trend pozvolna přicházející ze západu a je dobré nastavit od začátku vhodný a otevřený přístup.

5.3 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

Velký počet respondentů umožňuje v této diplomové práci udělat několik závěrů ve vztahu k výsledkům dotazníkového šetření. Záměrné upravené formulace podobných otázek současně eliminovali odchylky od skutečného stavu. 6 dotazníků muselo být při sběru dat vyloučeno, jelikož tyto křížové otázky odhalili falešnou výpovědní hodnotu (respondenti pouze náhodně označili některé, nebo všechny odpovědi).

Poměr mužů a žen v šetření věrně reprezentuje skutečné zastoupení obou pohlaví v automotive. Toto tvrzení autor podporuje očividným svědectvím z prohlídek prostorů několika desítek dealershipů v posledních šesti měsících a rozhovory s personálními pracovníky a vedením.

Znalost zásad diverzity a inkluze je pouze 30 % ze vzorku respondentů. Naopak pocit, že pracoviště respondentů oceňuje rozmanitost a začlenění (úmyslné zaměňování totožných pojmů s diverzitou a inkluzí) je u 72 % respondentů. Ačkoliv mnoho respondentů nezná zásady diverzity a inkluze, vnímají svá prostředí jako otevřená těmto principům.

Školení, workshopy a jiné iniciativy jsou bohužel v kontextu diverzity a inkluze tristní. Více jak 75 % respondentů uvedlo, že se nikdy neúčastnilo žádných

takových školení. Tomu odpovídá i výpověď v rámci hloubkového rozhovoru pana Ing. Michala Žižáka. Ačkoliv automobilky deklarují progresivní vztah k diverzitě a inkluzi, tato iniciativa se evidentně nepropisuje ani do přímých, ani do ostatních obchodních zastoupení na území České republiky.

Pozitivní zpětnou vazbu je fakt, že 92 % respondentů uvedlo, že nikdy nezažili, nebo nebyli svědky, diskriminace nebo obtěžování na základě rasy, pohlaví, sexuální orientace, věku, postižení nebo jakékoli jiné charakteristiky. Současně vnímá většina respondentů své pracoviště jako bezpečný prostor pro diskusi ohledně diverzity a inkluze. Navzdory této skutečnosti si 41 % respondentů myslí, že jejich pracoviště by ještě více mohla zlepšit své úsilí v ohledu diverzity a inkluze. Dle výpovědí otevřených otázek jsou však v automotive palčivější výzvy v horizontu příštích let.

57 % respondentů odpovědělo ANO a SPÍŠE ANO na úvodní otázku ohledně důležitosti diverzity a inkluze v marketingové komunikaci. Na dotaz ohledně pozitivního vlivu diverzity a inkluze v marketingové komunikaci na dobrou pověst a loajalitu zákazníků odpovědělo 48 % respondentů SPÍŠE ANO a 25 % ANO. Před interpretací těchto výsledků je nezbytné naproti těmto výpovědím položit výpovědi také na otázky k zpětné vazbě a zkušenosti respondentů. Téměř 60 % z nich totiž uvedlo, že nikdy nedostali zpětnou vazbu od zákazníků, obchodních partnerů a dodavatelů ohledně prvků diverzity a inkluze v marketingové komunikaci svého pracoviště. Současně 65 % respondentů uvedlo, že nikdy nespolupracovali v diverzifikovaných týmech při tvorbě marketingové komunikace. Tato výpověď je bohužel málo směrodatná, jelikož pouze 11 respondentů uvedlo, že pracují v marketingovém oddělení.

Důležitým faktorem, který výrazně ovlivňuje výpovědní hodnotu dotazníkového šetření je skutečnost, že 65 % respondentů tvoří pracovníci servisu, prodeje, účetního oddělení, IT a recepce/asistence. Tito pracovníci se v minimální, až nulové, míře podílejí na tvorbě marketingové komunikace. Z hloubkového rozhovoru a teoretických východisek k vybraným automobilkám vyplínulo, že marketingový obsah je z drtivé většiny tvořen na centrálách automobilek. Nabídka centrální databáze je tak klíčovým parametrem při tvorbě marketingového obsahu a zbývá minimální prostor na lokální adaptaci. To je současně jedním z hlavních důvodů, proč marketingová komunikace necílí vyložené na menšinové skupiny

obyvatel, LGBTQ komunitu a další, jelikož se centrály automobilek snaží minimalizovat rizika a případné neúmyslné chyby při lokální adaptaci na vzdálenějších trzích, než je domácí.

Ačkoliv byl kladen důraz na distribuci i mezi pracovníky zastupující marketingová oddělení, nebylo dosaženo uspokojivého počtu respondentů reprezentujících tyto pracovní pozice. Z výsledku dotazníkové šetření byla také vysledována vazba, že více jak 90 % respondentů věkové kategorie 46 let a více odpovídalo NE a SPÍŠ NE na otázky č. 1 (viz Obr. 12), č. 7 (viz Obr. 18), č. 1 (viz Obr. 21) a č. 4 (viz Obr. 24). Tyto odpovědi neindikují kladný vztah k problematice diverzity a inkluzi, v leším případě pouze neznalost těchto témat. Vzhledem k tomu, že několik značek a dealership odmítlo se celkově zúčastnit dotazníkového šetření, vyvozuje autor závěr, že pracovníci vyšších věkových kategorií i v těch značkách a dealershipech kde došlo k distribuci dotazníku, se odmítli zúčastnit a nevyplnili dotazníky. Při distribuci dotazníků byl vždy poskytnut nadbytek dotazníků s ohledem na počet pracovníků, ve srovnání se značkami Mercedes-Benz, Volvo, či dealershipem Albion Cars však stále většina spolupracujících pracovišť poskytla pouze jednotky vyplněných dotazníků v poměru k počtu zaměstnanců na příslušném pracovišti. Při dotazování se u vedení a personálních pracovníků, kteří měli na starost sběr dotazníků ve své firmě, na důvod nízkého počtu respondentů, byla bez výjimky poskytnuta vždy stejná odpověď: „Dotazník byl opravdu distribuován všem, ale většina ho něchtěla vyplňovat.“ Vzorovým příkladem může být Škoda Tukas na Praze 10, kde je zaměstnáno více jak 38 zaměstnanců od přijímacích techniků po vedení, ale respondentů bylo pouze 10.

Dotazníkové šetření ukázalo, že elementární principy diverzity a inkluze, kterými jsou především respekt, otevřenost a rovné jednání se všemi, jsou v českém automotive uplatňovány, ať už vědomě, či ne. Důvodem pro to je skutečnost, že samotná zaměstnanecká struktura není diverzifikovaná a jsou tak eliminovány potenciální problémy vzniklé porušováním principů diverzity a inkluze. Dotazníkové šetření dále ukázalo, že ačkoliv mají zaměstnanci a vedení automotive v České republice a napříč značkami dobré předpoklady pro uplatňování principů diverzity a inkluze jsou v tomto ohledu rezervovaní, v jednotlivých případech i odmítaví. Za zmínku také stojí fakt, že není žádná

korelace mezi geografickou (a kulturní) pozicí centrální automobilky a míry tlaku na diverzitu a inkluzi v příslušných přímých a obchodních zasoupeních.

6 Návrh řešení

V této kapitole na základě výsledků výzkumu a interpretace hloubkového rozhovoru autor navrhuje, jak by se mohla diverzita a inkluze přirozeně a úspěšně inkorporovat do českého automotive. Dotazníkové šetření odhalilo, že ačkoliv jsou rozdíly napříč značkami a obchodními zastoupeními značek v ohledu principů diverzity a inkluze minimální, lze identifikovat 2 značky jako „úspěšnější“ Konkrétně Mercedes-Benz a Volvo. Jejich zaměstnanci jednak ve vyšších počtech vyplňovali samotné dotazníky (jejich pracoviště měla stejné celkové počty zaměstnanců jako ostatní dotazované), což indikuje větší otevřenost a vůli ke spolupráci ohledně této tematiky. Současně byly samotné odpovědi respondentů ze dvou jmenovaných značek mezi těmi s nejkvalitnějším přístupem k diverzitě a inkluzi. Ze šesti pozitivních otevřených odpovědí byly 2 od zaměstnanců Mercedes-Benz a 2 od zaměstnanců Volvo.

Z teoretické části této diplomové práce je patrné, že Mercedes-Benz i Volvo jsou průkopníky této tematiky a jedněmi z nejprogresivnějších v prosazování a implementování principů diverzity a inkluze. Stejně jako konkurenční značky narážejí na skutečnost, že ačkoliv centrála vynakládá velké úsilí a deklaruje komplexní a progresivní přístup, realizace tohoto přístupu na konci této komunikace (např. prodejce – zákazník) je drtivě omezená. Je však možné vytvořit závěr, že i přes tuto bariéru se Mercedes-Benz a Volvo daří být mírně napřed. Důvodem je velmi brzké zapojení principů diverzity a inkluze do marketingové komunikace, sahající až k přelomu tisíciletí (viz Obr. 5) a kontinuita této komunikace.

