

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

KULTURNÍ ROZDÍLY V MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACI

Bc. Kristýna HÁKOVÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph. D.

Tento list vyjměte a nahradte zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 4.1.2017

Děkuji doc. Ing. Janě Příkrylové, Ph. D. za odborné vedení diplomové práce a poskytování cenných rad.

Dále bych chtěla poděkovat marketingovému týmu společnosti Škoda Auto, a. s. za poskytování cenných a odborných informací.

Obsah

Obsah	5
Seznam použitých zkratk a symbolů	7
Úvod	10
1. Kultura	12
1.1. Úrovně kultury	13
1.2. Kulturní prvky	15
1.3. Kulturní stereotypy	18
1.4. Reakční typy kultury	18
1.5. Kulturní dimenze	19
1.5.1. Dimenze podle G. Hofstedeho	19
1.5.2. Dimenze podle F. Trompenaarse	22
1.5.3. Dimenze podle E. T. Halla	23
2. Marketing	25
2.1. Marketingová komunikace	25
2.2. Marketingový mix	27
2.3. Komunikační mix	28
2.3.1. Osobní prodej	29
2.3.2. Reklama	29
2.3.3. Podpora prodeje	30
2.3.4. Přímý marketing	31
2.3.5. Public relations	31
2.3.6. Sponzoring	31
2.3.7. Veletrhy a výstavy	32
2.4. Mezinárodní marketingová komunikace	32
2.4.1. Adaptace marketingové komunikace kulturním rozdílům	34
3. Kultura ve vybraných zemích	38
3.1. Čína	38
3.2. Německo	43
3.3. Velká Británie	46
3.4. Indie	49

3.5.	Rusko	52
4.	Společnost Škoda Auto, a. s.	55
5.	Marketingová komunikace ve společnosti Škoda.....	57
5.1.	Segmentace, targeting, positioning a strategie společnosti Škoda.....	58
5.2.	Marketingové útvary	62
5.3.	Proces tvorby mezinárodní marketingové komunikace	64
5.4.	Vztahy mezi centrálou a importéry při tvorbě komunikace	66
6.	Škoda ve vybraných zemích	68
6.1.	Škoda v Číně.....	69
6.2.	Škoda v Německu	73
6.3.	Škoda v Británii	77
6.4.	Škoda v Indii.....	79
6.5.	Škoda v Rusku	83
7.	Posouzení míry adaptace marketingové komunikace	86
8.	Zhodnocení marketingové komunikace ve Škoda Auto, a.s.	91
Závěr.....	93
Seznam literatury	94
Seznam obrázků a tabulek.....	106

Seznam použitých zkratk a symbolů

€	Euro
a.s.	Akciová společnost
AIR	All India radio
Apod.	a podobě
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten
ASA	Advertising standard Authority
ASCI	The Advertising Standards Council of India
Atd.	a další
B2B	Business to business
BBC	British Broadcasting Corporation
BMW	Bayerische Motorwerke
BTV	Beijing television
BRD	Bundesrep. Deutschland
CAA	China Advertising Association
CAP	The Committee of Advertising practice
CCTV	Chinesse Central Television
CKD	Completely knocked down
Cm	Centimetr
CNY	Čínský juan
Co.	Company
CZK	Česká koruna
ČR	Česká republika
DPA	Deutsches Presse Agentur
DSS	Dealer satisfaction survey
ESP	Electronic stability program
EU	Evropská unie
FM	Frequency modulation
G8	Group of eight
GAZ	Gorkovskij Avtomobilnyj Zavod
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HDP	Hrubý domácí produkt
IACS	International aftersales customer satisfaction
IBM	International Business Machines Corporation

IDV	Individualism vs. collectivism
IT	Information technology
ITC	Independent television commission
ITV	Independent television
Km ²	Kilometr čtvereční
KW	Kilowatt
L	Litr
LED	Light Emitting Diode
Ltd.	Private company limited by shares
LTO	Long term vs. short term
MAS	Masculinity vs. feminity
Mil	Milion
MPI	Multi Point Injection
MPM	Marketing performance monitor
MPV	Multi purpose vehicle
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
Např	Například
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NCBS	New car buyer study
Obr.	Obrázek
OSN	Organizace spojených národů
PDI	Power distance
PR	Public relations
RA	Radio Authority
RS	Racing sport
SAIC	Shanghai Automotive Industry Co.
SAIPL	Skoda Auto India Private Limited
SKD	Semmi knocked out
Str.	Strana
SUV	Sport utility vehicle
SVW	Shanghai Volkswagen Automotive Co. Ltd.
ŠA	Škoda Auto
TDI	Turbodiesel
Tis.	Tisíc
TSI	Twincharged Stratified Injection

TV	Televize
TZ	Tisková zpráva
Tzn	To znamená
UAI	Uncertainty avoidance
UK	United Kingdom
USA	United states of America
Vs.	Versus
VW	Volkswagen
VWIPL	Volkswagen Group Sales India Private Limited
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen

Úvod

Na světě žije přes 6 miliard lidí, kteří se odlišují jazykem, hodnotami, vírou, rituály a mnoha dalšími znaky, které lze obecně nazvat kulturou. Samotný pojem kultura se ve světě objevil už v 18. století. Kultura je znakem, který sjednocuje jedince v národy a vytváří hranici mezi ostatními skupinami jiné kultury.

Aby mohly národy vedle sebe existovat a řešit společné problémy, musí spolupracovat. Pro dosažení vzájemného soužití a spolupráce je nutné zaměřit se na kulturní znaky, abychom pochopili jednání ostatních národů a způsoby, kterými se národy řídí. Zároveň je důležité zaměřit se na rozdíly, protože jejich nedodržení může vést k nedorozuměním a konfliktům. Proto si nejen jedinec, ale i firma musí uvědomit kulturní rozdílnost a podle toho adaptovat své jednání. Jedinci přizpůsobují jazyk, dodržují pravidla a zásady. Firmy ještě navíc musí kulturám přizpůsobit produkt, cenu a marketingovou komunikaci, aby dosáhly úspěchu.

V současné době se neustále zvyšují počty nadnárodních firem, dochází k propojování obchodu a odstraňování překážek. Důsledkem toho se vyvíjí kultura, která zahrnuje znaky ostatních národních kultur. Tento proces se nazývá globalizace a přináší s sebou lepší porozumění ostatním kulturám a vyrovnané podmínky. Na druhou stranu, v globalizovaném světě dochází ke kolizím, které vyúsťují v násilí a také dochází k zániku mnoha menších kultur.

Kulturám a kulturním rozdílům se věnuje tato diplomová práce. Jejím cílem je analyzovat kulturní rozdíly v zemích s největšími automobilovými trhy a porovnat jejich dopady na marketingovou komunikaci automobilových výrobců. Rozdíly jsou analyzovány v zemích s největšími automobilovými trhy podle počtu prodaných automobilů za posledních 5 let. Zeměmi jsou Čína, USA, Německo, Rusko a Indie.

Teoretická část charakterizuje pojem kultura včetně jejích znaků. Dále se zaměřuje na rozdíly, které jsou představeny na Hofstedeho, Trompenaarsovo a Hallovo dimenzích. Část teorie se zaměřuje na marketing. Charakterizuje pojem marketing a zaměřuje se na marketingový proces, nástroje a komunikační mix. Je zde porovnán s mezinárodním marketingovým procesem a nástroji a jsou zde uvedeny marketingové strategie používané na mezinárodním trhu i s příklady. Na závěr části jsou analyzovány kultury ve vybraných zemích a projevy v marketingové komunikaci.

Praktickou část diplomové práce tvoří analýza marketingové komunikace společnosti Škoda Auto, a.s. Část se zaměřuje na marketingové oddělení společnosti a jeho pravomoci, na procesy tvorby komunikace a vztahy s importéry při tvorbě marketingové komunikace. Charakterizuje hodnoty, které se v komunikaci vyskytují. Praktická část krátce představuje zahraniční výrobní závody a importéry a charakterizuje jejich marketingový mix. Dále jsou zde analyzovány kulturní rozdíly na reklamním spotu na novou Škodu Superb. Důvodem výběru tohoto spotu je, že je vysílán ve všech vybraných zemích a že se tento model mnoho neodlišuje v provedení a výbavě. Na spotu je pak lépe viditelná kulturní adaptace. Analyzován byl pouze jeden spot, protože byl jako jediný nejvhodnějším příkladem pro analýzu. Důvodem jsou minimální změny na modelu Superb ve všech zemích. Ostatní modely se v kulturách odlišují, tudíž by mohlo dojít k ovlivnění provedení reklamy.

Na závěr práce je zhodnocena schopnost firmy adaptovat marketingovou komunikaci kulturním rozdílům.

1. Kultura

První zmínka o slově kultura se poprvé objevila v 18. století v Německu. V 19. století byl výraz použit ve francouzském slovníku Emilem Littrém a překládal se z latiny jako „zemědělská činnost, kultivace.“ (Hofstede, 2007) Ve světě se výraz objevoval nejčastěji ve spojení s hudbou a uměním. Až na počátku 20. století začal být pojem kultura spojován s civilizací, tedy se všemi hmotnými a nehmotnými produkty, které lidé vytvořili v průběhu svého života. Kultura se neustále přetváří v důsledku historického vývoje a v důsledku předávání novým generacím. (Světlík, 2003)

Podle Hofstedeho lze kulturu definovat jako: „obecně uznávané společenské hodnoty, zvyky, obyčeje a morálku, které jsou vyjádřeny v různých symbolech a šablonách předávaných z generace na generaci, které umožňují formy dorozumívání, chápání a také rozvíjení vědění.“ (Hofstede, 2007, str. 18) Definice kultury existuje mnoho, ale všechny se shodují, že základem kultury je vytváření hodnot, jejichž dodržování a vyznávání vyjadřuje vztah člověka ke společnosti, přírodě a okolnímu světu. Jedná se o neustále měnící se systém, který se vyvíjí v důsledku příchodu nových technických vynálezů, vzájemným prolínáním rozdílných kultur a předáváním tradic a zvyků novým generacím. Kultura není vrozená, ani instinktivní, ale jedinec se jí v průběhu života učí a osvojuje. Nelze ji vnímat individuálně, nýbrž v interakci s ostatními jedinci žijícími na stejném území. Tradice, hodnoty a postoje, které si jedinci mezi sebou předávají, vytvářejí kulturní charakter. Díky adaptabilitě může mít kulturní charakter několik podob, i když se jedná o stejnou kulturu. Jedná se např. o různá nářečí a životní styl, rozdílná náboženství na jednom území. Podle odlišností v charakteru lze kulturu rozdělit na homogenní a heterogenní. Státy s homogenní kulturou lze přirovnat k národní kultuře, protože se na celém území neprojevují žádné odlišnosti. Heterogenní kultura, ačkoliv se nachází na jednom území, může obsahovat mnoho rozdílů, např. nářečí, způsoby trávení volného času, strava, nebo oblečení. (Zamazalová, 2009)

V kultuře je též možné setkat se s kulturními univerzáliemi, jež se stávají významnými zejména pro firmy a jejich marketingovou komunikaci. Univerza jsou prvky, které se objevují ve všech kulturách, ale liší se jen ve formách, nebo

významech. Příkladem univerzálií mohou být např. rodina, manželství, etika a umění. (Šroněk, 2000)

Chování národů se však neodvíjí pouze od kultury, ale je ovlivněno osobností jedinců a lidskou přirozeností. Za lidskou přirozenost lze považovat základní psychické a fyzické rysy, které jsou vrozené a kterými se jedinec vůči okolí projevuje. Jedná se např. o způsob komunikace, sdružování se s druhými, nebo vyjadřování pocitů. Ačkoliv jsou tyto znaky pro všechny jedince společné, každý je vyjadřuje jiným způsobem, podle rámce, který si v mysli vytvořil.

Obraz rámce vychází z kultury, prostředí, ve kterém žijeme, ze vztahů, které s ostatními jedinci vytváříme, z nároků, které jsou na jedince kladeny a osobností člověka. (Fromm, 1997)

Osobností se rozumí souhrn charakteru, temperamentu, schopností a vlastností člověka, které jsou pro každou osobnost jedinečné. Rysy osobnosti jsou z části naučené a z části zděděné. (Panajotis Cakirpaloglu, 2012) Podle Hanse J. Eysenecka je osobnost souborem vzorů chování, které jsou vymezeny dědičností a prostředím. Osobnost vychází ze čtyř hlavních odvětví: konativní (charakter), efektivní (temperament), kognitivní (inteligence), a tělesná oblast (konstituce). (Eyseneck, 1947)

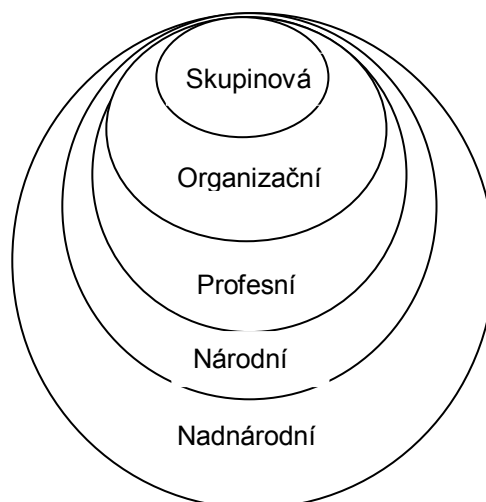
V současném moderním životě se dostáváme do styku s interkulturním prostředím stále častěji. Důvodem je využívání celosvětových médií, působnost firem v nadnárodním rozsahu a mezinárodní obchod. Střetem kultur dochází ke zdůraznění vzájemných rozdílů. V důsledku minimalizace rozdílů se vytvářejí přehledy o jednotlivých kulturách, které analyzují jejich prvky a elementy, protože znalostí kultur mohou jedinci vézt srozumitelnou a nekonfliktní komunikaci. Vědí, jak se chovat a jak mají jednat, aby předešli problémům a nedorozumění. (Šroněk, 2000)

1.1. Úrovně kultury

V důsledku začleňování jedinců do odlišných sociálních celků v průběhu jejich života, dochází k vytváření úrovně kultury. Jedinec tak funguje jako multikulturní entita. (Schein, 2010) Jednotlivé kulturní úrovně však nemusejí být v souladu, ale mohou si i odporovat např. náboženství a společenská třída, nebo pohlaví a

profese. Společné působení kulturních vrstev značně ovlivňuje jedincovo chování i jeho osobnost.

V následujícím obrázku je vymezení kulturních úrovní.



Obr. 1: Úrovně kultury

Zdroj: Vlastní zpracování

Nadnárodní kultura je nejvyšší úrovní, kde znaky jednotlivých kultur přesahují národní hranice, a kulturní charakteristiky lze nalézt na území několika států. Nadnárodní kultura je spojena zejména s jazykem, náboženstvím, nebo etnikem. (Karahanna, 2005)

Pro národní úroveň jsou typické kulturní charakteristiky, které jsou společné všem příslušníkům na daném území. Uvnitř národní kultury se však vytvářejí další kulturní skupiny, které se od národní mohou lišit. Jedná se např. o region, ve kterém jedinec žije. Kultura se zde liší životním stylem, nebo nářečím. Vlastní kulturu si vytváří každá společenská třída, nebo generace. Pohlaví jedince ovlivňuje kulturu např. chováním, hodnotami a svými životními cíli.

Profesní úroveň kultury zahrnuje stejné normy chování a hodnoty, které jsou společné pro všechny pracovníky, kteří pracují ve stejném odvětví. (Gouldner, 1957)

Organizační kultura je společná pro skupinu lidí pracujících v dané organizaci. Skupina pracovníků sdílí stejné hodnoty a normy, které je spojují v jeden celek. (Siehl a Martin, 1990)

Skupinová kultura se považuje za nejnižší vrstvu kultury. Každé seskupení příslušníků se řídí vlastními pravidly a sdílí vlastní normy. (Karahanna, 2005)

Kultura ovlivňuje chování jedince třemi rovinami kultury. Vnější rovina (praktiky) je vyjadřována jedinci navenek. Za střední vrstvu kultury lze považovat hodnoty a normy, kterými se společnost řídí a které dodržuje. Vnitřní rovinou kultury, která zahrnuje pravidla, hodnoty a základní přesvědčení, jsou příslušníci ovlivňováni více, než vnější rovinou kultury. (Karahanna, 2005)

1.2. Kulturní prvky

Kulturní prvky se utvářely v průběhu celé historie a nyní tvoří základ celé kultury. Za kulturní prvky lze považovat normy, hodnoty, postoje, symboly, rituály, zvyky, tradice, jazyk, náboženství a národní hrdiny. Kulturní prvky se rozdělují na materiální a nemateriální. (Lukášová, 2004)

Materiálními prvky se rozumí výsledky lidské činnosti. K materiálním prvkům jsou řazeny umělecké výtvoř, stavby, oděvy, produkty vytvářené firmami a ostatní předměty charakteristické pro danou kulturu. Nemateriální, neboli duchovní hodnoty zahrnují filozofii, umění, náboženství a vědu.

Český sociolog Miloslav Petruska přidal ještě k těmto dvěma skupinám skupinu normativních hodnot, která zahrnuje morálku, tradice, zvyky, zásady chování a právo.

Podle londýnského profesora Richarda Osborneho jsou kulturní prvky děleny do čtyř skupin. První skupinou jsou artefakty, které jako u předchozích dělení zahrnují materiální výtvoř. Normy, kulturní vzorce a pravidla, podle kterých se lidé chovají, řadí do skupiny sociokulturních regulativů. Normativní hodnoty Osborne nazývá idejemi. Rodinu, manželství, stát a ostatní instituce, ve kterých lidé žijí, řadí do skupiny sociálních institucí. (Osborne, 2002)

Zvyky

Zvyk je vzorec chování jedinců, nebo skupiny určité kultury, který vychází z náboženských tradic. Jedná se o způsob jednání a myšlení, podle kterého se lidé od pradávna chovají a předávají ho z generace na generaci. Zvyklosti ovlivňují jednání a chování lidí, jejich oblékání a stravu. (Lukášová, 2004)

Tradice

Tradice pochází z latinského slova „traditio“, které v překladu znamená předávání. Jedná se o předávání zvyků, mravů, náboženství, umění a jiných symbolů. Tradice lze považovat za kulturní dědictví, protože se na ně váží zkušenosti z minulosti, které jsou předávány přes všechny generace do budoucnosti. (Šroněk, 2000)

Jazyk

Verbální komunikace je vedena prostřednictvím jazyka a je jedincem využívána k výměně informací. Verbální komunikace ještě zahrnuje paraverbální jazyk, který označuje v konverzaci sílu hlasu a pomlky mezi slovy. Příkladem může být španělština, kde síla hlasu velice kolísá a slova se na sebe navzájem váží. Naopak čeština je plynulý jazyk s poměrně stejnými mezerami mezi slovy.

V současné době je na zemi kolem tří tisíc jazyků. I přesto, že jsou si některé jazyky velice podobné, mohou obsahovat značné rozdíly ve vyjadřování myšlenek příslušníků kultur. (Čermák, 2001)

Náboženství

Náboženství je nejstarší a nejsilnější zdroj kultury. Rozděluje se na monoteistická náboženství, jako křesťanství, judaismus a islám, která mají základ ve svatých knihách a jsou založeny na víře v jednoho boha. Východní, nebo polyteistická náboženství – hinduismus a buddhismus, jsou založené na meditacích, které vedou k povýšení duše. Polyteistická náboženství jsou založená na víře ve více bohů.

Náboženství je jedním z prvků, který vytváří největší kulturní rozdíly. Značně ovlivňuje chování spotřebitelů např. zákazem konzumace alkoholu, nebo vepřového masa. Vytváří zákazy a překážky v ekonomice a obchodu, omezuje práva žen a lidí žijících v podřadných kastách např. lidé nesmějí pracovat na

určitých pozicích. Ve společnostech vytváří náboženství rozdíly v přijímání zaměstnanců, v obchodních jednáních a v oslavách svátků. (Hollensen, 2008)

Rituály

Rituál je odvozen z latinského slova „ritus“ což v překladu znamená řád, nebo obřad. Mnoho rituálů vzniklo na základě mýtů. Jedná se zejména o pravidla, symboly a gesta, která jsou dodržována lidmi ve významných a opakujících se situacích. (Hroch, 2009)

Symboly

Symboly jsou prostředky usnadňující komunikaci, jejichž funkcí je šíření národní identity a vzbuzování důvěry v národy. Jejich vznik lze vyvozovat z náboženství. Symboly se neustále vyvíjejí a mohou přecházet do stereotypů. Mají několik forem, podle kterých je lze rozdělit na *veřejné činnosti*, jako slavnosti a průvody, *verbální projevy* zahrnující hymny, hudbu, nebo hesla. *Ikonoграфии* obsahující obrazy, vlajky, známky a pomníky. Do symbolů je také zařazena krajina včetně jejích složek. (Hroch, 2009)

Hodnoty

Hodnotou se rozumí důležité preference, kterým jedinec, nebo společnost přidružuje význam a které ovlivňují jejich rozhodování. Pomáhají rozlišit co je dobré a co špatné. (Lukášová, 2004) Hodnoty reprezentují lidské potřeby, přání a cíle, kterých chce společnost dosáhnout. (Singer, 1998) Hodnoty sdílené společností mohou být i v rozporu s hodnotami jedince.

Národní hrdinové

Národními hrdiny jsou osoby skutečné, nebo vymyšlené, jejichž charakteristiky jsou v dané kultuře vysoce ceněné. (Hofstede, 2007) Hrdinové poskytují modelové chování, symbolizují národ vnějšímu světu, posilují a udržují národní jedinečnost. Hrdinové mohou ovlivnit několik generací, jiní jsou spojeni s určitou dobou. (Lukášová, 2004)

1.3. Kulturní stereotypy

Stereotypem se rozumí zjednodušení, generalizovaný úsudek (*Duden, 1996*) pevné přesvědčení a typizaci okolního světa, jež se vztahují k realitě a ovlivňují ji. (*Hroch, 2009*) Jedná se o zkreslené vnímání jiných národů. Stereotypy vyzdvihují specifické znaky, kterými je určitá skupina charakteristická např. Němci jsou přesní, Španělé líní.

Stereotypy vyjadřují pouze povrchní záležitosti a nezaměřují se na hodnoty, přístupy, ani znalosti. (*Šroněk, 2000*) Neustále se mění a vyvíjejí působením komplexu různých mechanismů např. výchovou, nebo médií, které se v zemích liší.

Stereotypy jsou rozděleny do dvou skupin – **heterostereotypy**, kdy příslušníci jiných národů posuzují charakteristiky určitého národa a **autostereotypy**, kde posuzují charakteristiky příslušníci vlastního národa. (*Hroch, 2009*)

Stereotypy pomáhají lidem lépe se přizpůsobit okolí, vytvářejí strukturu, ve které se lépe orientuje, nebo umožňují jednoduše vyjádřit své názory. (*Průcha, 2007*)

Stereotypy se objevují i v marketingu, kde ovlivňují všechny části komunikačního řetězce. V médiích se stereotypy projevují pravidelností v zobrazování určitých témat. Pravidelnosti nejsou podmíněny jen mediální logikou, ale i ideologií v dané společnosti. (*Jirák, Koeplová, 2003*)

Ve zpravodajství se stereotypy projevují výběrem zpráv a jejich prezentací, v tištěných médiích se shoduje vizuální podoba, v jazyce se objevují ustálené obraty. (*Burton, Jirák, 2001*)

1.4. Reakční typy kultury

Význam kulturních rozdílů posiluje s rozvojem mezinárodního obchodu, rozšířením působnosti nadnárodních firem a se zvyšujícím se využití médií a jiných technických vynálezů. Kultury jsou nucené intenzivněji spolupracovat a komunikovat. Kulturní rozdíly se projevují zejména v chování, jednání, myšlení, náboženství, jazyce a mnoha dalších, které se obecně nazývají kulturním prostředím. (*Světlík, 2003*) Znalost rozdílů umožňuje příslušníkům národa předvídat chování a jednání ostatních národů a umožňuje jim vhodně reagovat na

změny. Naopak neznalost rozdílů může vézt k nedorozumění, nebo konfliktům. (Šroněk, 2000)

Důležité je, si uvědomit, že každá kultura reaguje na situace rozdílně. Na základě rozdílnosti chování lze rozlišit čtyři reakční typy:

Za **ignorující typ** lze považovat jedince, který nepřikládá kulturním rozdílům žádný význam a předpokládá, že se ostatní jedinci budou přizpůsobovat jeho kultuře. Jestliže se nepřizpůsobí, jsou považováni za neochotné a hloupé a jako partneři nepřicházejí v úvahu.

Jedinci, kteří neberou ohledy na jiné kultury, ale věří, že i přesto lze s příslušníky jiných národů komunikovat, jestliže je do vztahu zahrnuto přátelství a tolerance jsou tzv. **univerzálním typem**.

Pro jedince **výkonového typu** nejsou až tak důležité vlivy určující chování a myšlení ostatních lidí. Věří, že jedinec jiné kultury, který má jasný cíl a umí ho dosáhnout, není závislý na kultuře a i přes rozdíly je úspěšný.

Potenciálový typ jedince bere ohledy na rozdílné chování a myšlení v cizích kulturách a snaží se kulturní rozdíly pochopit a navzájem sladit tak, aby se staly pro oba partnery přínosem. (Nový, 2005)

1.5. Kulturní dimenze

Už od vzniku lidstva vznikaly mezi národy neshody a problémy. V 1. polovině 20. století navrhli američtí antropologové okruhy, které měly charakterizovat obecné problémy, jež mají dopady na fungování společnosti a jednotlivce, kteří ve společnosti žijí. (Hofstede, 2007). Tyto okruhy byly definovány Inkelesem a Levinsonem a později byly empiricky doloženy výzkumem na lidech v mezinárodní společnosti IBM, který provedl Geert Hofstede, holandský psycholog.

1.5.1. Dimenze podle G. Hofstedeho

Geert Hofstede analyzoval hodnoty a ustálené vzorce chování jednotlivých národních kultur a vytvořil čtyři dimenze: rozpětí moci v hierarchii, individualismus vs. kolektivismus, vyhýbání se nejistotě a maskulinita vs. feminita. Později byla ještě definována pátá dimenze – orientace v čase. Dimenze se zaměřují na parametry, které jsou kulturami chápány jinak a značně se promítají do způsobu

komunikace, práce a managementu organizace. Pro porovnání těchto hodnot byla ke každé dimenzi vytvořena stupnice od 0 do 100, kde 0 označuje nejnižší a 100 nejvyšší hodnotu. Výsledný index vyjadřuje postavení země ve vztahu k zemím ostatním. (Světlik, 2003)

Rozpětí moci v hierarchii (PDI)

Rozpětí moci v hierarchii definuje, v jakém rozsahu členové organizací akceptují nerovné rozdělení moci. U kultur s velkým rozpětím moci členové očekávají velké nerovnosti mezi jednotlivci. Ve společnostech se tak tvoří mnohavrstevné hierarchické systémy. Jedná se zejména o Arabské země, Mexiko a Filipíny.

Společnosti s nízkým rozpětím moci bojují proti velkým rozdílům mezi jednotlivci a snaží se nastavit co nejmenší rozdíly a rovnost mezi členy. Hierarchické systémy v těchto společnostech jsou ploché a jsou rozšířené zejména v USA, Velké Británii, Německu a Dánsku. (Nový, 2005)

Individualismus vs. kolektivismus (IDV)

Dimenze individualismu a kolektivismu vyjadřuje, zda se jedinci určité kultury integrují do společenství, nebo zda jsou samostatnými. U individualistických kultur jsou jedinci považováni za nezávislé, kteří si tvoří cíle na základě svých rozhodnutí, bez ohledu na zájmy skupiny. Od zaměstnanců individualistické kultury se očekává, že se budou řídit svými individuálními rozhodnutími a potřebami. Z hlediska vedení je nutné zaměřit se na jednotlivce a jejich konkrétní výkony. Individualistické kultury je možné nalézt v anglicky hovořících zemích jako USA, Austrálie, Kanada a z evropských zemí Belgie a Holandsko. (Glowik, 2011)

V kolektivistických kulturách se jedinci začleňují do skupin a stávají se jejich součástí. Své cíle vyjadřují v souladu se skupinou. Od zaměstnance se očekává, že bude jednat v zájmu skupiny, i kdyby jeho osobní zájmy nebyly v souladu se zájmy skupiny. Z hlediska vedení je nutné, aby se manažeři zajímali spíše o harmonizaci vztahů ve skupině, než o provádění úkolů. Mezi země s kolektivistickým přístupem se řadí např. Jihovýchodní Asie a Latinská Amerika. (Hofstede, 2007)

Vyhýbání se nejistotě (UAI)

Dimenze určuje, jak moc se cítí členové kultury ohroženi v případě nejistoty, nebo neznámých situací. Lidé patřící do skupiny s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě jsou velice emocionální a aktivní a v případě nejistoty upadají do velkého stresu a úzkosti. Proto je nutné z jejich života odstranit nejistotu prostřednictvím pravidel a regulací. Společnost se tak stává konzervativní. Nedůvěřuje inovacím a dává přednost stabilním sociálním vztahům. Typickými zeměmi jsou Německo a většina severovýchodních zemí např. Norsko, Švédsko.

Naopak skupiny s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě jsou lidé velice klidní, kteří mohou působit jako líní. Nejistotu v životě vnímají jako samozřejmost, tudíž jim nezpůsobuje stres a nenutí je k stálé aktivitě. Proti lidem s vysokou mírou vyhýbání se riziku, vnímají čas pouze orientačně a nemají pevně stanovená pravidla, protože jim způsobují v životě emocionální překážku. Typickým příkladem tohoto přístupu jsou jižní země např. Španělsko, Itálie a Indie. (*Glowik, 2011*)

Maskulinita vs. feminita (MAS)

Dimenze určuje, do jaké míry jsou stanoveny role mezi muži a ženami a do jaké míry jsou od sebe oddělovány. V maskulinních kulturách se od mužů očekává, že budou zaměřeni na výkon a úspěch, budou schopni se prosazovat, zatímco ženy budou chápány jako skromné, starostlivé a dobrosrdečné. V organizacích je prosazováno, že život byl stvořen pro práci a hlavními hodnotami jsou materiální úspěch a kariérový postup. Konflikty se řeší bojem a obvykle vítězí nejsilnější. V maskulinních kulturách platí, že chtějí-li ženy porazit muže, je to možné, ale musí být silnější a velice ambiciózní.

Ve femininích společnostech je ženská a mužská role totožná. Od obou se očekává skromnost a mírnost. Jejich cílem je kvalita života. Z hlediska organizací se zde prosazuje, že lidé pracují, aby žili. Konflikty se řeší prostřednictvím vyjednávání a kompromisů. Hlavními hodnotami jsou rovné a pevné vztahy s ostatními členy organizace. (*Schroll, Machl, 2016*)

Orientace v čase (LTO)

Dimenze ukazuje, do jaké míry je oceněno dlouhodobé myšlení. Kultury se silnou dlouhodobou orientací se zaměřují na budoucnost. Hlavními hodnotami

v organizaci je tvrdá práce, odpovědnost, čestnost, otevřenost inovacím a sebekázeň. Všechny úspěchy a neúspěchy jsou přisuzovány vynaloženému úsilí. S dlouhodobou orientací jsou spjaty východoasijské země.

Kultury s krátkodobou orientací se snaží o rychlé dosažení cílů, hledají požitky a utrácejí. Úspěchy a neúspěchy jsou přisuzovány náhodě. Hlavními hodnotami je osobní svoboda, svoboda vyjadřování a spoléhání se na sebe. Zeměmi s krátkodobou orientací jsou anglicky hovořící země. Česká republika patří mezi krátkodobě orientované země. (*Průcha, 2009*)

1.5.2. Dimenze podle F. Trompenaarse

Holandan Fons Trompenaarse se pokusil analyzovat kulturní rozdíly z jiného úhlu pohledu, než Geert Hofstede. Vytvořil 7 dimenzí národní kultury: **Universalismus vs. partikularismus**, kdy se universalistické kultury drží pravidel a pevně zakotvených norem. Vztahy mezi lidmi jsou až na druhém místě. Naopak partikularistické kultury dávají přednost přátelství a osobním vztahům. Realitu vnímají z mnoha pohledů, a proto není možné řídit se pravidly. (*Businessinfo [online], Faaborg, 2005*)

Kolektivismus vs. individualismus je dimenzí, která se shoduje s dimenzí Geerta Hofstedeho.

Neutralita vs. emocionalita vyjadřuje, jak příslušníci národa dávají najevo své pocity. Neutrální kultury své pocity a myšlenky nevyjadřují. Jejich chování a projevy jsou chladné a monotónní a postrádají výraznou gestikulaci a mimiku. Emocionální kultury vyjadřují své pocity a myšlenky slovně i mimoslovně. (*Trompenaars, 1993*)

Specifičnost vs. difúznost, kdy se příslušníci specifických kultur projevují přesně a stroze. Jsou účeloví, přímí a věcní. Řídí se pravidly a zásadami a dokážou oddělit pracovní záležitosti od soukromých záležitostí. U difúzních kultur se projevuje vyhybavost, bezcílnost a dvojznačnost. Soukromé a pracovní záležitosti se prolínají. (*Nový, 2005*)

Orientace na přisuzování vs. orientace na dosahování vyjadřuje, jak je v daných kulturách získáván status. Kultury orientující se na dosahování odvozují respekt a status od znalostí a dosažených výsledků. Naopak kultury orientované

na přisuzování odvozují status a respekt od věku, profese a společenského původu. (*Businessinfo, 2010, [online]*)

Předchozích pět Trompenaarsových dimenzí charakterizuje vztah k jiným lidem. Šestá dimenze **orientace na minulost, přítomnost či budoucnost** vyjadřuje vztah k času. Dimenze se shoduje s Hofstedeho dimenzí krátkodobá vs. dlouhodobá orientace. Národy orientované na minulost pohlíží na život z pohledu historie, nebo tradice. Přítomnost se zabývá aktuálními činnostmi. Orientace na minulost a přítomnost odpovídá Hofstedeho krátkodobé orientaci. Naopak dlouhodobá orientace odpovídá orientaci na budoucnost, kde si národy vytvářejí dlouhodobé strategie. (*Businessinfo, 2010,[online]*) (*Trompenaars, 1993*)

Sedmá dimenze **interní vs. externí orientace** se týká vztahu k prostředí. Kultury interně orientované jsou schopné ovlivnit prostředí kolem sebe. Jejich chování může působit dominantně, až agresivně. Naopak kultury s externí orientací žijí v harmonii s přírodou a okolím. Jsou ochotni se okolí přizpůsobit, aby došlo ke spokojenosti obou stran. Interně orientované kultury lze přirovnat k Hofstedeho individualistickým kulturám a externě orientované kultury k Hofstedeho kolektivistickým kulturám. (*Businessinfo, 2010, [online]*) (*Trompenaars, 1993*)

1.5.3. Dimenze podle E. T. Halla

Jedním z dalších antropologů, který se zabýval interkulturními otázkami, byl Edward T. Hall, který identifikoval kulturní dimenze z pohledu lidského soužití. Jeho dimenzemi bylo vnímání času a míra kontextu v komunikaci. (*Faaborg, 2005*)

Dimenze **vnímání času** rozděluje kultury na polychronní a monochronní. Polychronní kultury jsou schopny dělat více věcí současně a nebrání se náhlým změnám. Naopak monochronní kultury dávají přednost pouze jedné věci a po jejím dokončení se věnují věci další. Kultury se orientují na plány a termíny a snaží se vyhýbat změnám.

Druhá dimenze rozděluje kultury na kultury s **vysokým kontextem v komunikaci a kultury s nízkým kontextem v komunikaci**. V kulturách s vysokým kontextem komunikace je část sdělení řečena, ale jeho další část vychází ze samotného kontextu, podle neverbální komunikace, nebo tónu hlasu. Naopak v kulturách s nízkým kontextem komunikace se předpokládá, že co je řečeno je fakt a není

zde potřeba hledat další význam. Mezi kultury s vysokým kontextem v komunikaci lze zařadit asijské země a naopak do kultur s nízkým kontextem v komunikaci se řadí Němci, Švýcaři a Dánové. *(Faaborg, 2005)*

Dimenzemi se však nezabývali pouze tito antropologové, ale mnoho dalších antropologů, které své výzkumy navázali na předchozí dimenze, nebo je pouze upravili, nebo rozšířili. Řadí se mezi ně William B. Gudykunst a Jacques Demorgon. *(Nový 2005) (Faaborg, 2005)*

Dimenze nám pomohou v diplomové práci určit, jaká média jsou v daných zemích preferována a jak na nich závisí tvorba marketingová komunikace. Podle výzkumu bylo zjištěno, že dimenze mají na užívání médií značný vliv.

Země, které mají vyšší index vzdálenosti od moci, dávají přednost masmédiím a neosobní komunikaci. Národy s vysokou mírou kolektivismu a vyhýbání se nejistotě upřednostňují komunikaci face-to-face. Vyhýbají se počítačům a jim podobným médiím z důvodu absence zpětné vazby. Femininní země upřednostňují média, která zdůrazňují sociální podtext a emoce. *(Mutlu, 2013 (online))*

Aaron Marcus a Emilie West Gould (2000) zkoumali preferenci webového rozhraní v různých kulturách. Vysoký index mocenské vzdálenosti ovlivňuje strukturu informací a odborné znalosti. Země s vysokým indexem individualismu nemají problém s poskytováním svých osobních údajů a nemají problém s novými a netradičními prostředky. Maskulinní země si potrpí na praktické informace. Země s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě dávají přednost médiím, která poskytují potřebné a jednoduché informace.

Země s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě se brání novým technologiím. Individualistické země dávají přednost rádiím a televizi. Dlouhodobá orientace má pozitivní vliv na čtení novin. Maskulinita dává přednost prostředkům jednostranné komunikace. *(Hofstede, 2007)*

2. Marketing

S rozvojem globalizace se mnoho firem snaží o rozšíření svých produktů do celého světa, protože zahraniční trh nabízí mnoho možností, které jsou pro firmy nejen ziskové, ale umožňují jim zlepšovat své produkty a technologie.

Globalizace zintenzivňuje celosvětové sociální vztahy, jež spojují vzdálené lokality, tak, že jsou lokální události tvořeny událostmi, které se dějí mnoho mil daleko a naopak. Jedná se o dialektický proces, kdy se místní události mohou vyvíjet zcela opačně, než velmi vzdálené vztahy, které je formují. (*Giddens, 2010*)

Hlavními aktéry globalizace jsou nadnárodní společnosti, které se stávají stále méně závislými na zemích, z nichž vycházejí. Vytvářejí strategie, jak přesouvat výrobu a investice z jedné strany světa na druhou za pomoci komunikačních prostředků. (*Mezřický, 2003*)

Cílem firem je nalézt a uspokojit potřeby zákazníků z celého světa, lépe, než konkurence a získat tak největší podíl na trhu. Současná firemní marketingová strategie se řídí heslem „mysli globálně, jednej lokálně.“ (*Hollensen, 2008*)

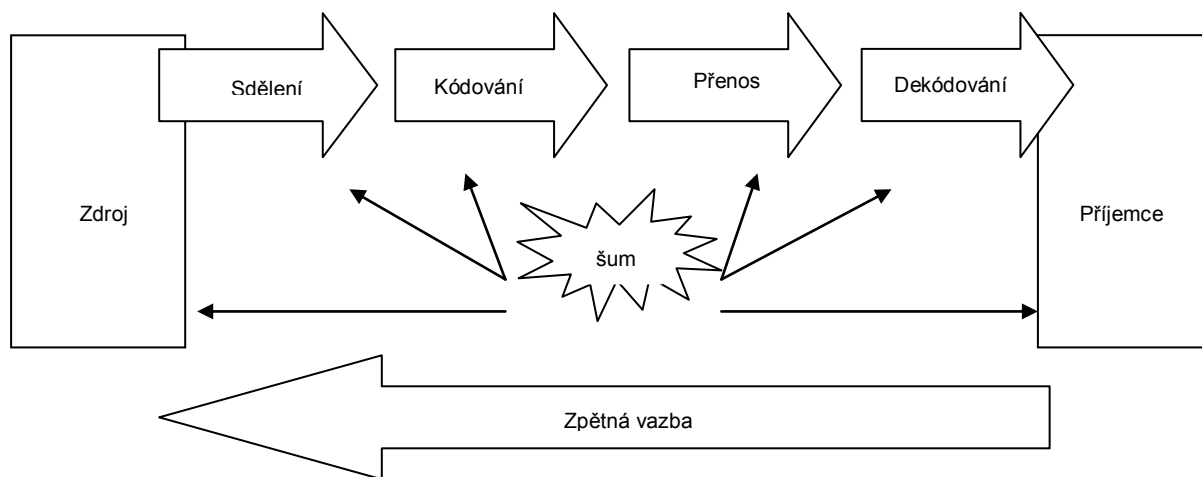
V současné době se firma stává tím úspěšnější, čím více proniká na zahraniční trhy. Avšak tato expanze je spojována s mnoha riziky. Činnosti firem jsou ovlivňovány nařízením a regulacemi, korupcí, politickou, nebo ekonomickou nestabilitou a mnoha dalšími.