Aby návrh řešení ve vztahu k diverzitě a inkluzi v českém automotive měl reálné parametry a možnost být uskutečněno, navrhuje autor práce, aby personální oddělení značek zavedli pozitivní a hmatatelnou motivaci pro své zaměstnance. Konkrétně výhody a bonusy plynoucí z účasti na workshopech a seminářích diverzity a inkluze, organizace eventů dne diverzity, či vlastní iniciativě v rámci problematiky. Přímá i obchodní zastoupení musejí v první řadě realizovat tyto workshopy a semináře pravidelně a zajistit jejich relevanci tím, že pozvou řečníky z centrály značky, či zahraničních zastoupení téže značky, kde diverzitu a inkluzi realizují dlouhodobě a úspěšně. Zmíněné výhody a bonusy nesmějí být na úkor

pracovníků, kteří se nebudou účastnit workshopů a seminářů, jelikož by to zapříčinilo s nejvyšší pravděpodobností negativní zpětnou reakci a odmítání. Výhody a bonusy mohou být například možností vypůjčit si zadarmo nový model dané značky na víkend, či dotace na pohonné hmoty. Může se jednat i o malé dary distribuované na seminářích (reklamní předměty značky), kterými jsou mnoha značek textil a parfémy. Pro značku budou tyto náklady minimální a současně velmi motivační pro zaměstnance. Eliminují negativní reakce těch zaměstnanců, kteří budou odmítaví k těmto seminářům. Účast bude samozřejmě nepovinná, ale lze předpokládat, že si personální oddělení budou evidovat ty zaměstnance, kteří budou aktivní a zapojení, a může se to v dlouhodobém horizontu brát v potaz při kariérním postupu (v pozicích marketingu, prodeje a personalistiky především). To však bude již na jednotlivém zastoupení značky.

Z pohledu centrály automobilek a jejich omezenému dosahu v rámci prosazování principů diverzity a inkluze autor navrhuje zavedení povinných coachingových programů manažerů a ředitelů na mezinárodní úrovni. Tím se docílí odstraňování bariér v přenosu informací od centrály přes vedení národních zastoupení značek až k zaměstnancům. Logisticky se jedná o řádově desítky jedinců v těchto pozicích. Jejich reálný vliv a působení v příslušných zemích, potažmo dealerských sítí, je však velký. V západních zemích Evropy je to standardní součástí velkých, ale i některých středních, podniků. V centrální a východní Evropě je to nastupující a perspektivní trend (Majczyk, 2022). Toto navrhované řešení by mohlo být jedním z prvních, reálně uskutečnitelných, kroků směrem k více diverzifikovanému a inkluzivnímu automotive prostředí.

Závěr

Diplomová práce měla za cíl zkoumat diverzitu a inkluzi v českém automotive a v kontextu marketingové komunikace. Široké spektrum přímých i nepřímých zdrojů s ohledem na diverzitu a inkluzi ve vybraných automobilových značkách vytvořilo jasný obraz o iniciativě daných značek. Všech šest zkoumaných značek deklaruje progresivní vztah k diverzitě a inkluzi. Podniková manifesta, deklarace a reporty komplexně informují veřejnost i vlastní zaměstnance o podpoře této problematiky. Bez výjimky se shodují na potřebě podporovat menšiny, LGBTQ komunity, či vyšším zastoupení žen v zaměstnanecké struktuře. Stejně jako je pro všechny značky shodný progresivní přístup, shodná je i skutečnost, že se v drtivé většině jedná o doporučení a návody, nikoliv reálně vymahatelná nařízení. Všem jsou nadřazena standardní lidská práva, na úrovni přímých a dalších obchodních zastoupení značek na českém prostředí je stále dominantní samotná homogenita populace i zaměstnanecké struktury, tudíž nízká samotná diverzifikace. Reálná zkušenost oproti západním zemím neumožňuje intenzivní protalčování principů diverzity a inkluze, a proto, jak je evidentní i z případu Mercedes-Benz Hoffmann a Žižák, má česká automotive mnohaletou adaptační prodlevu v tomto ohledu. Pozitivním zjištěním je ale skutečnost, že přesto je český automotive sám o sobě zdravým prostředím, které není k těmto principům vyloženě odmítavé, upřednostňuje však řešení jiných výzev a palčivějších problémů v automotive, jako tlak na elektrifikaci, emisní normy, či náročné pracovní postupy v servisních procesech bateriových agregátů.

Výzkum diplomové práce odhalil generační rozdíly v přístupu k diverzitě a inkluzi a celkovou otevřenost se k těmto tématům vyjadřovat. Hlubkový rozhovor poskytl nefiltrovaný vhled do problematiky z pohledu obchodního zastoupení nejstarší světové automobilky. Stěžejním bylo přiblížení časové osy a reálného zavádění deklarovaných principů a zásad od centrály automobilky, skrze marketingovou komunikaci, až pro řadové prodejce v českých dealershipch. Probírané výzvy a bariéry pro implementaci principů diverzity a inkluze potvrdil kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření. Vysoký vzorek respondentů, a do jisté míry i počet *ne-respondentů*, odhalil přístup českých zaměstnanců i vedení v automotive napříč širokou škálou značek. Autor práce považuje za důležitý závěr skutečnost, že marketingová komunikace automobilových značek je z více jak 90 % tvořena

centrálně, a z toho důvodu dochází k minimálnímu vlivu českých zastoupení na tuto komunikaci a celkovou lokální adaptaci. Vlivem tohoto centrálního řízení je nulový výskyt cílené marketingové komunikace směrem k diverzitě a inkluzi, natož k vybraným menšinám a komunitám. Neexistují subjekty, které by vymáhaly inkorporaci principů diverzity a inkluze na českém území. Dominuje komunikace na osobní úrovni mezi vedením, importem a centrálou, což výrazně ovlivňuje výsledný projev marketingové komunikace značek, který je omezen na uvádění nových modelů s ohledem na očekávání spotřebitelů,

Závěr diplomové práce je, že diverzita a inkluze se v českém automotive prostředí nevyskytuje v uchopitelné míře, je to však trend, který se s velkou časovou prodlevou a malými kroky implementuje skrze přímá a obchodní zasotupení značek. S tím koresponduje nulový výskyt těchto trendů v marketingové komunikaci. Samotné české automotive prostředí je ve své podstatě však připravené a samo o sobě dobře nastavené s ohledem na očekávaný nástup těchto trendů ve větší míře. Do velké míry bude záležet na formě tvorby marketingového obsahu, který je v současnosti omezený.

Seznam literatury

AIDSHilfe [online]. #positivarbeiten., 2020 [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: https://www.aidshilfe.de/positivarbeiten#:~:text=Eine%20Deklaration%20von%20Arbeitgeber_innen%20soll,Unternehmen%2C%20Verb%20A4nden%20oder%20Organisationen%20umsetzen.%20

ALBURO, Jade, Agnes K. BRADSHAW, Ariana E. SANTIAGO, Bonnie SMITH a Jennifer VINOPAL. Looking Beyond Libraries for Inclusive Recruitment and Retention Practices: Four Successful Approaches. *Critical Librarianship*. 2020, 41, 85-109.

Auto Periskop [online]. Nová ŠKODA FABIA získala ocenění Red Dot Award za mimořádně zdařilý produktový design., 2022 [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://autoperiskop.cz/nova-skoda-fabia-ziskala-oceneni-red-dot-award-za-mimoradne-zdarily-produktovy-design/>

Automobil Revue [online]. KIA EV6 TRIUMFUJE – JE VOZEM ROKU 2022., 2022 [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: https://www.automobilrevue.cz/rubriky/specialy/kia-ev6-triumfuje-je-vozem-roku-2022_49069.html

Britannica [online]. Ford Motor Company., 2023 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/Ford-Motor-Company>

CASSELL, Catherine a kol. Understanding inclusion in the retail industry: incorporating the majority perspective. *Personnel Review*. 2021, 51(1), 230-250.

CHARTA DER VIELFALT [online]. Members of the Charta der Vielfalt association., 2023 [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.charta-der-vielfalt.de/en/diversity-charter-association/about-the-charta-der-vielfalt-association/members/>

CHAUDHRY, Smita. Measuring diversity, equity and inclusion: a holistic approach. *Development and Learning in Organizations*. 2023, 37(2), 4-6.

CLEMENTE, Mark N. *Slovník marketingu. Klíčové pojmy a termíny*. Computer Press, 2004. ISBN 9788025102282.

COLLIER, Paul. Implications of Ethnic Diversity. *African Economic Development*. 2019, 11(2), 185-213.

COX, Taylor H. *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. Berrett-Koehler Publishers, 1994. ISBN 9781881052432.

CSR Europe [online]. Drive Sustainability Set to Launch SAQ 5.0 to Enhance Environmental and Human Rights Due Diligence in the Automotive Value Chain., 2022 [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.csreurope.org/newsbundle-articles/drive-sustainability-set-to-launch-saq-50-to-enhance-environmental-and-human-rights-due-diligence-in-the-automotive-value-chain>

DAHIYA, Rekha a Dimpy SACHAR. Discriminant analysis application to understand the usage of digital channels while buying a car. *South Asian Journal of Marketing*. 2021, 2(1), 51-71.

DAYKIN, Jerry. *Inclusive Marketing: Why Representation Matters to Your Customers and Your Brand*. Kogan Page, 2022. ISBN 978-1398607354.