Při vstupu na zahraniční trh si musí firmy stanovit své cíle a strategie, objem prodeje, počet zemí, do kterých chtějí expandovat a způsob, kterým chtějí na trh proniknout. Z hlediska marketingu si musí určit, do jaké míry budou přizpůsobovat marketingový mix místním podmínkám. (*Kotler, 2004*)

2.1. Marketingová komunikace

Marketing je podnikatelskou koncepcí, která informuje zákazníky o vzniku nových produktů, jejich vlastnostech a ceně. Podle Kotlera je marketing definován jako: „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny uspokojují svá přání a potřeby v procesu výroby a směny výrobků, či jiných hodnot.“ (*Kotler, 2004, str. 30*)

Úkolem marketingové komunikace je přenos informací od zdroje k příjemci. Zdroj, kterým je podnik, vytváří sdělení na základě svých cílů a motivací, které chce komunikovat s vnějším světem. Ještě před vysláním informace z podniku musí informaci zakódovat do obecného jazyka, aby ve sdělení byla vyjádřena požadovaná kvalita. Pak je informace vyslána prostřednictvím médií (internet, rádio apod.), kde je zákazníkem dekódována. Při přijetí sdělení se mohou vyskytnout komunikační šумы, které mohou způsobit, že zákazník pochopí informaci jinak, než bylo původně zamýšleno. Šумы mohou být způsobeny fyzickými faktory, zkreslováním, či konkurencí. Po dekódování následuje zpětná vazba od zákazníka. (Přikrylová, 2010)



Obr. 2: Model komunikačního procesu

Zdroj: Přikrylová, 2010

Cílem marketingové komunikace je upoutání pozornosti zákazníka a uspokojení jeho potřeb. Tvorba zisku firmy a dosažení konkurenční výhody nad ostatními účastníky trhu. Marketingová komunikace se snaží o vytvoření pozitivního image produktu i firmy. Odlišuje produkt od ostatních konkurentů, stimuluje poptávku po produktu a ovlivňuje další zájmové skupiny. V případě vzniklých problémů se snaží zmírnit negativní dopady na firmu a snaží se cílovým skupinám všechny vzniklé problémy objasnit. (De Pelsmacker, 2003)

Intenzita a forma marketingové komunikace se liší podle **cílů podniku**, podle **příjemců**, kterými mohou být všichni zákazníci, nebo jen zákazníci určitého segmentu, média, společnost, nebo články distribuční cesty.

Dále závisí na **charakteru sdělení**, který se odvíjí od životního cyklu produktu. Ve fázi zavádění má sdělení za úkol informovat zákazníka o novém produktu a vzbudit v něm o produkt zájem. Ve fázi růstu se sdělení snaží zákazníka přesvědčit, že právě tento produkt je tím nejvhodnějším. Dojde-li produkt do fáze zralosti, úkolem sdělení je zákazníka neustále přesvědčovat a produkt mu připomínat. Ve fázi útlumu produktu se sdělení snaží produkt omladit. (Horáková, 1992) (Kotler, 2007a)

2.2. Marketingový mix

Marketing využívá 4 základní nástroje, kterými firma ovlivňuje poptávku po produktu a upravuje nabídku podle cílových trhů. Nástroje zahrnují produkt (product), cenu (price), distribuce (place), propagaci (promotion) – 4P. Nástroje se obecně nazývají marketingovým mixem. (Foret, 2011)

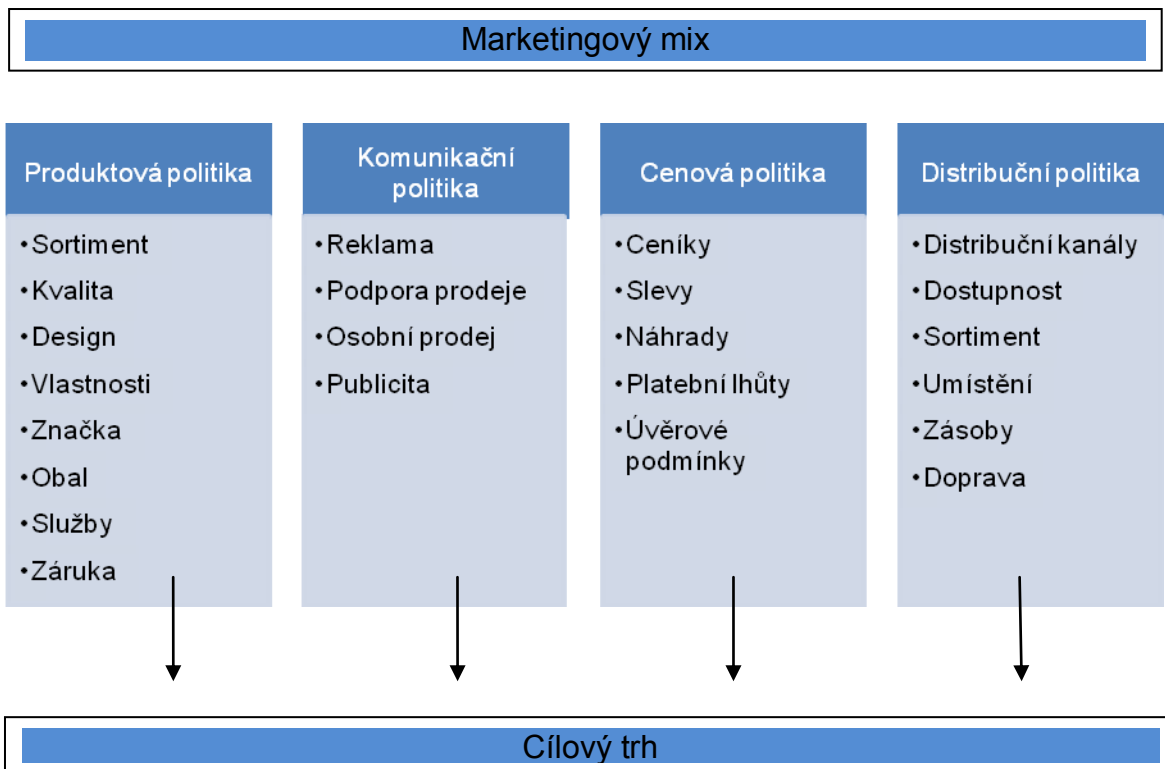
Produkt se rozumí veškeré služby a výrobky, které firma produkuje a nabízí na cílovém trhu svým zákazníkům. Produkt může zahrnovat služby, předměty, místa, osoby, myšlenky a organizace. (Srpová, 2010)

Cena je sumou hodnot, nebo peněz, kterou jsou zákazníci ochotni směnit za daný produkt, či službu. (Kotler, 2007b)

Distribucí se rozumí všechny činnosti firem, které zpřístupňují produkt na cílových trzích svým zákazníkům. (Kotler, 2007b)

Propagace (komunikace) je nejdůležitějším a nejvíce pozorovatelným nástrojem mixu. Podnik ji využívá k předávání informací, ovlivňování a přesvědčování zákazníků. Komunikace zprostředkovává informace a jejich obsahový význam s cílem usměrňovat postoje, mínění a způsoby chování spotřebitelů v souladu s cíli podniku. (Hesková, 2009)

Následující obrázek charakterizuje soubor aktivit každé z politik, se kterými firmy pracují a ovlivňují tak poptávku po službě, či produktu.



Obr. 3: Čtyři složky marketingového mixu

Zdroj: Kotler, 2007, str. 70

2.3. Komunikační mix

Marketingová komunikace je tvořena komunikačním mixem, který je součástí marketingového mixu. Komunikační mix využívá k předávání informací několik základních nástrojů. Nástroje se volí podle obsahu sdělení, podle cílových skupin a podle cílů firmy. (P. De Pelsmacker, 2003)

Každý z nástrojů má svoji funkci, ale pro větší efektivitu sdělení se využívají jejich kombinace, aby se jejich funkce navzájem doplňovaly.

Nástroje komunikačního mixu se dělí do tří skupin. První skupinou je **osobní forma**, kdy se informace předávají prostřednictvím osobních vazeb, tudíž je možné okamžitě zjistit od zákazníků zpětnou vazbu. Skupina osobní formy zahrnuje komunikaci přes internet, telefonický, nebo osobní prodej. Nevýhodou jsou vysoké náklady a omezený počet oslovených spotřebitelů.

Osobní komunikace se dále rozděluje podle šíření informací na *podpůrnou*, kde prodejci informují zákazníky o produktu, *odbornou*, kde jsou produkty doporučovány firmám např. farmaceutické produkty a *sociální*, kde se informace šíří prostřednictvím blízkých osob v našem okolí. (Machková, 2009)

Druhou skupinou nástrojů komunikačního mixu je **neosobní forma** komunikace. Neosobní komunikace využívá pro výměnu informací média. Do skupiny lze zařadit podporu prodeje, reklamu, PR, sponzoring a přímý marketing. Sdělení je ovlivňováno prostředím i aktivitami, které sdělení doprovázejí. Výhodou neosobní formy komunikace jsou relativně nízké náklady a oslovení velkého počtu spotřebitelů. Naopak nevýhodou je nejistota, zda je sdělení zákazníky správně vnímáno a zároveň zde chybí zpětná vazba. Volba formy komunikace závisí na komunikační strategii firmy a na charakteristice cílového trhu. (Machková, 2009)

Třetí skupinou je **kombinace osobní a neosobní formy** komunikace, kterou jsou veletrhy a výstavy.

2.3.1. Osobní prodej

Jedná se o nejpoužívanější formu přímého marketingu, kde firma přichází do přímého kontaktu se zákazníky. Cílem je vytvoření dlouhodobého vztahu se zákazníkem, který vzniká představením a prodejem výrobku, nebo služby. V oblasti mezinárodní komunikace se osobní prodej využívá při jednání s obchodními mezičlánky a v průmyslovém marketingu. Výhodami osobního prodeje je přizpůsobení sdělení podle zákazníka, nebo situace a okamžitá zpětná vazba, na základě které může prodejce upravovat komunikační strategii. Nevýhodou jsou vysoké náklady na předání sdělení zákazníkovi a nemožnost kontrolovat předávané informace ze strany prodejce. (Jakubíková, 2013)

2.3.2. Reklama

Jedná se o formu neosobní placené komunikace, jejímž úkolem je zákazníkům představit nový produkt, vytvořit image značky a produktu a přimět zákazníky si nový produkt koupit. V reklamě se stále častěji objevují emocionální prvky, které dodávají produktu vyšší hodnotu. Podle objektu, který firma představuje, rozeznáváme reklamu korporativní a výrobkovou. **Výrobková reklama** informuje o novém produktu a poskytuje o něm základní informace. Cílem reklamy je vytvořit

pozici v myslích zákazníků a diferencovat produkt od konkurence. Hlavními nástroji produktových reklam jsou reklamy v televizi, rádiích a billboardy. **Korporativní reklama** vytváří prostřednictvím objektivních dat image firmy a snaží se o její přijetí nejen mezi zákazníky, ale např. i zaměstnanci. Nástroji kooperativní komunikace jsou sponzoring a public relations. *(Přikrylová, 2010)*

Reklama má mnoho funkcí a cílů. Při zavádění nového výrobku se využívá zejména **informativní reklama**, která poskytuje zákazníkovi základní informace o produktu, jeho využití, ceně a dalších výhodách. Cílem této reklamy je zákazníka upozornit na nový produkt a zaujmout jeho pozornost, aby se produkt později koupil. Ve fázi růstu a zralosti se objevuje **přesvědčovací reklama**, která má za úkol posílit postavení produktu na trhu přesvědčením zákazníků o výhodách produktu. V případě, kdy dochází k negativním reakcím v důsledku špatné interpretace, či závadnosti produktu, nastupuje na trh **obranná reklama**, která má daný problém vysvětlit a zachránit tak existenci produktu, nebo firmy. Ve fázi dospělosti nastupuje **připomínková reklama**, jejímž úkolem je zákazníkům produkt neustále připomínat a udržovat ho v jejich povědomí. Cílem je podpořit zákaznickou loajalitu prostřednictvím různých akcí. Zřídka se používá **srovnávací reklama**. Tato reklama je využívána zejména firmami, které nemají vedoucí pozici na trhu. Úkolem reklamy je porovnat výrobek s konkurenčním produktem a určit jeho výhody. Tato reklama je v mnoha zemích zakázána z důvodu poškozování dobrého jména organizace. *(Machková, 2009)*

2.3.3. Podpora prodeje

Jedná se o neosobní formu komunikace, jejímž úkolem je podpořit nákupní chování zákazníků a zvýšit efektivnost prodeje výrobců. Produkty se stávají pro zákazníka atraktivnějšími. Podpora prodeje se zaměřuje zejména na rychloobrátkové zboží (potravin) a některé produkty střednědobé spotřeby např. elektronika a oděvy. Všechny akce musí být naplánovány a prezentovány v rozumné míře, aby zákazníka neustále motivovaly a neobtěžovaly. *(Krejčí, 2013 [online])*

Podle cíle se podpora prodeje zaměřuje na konečné spotřebitele, firmy, které působí na průmyslovém trhu a na obchodní mezičlánky. Podle cílových skupin se

rozdělují i nástroje. Pro cílové zákazníky se nejčastěji užívají např. vzorky a ochutnávky, výhodná balení, sběr kuponů, bodů atd. (*Příkrylová, 2010*)

2.3.4. Přímý marketing

Přímý marketing je jedním z nástrojů osobní formy komunikace. Slouží k cíleným aktivitám a k vytváření individuálního vztahu se zákazníkem. Nástroje, které přímý marketing využívá, jsou přímé zásilky (direct mail), online marketing a telefonický marketing. Přímý marketing je neveřejný, interaktivní a přizpůsobený konkrétní osobě, které je sdělení adresováno. (*Kotler, 2004*) (*Jefkins, 1990*)

2.3.5. Public relations

Jedná se o nepřímou formu komunikace, jejímž úkolem je budovat vzájemné vztahy mezi firmou a veřejností, která nezahrnuje pouze zákazníky, ale i zaměstnance, dodavatele, stát a širokou veřejnost. Dalším úkolem PR je poskytovat důležité informace o nových produktech a snažit se odlišit od ostatních konkurentů. Cílem PR tedy není předvedení produktu za účelem zvyšování prodeje, ale vytváření pozitivní image firmy a zvyšování povědomí o značce. (*Svoboda, 2006*)

PR je rozděleno na interní a externí komunikaci. **Interní komunikace** slouží především k budování firemní kultury. Nástroje, které k tomu PR využívá, zahrnují firemní aktivity, firemní noviny a časopisy, nástěnky a intranet. **Externí komunikace** se zaměřuje na vytváření vztahů se širokou veřejností. Hlavními aktivitami PR jsou komunikace s médii, poskytování článků do novin a časopisů, tiskové konference, účasti na akcích a sponzoring. (*Hejlová, 2015*)

V případě, nastane-li krizový stav, který může ohrozit firmu, nebo snad způsobit její zánik, dostává se do popředí právě PR, které se snaží problémy vysvětlit a opět navázat se zákazníky ztracenou důvěrou. Jedná se např. o situace, kdy dojde ke špatnému pochopení informací, katastrofa, zdravotně závadné produkty atd. (*Vymětal, 2008*)

2.3.6. Sponzoring

Úkolem sponzoringu je budování image firmy a značky, budování vztahů, podpora firemních cílů a zvýšení prodeje produktu. Sponzoring je charakterizován jako obchodní vztah mezi poskytovatelem zdrojů a služeb a subjektem, který jako

protislužbu poskytuje komerčně využitelná práva. (Vysekalová, 2012) Podle Pelsmackera je „Sponzorem subjekt, který pomáhá sponzorovanému uskutečnit jeho projekt a sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle.“ (Pelsmacker, 2003, str. 327) Sponzorovi plynou ze sponzorství výhody např. zviditelnění loga, nebo zájem médií. Sponzoři se věnují několika druhům sponzoringu. Lze sem zahrnout sportovní sponzoring, sociální, ekologický, vědecký, společenský, kulturní, profesní a komerční sponzoring, sponzoring médií a programů. (Příkrylová, 2010)

2.3.7. Veletrhy a výstavy

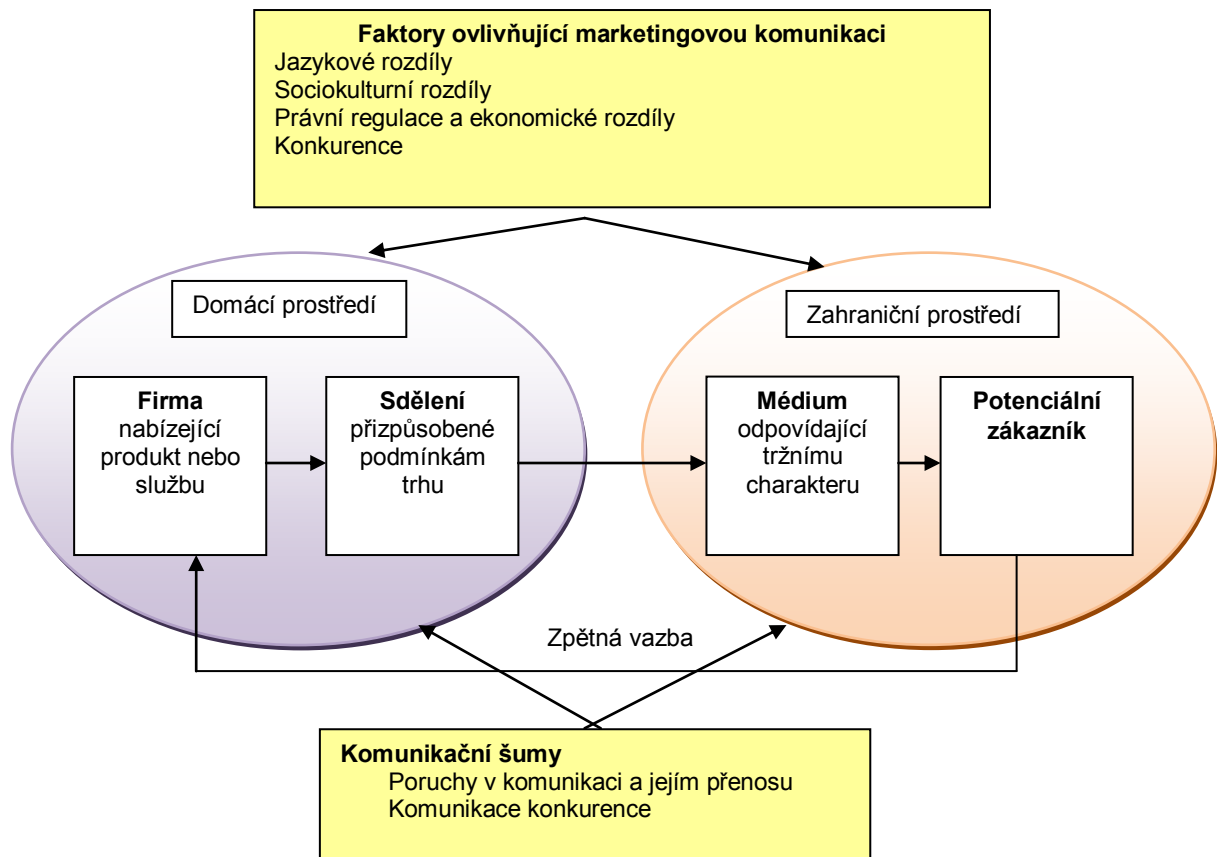
Veletrhy a výstavy nejsou novodobým nástrojem, ale jejich vznik se datuje do dávné minulosti. Tento komunikační nástroj je nejvíce využíván na B2B trhu, kde je umožněn kontakt mezi obchodními partnery. Na veletrzích a výstavách se v jeden okamžik střetává nabídka a poptávka z celého světa. Vytvářejí se zde nové vztahy se zákazníky a utužují se vztahy se současnými zákazníky. Uzavírání obchodů není finančně náročné. (Karlíček, 2011)

2.4. Mezinárodní marketingová komunikace

Cílem mezinárodní komunikace je vytvoření představy o firmě a jejích produktech v mezinárodním prostředí. Mezinárodní komunikační strategie vychází z firemní strategie a snaží se přenášet do zahraničí úspěšné komunikační koncepty.