DUFEK, Jiří a Jan KRÁLÍK. *Historie automobilů Škoda -- od roku 1905 do současnosti*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4878-8.

Ford Foundation [online]. A workplace that reflects our world., 2020 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.fordfoundation.org/about/people/diversity-equity-and-inclusion/a-workplace-that-reflects-our-world/>

Ford Motor Company [online]. Integrated Sustainability and Financial Report 2023., 2023 [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://corporate.ford.com/content/dam/corporate/us/en-us/documents/reports/2023-integrated-sustainability-and-financial-report.pdf>

Franklin Covey [online]. Nevědomé předsudky: pochopením předsudků k uvolnění potenciálu., 2023 [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.franklincovey.cz/reseni/nevedome-predsudky/>

GARDENSCHWARTZ, Lee, Jorge CHERBOSQUE a Anita ROWE. Emotional intelligence and diversity: A model for differences in the workplace. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*. 2010, 74-84.

GERMAN AUTO [online]. A brief history of Mercedes-Benz., 2021 [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <https://www.germanauto.co.uk/a-brief-history-of-mercedes-benz/>

GOLOM, Frank D. a Mateo CRUZ. Context-Levels-Culture: A Diagnostic Framework for Consulting to Diversity, Equity, and Inclusion Change in Organizations. *Research in Organizational Change and Development (vol 29)*. 2021, 201-234.

GRÄF, Maren. ŠKODA AUTO Diversity Report 2021., 2022. *ŠKODA Storyboard* [online]. [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2022/05/SKODA-AUTO-Diversity-Report-21-EN.pdf>

GREEN, Wendy M. Employee resource groups as learning communities. *Equality, Diversity and Inclusion*. 2018, 37(7), 634-348.

GUVEN, Huseyin. Industry 4.0 and Marketing 4.0: In Perspective of Digitalization and E-Commerce. *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*. 2020, 25-46.

HOPKINS, Claude. *Scientific advertising*. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2010. ISBN 978-1453821084.

Hospodářské noviny [online]. Škoda Auto: Mít vysokou školu se vyplácí., 2006 [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-17701400-skoda-auto-mit-vysokou-skolu-se-vyplaci>

Human Rights Campaign (HRC) [online]. Equality for all not some., 2023 [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.hrc.org/>

HUNTINGTON, Samuel P. *Střet civilizací. Boj kultur a proměna světového řádu*. Nakladatelství Rybka, 2001. ISBN 9788086182490.

Hypermedia [online]. Outdoor., 2023 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.hypermedia.ae/outdoor.php>

JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-535-0.

JobzMall [online]. What kind of diversity initiatives does Kia Motors have in place?, 2023 [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.jobzmall.com/kia-motors/faqs/what-kind-of-diversity-initiatives-does-kia-motors-have-in-place>

KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2016. ISBN 9788024757698.

- KIYMALIOĞLU, Aslihan a Raife Meltem Yetkin ÖZBÜK. Coalescence of CSR and happiness for corporate sustainability: a systematic review of literature. *Management Decision*. 2023.
- KÖHLEROVÁ, Tereza a Marek MOUDRÝ. *Občanský a společenskovední základ – Politologie*. Computer Media, 2014. ISBN 978-80-7402-163-3.
- KOTLER, Philip a Gary Armstrong. *Marketing*. Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-0513-2.
- KOTLER, Philip a Kevin L. Keller. *Marketing management*. Boston: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-09262-1.
- KOTLER, Philip. *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Prentice-Hall, Inc., 1967. ASIN B0014JKATW.
- LASKIN, Alexander V. a Katie KRESIC. Inclusion as a Component of CSR and a Brand Connection Strategy (Communicating Responsible Diversity, Equity, and Inclusion). *Public Relations for Social Responsibility*. 2021, 149-163.
- LASKIN, Alexander V. a Katie KRESIC. Inclusion as a Component of CSR and a Brand Connection Strategy. *Public Relations for Social Responsibility*. 2021, 149-163.
- LAUTERBORN, Robert F., Don E. SCHULTZ a Stanley I. TANNENBAUM. *Integrated Marketing Communications: Putting It Together & Making It Work*. McGraw-Hill, 1993. ISBN 978-0844233635.
- LORENZO, Rocío. How diversity makes teams more innovative., 2017. *TedTalks* [online]. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: https://www.ted.com/talks/rocio_lorenzo_how_diversity_makes_teams_more_innovative?referrer=playlist-a_blueprint_for_diversity_in_the_workplace&autoplay=true
- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MAIER, Carmen Daniela a Silvia RAVAZZANI. Bridging diversity management and CSR in online external communication. *Corporate Communications: An International Journal*. 2019, 24(2), 269-286.

MAISEL, Jordana L., Edward STEINFELD, Megan BASNAK, Korydon SMITH a Beth M. TAUKE. *Inclusive Design: Implementation and Evaluation*. Routledge, 2017. ISBN 9781138890350.

MAJCZYK, Julita. Leadership development programs in the context of diversity management: evidence from Poland. *Journal of Organizational Change Management*. 2022, 35(3), 696-709.

MERCEDES-BENZ DRIVING EVENTS [online]. Winter Training., 2023 [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <https://mercedes-benz-driving-events.de/en/winter-training/>

MERCEDES-BENZ GROUP [online]. For a Culture of Appreciation and Respect., 2022 [cit. 2023-02-05]. Dostupné z: <https://group.mercedes-benz.com/sustainability/basics/employees/diversity-inclusion.html>

Mission Diverse [online]. 7 Things Lewis Hamilton & Mercedes taught corporates about Race, Diversity, Equality & Inclusion., 2021 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://missiondiverse.org/lewis-hamilton-mercedes-on-race-diversity-inclusion/>

Nielsen [online]. Super Bowl LV Draws Nearly 92 Million TV Viewers., 2021 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.nielsen.com/news-center/2021/super-bowl-lv-draws-nearly-92-million-tv-viewers/>

OSV [online]. Volvo history: How the Swedish manufacturer became the leader in safety innovation., 2021 [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.osv.ltd.uk/volvo-history-timeline/>

Paralympic [online]. Toyota's Super Bowl ad on US Paralympian Jessica Long draws tears., 2021 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.paralympic.org/feature/toyota-s-super-bowl-ad-us-paralympian-jessica-long-draws-tears>

Prime Access Consulting (PAC) [online]. Increasing access through inclusive design., 2023 [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.pac.bz/>

PROTOPAPA, Ilia a Kirk PLANGGER. Diversity and inclusion practices in marketing education: A conceptual framework and overview of the special issue. *Marketing Education Review*. 2023, 33(1), 1-6.

SALESFORCE [online]. How Salesforce Employee Resource Groups are Driving Equality Forward This Giving Tuesday., 2020 [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.salesforce.com/news/stories/how-salesforce-employee-resource-groups-are-driving-equality-forward-this-giving-tuesday/>

ŠKODA Storyboard [online]. ŠKODA AUTO Diversity Report 2021., 2022 [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2022/05/SKODA-AUTO-Diversity-Report-21-EN.pdf>

STOVALL, Janet. How to get serious about diversity and inclusion in the workplace., 2018. *TedTalks* [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: https://www.ted.com/talks/janet_stovall_how_to_get_serious_about_diversity_and_inclusion_in_the_workplace

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

SUPERIA [online]. Co je Inkluze? Význam slova., 2023 [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://cojeto.superia.cz/skolstvi/inkluzi.php>

SUSTAINABILITY REPORT MERCEDES-BENZ [online]. Diversity and equal opportunity., 2022 [cit. 2023-02-05]. Dostupné z: <https://sustainabilityreport.mercedes-benz.com/2021/esg-reporting/people/diversity-and-equal-opportunity.html>

ŠVEJDAROVÁ, Eva. Educator, Cultural Innovator, L&D Strategist and Author of 21st EWA Edu., 2023. *LinkedIn* [online]. [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7059544766027354112/>

TARABASHKINA, Liudmila, Pascale G. QUESTER a Olga TARABASHKINA. How much firms “give” to CSR vs how much they “gain” from it: inequity perceptions and their implications for CSR authenticity. *European Journal of Marketing*. 2020, 54(8), 1987-2012.

TELEM, Dana A. a Colin A. MARTIN. *Diversity, Equity and Inclusion - Success in Academic Surgery*. Springer International Publishing, 2020. ISBN 9783030556549.

The Hamilton Commission [online]. The Hamilton Commission into improving representation of Black people in UK motorsport., 2021 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.hamiltoncommission.org/>

The Valuable 500 [online]. END EXCLUSION., 2023 [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.thevaluable500.com/>

Toyota Motor Corporation [online]. Sales, Production, and Export Results for March 2023., 2023 [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://global.toyota/en/company/profile/production-sales-figures/202303.html>

Toyota Motor Corporation [online]. Sustainability Data Book., 2022 [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb22_en.pdf

UN WOMEN [online]. Women's Empowerment Principles (WEPs)., 2010 [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://asiapacific.unwomen.org/en/countries/china/weps>

UNDP [online]. The SDGs in Action: What are the Sustainable Development Goals?, 2023 [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>

UNFE [online]. Standards of conduct for business., 2017 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.unfe.org/standards/>

UNFE REPORT [online]. Tackling Discrimination against Lesbian, Gay, Bi, Trans, & Intersex People., 2017 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.unfe.org/wp-content/uploads/2017/09/UN-Standards-of-Conduct.pdf>

VELINOV, Emil. Diversity Management Practices in the US Tech Companies. *Hradec Economic Days*. 9. vyd. Hradec Kralove: 2019, s. 494-500. ISBN 978-80-7435-664-3.

Vietnam Investment Review [online]. Volvo Golf Championship Vietnam 2022 aids talent development., 2022 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://vir.com.vn/volvo-golf-championship-vietnam-2022-aids-talent-development-96662.html>

Volvo Car USA Newsroom [online]. Volvo Continues Diversity Initiatives with Campaign Targeting the Gay Community., 2003 [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://www.media.volvocars.com/us/en-us/media/pressreleases/1486>

Volvo Group 1 [online]. Diversity & Inclusion at Volvo Group., 2023 [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.volvogroup.com/en/careers/diversity-and-inclusion.html>

Volvo Group 2 [online]. Volvo Group North America., 2023 [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.volvogroup.com/en/about-us/organization/our-global-presence/volvo-group-north-america.html>

Wordwide Kia [online]. Kia Sustainability Management Policy., 2023 [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://worldwide.kia.com/int/company/sustainability/about/how-it-works>

ZAMBORSKÁ, Zuzana. Diverzita a inkluze., 2021. *Karierko.cz* [online]. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://karierko.cz/clanek/zuzana-diverzita-inkluze/>

ŽIŽÁK, Michal. Marketingové strategie automobilových dealerů: *Mercedes-Benz*. 2020, 1-3.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Marketingový mix	21
Obr. 2 Volvo Golf Championship reklamní banery Vietnam 2022, Hanoi	23
Obr. 3 Billboard Škoda Kushaq v Dubaji	23
Obr. 4 Příspěvek na sociální síti LinkedIn paní doktorky Evy Švejdarové	35
Obr. 5 Brožura Volvo for life GLBT	43
Obr. 6 Výdaje na reklamu v roce 2022 v mld. Dolarech VW, Toyota, GM a Ford.	44
Obr. 7 Dealershipy/značky, kterých jsou respondenti zaměstnanci.....	58
Obr. 8 Pohlaví respondenta	59
Obr. 9 Věk respondenta	59
Obr. 10 Pracovní pozice respondenta	60
Obr. 11 Počet let práce v sektoru automotive respondenta.....	61
Obr. 12 Otázka 1: Jste obeznámeni se zásadami diverzity a inkluze na vašem pracovišti?	62
Obr. 13 Otázka 2: Máte pocit, že vaše pracoviště oceňuje rozmanitost a podporuje začlenění?	62
Obr. 14 Otázka 3: Účastnili jste se nějakého školení/workshopů nebo iniciativ zaměřených na rozmanitost a inkluzi na vašem pracovišti?	63
Obr. 15 Otázka 4: Nabízí vaše pracoviště podporu pro zaměstnance z různých (menšinových) prostředí?	63
Obr. 16 Otázka 5: Máte pocit, že vedení vašeho pracoviště je různorodé a inkluzivní?.....	64
Obr. 17 Otázka 6: Byli jste někdy na svém pracovišti svědky nebo zažili diskriminaci nebo obtěžování na základě rasy, pohlaví, sexuální orientace, věku, postížení nebo jakékoli jiné charakteristiky?.....	64
Obr. 18 Otázka 7: Myslíte si, že vaše pracoviště potřebuje zlepšit své úsilí o rozmanitost a začleňování?.....	65

Obr. 19 Otázka 8: Doporučil byste své pracoviště přátelům z různých prostředí/menšin (etnických, LGBTQ...)?.....	65
Obr. 20 Otázka 9: Máte pocit, že je vaše pracoviště bezpečným prostorem pro diskuzi ohledně diverzity a inkluze?	66
Obr. 21 Otázka 1: Domníváte se, že diverzita a inkluze jsou důležité hodnoty, které je třeba začlenit do strategie marketingové komunikace vaší firmy/značky?.....	67
Obr. 22 Otázka 2: Obdrželi jste někdy zpětnou vazbu od zákazníků nebo obchodních partnerů ohledně diverzity a inkluze marketingové komunikace vašeho dealership?.....	67
Obr. 23 Otázka 3: Aktivně vyhledáváte a zapojujete se do své marketingové komunikace různé skupiny a komunity, které jsou v automotive zastoupeny menšinově, jako jsou ženy, handicapovaní, etnické osoby nebo LGBTQ+ komunita?.....	68
Obr. 24 Otázka 4: Domníváte se, že rozmanitost a začlenění může pozitivně ovlivnit pověst značky vašeho obchodního zastoupení a loajalitu zákazníků?	68
Obr. 25 Otázka 5: Spolupracovali jste někdy ve výrazněji diverzifikovaných týmech při vytváření nebo propagaci marketingové komunikace?.....	69
Obr. 26 Otázka 6: Funguje u Vás ve firmě mechanismus, který by zajistil, že marketingová komunikace vašeho dealership nebude obsahovat diskriminační výrazy nebo obrázky?	69
Obr. 27 Otázka 7: Jste vzdělávání/školení svým dealershipem o důležitosti diverzity a inkluze v marketingové komunikaci?	70

Seznam příloh

Příloha 1 – První strana dotazníku	90
Příloha 2 – Druhá strana dotazníku	91
Příloha 3 – Přepis hloubkového rozhovoru.....	92

Příloha 1 – První strana dotazníku

DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY AUTOMOBILOVÝCH DEALERŮ V ČESKÉ REPUBLICĚ

Téma: Diverzita a inkluze na pracovišti a v marketingové komunikaci.

Cíl: Zjistit způsob a míru implementace principů diverzity a inkluze na pracovišti a jak to ovlivňuje marketingovou komunikaci daného dealership (či celé značky na našem území).

Pojmy: diverzita - rozmanitost, inkluze – začlenění

Dobrý den,

*Jmenuji se Otakar Pachovský a jsem studentem magisterského programu na Škoda Auto Vysoká Škola. O automotive sektor se zajímám již mnoho let a mým cílem je v něm v budoucnu pracovat. Tento dotazník je součástí mé diplomové práce s názvem **Diverzita a inkluze v marketingové komunikaci automobilek**. Staňte se součástí výzkumu v rámci automotive a pomozte mi nalézt odpovědi k této problematice. Následující soubor otázek prosím zodpovídejte na základě osobní zkušenosti a v rámci předtištěného formátu. Po sběru a analýze dat s Vámi rád budu sdílet výsledky své práce skrze Vaše HR oddělení.*

Mnohokrát děkuji za Vaši účast.

ZNAČKA a/nebo NÁZEV DEALERSHIPU:

Diverzita a inkluze jsou dnes na pracovištích často zmiňovanými faktory úspěchu. Je tomu tak i u Vás ve firmě?

- 1. Jste obeznámeni se zásadami diverzity a inkluze na vašem pracovišti?**
NE – SPÍŠE NE – NEVÍM – SPÍŠE ANO – ANO
- 2. Máte pocit, že vaše pracoviště oceňuje rozmanitost a podporuje začlenění?**
NE – SPÍŠE NE – NEVÍM – SPÍŠE ANO – ANO
- 3. Účastnili jste se nějakého školení/workshopů nebo iniciativ zaměřených na rozmanitost a inkluzi na vašem pracovišti?**
NE – SPÍŠE NE – NEVÍM – SPÍŠE ANO – ANO
- 4. Nabízí vaše pracoviště podporu pro zaměstnance z různých (menšinových) prostředí?**
NE – SPÍŠE NE – NEVÍM – SPÍŠE ANO – ANO
- 5. Máte pocit, že vedení vašeho pracoviště je různorodé a inkluzivní?**
NE – SPÍŠE NE – NEVÍM – SPÍŠE ANO – ANO
- 6. Byli jste někdy na svém pracovišti svědky nebo zažili diskriminaci nebo obtěžování na základě rasy, pohlaví, sexuální orientace, věku, postižení nebo jakékoli jiné charakteristiky?**
NE – SPÍŠE NE – NEVÍM – SPÍŠE ANO – ANO
- 7. Myslíte si, že vaše pracoviště potřebuje zlepšit své úsilí o rozmanitost a začleňování?**
NE – SPÍŠE NE – NEVÍM – SPÍŠE ANO – ANO
- 8. Doporučil byste své pracoviště přátelům z různých prostředí/menšin (etnických, LGBTQ...)?**
NE – SPÍŠE NE – NEVÍM – SPÍŠE ANO – ANO
- 9. Máte pocit, že je vaše pracoviště bezpečným prostorem pro diskuzi ohledně diverzity a inkluze?**
NE – SPÍŠE NE – NEVÍM – SPÍŠE ANO – ANO