Marketingové koncepty, procesy a principy jsou stejné pro všechny země, ale prostředí se liší. Odlišnosti se projevují zejména v kultuře, ekonomice, konkurenci, právních a vládních nařízeních a v chování spotřebitelů.

Na základě těchto změn je nutné přizpůsobovat a upravovat marketingové koncepty, aby nedošlo k nedorozumění, nebo poškození kulturních hodnot. Jedná se zejména o jazykové úpravy, kódování informací do symbolů, které jsou s danou kulturou spojeny, úpravy, které zabrání narušení hodnot a restrikcí. (P. R. Cateora, 2007)



Obr. 4: Mezinárodní komunikační proces

Zdroj: Hollensen, 2008, str. 369

Proto firmy před vstupem na daný trh zjišťují prostřednictvím analýz rozdíly a rizika, aby podle nich mohly upravit marketingovou komunikaci. Nevhodná úprava marketingové komunikace může vést ke konfliktům, nebo až ke ztrátě trhu. (Machková, 2009)

Firmy se před vstupem na trh zaměřují na podrobné zmapování kulturního, ekonomického a politického prostředí. Každá země má své **kulturní prostředí**, které se liší v normách, zvycích a má i své tabu. Vše má vliv na spotřebitelské chování a obchodní zvyklosti. Např. Francouzi v průměru používají více kosmetiky, než ženy. (Kotler, 2004) V Anglii a Francii je oblíbená hotová strava pro miminka, zatímco ve Španělsku je tomu naopak. Z hlediska reklam Italové a Francouzi mají rádi kreativní a stylové reklamy, kde jsou aktéry ženy, zatímco Dánové preferují stručné reklamy, ze kterých se dozví nejdůležitější fakta. (Faaborg, 2005)

Firmy, které na rozdíly neberou ohledy, se mohou dostat do závažných situací. Např. firma Nike se v arabských zemích dostala do problémů, když její nová značka na sportovní obuvi připomínala v arabském jazyce slovo „Alláh“. Firma musela boty stáhnout z prodeje. (Kotler, 2004)

V **ekonomickém prostředí** je nejdůležitější příjmová úroveň obyvatelstva a hospodářská struktura, která detekuje jaké výrobky, nebo služby budou na příslušném trhu úspěšné. Např. Agrární ekonomiky směřují přebytečnou zemědělskou produkci za služby a výrobky. Země tedy nabízejí obchodní příležitosti, ale jsou velmi omezené. Ekonomiky vyvážející suroviny získávají příjmy z exportu surovin, tudíž bohatství obyvatelstva je vysoké. Trh je vhodný jak pro zařízení strojírenského charakteru, tak i pro luxusní zboží. Rozvíjející se ekonomiky s růstem industrializace zvyšují import nerostných surovin a strojů. Industrializace zvyšuje bohatství obyvatelstva, tudíž se trh stává významným pro dovoz výrobků. Rozvinuté ekonomiky obchodují mezi sebou s hotovými produkty i kapitálem. Vznikají tak atraktivní trhy pro všechny druhy služeb a produktů. (Kotler, 2004)

Z hlediska **právního a politického prostředí** je důležité se při rozhodování, zda v zemi podnikat, zaměřit na základní oblasti: nákupní zvyklosti, postoj k zahraničním firmám, měnovou politiku a politickou stabilitu a stupeň byrokracie. Některé země např. Malajsie a Singapur podporují firmy investičními pobídkami, naopak některé země jako Indie omezují podnikání firem dovozními kvótami, restrikcemi v měnové oblasti a mnoha dalšími regulacemi. Politická nestabilita způsobuje komplikace podmínek pro podnikání. Může docházet ke znárodnění majetku, blokování financí atd. S měnovou politikou bývají spojena kurzová rizika a ztráty. (Kozel, 2006)

2.4.1. Adaptace marketingové komunikace kulturním rozdílům

Firmy, které vstupují na zahraniční trh, se musí rozhodnout, do jaké míry budou přizpůsobovat marketingovou komunikaci místním podmínkám. Jednou z variant je **standardizovaný marketingový mix**, který využívá na všech trzích stejnou strategii a nástroje, aniž by je upravoval podle kulturních zvyků trhu. Produkty se na všech trzích prodávají bez jakýchkoliv úprav. Pro firmy je tato strategie lákavá, protože ušetří náklady, které jsou spojené s adaptací produktů a s úpravami ve výrobních technologiích. Z dlouhodobého hlediska ale bývá ztrátová, protože mnoha zákazníkům neadaptované výrobky většinou nevyhovují a nejdou tolik na odbyt. (Kotler, 2007b) Příkladem může být Coca-cola, která prodávala po celém světě stejný nápoj. Později ale začaly její prodeje na některých trzích klesat. Coca-

cola musela svůj produkt upravit a rozšířit o další varianty. Nyní prodává na některých trzích colu méně sycenou, nebo s menším obsahem cukru a např. v Japonsku místo coly zelený čaj. (Faaborg, 2005) Druhým příkladem je firma McDonald's, která pro své pokrmy využívá stejné receptury, ale musí je na trzích upravovat. V Indii, kde jsou krávy posvátné, nabízí místo hovězího masa kuřecí a rybí, nebo nabízí pouze zeleninové hamburgery. V Mexiku, kde si potrpí na pikantní jídla, firma prodává hamburgery s pikantní chilli omáčkou. (Faaborg, 2005)

Druhou variantou marketingové strategie je **adaptovaný marketingový mix**, který přizpůsobuje marketingové nástroje a produkty cílovým trhům. Tato strategie je velice nákladově náročná, ale je úspěšnější a poskytuje vyšší návratnost prostředků, než standardizovaná strategie. (Kotler, 2007b)

Produkty jsou upravované podle přání zákazníků na cílovém trhu. Např. firma IKEA musela přizpůsobit rozměry nábytku pro americký trh. Američané preferují větší nábytek a míru nemají v centimetrech, ale palcích. (Faaborg, 2005). Šampony firmy Procter&Gamble nabízejí na všech trzích stejný šampon, liší se pouze v obsahu parfému. V asijských zemích šampon obsahuje méně parfému, zatímco v Evropě více. (Kotler, 2004)

Z hlediska komunikace musí být upraveno i sdělení. Důležité je zaměřit se na slogany, protože v některých zemích může mít slogan jiný význam, než bylo původně zamýšleno. Stejný problém může nastat u jmen, nebo názvů, které v překladu mohou znamenat hanlivá a zakázaná slova, nebo mohou mít úplně jiný význam. Příkladem může být firma FORD, která přišla na trh s nákladním automobilem Fiera. Toto slovo je však ve španělštině překládáno jako „stará ošklivá žena.“ Firma Colgate uvedla na francouzský trh zubní pastu pod názvem Cue. Neuvědomila si však, že Cue je francouzský pornočasopis. (Kotler, 2004)

Barvy mají též pro každou kulturu jiný význam, proto je důležité se zaměřit na barevné provedení sdělení. (Dorling, 2009) Červená barva znamená v Číně symbol štěstí a je barvou svatebního obřadu. V Indii vyjadřuje nevinnost a čistotu. Naopak pro jižní Afriku je červená barvou smutku. Žlutá barva vyjadřuje v západních kulturách žárlivost a zradu, v Egyptě je barvou smutku a v Japonsku označuje odvahu. Růžová barva je v Latinské Americe spojována se smrtí. Zelená je v Indii posvátnou barvou stejně jako oranžová. V Thajsku vyjadřuje modrá barva

smutek. Stejně tak i fialová barva je barvou smutku pro Asiaty a obyvatele Latinské Ameriky. Černá barva je pro Evropany symbolem smrti. Může však označovat i společenskost a důstojnost. V Egyptě černá označuje znovuzrození, pro hinduisty je symbolem času. Bílá barva je pro Evropany symbolem nevinnosti, naděje a čistoty, naopak v Číně symbolizuje smrt a smutek. V Indii bílá barva u žen symbolizuje vdovství. (Horný, 2004) Vnímání marketingového sdělení může být též ovlivněno vnímáním času a prostoru, náboženstvím, které přikazuje a zakazuje určité chování, nebo pohlavím a smyslem pro humor.

Dalším důležitým bodem je výběr médií. Proto je důležité zvolit takovou kombinaci médií, která bude nejefektivnější a zachová význam sdělení. (De Pelsmacker, 2003) Výběr médií se provádí na základě psychologických a demografických charakteristik, rozsahu, ve kterém chce firma prodávat a na sezónnosti prodeje. (Hollensen, 2008) Volbu média ovlivňuje i samotný životní cyklus produktu.

Televize je nejvíce využívaným médiem na zahraničních trzích, ale zároveň také nejvíce regulovaným. V mnoha zemích jsou reklamy na cigarety, nebo alkohol úplně zakázány. Ve Skandinávii je omezen vysílací čas a reklamy v průběhu filmů jsou úplně zakázány. **Rádia** jsou méně nákladově náročná než televize a z důvodu mnoha regionálních rádií musí být národní kampaně přizpůsobeny konkrétnímu místu. Problémem **tisku** je zvolit ten nejvhodnější, protože většina z nich jsou regionální noviny. Aby bylo možné oslovení co největšího počtu zákazníků, je nutné sdělení vložit do mnoha lokálních novin, což je zpravidla složité a nákladově náročné. **Outdoorová reklama** je v zahraničí limitována počtem ploch, které jsou pro reklamu povoleny. Ve všech zemích je však úspěšným médiem. V Evropě a Číně jsou nejvíce využívány billboardy podél silnic. (Hollensen, 2008)

I cena musí být pro každý trh stanovena rozdílně. Kdyby zůstala stejná, mohla by ve vyspělých zemích být nízká a naopak v rozvojových zemích by se mohla zdát vysoká. Ceny se na tuzemských trzích zpravidla stanovují nižší, než na zahraničním trhu. Důvodem vyšších cen jsou náklady na dopravu, cla, marže mezičlánků, které se podílejí na přepravu produktu a rozdílná měna. V současné době, kdy se do popředí dostává nákup přes internet, jsou firmy nuceny k cenové standardizaci, protože používáním internetu má zákazník přehled o cenách

konkurenčních firem a proto nebude mít problém objednat si levnější zboží od konkurence. (Kotler, 2007b)

I distribuční cesty se na zahraničních trzích značně liší. Jejich rozdíly jsou dány druhem produktu, charakterem příslušné země a jejího trhu. Obchodněpolitickou situací, počtem a typem prostředníků, které se na distribuční cestě podílejí a jejich pravomocemi. Vliv na distribuční cesty má i obchodní partner, jeho jednání a jeho finanční a právní postavení. Distribuční cesty mohou být omezovány překážkami, jako je vysoké clo, kvóty na zboží, neochota firem přijmout na trh nového výrobce, špatná informovanost ohledně podnikání atd. (Machková, 2014)

Zda firma zvolí pro své podnikání standardizovaný, nebo adaptovaný marketing, závisí pouze na jejím rozhodnutí. Rozhodnutí bývá ovlivněno výší nákladů, charakterem trhu, typem produktu a velikostí firmy. V marketingovém světě jsou však doporučovány následující postupy: „Mysli globálně, jednej lokálně.“ „Co zákazník může vidět, přizpůsobuj, co vidět nemůže, standardizuj.“ „Standardizuj vše, co je nutné pro ušetření nákladů a přizpůsobuj vše, co je potřeba prodat.“ (Faaborg, 2005) Z těchto postupů vychází, že málokterá firma se přiklání k jedné nebo druhé strategii. Vždy je lepší být na rozhraní obou dvou strategií.

3. Kultura ve vybraných zemích

Následující kapitola analyzuje kulturu a kulturní rozdíly v zemích, které byly zvoleny na základě největšího objemu prodejů společnosti Škoda Auto a.s. Zeměmi, ve kterých společnost Škoda Auto a.s. za poslední roky úspěšně prodala nejvíce modelů, je Čína, Německo, Velká Británie, Indie a Rusko. Ačkoliv se obchodní činnosti zprostředkovávají na mezinárodním trhu na úrovni B2B, práce bude sledovat rozdíly z pohledu zákazníka.

Kapitola je rozdělena na podkapitoly, kde každá z podkapitol pojednává o základních informacích a kultuře zvolené země. Zaměřuje se na její významné rozdíly a charakterizuje dopad rozdílů na marketingovou komunikaci. V kapitole je zmínka o komunikační infrastruktuře, tzn. dostupnost a možnosti médií, a regulace týkající se reklam.

Kulturní rozdíly budou porovnávány na základě Hofstedeho dimenzí. Následující tabulka ukazuje, jakým dimenzím se jednotlivé země přibližují a od kterých se naopak vzdalují. Podle těchto hodnot je v následujícím textu charakterizována kultura ke každé zemi.

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Čína	80	20	66	45	118
Německo	35	67	66	65	31
Velká Británie	35	89	66	35	25
Indie	77	48	56	40	51
Rusko	93	39	36	95	81

Tab. 1: Hofstedeho dimenze pro jednotlivé kultury

Zdroj: geerthofstede [online]

3.1. Čína

Oficiální název je Čínská lidová republika. Leží ve Východní Asii a rozkládá se na 9 596 km², což je třetí největší země na světě. Čína je administrativně rozdělena

na 22 provincií, 4 samosprávná města, 5 autonomních oblastí a 2 zvláštní administrativní oblasti. Jejím hlavním městem je Peking. Čína byla v roce 1949 rozdělena na Čínskou lidovou republiku a Čínskou republiku. V Čínské lidové republice vládne od roku 1949 komunistická strana. (*Čína, 2016 a, [online]*) Z hlediska obyvatel se jedná o nejlidnatější zemi. Žije zde 1,37 mil. obyvatel a okolo 52 národnostních skupin, z nichž nejpočetnější jsou Hanové, Mongolové a Tibeťané. Úředním jazykem je čínština, která je doplňována kantorštinou, mongolštinou, tibetštinou a mnoha dalšími. Z hlediska náboženství na území převládá buddhismus, taoismus a konfucianismus. Většina obyvatel země žije na východě území v úrodných oblastech. (*Čína, 2016 b, [online]*) V Číně jsou neustále velké rozdíly mezi venkovem a městy. Ve městech převažuje průmysl a bohaté obyvatelstvo, zatímco na venkově se lidé žijí převážně zemědělstvím a žijí na hranici chudoby.

Čínská ekonomika a automobilový průmysl

Čína je státem s druhou nejsilnější ekonomikou na světě. Řadí se mezi největší dovozce a vývozce ve světě a je i významným investorem. Z hlediska nerostných surovin má velkou zásobu uhlí a oceli. V současné době se čínská vláda snaží přejít k ekonomice zaměřené na služby a spotřebu. (*Hospodářské noviny, 2016, [online]*). Čína vykazuje dlouhodobý hospodářský růst, avšak v roce 2015 došlo ke zpomalení růstu na 6,9% z původních 7,3%. Důsledkem bylo zpomalení investic, oslabení exportu a prohlubující se dluh. (*Bohuněk, 2016, [online]*) V roce 2016 se proti roku 2015 zvýšil o 6,7%. Jedná se o nejpomalejší růst od roku 2009, ale předpokládá se, že by se zpomalování ekonomiky mělo stabilizovat. Během roku došlo k růstu investic do budov a fixních aktiv, stoupla i průmyslová výroba. Míra nezaměstnanosti se v Číně pohybovala kolem 5,2%. (*Investiční web, 2016, [online]*)

Rozvoj automobilového průmyslu v Číně nastal až na počátku 80. let v důsledku reformy a expanze na světové trhy. Místní firmy nedokázaly uspokojit poptávku po autech, a proto bylo do země přivedeno mnoho zahraničních firem. (*Wei-Min, 2014, [online]*) V současné době je čínský automobilový trh jedním z největších trhů na světě, na kterém působí přes 60 domácích výrobců a 13 výrobců vyrábějících na licenci. Růstu automobilovému trhu napomohla rozsáhlá investice do vybudování infrastruktury. Populárními se v Číně stávají elektromobily a auta

s hybridním pohonem. Z hlediska prodeje došlo v minulém roce k poklesu v důsledku zpomalení ekonomiky. V konečném výsledku však bylo prodáno 23,5 milionu aut. (Koukolík, 2011, [online])(E15.cz, 2015, [online])

Čínská kultura a její vliv na marketing

Čínská kultura se značně odlišuje od ostatních kultur. Důvodem je dlouhodobá historie národa a jeho neustálý vývoj. Číňané svoji kulturu považují za etnocentrickou tzn. jsou středem světa a ztotožňují se s lepšími vlastnostmi, než mají lidé ostatních kultur. Chování a kultura obyvatel může být odlišná podle toho, zda žijí ve městech, nebo na vesnicích a zda jsou podnikateli, nebo dělníky. Lidé žijící ve městech se orientují spíše na západní kulturu. Snaží se vycházet s moderními trendy, což může vézt ke ztrátě tradičních čínských zvyků a hodnot. Z hlediska Hofstedeho dimenzí je čínská kultura charakterizována následovně: V zemi je vysoký index vzdálenosti od moci, což se projevuje přesně vymezenými rolemi ve společnosti. Je přesně dána role manžel - manželka, rodiče - děti, nadřízený - podřízený a rovnocenný vztah, který může nastat pouze mezi přáteli. Ve vztazích je neustále poukazováno na vzájemný respekt a vyváženost. (Klimsa, 2014, [online]) Nízký index vyhýbání se nejistotě, značí, že Číňané jsou klidným národem. Jestliže se mají o něčem rozhodnout, musí mít na rozhodování čas. Schůzky a setkání musí být naplánovány dlouho dopředu. Číňané jsou dochvilní a to samé očekávají i od ostatních. Číňané jsou spíše kolektivistickým národem. Každý je členem rodiny, či jiné skupiny a nemůže se zříci povinnosti vůči nim. Číňané jsou otevřeným národem a jsou závislí na vztazích s ostatními lidmi. V zaměstnání pracují spíše v kolektivu, než samostatně. Čína je maskulinní kulturou, kde jsou stanoveny role muže a ženy. Muži jsou považováni za silné, jejichž úkolem je prosadit se a dosáhnout úspěchu, zatímco ženy jsou považovány za mírné, skromné a o rodinu pečující, které jsou vždy podřazeni muži. Situace se však v současné době zlepšuje a ženy mohou být stejně jako muži na vyšších postech. Čínská kultura je dlouhodobě orientována. Lidé jsou spíše zaměřeni na budoucnost. Velkou roli zde hrají tradice. Čas pro Číňany není tak důležitý jako vztahy, což se může projevovat např. dlouhou dobou jednání, které se může protáhnout až do noci, jen aby došlo k uspokojení obou stran. Pravidla jsou tedy podřízena lidským vztahům. Všechny úspěchy přisuzují vynaloženému úsilí, proto

jsou zodpovědní, velice pracovití, jsou nakloněni inovacím a mají vysokou míru sebekázně. (Šroněk, 2000) Číňané jsou považováni za skromné, psychicky odolné a trpělivé.

Číňané se vyhýbají očnímu kontaktu, protože sklopeným zrakem vyjadřují úctu druhé osobě. Při konverzaci velice často používají neverbální komunikaci. Tato komunikace může být často doplněna smíchem, nebo pouhým úsměvem, což může vyjadřovat např. nervozitu, nebo nevhodně formulovaná slova. Číňané mohou i negativní zprávu nebo názor oznámit s úsměvem, aby neztratili svou tvář. Na veřejnosti není vhodné dávat najevo vztek, nebo netrpělivost. Zároveň se považuje za neslušné mluvit nahlas, nebo někomu skákat do řeči. Při mluvě se Číňané nevyjadřují přímo k věci, ale využívají květnaté mluvy. Rádi hovoří o své zemi, kultuře a úspěších svých dětí. Důležité je vyhnout se tématům týkajících se politické situace a lidských práv. Při komunikaci stojí Číňané až nezvykle blízko. Telefonování je v Číně považováno za nedůvěrné, protože Vás osoba nezná, tudíž bude mít problém se svěřováním informací. (Šroněk, 2000)

Z hlediska marketingu by se reklama měla vyvarovat slovům nejlepší, nejvyšší stupeň, nebo výjimečný, aby nedocházelo ke snižování postavení ostatních účastníků. Díky vysokému indexu vzdálenosti od moci je v reklamě nepřípustné, aby mladší osoba radila, nebo poučovala starší osobu. Reklama musí umět vyvolat dobrý pocit. V Číně nejsou oblíbené reklamy typu teleshopping, kde je nutné zavolat do určité doby, aby jedinec získal slevu. Číňané totiž potřebují při rozhodování čas a naopak nemají rádi, když jsou časem stresováni. Číňané mají rádi, když se v reklamách objevují emoce a překvapení. Zároveň mají rádi, když tištěné reklamy a internetové bannery obsahují mnoho barev. Velice důležité je i využití znaků v názvu produktu, nebo firmy. Znak musí mít kladný význam a musí být jednoduchý jak na vyslovení, tak i na zapamatování. Zajímavé je také plánování akcí. Číňané jsou velice pověřčivým národem. Číslo 8 považují za šťastné číslo, které jim přináší úspěch. Proto je vhodné plánovat např. veletrhy a výstavy, nebo jiné eventy právě na datum obsahující číslo 8. Akce by neměly trvat déle jak 2,5 hodiny, neboť zdržují Číňany v práci. (Mediaman Shanghai, 2009, [online])

Regulace reklamy

Čína je charakteristická velkou cenzurou v médiích a regulací ze strany vlády. Nachází se na 175. místě ze 180 z hlediska cenzury. (Veselý, 2014, [online]) Reklama je regulována asociací The China Advertising association (CAA) a zákonem o reklamě z roku 1995.

Podle čínského zákona o reklamě nesmí reklama obsahovat národní vlajku, hymnu, nebo jakékoliv jiné státní znaky. Nesmí užívat jména významných osobností a jména státních úřadů. Reklama nesmí porušovat čínské zvyklosti a ani nesmí škodit veřejným zájmům. V reklamě se nesmí objevit násilí, pornografie, pověry, diskriminace ras, pohlaví a ani náboženství. (Zákon Čínské lidové republiky o reklamě, 1995) V médiích by neměla být komunikována komunistická strana, skandály politiků a témata týkající se Tibetu. (Veselý, 2014, [online])

V reklamách automobilového průmyslu je zakázáno zobrazovat aktivity porušující zákon, nebo vyzývající k protizákonnému chování. Tyto zákazy jsou ve všech zemích podobné. V Číně je zákaz zobrazení nepřipoutané posádky, protože se jedná o porušení zákona. Dále je zakázáno zobrazovat řidiče s telefonem v ruce, nebo se sluchátky, protože jde též o porušení zákona. Nesmí se zobrazovat ani rychlá jízda, která by mohla nabádat řidiče k agresivitě. (Interní zdroje Škoda Auto)

Čínský mediální systém

Mediální systém začal až na přelomu 70. - 80. let spadat do soukromých rukou. V Číně působí 2 tiskové agentury. Hlavní agenturou je Xinhua, která je státní institucí, tudíž je pod dohledem vlády. Agentura provozuje webové stránky, rozhlas a televizi. Zprávy, které vydává, jsou překládány do mnoha světových jazyků. Agentura je monopolem na trhu na zahraniční informace, tudíž ostatní média jsou povinni přebírat informace právě od Xinhui. Agentura je doplňována agenturou China News Service, která je nevládní organizací.

V Číně vychází kolem 7000 časopisů a magazínů. Nejpopulárnější je People's Daily, který poskytuje informace ze světa, kultury, sportu a společnosti a je překládán do mnoha jazyků.

V Číně existuje více než 3300 národních, regionálních a místních televizních kanálů. Největší mediální společností je Chinese Central TV (CCTV), která vysílá na 16 kanálech, které jsou rozděleny podle tematiky např. sport, zábava, filmy,

zprávy atd. CCTV je řízena státem. (*Rampa, 2016, [online]*) Mezi lokální stanice patří BTV a Phoenix TV, která vysílá ve vnitrozemí a televize Anhui, Hunan a Dongfang. Čína má 2 rozhlasové stanice – centrální rádio Čínské lidové republiky a China Radio international. (*MZV, 2016, [online]*)

3.2. Německo

Oficiální název je Spolková republika Německo. Německo je federativní republikou, která je rozdělena na 16 spolkových zemí. V čele stojí prezident společně s kancléřkou. Hlavním městem je Berlín. Rozloha země je 357 tisíc km². V Německu žije 81,6 mil. obyvatel, což je z hlediska jejich počtu 14. místo ve světě. V zemi žije mnoho národnostních menšin, které pocházejí zejména z Turecka, Rumunska a Sýrie. Úředním jazykem je němčina. Z hlediska náboženství převládá křesťanství a po něm následuje islám. (*Businessinfo, 2016, [online]*)

Německá ekonomika a automobilový průmysl

Německo patří k mnoha mezinárodním organizacím – Evropské unii, NATO, OSN a G8. Jeho ekonomika patří k nejvyspělejšími ekonomikám ve světě po USA, Číně a Japonsku. Tohoto úspěšného rozvoje bylo dosaženo zavedením sociálního tržního hospodářství v roce 1949, kde bylo umožněno svobodné podnikání a snaha o sociální spravedlnost. (*Informace zahraničí, [online]*) Německo je zemí s největší zaměstnaností. Ekonomika je orientována na inovaci a export. Nejvíce prosperující je strojírenství, chemický a automobilový průmysl. (*Fakta o Německu, [online]*) V roce 2016 dosáhl ekonomický růst 1.8 %. Důsledkem růstu ekonomiky bylo zvýšení vývozu, výdaje domácností a vlády. Naopak došlo k poklesu dovozu a investic do stavebnictví. (*Euro, 2016, [online]*)

Z hlediska automobilů je Německo největším trhem v Evropě a čtvrtým největším trhem ve světě. Německo je považováno za zemi, ve které se automobil zrodil, a to díky objevitelům Karlu Benzovi a Nikolausi Ottovi. Prvními automobilkami zde byly Mercedes – Benz a BMW. (*Germany.travel, [online]*) Později se přidal i Volkswagen se svým modelem Beetle, který se stal velice populárním. Po 2. světové válce došlo k úpadku automobilového průmyslu. Avšak některé

automobilky jako např. Volkswagen ve své produkci stále pokračovaly. (*Interní zdroje Škoda Auto*)

V současné době je na německém trhu 5 automobilových značek – Volkswagen AG, který je jednou ze tří největších automobilek na světě, BMW, Daimler, Opel a Fordwerke. Trh produkuje ročně okolo 6 milionů automobilů, které jsou prodávány v USA, Číně a Japonsku. V pololetí roku 2016 došlo ke zvýšení prodeje aut o 7%, kdy bylo prodáno 1,73 milionu aut. (*Hospodářské noviny, 2016, [online]*)

Německá kultura a její vliv na marketing

V německé kultuře převažuje nízký index PDI, který se projevuje těsnějšími vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Němci se snaží redukovat rozdíly, které by mohly vzniknout v důsledku mocenské vzdálenosti. Národ lze považovat za averzní k riziku, tudíž dochází k vyhýbání se nejistým situacím a změnám. Aby se vyhnuli stresu, vytvářejí si plány a harmonogramy, které striktně dodržují, čímž je snížena jejich flexibilita. Při komunikaci jsou z počátku rezervovaní a drží si odstup. Důležité je řešit důležité věci a vyjadřovat se přímo. Němci nemají rádi nátlak, ani náhlé zvraty, protože to v nich vyvolává nejistotu a stres. (*Světlík, 2003*) Němci dodržují normy a předpisy jak v pracovním, tak i osobním životě. Jejich porušení se považuje za společensky nepřijatelné. Dodržováním těchto pravidel dochází k vytváření jistoty, minimalizaci rizika a vytváření stejných podmínek pro všechny. Němce lze díky vysokému indexu UAI považovat za individualistický národ. Jedinec tak vystupuje sám za sebe nezávisle na ostatních členech společnosti. Důležitější než vztahy a emoce, je pro jedince splnění cíle. Němci dávají přednost profesnímu životu před osobním a obě sféry striktně oddělují. V pracovním životě převládá racionalita a v osobním naopak emoce. Z hlediska indexu MAS je Německo považováno za vysoce maskulinní národ, což znamená, že je orientován spíše na výsledek, výkonnost a úspěch. Aby bylo těchto hodnot dosaženo, je nutné si vše naplánovat do posledního detailu, aby pak byla výsledkem kvalitní a bezchybná práce. Němci jsou spíše krátkodobě orientovaným národem. Zaměřují se na aktuální situaci a snaží se využít všechnen čas, aby nedošlo k jeho plýtvání. Z tohoto důvodu není u Němců oblíbené např. spoření. (*Hofstede, 2007*)

Němci si potrpí na značkové produkty a jejich image. Přednost dávají známým a ověřeným značkám před novými značkami. Jestliže chtějí vyzkoušet nový produkt, nejprve zjišťují informace o produktu do úplného detailu. Dokud si produkt sami nevyzkouší, nebudou mu důvěřovat ani v případě dobrých ohlasů od okolí. Z těchto důvodů by reklama měla obsahovat mnoho důležitých informací, které produkt představí a seznámí s ním zákazníka. Sdělení by mělo obsahovat i informace o přínosech produktu, jeho kvalitě a způsobu jeho použití. (Hofstede, 2007) Velký vliv na úspěšnost komunikace má role odborníka v reklamě, který produkt doporučí. Reklamy by měly být spíše vážné a měly by obsahovat minimum humoru. Na Němce působí reklama obsahující tradice, zvyky, nebo historii. Z hlediska individualismu je důležité, aby sdělení směřovalo přímo k zákazníkovi a aby komunikace byla jasná a přímá bez zbytečných symbolů a znaků, které vyvolávají pocit nejistoty stejně jako zobrazení přílišné svobody. (Brož, 2008, [online]) (Světlík, 2003) Nízký index PDI se projevuje v otevřeném jednání a v případě, objevuje-li se v reklamě rodina, nebo nadřízený a podřízený, jednají jako sobě rovni. V Německu je omezen přímý marketing z důvodu neochoty Němců poskytovat svá osobní data. Srovnávací reklama je v Německu akceptována, jinak jsou upřednostňovány tiskové a radiové reklamy. (Mooij, 2003, [online])

Regulace reklamy

Německá reklama je jednou z nejvíce regulovaných v Evropě. Je regulována 15 zákony. Orgány zabývající se regulací reklamy jsou Wettbewerbszentrale, Deutscher Werberat a Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft, jejichž členy jsou reklamní agentury, podnikatelé a zástupci médií. (Wettbewerbszentrale, 2015, [online])

V Německu je zakázána reklama na tabákové výrobky a to jak v rozhlasovém, tak i televizním vysílání. Může být uváděna pouze v kinech, ale až po 18 hodině a ne s dětskými filmy. Reklama v kině je však omezená. Reklamy na alkohol jsou omezené ve všech médiích. Z hlediska léků je zakázáno zobrazovat příznaky chorob, nebo nemocné lidi. Dále nesmí propagovat léky proti psychologickým problémům a proti nespavosti. (Wettbewerbszentrale, 2015, [online])

V reklamách automobilového průmyslu jsou stejná omezení jako v Číně. Tzn. nejsou povoleny aktivity porušující zákon, nebo aktivity navádějící k nezákonnému chování. Co však je v Evropě ještě navíc zakázáno je pohybovat se s autem mimo vozovku, po nezpevněných cestách a parkovat mimo místa k tomu určená. (*Interní zdroje Škoda Auto*)

Německý mediální systém

Z hlediska cenzury jsou německá média nejméně omezována. Na německém trhu působí 3 tiskové agentury. DPA (Deutsches Presse Agentur) je největší agenturou, která poskytuje denní zprávy v tištěných médiích a televizi hned v několika jazycích. (*Velvyslanectví spolkové republiky Německo v Praze, [online]*) V Německu je veřejnoprávní rozhlas a televize – ARD a ZDF. ARD je spojení 9 vysílatelů, zatímco ZDF je jedinou centralizovanou organizací. V současnosti je možné v Německu sledovat 78 televizních stanic.

Německo je považováno za pátý největší trh co do množství tisku, avšak v současnosti dává mladší generace přednost před tiskovinami sociálním sítím, mobilním telefonům a internetu. (*Fakta o Německu [online]*) V zemi je k dispozici přes 320 regionálních deníků a přes 1 500 časopisů. Nejznámějšími tiskovinami jsou Suddeutsche Zeitung, Die Welt, die Zeit a Frankfurter Allgemeine Zeitung. Tiskoviny přináší především analýzy, komentáře a zprávy ze světa a z oblasti sportu, kultury, politiky a zábavy.

3.3. Velká Británie

Oficiální název státu je Spojené království Velké Británie a Severního Irska. Do Spojeného království patří Anglie, Wales, Skotsko a Severní Irsko společně s dalšími přilehlými ostrovy. Země je konstituční monarchií s dvoukomorovým parlamentem v čele s královnou. Úředním jazykem je angličtina. Rozloha Velké Británie činí 244 tisíc km². Na území žije přes 60 mil. obyvatel. Největší podíl mají Britové, po nich následují Indové, obyvatelé z Karibiku, Pakistánci, Bangladéšané a Afričané. Z hlediska náboženství převažuje anglikánská církev, po ní následují římská katolíci, presbyteriáni a asijská náboženství. (*Zeměpis, [online]*)

Britská ekonomika a automobilový průmysl

Z hlediska ekonomie se Velká Británie řadí k nejrychleji rostoucím ekonomikám. Země se orientuje spíše na poskytování služeb, zejména pak bankovníctví a pojišťovnictví. Z hlediska průmyslu země vyniká ve farmacii, chemickém průmyslu a strojírenském průmyslu. Britská ekonomika dosáhla v roce 2015 nejvyššího růstu za posledních 8 let. (*Hospodářské noviny, 2015, [online]*) Proti předchozímu roku ekonomika vzrostla o 2,2 %. Na jejím zvýšení se podílely zejména výdaje domácností, podnikatelské investice a zvýšení průmyslové výroby o 2,1 %. Ekonomové však očekávají do budoucna pokles ekonomiky z důvodu nejistoty kvůli vystoupení Anglie z Evropské unie dne 23. června 2016. Vystoupení však dosud nemělo na britskou ekonomiku vliv. (*iDNES, 2016, [online]*)

Z hlediska automobilového průmyslu se za rok 2015 prodalo v Británii 1,59 milionu vozů. Jedná se o největší prodeje za posledních 10 let, kdy růst sektoru překonal celkový růst HDP. Zároveň došlo k růstu vývozu automobilů do zahraničí, zejména do zemí Evropské unie a následně pak do Ruska a Číny. Naopak došlo k poklesu produkce motorů pro osobní a nákladní automobily. V Británii se automobily nejčastěji nakupují firmami pro služební účely. Z hlediska importu se stala úspěšnou automobilka Ford s modelem Fiesta. Škoda v Británii prodala 75 tisíc automobilů, čímž si neustále udržuje svůj podíl na trhu. Jejími nejprodávanějšími modely jsou Octavia a nová Fabia. Do budoucna se předpokládá růst užívání elektromobilů a autonomních vozidel. (*Businessinfo, 2016, [online]*)

Britská kultura a její vliv na marketing

Velká Británie je kosmopolitní zemí díky mnoha přistěhovalcům z celého světa, kteří její původní kulturu značně ovlivňují a přizpůsobují, aby mohla etnika žít v souladu a nevznikalo mezi nimi napětí. (*Family&Colonialism Research Network, [online]*) (*Wright, 2011, [online]*) V důsledku nízkého mocenského indexu se Britové snaží snižovat rozdíly mezi jednotlivci a snaží se vytvořit shodné podmínky pro všechny. Zároveň se snaží o minimalizaci rozdílů mezi nadřizenými a podřizenými a mezi členy rodiny. Vysoký index individualismu se projevuje zaměřením jedince na sebe, své soukromí a rodinu, než na skupinu. Angličané nedávají příliš najevo své emoce a při vyjadřování využívají spíše nepřímou formu. Angličané mají ve zvyku se podceňovat. Při hovoru dbají na dodržování očního

kontaktu, který však nesmí být příliš dlouhý, protože uvádí do rozpaků. Křik nebo jiné upoutávání pozornosti je považováno za neslušné. Témata, která nejsou vhodná, jsou politika, náboženství a kritika jejich rodné země. (*Business culture, 2014, [online]*). Neverbální komunikace není při hovoru tolik využívána. Britové mají rádi okolo sebe prostor. Jsou rezervovaní, ale i přesto se rádi setkávají s novými lidmi. Nemají rádi otázky týkající se jejich soukromí a osobnosti. Na prvním místě je pro ně rodina. Britové jsou maskulinním národem, tudíž jsou zaměřeni spíše na výkon a úspěch a tvrdě se na vše připravují. V současnosti se však většina lidí přiklání k rovnosti mezi muži a ženami. Co se týká termínů, dodržují je přesně a jsou považováni za spolehlivý národ. Většinou se na smluvený termín dostavují i dříve. Anglie je monochronní kulturou, kdy se činnosti vykonávají jednotlivě v chronologickém pořadí. Britové jsou averzní k riziku. Vyhýbají se změnám, a proto jsou považováni za konzervativní národ. V případě rozhodování potřebují čas na rozmyšlenou, rychlé rozhodování je stresuje. Britové jsou krátkodobě orientovaní. Své cíle však neplánují do detailu, aby jejich nesplnění nevedlo ke zbytečnému stresu. (*Geert Hofstede, [online]*) Angličané jsou zdvořilým a přátelským národem. Mají oblíbené hospůdky, které využívají k odpočinku a kde se scházejí s přáteli.

Britští spotřebitelé jsou věrni své značce a neradi přistupují k novým a neznámým značkám. Při koupi výrobku rozhoduje jeho kvalita, cena a původ výrobku, kdy dávají přednost spíše domácím produktům před zahraničními. Spotřebitelské rozhodování je nejvíce ovlivněno doporučením ostatních spotřebitelů, následně pak až reklamou. Britského spotřebitele nejvíce lákají nabídky typu 1+1 zdarma. V současné době je ve Velké Británii k nákupům využíván internet, který se dostává do popředí z hlediska nákupu potravin. (*Horký, 2013, [online]*)

Regulace reklamy

Velká Británie má pro regulaci mnoho zákonů včetně vysokého počtu soukromých a státních institucí – The Committee of Advertising Practice (CAP), Radio Authority (RA), Independent Television commission (ITC) a Advertising Standard Authority (ASA).

V Británii jsou například zakázané reklamy na cigarety a omezené reklamy na alkohol. Dále je stanoven čas, ve kterém se reklama nesmí vysílat., stejně tak jako před náboženskými, nebo dětskými programy. (ASA, 2015, [online])

Ačkoliv žije na území Velké Británie mnoho národnostních menšin, je zakázáno v médiích označovat cizího člověka za nepřítele. Média se snaží vyvarovat slovu terorismus a nahrazují ho slovy atentát, nebo násilná akce. V médiích se velice často vyskytují názory odborníků. Osoby, které se stanou populárními, jsou v britských médiích karikovány a zesměšňovány. (Čulík, 2007, [online])

Reklamy z automobilového průmyslu by se měly vyvarovat zobrazování aktivit, které již byly zmíněny u německé reklamy. (Interní zdroje)

Mediální systém

V zemi funguje celostátní tisk, kde vychází 10 celostátních deníků a 11 týdeníků a 90 titulů regionálního tisku. Mezi nejznámější lokální deníky patří např. Evening Standard, týdeník Time Out Magazine poskytující informace o kultuře. Deníky jsou rozdělené do tří základních skupin – kvalitní, průměrné a populární noviny. Z hlediska televize dominuje BBC, která zastupuje funkci veřejnoprávního vysílání. Jeho konkurentem je Channel 4, který je tvořen 15 regionálními stanicemi, (Brečka, [online]) ITV, Five a BskyB. Mezi rádiové stanice patří Resonance FM, Capital FM, Kiss 100. (Anglie 1x, [online])

3.4. Indie

Oficiální název je Indická republika. Jedná se o nezávislý stát federativního typu. Hlavním městem je Dillí. Země s rozlohou 3 287 tis. km², je rozdělena na 28 svazových států, které jsou ještě dále rozděleny na distrikty. Hlavou státu je prezident. Indie je po Číně druhou nejlidnatější zemí, ve které žije 1 098 mil. obyvatel. Indie je mnohonárodnostní stát, kde jsou největší skupinou Hindustánci a Bengálci z indoárijské skupiny a po nich následují Tamilové z drávidské skupiny. Úředním jazykem je hindština. Na indickém území je možné se setkat s dalšími 22 jazyky, z nichž nejrozšířenější jsou bengálština a urdština. V Indii je nejvíce rozšířený hinduismus, po kterém následuje islám a buddhismus. (Orbion, 2011, [online])

Indická ekonomika a automobilový průmysl

Indická ekonomika je třetí největší asijskou ekonomikou. Na růstu ekonomiky se podílí spotřeba domácností a zahraniční investice. Na tvorbě HDP se z velké části podílí služby. Nejvýznamnějším obchodním partnerem je pro Indii Čína. (*Businessinfo, 2016, [online]*) V Indii nejvíce prosperuje ocelářský a automobilový průmysl, informační technologie a elektrotechnický průmysl, farmacie a výroba šperků. (*Jeníček, 2013, [online]*) Indická ekonomika ve 3. čtvrtletí 2016 rostla na 7,3 %, což je oproti předchozímu čtvrtletí pokles o 0,4 %. (*České noviny, 2016, [online]*)

První indické automobilky Premier Autobackmobile a Hindustan Motors byly založeny ve 40. letech 20. století. Automobilový trh byl státem chráněn před vnější konkurencí. Později vstoupily na trh nové automobilky Tata Motors, Mahindra&Mahindra a Bajaj Auto s nimiž přišel další rozkvět automobilového trhu.