Příloha 2 – Druhá strana dotazníku

Otázky se zaměřením na marketingovou komunikaci

1. **Domníváte se, že diverzita a inkluze jsou důležité hodnoty, které je třeba začlenit do strategie marketingové komunikace vaší firmy/značky?**
NE – SPÍŠE NE – NEVÍM – SPÍŠE ANO – ANO
2. **Obdrželi jste někdy zpětnou vazbu od zákazníků nebo obchodních partnerů ohledně diverzity a inkluze marketingové komunikace vašeho dealership?**
NE – SPÍŠE NE – NEVÍM – SPÍŠE ANO – ANO
3. **Aktivně vyhledáváte a zapojujete se do své marketingové komunikace různé skupiny a komunity, které jsou v automotive zastoupeny menšinově, jako jsou ženy, handicapovaní, etnické osoby nebo LGBTQ+ komunita?**
NE – SPÍŠE NE – NEVÍM – SPÍŠE ANO – ANO
4. **Domníváte se, že rozmanitost a začlenění může pozitivně ovlivnit pověst značky vašeho obchodního zastoupení a loajalitu zákazníků?**
NE – SPÍŠE NE – NEVÍM – SPÍŠE ANO – ANO
5. **Spolupracovali jste někdy ve výrazněji diverzifikovaných týmech při vytváření nebo propagaci marketingové komunikace?**
NE – SPÍŠE NE – NEVÍM – SPÍŠE ANO – ANO
6. **Funguje u Vás ve firmě mechanismus, který by zajistil, že marketingová komunikace vašeho dealership nebude obsahovat diskriminační výrazy nebo obrázky?**
NE – SPÍŠE NE – NEVÍM – SPÍŠE ANO – ANO
7. **Jste vzdělávání/školení svým dealershipem o důležitosti diverzity a inkluze v marketingové komunikaci?**
NE – SPÍŠE NE – NEVÍM – SPÍŠE ANO – ANO
8. **OTEVŘENÁ OTÁZKA:** Jaký je Váš názor na stav diverzity a inkluze v automotive prostředí České republiky? Je to aktuální téma, které je potřeba aktivně řešit? Jedná se o pozvolna nastupující trend? Není to vůbec aktuální?

INFORMACE O VÁS (důležité pro výzkum!)

Pohlaví:

Věk:

Pracovní pozice ve firmě:

Kolik let pracujete v automotive:

Příloha 3 – Přepis hloubkového rozhovoru

Přepis rozhovoru 31. 3, 2023, Hoffmann & Žižák, Zápý

Otakar Pachovský a Ing. Michal Žižák

Kdy jste se poprvé setkal s pojmy diverzita a inkluze?

Nepamatuji si přesně rok, ale vím, že aktuální téma u nás v Mercedesu to začalo být mezi lety 2013-2015. To byly roky, kdy to začalo rezonovat. Jednak z pohledu zastoupení žen, přímo v managementu firmy a i z pohledu inkluze a náhledu na LGBT komunitu. Myslím si, že v této době se začala měnit i marketingová komunikace. Z mého pohledu tato témata právě tlačíme nejvíce a nejrychleji skrze marketing a marketingovou komunikaci obecně. Postupně se to prosazuje přímo přes import k nám. Například jsou to různé oslavy dne diverzity, což u nás probíhá tak, že to HR připomíná a organizuje. V rámci jídelny je například možnost vybírat z mnoha mezinárodních jídel. Je k vidění spousta vlaječek, a tím pádem se poukazuje na to, že nejsem jenom my Češi, ale jednotlivá jídla reprezentují i diverzifikované zastoupení mezi lidmi. Myslím si ale, že Mercedes se celkově začal o tuto problematiku zajímat poměrně velmi brzo. Pokud si dobře pamatuji, tak na webových stránkách Mercedesu a i v marketingové komunikaci se zmiňuje diverzita už v roce 2005, ale k nám přes import k nějakým reálným krokům a intenzivnějšímu zájmu o tuto problematiku začalo docházet opravdu až v tom roce 2013 a dál, což je skoro až 10 let později. Ten rozběh samotný byl poměrně slabý a výrazněji to vnímám, až řekněme 2018/2019 a to především díky té marketingové komunikaci. Jednak jsme se o tom bavili i s kolegou Ryšavým (pozn. autora: Pan Gabo Ryšavý je vedoucí importu pro Českou republiku), že my jsme byli v zásadě taková značka konzervativní a najednou se objevili barvy růžová, fialová. Hodně sitě žluté a červené. To předtím v marketingové komunikaci vůbec neexistovalo a najednou se objevily tyto barvy a začalo se v té komunikaci objevovat i více mladých lidí. Dříve to byla skupina spíše 40, 45 let a více. Najednou se **začali** objevovat lidé ve věku 20,25 což souviselo i s tím, že jsme samozřejmě chtěli zacílit i na mladší skupinu zákazníků. Tomu korespondovala i modelová nabídka. Dříve kompaktní modely byly v omezené míře. Bylo A, B a najednou se to začalo rozrůstat a dnes máte několik variant Áčka, GLÁčka, CLÁčka a dalších.

Na jednu stranu tedy ano, ta komunikace existuje. Z pohledu centrály velmi intenzivní, ale to prolutí na náš trh, když to vezmu směrem, opomenou centrální komunikaci a zaměřím přímo na dealery a import, rezervovanější. Celkově je ten nástup rezervovanější. Až poslední 3-4 roky je poznat nějaké zintenzivnění komunikace takových trendů.

Z pozice konzumenta Vaší marketingové komunikace mohu potvrdit, že opravdu barevnost je najednou oproti převážně černé a stříbrné mnohem pestřejší. Chápu to tedy tak, že centrála vnímá potřebu nějaké progrese, je to však zaměřené na zákazníky, nebo zaměstnance? Zaměstnanci přeci musí být v obraze ohledně toho, jak značka komunikuje a proč?

Přesně tak. Jednak je tu venkovní marketingová komunikace, a druhá je změna firmy zevnitř. U nás ta změna, jestli slavíme dnes asi deváté výročí dne diverzity, tak pořád je tam prodleva několik let, kdy se k tomu Mercedes zavázal, ale ta změna v rámci firmy je opravdu s pomalým náběhem. Nemyslím si, že na centrále si někdo myslel, že do tří let může globálně změnit celou marketingovou komunikaci Mercedesu. Bavili jsme se o roce 2005, dnes je 2023 a opravdu až posledních 4-5 let můžeme vnímat intenzivnější zapojení diverzity a inkluze v marketingové komunikaci. Pokud si vezmete, že jedním ze zástupců a osobou nejvíce reprezentující mercedes v ohledu diverzity je mistr světa Sir Lewis Hamilton, tak on už je sice slavný dlouho přes dekádu, ale i u něj došlo k zintenzivnění té komunikace ve vztahu k diverzitě až v posledních 3 až 4 letech, do té doby se tak intenzivně neprojevoval.

Vnímám to stejně. Do té doby se zaměřoval spíše na rasismus v motorsportu i ve světě, až v posledních letech se stal jakýmsi ambasadorem svobody lidských i menšinových práv se zaměřením specificky na LGBTQ komunitu.

On se na ta témata diverzity vyjadřoval už dříve, ale bylo to velice okrajové. Až později ho vyburcovala témata rezonující ve společnosti a přicházejících především ze Spojených států amerických. Mám na mysli poklekávání, policejní brutalitu a podobně. To začal tlačit i do formule. Dnes má opravdu velký vliv, sedminásobný mistr světa. Svým vlivem v rámci mediální komunikace může promlouvat ke spoustě lidem, a i díky tomu právě se tato témata propisují do materiálů, které pak chodí od centrály nám. Pilot formule jedna promlouvá natolik do komunikace Mercedesu, že ikonické stříbrné monoposty ve formuli byly

najednou celé černé, ačkoliv ty jejich parametry pak nebyly ideální – přehřívali se rychleji, přesto se do toho šlo.

Ano. Ikonické *silver arrows* šly nově do černé a nyní odhalených karbonových vláken. Zajímala by mě však ta vzniklá časová prodleva od centrály ve Stuttgartu. Bylo to tak, že Vám do emailu přišla zpráva, že se komunikuje nějaké nové téma a bylo na Vás, jak a kdy ho zařadíte, či přicházely konkrétní příkazy a stanovy? Vnímala centrála, že je potřeba brát v potaz regionální připravenost na taková témata?

Pokud se ptáte, jestli existoval nějaký návod, tak žádný návod k tomuto nebyl. Značka je velmi opatrná na to, jak se projevuje na venek. Jsou takové osobnosti jako Sir Lewis Hamilton, který to tlačí, ale to je do jisté míry i dáno tím, že on sám zažil nepříjemnosti s tímto spojené. Když tomu pak nahráli vnější okolnosti, tak o to více se on pak projevoval a nebyl nijak, aspoň co já vím, omezován. My jako značka, a to je můj osobní názor, jsme velice opatrní v tom, co a jak komunikujeme. V momentě kdy vidíme, že ve světě se toto projevuje, tak jsme schopni se zavázat k progresi, ale jsme velice opatrní, jak ji budeme komunikovat. V momentě kdy se inkluze, ale i diverzita, začali intenzivně probírat, tak i prostor na projev se změnil, je rozmanitější. Hlavním důvodem té prodlevy je tedy vysoká opatrnost komunikace. Vnímat trendy určitě, ale netlačit nutně na pilu.