Dnes je automobilový trh v Indii řazen mezi největší automobilové trhy, ačkoliv je s porovnáním s ostatními světovými velmocemi pozadu. Dopravní prostředky se v Indii dělí na 4 kategorie – passenger vehicles, comercial vehicles, two wheelers a three wheelers. Poptávka po automobilech není v zemi silná, a proto se auta vyvázejí do Evropy, Asie a Jižní Afriky. (*SIAM, 2013, [online]*)

V současné době se v Indii ročně vyrobí kolem 24 milionů automobilů, z nichž se 3,65 milionů vyveze do zahraničí. Do popředí se dostávají i elektromobily, které jsou vhodné pro městský provoz a na krátké vzdálenosti. (*Make in India, 2016, [online]*)

Indická kultura a její vliv na marketing

Většina asijských kultur včetně indické, je označována jako polychronní, což lze vyjádřit jako sledování více cílů najednou. Takový postoj rozvíjí flexibilitu Indů. Proto Indové neradi plánují, nemají rádi pravidla, protože to vše omezuje jejich flexibilitu. Ze stejného důvodu vnímají i čas orientačně. Zabývají se nejdůležitějšími situacemi a nemají problém si kdykoliv udělat čas. Indové nemají smysl pro detail. Podle Hofstedeho dimenzí mají vysoký index vzdálenosti od moci, tudíž je zde společnost rozdělena do vrstev, kde každá z nich má jiné pravomoci a omezení. Indové patří ke kolektivistickému národu, což se projevuje

vysokou emocionalitou a zaměřením spíše na city, než na rozum. Lidé mají přemíru volného času, který tráví především ve společnosti svých přátel. Indové jsou tolerantní vůči různým životním stylům a názorům a lépe snášejí nouzi i problémy. Při komunikaci používají nepřímý styl vyjadřování, aby zamezili hádkám a konfliktům. Indové jsou důvěřiví a vzájemně se respektují. Indická kultura vychází jako femininní, což znamená, že je jak mužská, tak ženská role totožná.

Doba, kterou Indové tráví v zaměstnání je mezi 10. A 17. Hodinou, včetně sobot. V zaměstnání není tolik oblíbená týmová práce, každý má vymezené své místo. Indové mnohdy něco slíbí, ale nedodrží v rámci zachránění situace. Pracovní schůzky bývají krátké. Na schůzkách se řeší pouze nejdůležitější věci. Lidé mají respekt ke starším lidem. Mezi lidmi neustále panují velké rozdíly. Ženy jsou podřízené mužům, i když mohou být obsazeny ve vysokých funkcích. Z hlediska preferencí stojí na prvním místě rodina, proto se jedinci věnují své rodině a dělají pro ni maximum. Mladší musejí poslouchat starší. Z hlediska času Indové očekávají, že jejich partner přijde včas, ale oni sami se mohou o pár minut opozdit. Indové se zaměřují na přítomnost a budoucnost. Nedávají příliš najevo své emoce. Rádi konverzují o své zemi, rodině a tradicích, neradi se baví o chudobě. Nemají smysl pro humor, proto je důležité vyhnout se vtipkování. Na území Indie jsou vyznávána náboženství buddhismus, sikhismus, džinismus, islám a křesťanství. Všechna tato náboženství spolu žijí a uznávají své hodnoty a zvyky. Jediné co neuznávají, jsou sňatky mezi náboženstvími. *(Specifické kulturní odlišnosti a zvyklosti, [online])*

Z hlediska marketingu Indové oceňují reklamy, které působí na jejich city. Mají rádi přirozené reklamy. Dále na ně působí hra barev např. světla a stíny. V reklamě je důležité poukázat na vlastnosti produktu, aby si zákazník mohl představit jak a k čemu produkt využít. Nemají v oblibě přemíru informací a přemíru mluveného slova. V reklamách se produkty velice často s něčím přirovnávají.

Regulace reklamy

V Indii byla založena samoregulační agentura The Advertising Standards Council of India (ASCI), která dohlíží na etickou úroveň reklamy. Jestliže reklama porušuje etický kodex, ASCI reklamu přezkoumá a poté nařizuje její zrušení, nebo

pozměnění. ASCI se řídí vlastním kodexem, který obsahuje zásady v konkrétních oblastech reklam, kterými se reklamy musí řídit.

Nejvíce regulované jsou reklamy na automobily a vzdělávací instituce. Reklamy na vozy musí být navrženy tak, aby podporovaly bezpečnost např. nošením přileb, nebo používáním bezpečnostních pásů při jízdě. Reklamy nesmí nabádat řidiče k agresivitě např. zobrazením rychlé jízdy, ani k porušování dopravních pravidel např. telefonováním při jízdě. (ASCI, 2013, [online])

Mediální systém

Nejvíce využívaným médiem je v Indii rozhlas. Funguje zde duální systém a rozhlas na telefonních linkách. Jedinec vytočí určité číslo, na kterém se mu přehraje zpravodajská relace. Rozhlas je vysíláný v mnoha dialektech a jazycích. Indické rádio (AIR – all India radio) má k dispozici 215 stanic. AIR vysílá ve 146 dialektech a 24 jazycích. Vedle AIR v zemi vysílá i radio Mirchi, Radio city a Red FM (RadioTV, 2006, [online])

3.5. Rusko

Oficiální název je Ruská federace v čele s prezidentem. Federace je tvořena 85 subjekty (22 republik, 3 federální města, 9 krajů, 46 oblastí, autonomní oblast a 4 federální okruhy.) Hlavním městem je Moskva. Rozloha země je 17 075 tis. km² a žije zde 146,5 mil. obyvatel. Největší skupiny jsou Rusové, Tataři a Ukrajinci. Z hlediska náboženství zde převažují pravoslavní, starověrci a muslimové. (O cestování, 2007, [online])

Ruská ekonomika a automobilový průmysl

Ruská ekonomika se řadí mezi 10 největších ekonomik na světě. Je zemí s největší zásobou nerostných surovin – zemní plyn, ropa, dřevo.

V současné době se ruská ekonomika vyrovnává s poklesem z důvodu sankcí a z důvodu poklesu cen ropy. Také došlo k poklesu investic a domácí poptávky a k výkyvům kurzu domácí měny. (Businessinfo, 2016, [online])

Teprve až s pádem sovětského svazu se začal rozvíjet trh se zahraničními automobily. V roce 2015 bylo v Rusku prodáno kolem 165 000 automobilů, z nichž 135 000 bylo vyprodukováno v samotném Rusku. Tržní podíl VW a Škody byl v roce 2015 10,3 %.

Ruská kultura a její vliv na marketing

V Rusku dosahuje index vzdálenosti od moci vysokých hodnot, tudíž Rusové jsou zvyklí na řízení autoritou. V Zemích s vysokým indexem vzdálenosti od moci se často vyskytuje korupce. Rusko lze zařadit ke kolektivismu, kdy se jedinci považují za součást skupiny od které odvíjí svoji identitu. Skupinový život je upřednostňován před osobním a jedinci se zde snaží zachovat harmonii a vyhnout se konfliktu. Z těchto zvyků vychází obětavost a pohostinnost Rusů a to samé očekávají i od ostatních kultur. Pro Rusy je těžké někoho odmítnout, nebo kritizovat. Rusko se v rodinných vztazích považuje za femininní národ, projevující se empatií a skromností. Naopak ve vztahu ke státu jsou spíše maskulinním národem, tudíž jednají stylem vítězství - prohra. Tvrdě si stojí za svým i za cenu vyvolání konfliktu a neradi přistupují na kompromis. Ve vztahu mezi mužem a ženou je žena chápána jako matka pečující o rodinu. Rusko má vysoký index vyhýbání nejistotě, což se projevuje přesností, stanovováním pravidel a odporem k inovacím a upínáním se na minulost. Rusové jsou velcí vlastenci a panuje mezi nimi velká míra xenofobie. (Nový, 2005)

Rusové se dokážou povznést nad problémy. Jsou přátelští a vstřícní. Pro své přátele dokážou obětovat cokoli. Jsou velikými patrioty, proto nemají rádi pomluvy, které se týkají jejich země, nebo národa. Rusové se rádi obklopují luxusem. V pracovním procesu prosazují chaotický systém práce, což vede ve většině případů k nespolehlivosti. Jestliže nastane nějaký problém, rusové ho přehlíží do té doby, dokud se nezmění v opravdu velký problém a pak ho teprve začnou řešit. (Nový, 2005)

V ruské společnosti neustále přetrvává rozvrstvení na základě rozdílných příjmů. Tudíž faktor, který ovlivňuje spotřebitelské chování je cena. Největší část příjmů Rusové utrácejí za potraviny. Dávají přednost ověřeným značkám, před novými a neznámými značkami, i za cenu, že si musí více připlatit. Rusy lákají pestré produkty, proto při rozhodování hraje velkou roli design a balení produktu.

Regulace reklamy

Reklama je v Rusku považována za rušivý element. Úspěšným se stává event marketing. Jestliže má být propagace úspěšná, nesmí se objevovat všude a nesmí zákazníka do koupě produktu nutit. Úspěšnými se stávají firmy, které tvoří svoji

image. V reklamě je důležité zmínit původ produktu, protože ne ke všem zemím mají Rusové důvěru. Aby se reklam stala úspěšnou, je důležité, aby obsahovala důležité vlastnosti produktu, aby komunikace byla zajímavá a jednoduchá, aby došlo ke správnému pochopení. Důležité je zaměření na cílového zákazníka. Spíše než televizní reklamy se do popředí dostávají internetové a mobilní reklamy.

Mediální systém

V Rusku působí státem financované agentury (Itar – Tass a Ria Novosti), které produkují obrazové, zvukové a slovní zpravodajství v několika světových jazycích. Činnosti agentur jsou doplňovány soukromou informační agenturou Interfax, která poskytuje obecné a politické informace a analýzy týkající se ekonomiky a průmyslu.

Nejznámějšími tiskovinami, které v Rusku vycházejí, jsou Gazeta, Vedomosti, což jsou noviny týkající se financí, které vycházejí ve spolupráci s Financial Times a The Wall Street Journal. Dále týdeník The Moscow News vycházející v anglickém jazyce a deník The Moscow Times. Dalšími tiskovinami jsou ekonomicky zaměřený týdeník Expert a Komsomolskaja pravda, který je nejčtenějším všeobecným deníkem s bulvárním charakterem. (*RuskoDnes, 2008, [online]*)

Nejznámějšími internetovými servery jsou Regnum, kde jsou poskytovány zprávy z celé země, Federal News Service, poskytující zpravodajství v anglickém jazyce a Zagolovki, který shrnuje články z ruského tisku.

Televizní stanice Rossija -1 má nejvyšší pokrytí společně s televizí Pervyj kanal. Rossija vysílá politickou žurnalistiku, filmy a seriály, dokumenty a sportovní události. Televize Russia today vysílá v anglickém jazyce.

Mezi nejznámější rozhlasové stanice lze zařadit Echo Moskvy, kde jsou vysílány převážně debaty na politické a sociální téma země. Stanice FM Business poskytuje aktuální události ze světa i z domova, včetně zpráv z oboru financí. Radio Rossiji a Radio Majak poskytuje zprávy, hudbu a talk show. (*MZV, 2016, [online]*)

4. Společnost Škoda Auto, a. s.

Společnost Škoda je nejstarší a nejdůležitější průmyslovou firmou v České republice. Firma byla založena v roce 1895 Václavem Klementem a Václavem Laurinem, kteří započali činnost výrobou jízdních kol značky Slavia. Během čtyř let byla produkce kol rozšířena o produkci motocyklů. V roce 1905 vznikl v závodě první automobil značky Voiturette A, který zajistil společnosti úspěch na automobilovém trhu. (*Škoda Auto, 2015, [online]*)

V roce 1991 se společnost Škoda stala součástí koncernu Volkswagen. Během této doby došlo ke zvýšení kvality, značnému rozšíření produktového portfolia a zvětšení objemů dodávek. V současné době patří společnost s počtem zaměstnanců a svými tržbami mezi největší tahouny českého hospodářství. (*Výroční zpráva Škoda Auto 2015*)

Společnost má v České republice tři výrobní závody – Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí. V zahraničí jsou automobily Škoda vyráběny na Slovensku, na Ukrajině (ZAT Evrocar), v Kamengogorsku v Kazachstánu (JSC Azia Avto), v ruské Kaluze (Volkswagen Rus), v Indii (Skoda Auto India Ltd.) a v Číně v Šanghaji (SVW China). Většina závodů montuje automobily z dílů exportovaných z České republiky. (*Hloušková, [online]*)

Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je vývoj, produkce a prodej vozů, dále komponentů, originálních dílů a příslušenství značky Škoda včetně poskytování servisních služeb. (*Výroční zpráva 2015*) ŠKODA v současnosti vyrábí 7 modelových řad (Citigo, Fabia, Rapid, Roomster, Octavia, Yeti a Superb) které se v roce 2016 rozšířily o nový model Škoda Kodiaq. (*Skoda Auto, 2016, [online]*)

Úspěšnost společnosti je viditelná na prodejích, kdy v roce 2015 bylo celosvětově prodáno 1 055 501 automobilů značky Škoda. Ve střední Evropě se prodeje neustále zvyšují a Škoda zde získává další podíly na trhu. I v západní Evropě se Škoda dočkala svého úspěchu a to zejména na německém trhu, kde dosáhla rekordního tržního podílu 4, 94 %. Ve Velké Británii Škoda stabilizovala svoji pozici a prodala zde přes 74 tisíc vozů. V Asii se stal příležitostí pro společnost rostoucí trh v Číně, kam bylo dodáno 281 tisíc automobilů. Výjimkou je východní Evropa, kde se prodeje snížily až o 26 %. Zejména poklesly prodeje v Rusku a na

Ukrajíně z důvodu politických nepokojů a negativního vývoje ekonomiky. Ale i přes pokles v těchto dvou zemích, byla i v této části Evropy Škoda úspěšná, zejména pak na Rumunském, Srbském a Pobaltském trhu. (*Výroční zpráva, 2015*)

Cílem společnosti je pokračovat ve své růstové strategii a přizpůsobovat své produkty budoucnosti. Součástí strategie je i rozšiřování produktového portfolia o SUV a nové pokroky v elektromobilitě. Z hlediska vnímání značky se více uplatňuje emocionální design, jehož úkolem je přilákání nových zákazníků.

5. Marketingová komunikace ve společnosti Škoda

Cílem praktické části je analýza marketingové komunikace společnosti Škoda Auto, a.s. na mezinárodních trzích a porovnání schopnosti firmy adaptovat komunikaci v závislosti na kulturních rozdílech.

Metodika, která byla zvolena pro získání informací k marketingové komunikaci, byl otevřený rozhovor s pracovníky mezinárodního marketingu. Úkolem rozhovoru bylo zjistit, jak funguje proces mezinárodní marketingové komunikace ve společnosti Škoda Auto, a.s. jakou strategii a komunikační mix využívá, jaké jsou cílové skupiny společnosti a jakých cílů chce společnost prostřednictvím komunikace docílit.

Rozhovor obsahoval dotazy typu: Jaké modelové řady se v daných zemích vyrábějí a v čem se modely liší od ostatních zemí? Jaké činnosti má dceřiná společnost v dané zemi na starost? Co všechno je nutné komunikaci přizpůsobovat? Jaká rizika hrozí při špatně vytvořené komunikaci? Na co je potřeba dát pozor při tvorbě sdělení?

Ve společnosti Škoda odpovídá za marketingovou komunikaci oddělení prodeje a marketingu. Odpovědností oddělení je prodej vozů, příslušenství a originálních dílů včetně zajištění poprodejního servisu. Cílem komunikace je vytvořit konkurenceschopnou pozici značky na zahraničních trzích, plnit stanovené cíle, zvyšovat image značky na současných trzích včetně rozvoje prodejní a servisní sítě, komunikace značky včetně úspěšného zavádění značky na nové trhy a snaha o zvýšení zákaznické spokojenosti.

Součástí oddělení prodeje a marketingu je mezinárodní marketing, který operuje na zahraničních trzích. Předmětem činnosti na těchto trzích jsou 4 oblasti – poradenství importérům, média, péče o zákazníka a značka. V oblasti poradenství importérům tvoří marketingové oddělení základy pro veškerou marketingovou komunikaci, schvaluje přídatnou komunikaci vytvořenou importéry, zajišťuje jednotný styl komunikace a produktu a kontroluje průběh a výsledky marketingové komunikace.

Mezinárodní marketing spolupracuje s agenturami ve všech zemích, se kterými vytváří mezinárodní komunikaci. Po vytvoření sdělení oddělení společně

s agenturami hlídá, aby byla komunikace ve všech zemích spuštěna ve stejný čas a aby byla sjednocena.

Součástí kompetence oddělení je péče o zákazníka. Marketing vytváří podpůrné aplikace, např. na stránkách společnosti zodpovídá za jednotnou úpravu a design internetových stránek, spravuje konfigurátor atd.

Cílem mezinárodního marketingu je jednotná prezentace značky ve všech zemích světa, budování její pozice a její správný vývoj. (*Interní zdroje ŠA*)

5.1. Segmentace, targeting, positioning a strategie společnosti Škoda

Působnost společnosti Škoda byla do roku 1989 omezena pouze na český trh. V 90. letech však nastala změna a firma začala expandovat do evropských států např. Slovensko, Německo a Velká Británie. Evropské trhy se však staly nasycenými, a proto bylo nutné expandovat i do jiných zemí světa. Firma se rozhodla vybudovat své výrobní závody v Rusku, Indii a Číně.

Škoda je úzce spojena s Volkswagenem, a proto mají obě firmy na zahraničních trzích nejen společnou strategii, ale i síť distributorů, výrobní haly a díly pro montáž vozů.

Před vstupem na zahraniční trh musí firma provést mnoho průzkumů, na základě kterých zjistí současné trendy v automobilovém průmyslu v zemi, požadavky zákazníků, jejich kulturu, od které se odvíjejí hodnoty a zvyky, podle kterých firma stanovuje svoji komunikační strategii. Dále je důležité najít skupinu lidí, pro kterou bude vyráběný model vhodný. Průzkumy se zaměřují na konkurenci a její modely, překážky v zemi, ať už ekonomické, technologické, nebo legislativní. Dále si firma stanovuje silné a slabé stránky při vstupu na trh, které by mohly její výrobu a existenci značně ovlivnit. Po zjištění všech náležitostí si firma stanoví targeting – na kterou skupinu bude svou strategii cílit, positioning – jak přizpůsobí produkt zákaznickým potřebám a strategii, se kterou bude na trh vstupovat. Zjištěním všech požadavků firma pozná přání a potřeby zákazníků, které může následně splnit.

Segmentace a targeting

Úkolem segmentace je analýza trhu, která určuje strukturu trhu, na který chce organizace dodávat svůj produkt, nebo službu. Podle potřeb zákazníků a jejich nákupního chování se stanovují segmenty. Stanoveným segmentům se pak přizpůsobují marketingové aktivity. Kritérii pro výběr segmentů jsou region, pohlaví, věk, náboženství, etnikum, rodinný stav, vzdělání, povolání, příjem, hodnoty a postoje k životu, zájmy a nákupní chování např. frekvence nákupů, loajalita ke značce atd. Z těchto segmentů si firma vybere nejvhodnější pro jejich produkty, nebo služby, což lze nazvat targetingem. (*ManagementMania, 2016, [online]*)

Příkladem pro společnost Škoda může být segment, který představují zákazníci se zájmem o luxusní a výkonné vozy, kterým firma nabídne model Superb, segment např. firem, které požadují vhodné auto do města pro služební účely, tudíž jim bude nabídnuta Fabie, nebo Octavie. Studentům, nebo svobodným lidem Škoda nabídne pro jejich cesty do školy, nebo do práce Citigo.

Úkolem targetingu je vybrat cílové skupiny zákazníků, pro které budou vyráběné produkty, nebo poskytované služby vhodné. Kritériem targetingu je počet zákazníků v segmentu v současnosti a budoucnosti a jejich finanční možnosti, hrozby vznikající při vstupu konkurentů na trh, množství substitutů a komplementů a jejich ceny. Od targetingu se odvozuje positioning. (*ManagementMania, 2016, [online]*)

Z hlediska targetingu je typickou skupinou pro produkty Škoda muž v rozmezí věku 25 – 60 let, který se ve volném čase zaměřuje na rodinu, cestování a sport. V Evropě jsou skupiny zákazníků podobné. Jsou však rozdíly mezi východní a západní Evropou v požadavcích na vozy. Východní Evropa preferuje limuzíny, zatímco západní Evropa dává přednost modelu combi. Na trzích Číny, Indie a Ruska jsou cílové skupiny zákazníků proti evropským o 10 – 15 let mladší.

Positioning

Positioningem se rozumí umístování produktu v myslích zákazníků. Jedná se o vytváření postojů, názorů a vjemů vůči značce, podniku a jeho výrobků, nebo služeb. Positioning nemanipuluje s produktem, ale se zákaznickým myšlením, které je spojené s cenou produktu, jeho užitkem, kvalitou a image. Positioningem

se nerozumí pouze produkt a značka, ale i celý proces prodeje, komunikace a servisu. Positioningem si firma vytváří vlastní image a odlišuje se tak od konkurence. (*Media Guru, 2016,[online]*) Pro mezinárodní trhy je positioning postaven na třech pilířích – charakteristika a vlastnost produktu, očekávání zahraničních zákazníků a odlišnosti od konkurence.

Škoda byla před revolucí orientována na český trh a její modely měly image užitkových vozů. Po sametové revoluci v roce 1989 se Škoda začala rozvíjet a začala zlepšovat kvalitu svých vozů. V roce 1991 byl kompletně změněn positioning značky. Škoda se spojila s Volkswagenem a začala produkovat nové vozy s novým designem, zlepšila jejich kvalitu, změnila značku, začala používat marketingovou komunikaci a začala s poskytováním péče a servisu pro zákazníky. Firma rozšířila produktovou řadu a získala si tak vysoké podíly na zahraničním trhu.

V současné době se společnost snaží svými vozy uspokojit požadavky trhu a udat směr a tempo pro budoucí trhy. Dále představuje a rozvíjí svoji identitu a komunikuje o modelových změnách. Její modely vyjadřují kvalitu, integritu, hodnotu, spolehlivost, funkce a provedení ulehčující život. Reakcí na správný positioning jsou vysoké prodeje a vysoký tržní podíl. (*Business case studies, 1995-2017, [online]*)

Strategie a marketing

Společnost Škoda se podílí na vývoji mobility vývojem elektromobility, konektivity, autonomním řízením a dosažením přijatelných ekologických hodnot, které budou i do budoucna přinášet svým zákazníkům uspokojení z jízdy a plnění jejich potřeb. Na zahraničních trzích se bude uplatňovat emocionální design, který bude oslovovat další zákazníky na trhu. (*Výroční zpráva, 2015*)

Z hlediska marketingové komunikace musí společnost respektovat určitá právní a etická pravidla, která neporušují kulturní normy a hodnoty. Na základě těchto pravidel musí upravit svoji komunikaci. Nejčastějšími zákazky je zobrazování nepřipoutané posádky, nebo využívání mobilního telefonu za jízdy. V některých zemích je zakázána jízda mimo vozovku, nebo parkování mimo vyhrazená místa. Ve všech zemích se všechna sdělení snaží vyjadřovat standardní hodnoty značky, které jsou popsány v kapitole 5.3.

Škoda vytváří stejný koncept pro všechny země. Vytváří pět 15 sekundových spotů, které se dají kombinovat do reklam. V tomto případě si země vybírají vhodné kombinace a nedochází tak k úplné změně reklamy. Trhy se liší nejen myšlením, ale i modelovou nabídkou např. ve střední a východní Evropě jsou preferovány limuzíny a v západní Evropě combi. Proto se vytvářejí reklamy v několika verzích, kde může být verze s limuzínou a verze s combi. V zemích, kde není preferován určitý model, se vybírá model podle největších prodejců. Žádná reklama společnosti Škoda neobsahuje nadpřirozené jevy, ale vychází z reálného světa. (*Interní zdroje ŠA*)

Škoda se neseťkává s největšími změnami v nejodlišnějších kulturách, ale naopak v Evropě, zejména pak ve Francii. Příkladem nevyhovujícího sdělení byla reklama ve Francii na Superb combi. Reklama měla poukázat, že se jedná o rodinný vůz, který je vhodný pro volný čas. Reklama zobrazovala rodiče, kteří vezli večer malého synka na karneval. Dítě je oblečeno do kostýmu kosmonauta a cestu autem si představuje jako let raketou.

Reklama nebyla ve Francii přijata z důvodu nabádání ke špatnému chování, že malé děti mají večer spát a ne chodit na karnevaly. Reklama musela být změněna na verzi, kdy si rodiče svého synka z karnevalu vyzvedávají a pak teprve mohla být vysílána. Problém měla i reklama Yeti s paraglidingem, protože se jednalo o nabádání k nebezpečným činům. Ve Francii je též zakázáno v reklamě zobrazovat auta na nebezpečné cestě. Důvodem je „znehodnocení vozu“, který se může zdát na prašné cestě méně atraktivní. Ve většině zemí je zakázáno zobrazovat rychlou jízdu, protože nabádá řidiče k agresivitě.

Z hlediska médií se Škoda snaží využít maximum dostupných médií, tzn. tisk, rádio, outdoor reklamu, televizi a internet včetně sociálních sítí. Využití a výběr médií je konzultován s agenturami, které pomáhají s vytvářením marketingového sdělení.

Společnost tedy vytváří a upravuje svoji strategii a marketingový mix na základě průzkumů, které jsou prováděny prostřednictvím dotazníků mezi svými zákazníky. Průzkumy probíhají kontinuálně a týkají se spokojenosti zákazníků s produktem, servisem a marketingem. Společnost má tak o svých zákaznících a jejich požadavcích přehled, na jejichž základě může zlepšovat svoji strategii, může

vytvářet vhodný marketingový mix a přizpůsobovat svoji komunikaci. Výsledky jsou však přísně tajné, proto je možné zmínit pouze průzkumy, ale už ne jejich výsledky.

Nejvýznamnějším je **NCBS (New car buyer study)** – na základě těchto analýz se vytváří marketingový mix pro daný trh i produkt. Data jsou získávána od zákazníků při nákupu vozu. V dotaznících jsou zjišťovány důvody, proč si zákazník koupil konkrétní vůz, podle čeho se řídil při výběru vozu a mnoho dalších informací, které pomohou s vyhledáváním potenciálního zákazníka a uspokojováním jeho potřeb.

MPM (Marketing performance monitor) – provádí se dotazováním zákazníků, kteří vlastní nové auto již delší dobu. Dotazník zjišťuje, jaké mají zákazníci znalosti o značce a jak by hodnotili značku v porovnání s konkurenčními značkami. Výzkum byl zprvu prováděn face – to – face, ale v předchozích letech došlo k přechodu na online formu.

IACS (International Aftersales customer satisfaction) – výzkum probíhá prostřednictvím dotazníku, který vyplňují zákazníci, kteří vlastní vůz více jak 2 roky. Úkolem dotazníku je zjistit, jak jsou zákazníci spokojeni s produktem, obchodním servisem a značkou jako takovou.

DSS (Dealer satisfaction survey) – Dotazování probíhá online, nebo prostřednictvím telefonu. Cílem dotazníku je zjištění spokojeností obchodníků s výrobcem, nebo importérem v oblastech všeobecné spokojenosti, marketingu, prodeje nových vozů, poprodejního servisu, náhradních dílů a příslušenství v oblasti záruky.

5.2. Marketingové útvary

Marketingový útvar je rozdělen na segmenty, které odpovídají za určitou část marketingové komunikace:

Produktový marketing

Oddělení vytváří na základě prognóz, analýz a trendů specifikace nového produktu včetně technické specifikace a vybavení produktu. Všechny specifikace jsou porovnány s konkurencí. Oddělení plánuje, kdy bude nový produkt spuštěn na trh a následně řídí celý jeho životní cyklus např. kde budou vozy prodávány, jak

dlouho budou trvat fáze vývoje produktu a kdy bude produkt stažen z trhu. V kompetenci tohoto oddělení je též stanovení ceny a positioning. Úkolem oddělení není jen propagace produktu, ale i samotné značky tzv. brand campaign.

Experience marketing

Oddělení odpovídá za krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plánování strategického marketingu na národní a mezinárodní úrovni. Experience marketing vytváří globální směr marketingu, vhodný marketingový mix pro všechny modelové řady Škoda a strategii značky. Oddělení řídí a koordinuje produktové, komunikační a launch (uvedení na trh) strategie všech modelových řad. Též zodpovídá za sponzoring. Než je produkt uveden na trh, jsou oddělením pořádány eventy a konference, kterých se účastní všichni dealeři. Dealeři jsou na konferencích seznamováni s novými modely a samotnou marketingovou strategií. Veletrhy se pořádají na dvou úrovních a to na úrovni A a B. Veletrhy s úrovní A jsou pořádány na mezinárodní úrovni, nejčastěji v Ženevě, Paříži, Frankfurtu, zatímco veletrhy úrovně B jsou pořádány na lokální úrovni, nejčastěji v Praze, nebo Brně.

Launchmanagement strategie

Oddělení zodpovídá za produkt a jeho životní cyklus a za značku a její strategii. Hlavním úkolem oddělení je tvorba podkladů a procesů, které se následně předávají 20 nejdůležitějším trhům, kde jsou modely Škoda prodávány. Oddělení úzce spolupracuje s importéry, produktovým marketingem, virtuální technikou, IT a na provozu konfiguračních aplikací.

Komunikační strategie a obsah

Oddělení dohlíží na zahraniční trhy, aby prováděly marketingovou komunikaci v souladu s cíli firmy. Zároveň se snaží o podporu dealerů na zahraničních trzích. Oddělení vytváří komunikační materiály např. TV reklamy, facebookové reklamy, tištěné reklamy pro importéry. Všechny tyto podklady však importéři nemusejí přijmout. V tomto případě si vytvářejí materiály sami, ale vždy je musí konzultovat s oddělením komunikační strategie, která kontroluje správnost a jednotnou komunikaci.

Oddělení komunikační strategie spolupracuje s agenturami, v jejichž kompetenci je zajišťování televizních spotů, spolupráce s googlem, kde se komunikační prostředky tvoří na individuálním základě a jsou přímo zacílené na zákazníky. Na

tvorbě se podílejí tzv. content agentury, které společně s digitální agenturou pomáhají vytvářet strategii, dále kreativní agentury, které vytvářejí podklady a starají se o životní cyklus produktů.

Všechna tato dílčí oddělení spolupracují na vytváření marketingových strategií. Navíc ještě spolupracují s mnoha útvary ve firmě od začátku, až do konce procesu.

Spolupráce začíná s oddělením designu, který stanoví všechny důležité prvky nového modelu, které je nutné uvést do povědomí zákazníků. Finanční oddělení vytváří rozpočty a stanovuje limity pro tvorbu marketingových sdělení. Oddělení nákupu vybírá a schvaluje vhodné agentury, které jsou nápomocné při vytváření marketingové komunikace, Marketingové oddělení úzce spolupracuje s tiskovým oddělením, kde je vytvářena společná strategie pro uvádění nových modelů na trh. Ve spolupráci s oddělením prodeje vytváří marketingové oddělení komunikaci podporující prodejní cíle firmy. Posledním oddělením, se kterým marketing spolupracuje, je oddělení aftersales, kde se sjednocují způsoby komunikace, aby nedocházelo k její rozdílnosti. (*Interní zdroje Škoda Auto*)

5.3. Proces tvorby mezinárodní marketingové komunikace

Až do roku 2010 byli importéři nuceni používat jednotnou komunikaci na všech trzích, kterou vytvořila centrála. Avšak z důvodu rozdílného vnímání hodnot a mnoha dalších znaků, nebyla jednotná komunikace efektivní. Importéři byli nespokojení a prodeje na zahraničních trzích byly nízké. Proto byl vytvořen nový systém tvorby mezinárodní marketingové komunikace.

Celý proces mezinárodní marketingové komunikace začíná u produktového marketingu, jehož úkolem je stanovit výbavu modelu a jeho priority, které se budou na trhu komunikovat.

Proces je dále předán agenturám, které prozkoumávají trh- vyhledávají a analyzují cílové skupiny, situaci v dané zemi včetně rizik, konkurenci z hlediska jejich modelů a komunikace.

Na základě všech poznatků vytváří centrála návrh ve spolupráci s importéry a agenturami. Všechny návrhy se vytvářejí s odstupem dvou let od spuštění nového modelu na trh. Po vytvoření se návrhy posílají importérům ke schválení. Většina

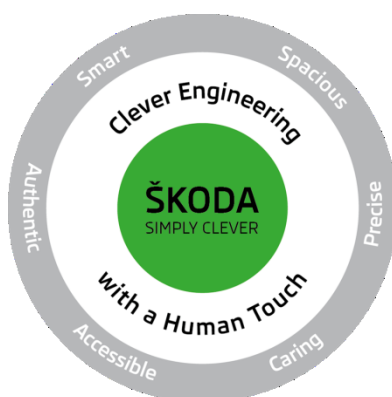
návrhů je však v důsledku kulturních rozdílů upravována, nebo úplně předělána. Po všech změnách se návrhy zasílají opět centrále, která musí všechny úpravy schválit.

Na trzích, kde mají hodně odlišnou kulturu, jako Čína, Indie, Austrálie a další země, si vytvářejí marketingovou komunikaci sami importéři. Návrhy jsou poté zasílány centrále, která kontroluje a zajišťuje jednotnou komunikaci obsahující všechny hodnoty značky.

V jakých médiích bude sdělení zobrazeno, je dáno legislativou a velikostí kampaně. Kampaně jsou rozděleny podle velikosti do čtyř skupin. První a největší kampaň je zobrazována v televizi, na billboardech a jiných outdoorových plochách a na internetu. Středně velké kampaně využívají pouze televizní spot. Nejmenší kampaně využívají tiskovou, nebo rozhlasovou reklamu.

Na každý model se tvoří jedna reklama, která se však může měnit v rámci životního cyklu produktu, aby její změny neustále držely pozornost zákazníka.

Základem marketingové komunikace je tzv. brandwheel. Jedná se o hodnoty a vlastnosti, které charakterizují produkt, strategii, misi a vizi společnosti. Tyto vlastnosti a hodnoty se objevují v marketingové komunikaci. Brandwheel se v průběhu let mění z důvodu vývoje značky, stejně tak jako se vyvíjí nová technologie a produkty. Poslední změna brandwheelu proběhla v roce 2011.



Obr. 5: ŠKODA Brand Model

Zdroj: Interní zdroje ŠA

Model nezobrazuje pouze hodnoty značky, ale i vztahy mezi nimi. Střed modelu charakterizuje vizi značky. Simply Clever vyjadřuje jedinečný způsob myšlení, který je zabudován ve všech aktivitách společnosti. Společnost plní požadavky a přání zákazníka vytvářením užitečných, udržitelných a přijatelných řešení každodenních potřeb zákazníka.

Prostřední kruh vyjadřuje poslání značky. Škoda produkuje automobily pro spokojenost svých zákazníků. Svými chytrými inovacemi se snaží vytvořit pohodlnější, jednodušší a příjemnější život zákazníka. Škoda je společností, která vytváří spokojené úsměvy na tvářích zákazníků.

Krajní okruh zobrazuje 6 hodnot, které se objevují v samotném návrhu produktu a prostupují jeho výrobou, marketingem a zákaznickým servisem. Hodnoty značky jsou pro všechny země stejné. **Smart** – Škoda vytváří chytrá a překvapivá řešení usnadňující život zákazníkům. **Authentic** – Dlouholetá historie firmy vytvořila silné jméno, které je prosazováno ve všech zemích světa. **Accessible** – Škoda dodává svým zákazníkům kvalitní produkty s nejmodernější technologií a za přijatelné ceny. **Caring** – Škoda dbá o zákazníka a splnění jeho potřeb prostřednictvím kvalitních produktů a služeb. V zájmu společnosti je i ochrana životního prostředí a zájem o potřeby okolí. **Precise** – Klíčem firemního úspěchu je přitažlivý design, přesné provedení a smysl pro detail. **Spacious** – Škoda vyrábí prostorné a užitečné vozy ve své třídě, které přináší svým zákazníkům flexibilitu a komfort.

Od správné propagace značky i produktu se odvíjí úspěšnost značky na trzích a vybudovaná pozice v myslích zákazníků.

5.4. Vztahy mezi centrálou a importéry při tvorbě komunikace

Při tvorbě mezinárodní marketingové komunikace je důležité znát velice dobře kulturu dané země. Proto do tvorby komunikace vstupují samotní importéři, ale pouze jen jako poradenský subjekt. Všechny hlavní činnosti vytváří samotná centrála, která vytváří komunikaci základ a směr. Ostatní detaily jsou konzultovány a dodělávány ve spolupráci s importéry. Na tvorbě marketingové komunikace se podílejí agentury, které pomáhají s vytvářením strategie i samotné komunikace.

Někdy přicházejí importéři s vlastními nápady. Jsou-li nápady úspěšné, odkupují se od importéra práva na použití reklamy i v ostatních zemích.

Hlavní činnosti, které probíhají mezi importéry a centrálou, znázorňuje následující obrázek:



Obr. 6: Vztahy mezi centrálou a importéry

Zdroj: interní zdroje ŠA

Marketingové orientační dny – v těchto dnech se setkávají importéři s centrálou a vytvářejí hlavní komunikační plán, kampaně, B2B portál, firemní a mediální komunikaci.

Vývoj kampaní – Ve většině případů centrála vytváří návrhy marketingové komunikace a importéři je následně upravují. V odlišných kulturách jako např. v Číně, Indii, nebo Austrálii si importéři vytvářejí vlastní komunikaci a centrála ji pouze schvaluje.

Meetingy a telekonference – Na meetingách a konferencích se řeší plány komunikace. Hlavními body jsou: provedení komunikace, čas a média, ve kterých bude sdělení prezentováno.

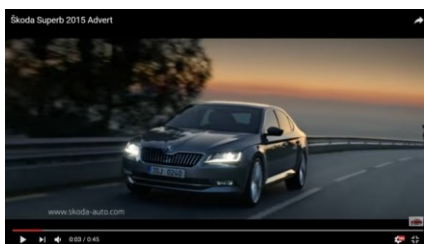
Marketingová konference – Konference se konají pro importéry, kteří se zde seznamují s novým produktem a strategií, která tvoří základ pro marketingovou komunikaci.

Workshopy a eventy – Předmětem je sdílení konkrétních témat s ostatními trhy, know - how a hodnot značky. Na workshopech dochází k výměně důležitých a osvědčených informací, ze kterých se vytvářejí mezinárodní komunikační strategie.

6. Škoda ve vybraných zemích

Součástí praktické části je porovnání schopnosti firmy adaptovat komunikaci kulturním rozdílům. K analýze byl využit reklamní spot na novou Škodu Superb. Důvodem výběru tohoto spotu je, že je vysílán ve všech vybraných zemích a že se tento model mnoho neodlišuje v provedení a výbavě. Na spotu je pak lépe viditelná kulturní adaptace. Analyzován byl pouze jeden spot, protože byl jako jediný nejvhodnějším příkladem pro analýzu. Důvodem jsou minimální změny na modelu Superb ve všech zemích. Ostatní modely se v kulturách odlišují, tudíž by mohlo dojít k ovlivnění provedení reklamy.