Centrála Vám tedy dává materiály, informace a především prostor pro vlastní přijetí novinek a inkorporaci na lokální trh na základě Vašeho vhledu a znalosti zákazníků a vlastních zaměstnanců. Pokud byste si nechali materiály černo stříbrné, nebyl by to vážný problém, ale spíše už byste přicházeli o potenciální zákazníky a progresivní image?

Ona ta marketingová komunikace souvisí i se strategií značky, která se řeší dlouhodobě. V momentě kdy jsme začali cílit i na mladší generaci jsme zjistili, co vlastně dnešní generace požaduje, na co se zaměřuje, jaké mají priority a hodnoty. Z toho pak vychází i to jak směrem k nim komunikujeme. Stále je to velice opatrné, protože ty změny jsou opravdu obrovské. Diverzita a inkluze jsou témata již dosti velká, ale značka velikosti Mercedes si nemůže ze dne na den začít tlačit zcela novou marketingovou komunikaci. Musíme k tomu přistupovat systematicky a s rozumem.

Z pohledu nás i ostatních dealerů, se kterými jsem v kontaktu, nevnímáme opravdu žádný tlak. Zásady a hodnoty Mercedesu jsou veřejně komunikované a je

ideální, když všichni dealeri následují tyto hodnoty a přizpůsobují tomu svojí komunikaci, ale není to násilně tlačeno. Kde naopak je citelný tlak na všechny dealery jsou zelené technologie a udržitelnost. Zde je vyžadována kolektivní progresa napříč celou dealerskou sítí. Inkluze a diverzita tedy ano, je to téma, není na náš však vyvíjen tlak.

Když jsem zde u Vás pracoval v roce 2020, tak se marketingová komunikace tvořila in-house a vybíralo se z centrální databáze v kombinaci s doplňujícími fotografiemi přímo ze showroomu. Dnes celou tuto komunikaci obstarává agentura XXX. Mají od Vás jasné zadání, nebo Vám navrhnou, co by bylo dobré komunikovat?

Většina marketingových podkladů vzniká na importu České republiky, a od nás dealerů je pak vyžadováno, abychom je komunikovali. Musíme předložit svůj marketingový plán, jaké využijeme kanály a s jakým rozpočtem. Gró toho obsahu však přichází od importu. Pokud si chceme vytvořit vlastní marketingový obsah, musíme i tak vybírat z centrální databáze až na výjimky, kdy se jedná o akce vyloženě vztažené k našim showroomům. Je t i tím, že centrální obsah obsahuje ochranné známky. To platí i pro všechny doplňkový prodej, jakým jsou například čepice. Agentura, kterou zmiňujete má na starost výhradně obsah pro sociální sítě Facebook a Instagram.

Vy jste zmínil, že pořádáte dny diverzity, ale pokud se rozhlédnu zde po showroomu, tak samotná skladba zaměstnanců není příliš diverzifikovaná. Nevím o žádném zaměstnanci z komunity LGBTQ, nevidím zde ani jinou rasu než europoidní. Žen se tu však několik pohybuje. Vnímáte tedy nějaké tlaky i ze strany zaměstnanců, nebo naopak?

Z tohoto pohledu si opravdu nejsem vědom, že bychom zde měli zástupce jakýchkoliv menšin. Zároveň jsme však velmi opatrní s dotazováním se ohledně těchto záležitostí. Bohužel v tomto ohledu může v dnešní společnosti dojít i k nechtěnému incidentu, který pak skončí pomluvou, či zažalováním.

Kde naopak Vám mohu sdělit značnou progresy je zastoupení žen. Nikoliv pouze v managementu ale vertikálně napříč celou zaměstnaneckou strukturou. Počet žen narostl značně. My jsme v clusteru s Maďarskem, Rumunskem, Slovenskem a Polskem. Dříve ženy nebyly ani vedoucími servisu, natož ředitelkami celého importu. To byly mužské role a mužský svět. Dnes už v samotném představenstvu Mercedesu je téměř 50% žen, vedoucí celosvětového prodeje je žena, vedoucí

centrálního marketingu je žena a myslím si, že o to intenzivněji se mnohá z těchto sociálních témat komunikovat. Ředitelem maďarského importu je žena. Vedoucí prodeje pro celý cluster je žena. Vedoucí servisu v Rumunsku je žena. Podíl žen jednoznačně narůstá.

Zvýšený počet žen určitě spadá pod diverzitu na pracovišti. Jaká je pak míra jejich inkluze? Podílejí se tyto ženy aktivně na rozvoji značky a jsou řádně vyslyšeny, přinesou-li do firmy nové, například návrhy a přístupy? Rozumím, že je to těžko měřitelné, přesto mě zajímá Váš pohled na věc a osobní zkušenost.

Zajímavé je, že když ženy přicházejí na tyto pozice, tak nevnímám zvýšení tlak na to, aby je více žen následovalo. Naopak vnímám tuto snahu spíše od dalších mužů. Jinými slovy se tyto ženy nesnaží nutně zametat cestu pro své následovnice. Toto je samozřejmě můj subjektivní názor. Pokud se však podívám na týmy, které si kolem sebe tyto ženy staví, tak nevnímám tlak, aby tam byla nějaká parita mužů a žen. Cílí na profesní způsobilost a individuální schopnosti nehledě na diverzitu. To může být tématem na úrovni dozorčí rady a širšího vzorku zaměstnanecké struktury mercedesu, nikoliv však takto jednotlivě. Za sebe mohu říct, že když jedním s někým z kolegů a kolegyň v manažerských pozicích a vlastně i jakékoliv jiné, nedělám rozdíl mezi tím, jestli je to žena nebo muž. Vážím si všech názorů stejně.

Ve Škodovce je dnes od montážní linky po představenstvo také téměř poloviční zastoupení žen. Zde to bylo dáno z velké části nařízeními. Na montážní lince je to patrně silněji, čím výše pak půjdeme strukturou tak toto ubývá a převládá samotná kvalifikovanost a motivace. Nyní jsme se bavili o ženách v manažerských pozicích, co však například mezi prodejci, marketéry, či na servisu?

To je dobře, že to zmiňujete, jelikož jsem si nyní vzpomněl na právě i na takový případ. Co se týče prodejkyň, tak máme dnes jednu v Liberci, měli jsme dvě. Z pohledu prodeje patří mezi ty nejlepší. Zde v Zápěch prodejkyň nemáme. Nejtěžší je však najít dobré pracovníky na servis. V tomto ohledu intenzivně spolupracujeme se školami. Měli jsme zde do nedávna mladou ženu, která s přehledem „strčila do kapsy“ své mužské kolegy co se týče přímo servisu vozů, diagnostiky a dalších úkonů. To stejné se nezávisle na sobě stalo i v Olomouci a Hradci Králové. Překvapilo mě, že se začali na takové pozice, které byli do té doby

opravdu ryze mužské, hlásit i ženy. Velmi schopné ženy. Bavím se o jednotkách, pěje se na ně však chvála. Co do pracovitosti, tak dovednosti. Myslím si, že diverzita i v takovémto prostředí může mít tedy určitě pozitivní a motivující efekt jak pro další ženy, tak i stávající mužské pracovníky, kteří nebudou chtít zaostávat za ženami. Nijak se zde toto zastoupení nevyžaduje, je to samovolné a přirozené.

Vyžadujete, či nabízíte jakákoliv školení a semináře? At' už přímo k diverzitě a inkluzi, nebo obecnější, které však i tato témata obsahují?

Z centrály nám chodí newslettery, které poukazují například na den diverzity, ale stejným způsobem nám přicházejí newslettery ohledně volných pozic nebo jiných workshopů. Nic není nepoměrem vyzdvižováno. Diverzita a inkluze jsou na stejné úrovni jako například *Nové pracovní metody*. Snažíme se všechny pracovníky, ani ne tolik vzdělávat, jako spíš informovat jaký je aktuální stav. Jaké jsou hodnoty, jaké jsou priority, jak se mají chovat. Žádná školení se nekonají. Když už, tak byznysová, pro sales nebo pro servis.

Co to znamená „nám chodí?“

Importérovi, který je dcerčinou společností Mercedes-Benz AG, dorazí okolo pěti newsletterů měsíčně. Opět je to však mix témat, jako jsou ty pracovní pozice nebo pracovní prostředí. To samozřejmě může do jisté míry souviset s inkluzí, doslovně to tam však takto napsáno není. Tam to však končí a k nám dealerům to dále forwardováno není. To pak probíhá na velmi neformální, osobní rovině v rámci schůzek jednotlivců od importéra, od dealerů. Například, když se potkávám s panem Ryšavým. Intenzita komunikace klesá opravdu na tu osobní, nepravidelnou a hlavně nekorigovanou rovinu. Dříve se plošně na dealery rozesílal newsletter Mercedes-Benz jednou za kvartál. Ten obsahoval všechna témata a případné novinky. Na import tedy čtyři až pět měsíčně, na dealery jednou kvartálně. Dnes je toto úplně pozastaveno, protože tištěné materiály už nechceme řešit. Do digitální formy to z nějakého není přesunuto. V té ose Mercedes-Benz AG – import – dealer a dodavatelé dealera- dost výrazně komunikace slábne. Pokud se nějaká taková témata otevírají, tak je to na dealerském setkání, které se koná dvakrát, třikrát za rok. V rámci strategie je o tom zmínka. V rámci marketingu je o tom také zmínka. To se bavíme o pětiminutových blocích.

To co říkáte, je velmi zásadní. V průběhu psaní této práce a sbírání dat z výzkumu jsem se s tímto fenoménem setkal snad u všech značek. Přestávám to vnímat jako selhání, ale prostě jako skutečnost, že takový je

přenos informací, a proto jsou i změny a progrese pomalé. Především u takto choulostivých témat. Ani marketingová oddělení nepřikládají vyšší váhu diverzitě a inkluzi, je to jednoduše jedno z témat, které je součástí marketingové komunikace, ale není stěžejní. Myslíte, že to je dáno i tím, jak je český trh velmi homogenní a není zde tlak upřednostňovat tato témata? Máte příklady zpětné vazby, ať už od zaměstnanců, nebo zákazníků v kontextu diverzity a inkluze?

Abych pravdu řekl, tak mě nic nenapadá. V minulosti jsme měli program *She's Mercedes*, který se zaměřoval na ženy. Pamatuji si, že to bylo asi tři nebo čtyři roky zpátky. Vycházel k tomu i nějaký čtvrtletník. Velmi se v tom angažovala naše prodejkyň v Liberci. Intenzivně se o to zajímali také v Karlových Varech a u Hošek Motor v Brně. Tato iniciativa byla směřována na ženskou klientelu.

Můžeme tedy říct, že v kontextu diverzity a inkluze se v České republice bavíme v drtivé většině o ženách, ženském zastoupení a ženských možnostech? Ostatní témata rasy, sexuální orientace, menšin, zdravotních postižení a jiných jsou okrajová.

Ano. K ostatním tématu přistupujeme velice opatrně a pomalu.

Váš německý obchodní partner a přítel Dirk Hoffmann má jakou zkušenost s diverzitou a inkluzí na tamním trhu?

Dirk mi vždy říkal, že cítí velký rozdíl v tom, jak Češi a Němci rozdílně přijímají změny a nařízení. V německé nátuře je více respektovat a přijímat systematická nařízení, zákony a změny obecně. V Česku se, dle jeho slov, okamžitě hledá způsob jako nová pravidla obejít, či pozměnit pro vlastní komfort. Osobně k tomuto názoru přistupuji s odstupem, ačkoliv je pravda, že Němci jsou v tomto ohledu opravdu poslušnější a méně sobečtí. Vliv na to má i radikální změna v politickém smýšlení většiny Němců a především politické struktury, která je dnes výrazně levicová, oproti posledním dvěma dekadám. Celkově je větší sociální tlak na sociální rovnost, což obsahuje i diverzitu a inkluzi. S tím stoupá i riziko špatné image při nenaplnování nových stanov v kontextu těchto faktorů.

Dokázal byste mi říct, v čem se Vy, nebo Mercedes-Benz obecně odlišuje od konkurence? Byli jste v něčem první, nebo výjimeční?

Víte díky čemu Mercedes-Benz existuje? Že za to může žena, nikoliv muž. Příběh Bertý Benz.

Myslíte to, když vzala svému muži jeden z prvních prototypů a vydala se s ním na dlouhý výlet?

Přesně tak. Sbalila děti a nechala vzkaz svému muži, že si vzala auto a vyrazila za rodiči. No a to byla pořádná štreka. To bylo do té doby nepředstavitelné. Udělala tím vlastně nejlepší marketing, jelikož ukázala, čeho je to auto schopné. Že to není jen na popojíždění pár stovek metrů po městě. V tom si myslím, že Mercedes má unikátní příběh, který může oslavovat.

Co ostatní značky?

Vím, že velký důraz na ženy byl kladen u Volva. Co si pamatuji, tak tam docházeli i k intenzivní komunikaci. Dokonce měli i auto, které bylo navrženo a koncipováno ženami.

XC40 nebo C40, že?

Myslím, že to byla už dokonce ta C30 s proskleným víkem kufru. Nějaké z nich. Ženy tam sehrály velmi důležitou roli a bylo to tlačeno i v doprovodné marketingové komunikaci. U nás jsou zastoupeny v managementu, ale že by měly vliv přímo až takovým způsobem, a že by to bylo komunikováno, to se nestalo. To Volvo šlo skutečně po podstatě věci. Kládli důraz na to, jak ženy smyslově vnímají velmi odlišně. Vůně, materiály i dispozice odkládacích prostor. Na jednom vozidle jim tak skutečně pracoval ryze ženský tým. Omluvte mě, jestli se pletu, ale do takové míry snad žádná značka, Mercedes nevyjímaje, nešla.

Nenastává tedy situace, že by v rámci diverzity a inkluze nějaká značka, či dokonce samotný dealer, tlačili vyloženě progresivním způsobem iniciativu a odskočili by tím konkurenci? Vnímám, že automotive v tomto ohledu postupuje jako celek víceméně stejným tempem. Ve výzkumu se pokusím najít rozdíly například vlivem geografické polohy centrál, matek, značek. Z jaké kultury vycházejí. Jaký je Váš názor?

V zásadě ano. Samozřejmě vždy někdo přijde s aplikací nějaké nové technologie, či výraznější evoluce v pohonu a podobně. V těch sociálních aspektech je to ale opravdu zřídka kdy takto. Vzpomněl jsem si však na takový příklad, který má silnou spojitost s Mercedesem. Manželka Toto Wolffa, šéfa Mercedes týmu ve formuli 1, Susie Wolffová byla dlouhou dobu testovací pilotkou závodních monopostů a dokonce několik let sama byla šéfkou závodního týmu spadajícího pod Mercedes. Nemyslí si však, že by to bylo z důvodu vynucování diverzity a

zastoupení žen. Ona skutečně vyrostla po boku svého manžela v motorsportu a byla plně kvalifikovaná pro takovou pozici.

Williams Racing také mají ženy ve vedení, či dokonce ho žena vlastní?

Williams Racing zdědila přímo dcera Franka Williamse. Už se vlastnictví zbavila, moc dlouho to nevedla.

Když jsem tu u Vás byl na rozhovor během svého bakalářského studia na Karlově Univerzitě, tak jsme spolu řešili téma výběr a koupě vozu. Jaké faktory to ovlivňují a jak do toho vstupují emoce. Mimo jiné jsme se dobrali k tomu, že počet návštěv u dealera před nákupem se snižuje, a také, že žena může mít často rozhodující vliv na verdikt koupě. Byli to takové případy jako absence tažného zařízení, nebo perforace zadních sedaček, která ztěžuje údržbu po zašpinění dětmi. Ačkoliv muž byl již rozhodnut, žena pragmaticky zasáhla a zvažovala alternativy. Nebyl to už tehdy signál pro to, aby se marketingová komunikace zaměřovala nejen na emoce, ale vyzdvihovala i praktické aspekty vozů, a tím cílila i na ženy, které mají často podíl na výběru vozu? Zejména pokud se jedná o vůz pro rodinu nebo účelně pro ně.

Pokud bychom měli nějaký časosběrný záznam vystavených vozů u nás, možná by na něm bylo zřejmé, že dříve bylo vystaveno pět sportovních modelů a limuzín, k nim jedno SUV, a dnes je těch SUV modelů tolik, že i vystavené musíme mít alespoň tři a sportovní modely jen 2, z nichž jeden není klasický sport'ák, ale nabušený hatchback nebo shootingbreak CLAčko ve vrcholné výbavě. A jak oba dobře víme, SUV segment je výrazně podpořen i zájmem žen o auta této zvýšené platformy. Takže v tomto ohledu lze říct, že ženy definovali změnu.

V kontextu diverzity a inkluze toto vystavování vozů na showroomu můžeme nazvat inkluzivním designem.

Jo. Takové spojení jsem již zaregistroval. Souvisí to i s tím, že se zvyšuje počet žen, které si vyloženě přijdou koupit auto od *á do zet* samy. Od prvního okamžiku mohou vidět širokou nabídku, kde spousta z vystavených modelů oslovuje přímo ně. Nemusí to být ale jen ta SUV, právě i zmíněný shootingbreak kombinuje praktičnost menšího kombíku a sportovní atributy lehkého hatchbacku. Když o tom spolu takto hovoříme, tak je pravda, že jsme showroomy naší dealerské sítě během let měnili, respektive jejich design a vozový mix. Bylo to však tak nějak přirozené, po malých krocích, které při každodenním pohybu po firmě člověk hned nerozpozná.

Nalezl byste nějaký moment, kdy jste cíleně uskutečnil změnu v rámci své dealerské sítě? Zavelel jste někdy se změnou marketingové komunikace?

Mohl bych asi zmínit nové standardy na showroomy obecně. Není to má vlastní iniciativa, to přišlo přímo z Německa. Jedná se o celistvou změnu showroomů, aby vypadali více jako umělecká galerie. Paradoxně vzhledem k náročnosti a možnosti technických úprav se jedná primárně o vzhled vnějšku. Více prosklení v kombinaci s černou barvou. Myslím si, a to je opravdu pouze osobní názor, že smyslem této změny bylo jednak snaha o nějaké periodické sladění vzhledu všech dealershipu napříč světem, ale i odlišení se od značek nižšího segmentu. Aby jak stálý, tak nový zákazníci měli možnost zažít wow efekt při návštěvě showroomů Mercedes-Benz. Nechceme být jen servis, pár přepážek, stolů a to celé obklopeno velkým parkovištěm vozů. Náš showroom, a showroomy Mercedesu obecně, by se měli posunout na novou rovinu, kdy samotná auta v kombinaci se svým prostředím získají umělečtější formát.

Duhové, pestré barvy, které jste říkal, že se v nějakých materiálech objevili tedy na banerech před vaším showroomem nově nevidíme? Spíše se razí trend jednoduchosti s dominancí černé barvy a čirého skla.

Ano. Pestré barvy se nově objevují v lakovně, respektive v nabídce barev nových modelů, nikoliv však v designu showroomů. Dříve jsme nabízeli deset odstínů stříbrné a černou. Dnes máme dva odstíny modré, žlutou, řvavě žlutou, oranžovou i se jednu dobu nabízela křiklavě zelené. Primárně samozřejmě na sportovní modely.

V tomto ohledu si tedy Mercedes uvědomil, že je potřeba tímto způsobem oslovit i diverzifikovanější zákaznický segment. Pokud by se tak nestalo, museli by si takoví zákazníci polepovat auta foliemi, anebo přejít ke konkurenci. BMW se těch křiklavých barev také nebojí. Dokonce si dovolím tvrdit, že s tím začali o dost dříve.

Z pohledu té inkluze a diverzity je pravda, že BMW se angažovalo již několik let nazpět. Vystavovali ty bláznivé prototypy v duhových barvách, či dokonce s panely, které mění barvu celého auto.

To auto, které měnilo barvu, to zatím umí jen z černé na bílou a zpět.

To je pravda. Do jisté míry to může časově korespondovat s proměnou barvy monopostů formule u mercedesu. Je to však otázka především rasová na beloško-černošské rovině.

I o tom je diverzita a inkluze. Těch parametrů inkluze a diverzity je v zásadě nekonečno. Dominantní je pohlaví, rasa, náboženství, sexuální orientace, zdravotní postižení, věk, či kultura. I díky našemu rozhovoru si dotvářím obraz o propojení s automotive. Kdy tedy dominují parametry pohlaví, případně pak té rasy. Ostatní jsou minoritními tématy. Alespoň v České republice. Nemyslím si, že je to z důvodu toho, že bychom zde byli zpátečníci, ale naopak v mnoha ohledech velmi otevření a tolerantní natolik, že není tlak ani z jedné strany na to prosazovat násilně nějaké změny.

V tomto ohledu s vámi souhlasím. Osobně vítám diverzitu a rozhodně si myslím, že ruku v ruce s inkluzí nám může pomoci zacílit na více zákazníků a současně vytvořit dobré pracovní prostředí. Ve své pozici však řeším v současné chvíli mnohem palčivější záležitosti, jako emisní normu EURO 7 a vysoký tlak na elektrifikaci vozové nabídky Mercedesu.

Závěrem bych Vás požádal o doporučení pro budoucí manažery a marketéry v automotive. Jaká témata považujete za důležitá pro budoucí roky? Vidíte potenciál v oblasti marketingové komunikace ve spojení s diverzitou a inkluzí?

Určitě Vám mohu zaručit, že elektromobilita bude tématem na mnoho let, jelikož se k tomu váže i rekonstrukce infrastruktury v globálním měřítku. Za neméně důležitý považuji také pokrok ve vývoji syntetických paliv, jelikož ta mohou fungovat i v rámci současné infrastruktury. Porsche je v tomto ohledu asi nejdále. Dokonce spolupracují s již funkčními rafineriemi těchto paliv, či jak nazvat ty mechanismy, kterými syntetická paliva vznikají. Nemyslím si, že to může nahradit elektromobilitu, ani zásobovat světovou spotřebu ve velké míře, ale zcela jistě to je dobrá paralela k současně užívaným pohonným hmotám. Může to pomoci s přechodem na plnou elektrifikaci některých trhů. Určitě bych se tedy věnoval těmto tématům. Kdo se nebojí vyrazit na východ a chce pomoci přežít spalovacím motorům, ať se vydá do Japonska. Tam se snaží zefektivnit a zmenšit pohonné jednotky jak jen to jde. Vývoji malých, ale výkonných, motorů se tam intenzivně věnují. (pozn. autora: Toyota Yaris a Yaris GR) Co do těch sociálních témat, myslím, že je důležité vnímat rostoucí poptávku po kvalifikovaných, manuálně zručných, pracovnících mezi všemi skupinami lidí. Ačkoliv je výroba automobilů výrazně automatizovaná, servis stále vyžaduje mnoho lidské práce. Jak jsem zmínil, spolupracujeme se školami. Je to z důvodu toho, abychom vytvářeli u

mladých lidí zájem o manuální práci kolem aut. Nevnímám práci v ušpiněných montérkách jako podřadnou, naopak je to stěžejní aspekt úspěchu a zisků naší dealerské sítě. Finanční ohodnocení takové práce také stoupá. O diverzitě a inkluzi je zcela jistě důležité se bavit a nevyklouzat tím nikoho z automotive sféry. Nemyslím si, že by se mělo však tlačít na pilu a tím spustit zase jiné potenciální problémy. Neměla by se nikomu vyloženě zametat cesta. Souhlasím s Vámi v tom, že jsme jako společnost velmi tolerantní. Věřím také v princip přirozené, zdravé soutěže. Samozřejmě vnímám za poslední roky benefity z vyzdvihování a poukazování na diverzitu a inkluzi. V té míře, v jaké to je nyní, bych pokračoval. Opatrně, nenásilně. Otázka žen v automotive dle mého názoru dává největší smysl, a to v tom ohledu, že se ambiciózní ženy ukázaly jako schopné manažerky a jistě tak motivovali další. V automotive je zcela jistě prostor na zdravé soutěžení nejen mezi etablovanými muži, ale právě i dravými ženami.

Jsou podle Vás ženy schopné zastávat jakoukoliv pozici v automotive?

Ano, určitě. Ukázalo se to například v tom Rumunsku. Na servisu i mezi vedoucími celého servisu.

Jsem si jistý, že dnes ani nemůžeme vědět, jaké benefity může přinést diverzita a inkluze pro automotive, a proto je důležité je mít stále zařazené mezi aktuální témata a vzdělávat se v nich.

Ženy mají v mnoha věcech jiný pohled na věc, a tím, že jsou početně zastoupeny i mezi zákazníky, považuji za klíčové jejich názory a poznatky vyhledávat, vnímat a přenášet do praxe.

Přesně o tom je inkluze.

No vidíte to!

To je z mé strany vše. Děkuji za rozhovor.

Také děkuji.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Otakar Pachovský		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní Marketing		
NÁZEV PRÁCE	Diverzita a inkluze v marketingové komunikaci automobilek		
VEDOUcí PRÁCE	Mgr. Emil Velinov, Ph.D.		
KATEDRA	KMM – Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	105		
POČET OBRÁZKŮ	27		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce se zaměřuje na zásady diverzity a inkluze v marketingové komunikaci automobilek. Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat naplňování a integraci zásad diverzity a inkluze v automotive obecně, i v českém automotive prostředí. Teoretická část se zaměřuje na shrnutí poznatků o diverzitě a inkluzi, jejich elementární význam i propojení s marketingovou komunikací. Věnuje se také manifestům, deklarácím a reportům automobilek ve vztahu k diverzitě a inkluzi. Praktická část se skládá z kombinovaného výzkumu, konkrétně z hloubkového rozhovoru a dotazníkového šetření. Oba výzkumy nabízejí vhled do zkoumané problematiky v kontextu českého automotive sektoru. Tato diplomová práce závěrem popisuje, v jakém stavu se nachází český automotive ve vztahu k diverzitě a inkluzi. Součástí diplomové práce je návrh řešení.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Diverzita, inkluze, automotive, marketingová komunikace, zaměstnanci, dealerství		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Otakar Pachovský		
FIELD	Specialization International Marketing		
THESIS TITLE	Diversity and inclusion in marketing communication of car companies		
SUPERVISOR	Mgr. Emil Velinov, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM – Department of Marketing and Management	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES	105		
NUMBER OF PICTURES	27		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	3		
SUMMARY	<p>The thesis focuses on the principles of diversity and inclusion in automotive marketing communication. The main aim of the thesis is to analyse the implementation and integration of diversity and inclusion principles in the automotive industry in general and in the Czech automotive environment. The theoretical part focuses on the summary of knowledge about diversity and inclusion, their elementary meaning and their connection with marketing communication. It also focuses on manifestos, declarations and reports of automotive companies in relation to diversity and inclusion. The practical part consists of a combined research, namely an in-depth interview and a questionnaire survey. Both researches offer insight into the issues under investigation in the context of the Czech automotive sector. This thesis concludes by describing the state of the Czech automotive sector in relation to diversity and inclusion. The thesis includes a proposal for a solution.</p>		
KEY WORDS	Diversity, inclusion, automotive, marketing communication, employee, dealership		