Reklama na nový Superb má v České republice následující podobu: Žena sedí ve výzkumné stanici a očekává signál z vesmíru. Kolem stanice projede nový Superb a v tom okamžiku, žena signál zachytí. Vydá se ven za světlem projíždějícího auta. Vůz u stanice zastaví a z vozu vystupuje muž a poté co mu žena sdělila, že objevila nový život, ji muž odpoví: „já také.“



Obr. 7: Česká reklama na novou Škodu Superb

Zdroj: https://www.youtube.com/watch?v=LjsJn4a_k-o

Na reklamě, která se vysílá ve všech zemích, budou sledovány prvky vycházející z kulturních dimenzí. Bude sledováno, zda reklama obsahuje informace o produktu. Dále bude zkoumáno, jakým způsobem jsou informace vyjádřeny – zda jsou řečeny, zobrazeny, nebo zda jsou použity oba způsoby. Zda jsou sděleny přímo, nebo prostřednictvím přirovnání, nebo příběhů. Vše je spojeno s indexem vyhýbání se nejistotě. Dále bude sledováno, zda reklama zobrazuje vůz jako silný a průbojný, což je důsledkem vysokého indexu maskulinity, nebo jako pouze doplněk, který usnadňuje svému uživateli život, což je důsledkem vysokého indexu feminity. Dalším sledovaným prvkem bude index individualismu/kolektivismu.

Reklamy s vysokým indexem individualismu poukazují na spokojenost samotného uživatele a jeho pocity a užitek z jízdy. Naopak vysoký index kolektivismu poukazuje, jaký status jedinec ve společnosti má, vlastní-li vůz Škoda. Index vzdálenosti od moci ukazuje, zda jsou si účinkující lidé rovni, nebo zda jsou v postavení nadřizený – podřizený. Index krátkodobé orientace vychází z vazby na minulost a tradici, zatímco index dlouhodobé orientace poukazuje na budoucnost a pokrok.

Na základě výsledků, zda reklamní sdělení odpovídá indexům, bude posouzeno, zda je firma schopna adaptovat marketingovou komunikaci kulturním rozdíům.

6.1. Škoda v Číně

V roce 1984 byl v Šanghaji založen výrobní závod pod názvem Shanghai Volkswagen Automotive Co. Ltd. (SVW). Podnik je tvořen podílem z 50 % SAIC Group (Shanghai Automotive Industry Co) a z 50 % Volkswagenem AG. Produkce vozů Škoda zde začala v roce 2007 odkoupením licence. (*Interní zdroje ŠA*)

Čínský zákazník a jeho požadavky

Vozy značky Škoda mají na čínském trhu prestižnější postavení a konkurují lepším japonským a evropským značkám. Jejimi zákazníky jsou lidé z bohatších vrstev, kteří si potrpí na design, moderní techniku a tradici.

Z hlediska variant jsou v Číně nejoblíbenější sedany a v současné době se do popředí dostávají i SUV. Varianta combi se zde prodává minimálně. Z pohledu Škoda jsou na čínském trhu nejvíce prodávány modely Octavia, Rapid a Superb. V současnosti se však stále více investuje do výroby elektromobilů z důvodu zlepšení ovzduší ve velkých městech. (*Forbes, 2013, [online]*) (*Slideshare, 2012, [online]*) Jelikož Číňané spojují auto se statusem, musí mít automobil luxusně vypadající vzhled s vhodným designem, za který jsou ochotni si připlatit. Dalšími prvky, kterými se zákazník zabývá, je spotřeba a spolehlivost vozu. Méně důležité už pak jsou bezpečnost a praktičnost.

Automobil nesmí postrádat chromové prvky, které přidávají na luxusu i horším modelům. Tyto chromové prvky se vyskytují na lamelách masky chladiče, na klikách a dveřích. Interiéry bývají dvoutónové s dřevěnými dekory. Na autech nesmí chybět světlomety vybavené LED diodami. Automobily mají zabudovanou

anténu v zadním skle. Barvy, ve kterých se auta dodávají, jsou tmavé metalické barvy. Dostupná je zlatá a stříbrná metalíza. Modely Rapid a Yeti jsou o pár cm delší než české modely. Z vozu by měla vyzařovat elegance, velkorysost a mladistvý esprit. Potahy nacházející se na bočních dveřích mají strukturu připomínající křišťál. (*Škoda mobil, 2012*)

Z hlediska výbavy jsou požadovány velké prostory, automatická převodovka, která je vhodnější do městského provozu. Důvodem také je, že automobil je většinou prvním vozem, který si zákazník koupí a automat je jednodušší na ovládání. Z hlediska motorizace jsou nejvíce požadovány benzínové motory do objemu 1,6 L. Důvodem je nedostatek čerpacích stanic s naftou a nekvalitní nafta, která je v zemi k dispozici.

Dalšími požadavky ve výbavě jsou kožené sedačky, klimatizace a navigace, která je společně s autorádiem součástí základní výbavy. V základní výbavě Superba nesmí chybět parkovací asistent.

Při nákupu vozu je pro zákazníka důležitá kvalitní péče, která mu poskytne poradenství při koupi vozu. V Číně se nákup vozu platí nejčastěji v hotovosti. Péče o zákazníka musí být poskytnuta i po koupi vozu a to z hlediska financování, pojištění a poskytnutí servisu a náhradních dílů. (*Doctoroff, 2012*)

Marketingový mix

Produkt

Na čínském trhu se prodávají modely Rapid, Rapid Spaceback, Fabia, Yeti, Octavia a Superb. Modely se v Číně prodávají pod odlišnými názvy – Ming Rui (Octavia), Jing Rui (Fabie), Hao Rui (Superb), Xin Rui (Rapid). Slovo Rui v překladu znamená trvale silný, ostrý a jdoucí vstříc pokroku. Modely mají proti českým modelům chromové prvky, tmavé metalické barvy. Modely Rapid a Yeti jsou o několik cm delší a Yeti má vnější box na rezervu. Zadní část Rapida je jiná než u českého modelu, která vychází z indického VW Vento. Rapid je rodinným vozem. (*Auto.cz [online]*) Důvodem rozdílů je, že Číňané vyjadřují autem svůj status, tudíž auta mají díky chromovým prvkům luxusní vzhled. Vnější box na rezervu je z důvodu zvětšení úložného prostoru. Z důvodu tradiční čínské kultury nepoužívá automobilka světlé barvy na svých vozech, které vyjadřují neštěstí a

jsou symbolem smutku. Všechny modely mají menší kola, protože v Číně převažují nekvalitní silnice.

Cena

Ceny vozů se odvozují od indexů, které vycházejí z porovnání s konkurenčními vozy. Cena vozů Škoda se na čínském trhu pohybuje v rozmezí 80 – 250 tisíce CNY. Model Fabia je nejlevnějším modelem s cenou 78 000 CNY (280 800 CZK) v základu a nejdražším je naopak nejluxusnější Superb s cenou 167 600 CNY (603 360 CZK) S porovnáním cen s VW má Škoda nižší cenu, ale proti Hyundai je dražší. *(Interní zdroje ŠA)*

Distribuce

Místem prodeje jsou showroomy, které mají standardizovaný vzhled s firemními barvami a designem. Showroomy jsou proti České republice lépe vybavené – mají promítací místnost, kde je možné zákazníkovi model lépe představit. V showroomech pracuje vyškolený personál, který dbá na využití strategie human touch, která se zaměřuje na přátelský postoj a péči o zákazníka. Ke každému zákazníkovi je vytvářen individuální přístup. Jelikož si většina zákazníků kupuje své první auto, je velice důležité si s nimi vybudovat pevný vztah.

Dealeři prodávají v showroomech značky z celého koncernu a pořádají akce na podporu prodeje. V roce 2013 bylo v zemi 495 dealerů, kteří však nepokrývali celé území. Proto se společnost snaží v současné době vybudovat dealerskou síť, která by pokryla všechny regiony v zemi.

Propagace

Jelikož v Číně vládne velká konkurence, musí se Škoda umět prosadit. Největšími konkurenty pro Škodu jsou na čínském trhu Kia, Toyota, Hyundai, Chevrolet, Ford, a Mazda.

Značka Škoda na čínském trhu vyjadřuje orientaci na tradici, aktivní způsob života, strategii human touch, bezpečnost života a zejména emoce spojené s využitím vozu. V porovnání s konkurencí má Škoda bezpečnější vozy. Dalšími vlastnostmi, kterými se Škoda odlišuje od ostatních, jsou preciznost, prostornost, autentičnost, starostlivost a přístupnost.

V Číně se využívají k propagaci produktu jak osobní, tak i neosobní formy komunikace. V době uvádění nového modelu na trh a ve fázi zralosti se nejčastěji užívá televizní **reklama**. Důvodem je představení designu a výbavy modelu a následně pak připomínání produktu zákazníkům. Aby reklama zaujala, musí poukazovat na sílu značky, na pokrok. Dále by se zde měla objevit hra barev, produkt by měl být představen spíše vizuálně, než slovně. Účast slavných osobností přidává reklamě na úspěchu. Reklamy jsou vysílány v prime time, nejčastěji na televizním kanále CCTV. Ve městech jsou využívány billboardy, které poukazují na design automobilu. V současné době se v zemi začíná rozvíjet **internetová komunikace**. Zatím je však zaměřena na střední a vyšší třídu, protože je v zemi stále mnoho oblastí, ve kterých internet stále není. Na stránkách firmy je možné navštívit virtuální autosalon, kde je možné si automobily prohlédnout. Při spouštění nových modelů na trh se rovněž využívají **autosalony**. Společnost Škoda se na čínském trhu snaží zviditelnit účastí na závodech a jiných významných akcích např. prezentace Octavie na Olympijských hrách. (*Interní zdroje ŠA*) Nejméně využívaným nástrojem je přímý marketing, protože je těžké od zákazníků získat informace. Zákazníci jsou totiž nedůvěřiví a poskytují informace pouze lidem, které znají.

Reklama

Reklama na Škodu Superb se odehrává v Praze, kde je vůz zachycen v městském provozu a při jízdě kolem známých památek. Důvodem, proč bylo vybráno město, je, že Superb je určen pro bohatší vrstvu a pro jízdu do práce, což je spojeno právě s městem. Při jízdě městem je vidět úžas kolemjdoucích lidí.

Celou reklamu doprovází slogan: „ Už si se někdy zamyslel nad tím, proč existuješ a jsi součástí všeho? Tvoje existence přináší světu světlo, vřelost, něhu, mnoho úhlů pohledu, kreativitu a nový směr. Proto by měla být tvoje vytrvalost a snaha ukázána světu. Jedině pak může vzniknout něco jako Škoda Superb.“ V průběhu celého sloganu se zobrazuje prostředí města, nebo budov a životní události jako např. svatba. Všechna vyobrazená místa a činnosti pak znázorňují to, co je ve sloganu řečeno. Reklama sděluje, že pokrok a nové produkty vznikají spojením lidí a jejich inteligence a šikovnosti. Výsledky spolupráce pak přinášejí ostatním radost, usnadnění života a postoj vůči okolnímu světu.

Slogan není jen mluvený, ale je i psaný a to v čínštině a angličtině. Reklama se odehrává v běžném provozu. Model auta je sedan v tmavé barvě, kterou Číňané upřednostňují. Reklama se nezaměřuje na úplné detaily. Není zde zmínka a ani ukázka interiéru. Pouze jsou zde představeny jízdní vlastnosti a design auta s detaily týkajícími se světel a lišt.

Reklama je příběhem o životě, kde je poukázáno, že kvalitní auto je součástí kvalitního života. Číňané mají v reklamách rádi jak příběhy, tak i přirovnání. Z reklamy je vidět kolektivismus, kde je řečeno: „proč existuješ a jsi součástí naší skupiny a že jen díky spojení několika osob může vzniknout něco nového jako např. nový Superb.“ Reklama zároveň skrývá překvapení a působí na emoce. Objevuje se zde mnoho barev vyznačující rozmanitost světa.



Obr. 8: Čínská reklama na novou Škodu Superb

Zdroj: <https://www.youtube.com/watch?v=EfyCmgSWdK4>

6.2. Škoda v Německu

Oficiální název společnosti je SKODA AUTO Deutschland GmbH. Společnost byla založena v roce 1991 ve Weiterstadtu, který se nachází u Frankfurtu nad Mohanem. SKODA AUTO Deutschland je dceřinou společností firmy Škoda Auto a.s. (*Interní zdroje Škoda Deutschland*)

Německý zákazník a jeho požadavky

Němci nepovažují automobil pouze za dopravní prostředek, ale za doplněk, jehož úkolem je vyjádření osobnosti jedince. Proto zákazníci kladou na automobily vysoké nároky a jsou ochotni si za ně připlatit. Hlavními požadavky, na které se zákazníci při nákupu vozu zaměřují, jsou kvalita a design. Zároveň však berou ohledy na životní prostředí, proto se v současné době dostávají do popředí technologie šetrné k životnímu prostředí a elektromobily.

Němci preferují ve svých vozech asistenční systémy, klimatizaci, multimediální systém a tempomat. Zákazníci mají v oblibě lišty dekorující interiér. Preferují možnost nakonfigurovat si interiér a exteriér automobilu. Zákazníci si potrpí na kvalitní servis a péči o zákazníka.

Marketingový mix

Produkt

Na německý trh jsou importovány vozy trhu Roomster, Rapid, Fabia, Octavia, Yeti, Superb a Citigo. Ačkoliv je německá a česká kultura podobná, nejsou v modelech žádné zásadní rozdíly. Rozdíly jsou pouze ve výbavách, kde v Německu jsou např. tempomat, asistenční systémy a ESP součástí výbavy, kdežto v ČR je nutné si za tuto výbavu připlatit. Co je však proti České republice jiné, jsou limitované edice. Např. Škoda Citigo Fun – Toto Citigo je možné spatřit v modré barvě Crystal Blue Metallic a bílými polepy. Vůz má bohatou výbavu, která obsahuje tónovaná zadní okna a šestnáctipalcová litá kola. Dále výbava zahrnuje multimediální systém, klimatizaci, jiné čalounění sedadel, modré dekory ve dveřích a bílá palubní deska. Detaily jsou doplněny chromovými prvky. Z hlediska motorizace jsou možné všechny motory v nabídce. (Dittrich, 2016, [online])



Obr. 9: Limitovaná edice Citigo fun pro německý trh

Zdroj: Dittrich, 2016, [online]

Cena

Ceny se v Německu tvoří na základě cenových vyjednávání s výrobním podnikem. Zhruba rok před uvedením na trh se stanoví návrh výbavy a jejich ceny. Stanovení cen se provádí na základě cenových indexů, které vyjadřují průměrnou cenovou pozici vůči cenám hlavních konkurentů. Výsledkem by měla být kombinace zisku jak pro výrobce, tak i importéra. Cena na německém trhu se pohybuje od 9 770 €,

za kterou lze pořídit Citigo v základní výbavě. Nejdražším vozem je Škoda Superb za 26 750 € v základní výbavě. *(Interní zdroje Škoda Deutschland)*

Distribuce

Distribuce vozů k německému importérovi probíhá prostřednictvím silniční a vlakové přepravy. V Německu jsou auta dopravována do distribučních center. Těchto center je v zemi 5 a každý dealer, nebo importér je k určitému centru přiřazen podle oblasti, do které spadá. Skoro polovina vozů směřuje do Glauchau, kde je distribuční centrum určeno pro skladové a nezákaznické vozy. Ostatní vozy jsou přepravovány do zbývajících center. Z center k distributorům se už většinou využívá kamionová doprava, protože je flexibilnější. Přeprava od výrobce k distributorovi trvá zpravidla jen několik dní. *(Interní zdroje ŠKODA Deutschland)* Německo je považováno za největší dealerskou síť vozů Škoda ve světě, která zahrnuje 580 autosalonů a 889 servisních partnerů. Autosalony v zemi mají shodný design s mateřskou firmou. *(Interní zdroje ŠA)*

Propagace

Marketingové nástroje, které se nejčastěji na německém trhu využívají, jsou televizní **reklama** a **reklama v inzerci**, kde se zákazníci dozvědí informace o produktu a značka si tak buduje svojí image. V Německu se hodně využívá a **přímý marketing**, který se zaměřuje na konkrétní potřeby zákazníka. Do popředí se dostává **internet a sociální média**, kde je možné automobil prezentovat a vytvářet i pozitivní image značky. Zároveň jsou tato média výhodná, protože zde zákazníci sdílejí své názory a zkušenosti s modely a se značkou. Jak již víme z kulturní charakteristiky, Němci se nechají ovlivnit zkušenostmi z užití produktu a názory svých známých.

Reklama

Německá reklama na svém počátku nejprve zobrazuje model Superba z roku 1939, který se vynoří ze tmy a prostřednictvím světla je poukázáno na design a jeho detaily. Po představení se objeví záblesk a místo starého modelu se objeví současný model, který je představen stejným způsobem. Pouze design a jeho detaily – linie, světla, lišty a značka. Reklama je zakončena psaným slovem: „nová éra – Škoda Superb. Přejde brzy.“

Ukázka modelu z roku 1939 má charakterizovat, že značka a její modely vycházejí z dlouholeté tradice. V reklamě se neobjevuje žádné mluvené slovo a zobrazená informace pouze na konci. Není zde žádné zaměření na detail a interiér. Reklama poukazuje pouze na design a jeho details. Díky stínům a hudbě reklama působí na city a působí tajemně a překvapivě. Zákazník je tak v neustálém očekávání, co přijde.

Druhou reklamou, která se v zemi vysílá, je na Superb combi. Auto vychází z reklamy jako model určený pro rodiny. Jak už bylo výše popsáno, jedná se o reklamu, kdy rodina veze syna na karneval, který má na sobě masku kosmonauta. Když dítě sedne do auta, připoutá se, začne vůz vnímat jako raketu a její start.

Reklama je doprovázena hudbou, která vyvolává v pozorovateli pocit napětí a která je spojena se silou a průbojností. Při nastartování auta je zobrazen jeho design. Při cestě jeho jízdní vlastnosti. Ještě před výjezdem je zobrazen interiér – dotykový displej, KESSY systém (bezklíčové odemykání, zamykání a startování). V porovnání chlapcových představ a jízdě autem, má reklama vyjadřovat, že cesta novým Superbem je výjimečná a zábavná. Nový Superb je vozem, který vyjadřuje nový směr a je krok napřed před ostatními.

V reklamě není žádné mluvené slovo, pouze zobrazení těch nejdůležitějších prvků. Mluvené slovo je až na konci, kde je řečeno: „ cestuj v novém stylu, v novém světě, nový Superb combi.“

Reklama nezahrnuje mnoho přirovnání, ani nepřímou komunikaci. Jsou zde předvedeny pouze nejdůležitější věci, které zákazník potřebuje o produktu vědět.



Obr. 10: Německá reklama na nový Superb

Zdroj: <https://www.youtube.com/watch?v=yeW7qJCFbiQ>

6.3. Škoda v Británii

V roce 1993 došlo v Británii k založení importéra vozů Škoda pod názvem ŠKODA UK. Sídlo importéra je v Buckinghamshire v Milton Keynes. Firma je dceřinou společností Volkswagenu AG. Tento importér je jediným dovozcem automobilů značky Škoda. Dalšími značkami, které do země dováží, jsou: VW, Audi a Seat. *(Interní zdroje Škoda UK)*

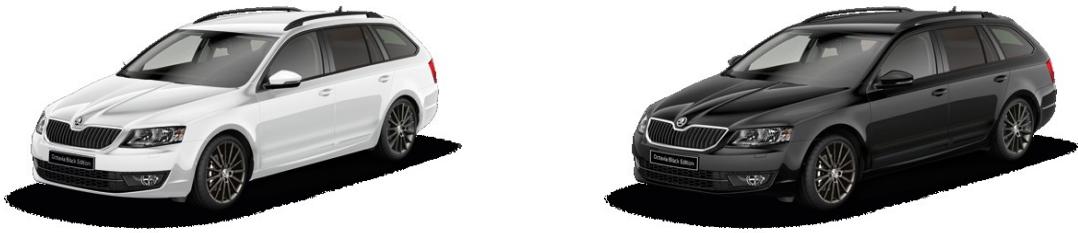
Britský zákazník a jeho požadavky

Modely Škoda na anglickém trhu oslovují svým elegantním designem, funkčností, prostorností, ekologičností, příznivými provozními náklady a nízkou spotřebou. *(Pospíšil, TZ 2013, [online])* Nejúspěšnějšími modely jsou Škoda Yeti a Superb. Zákazníci mají v oblibě sportovní vozy, v autech požadují pohon na všechna 4 kola. Pro Britské zákazníky byla vyrobena limitovaná edice Octavie RS, která čítala pouhých 500 kusů. Proti klasické Octavii RS se liší velikostí kol, sportovními sedačkami a šedou metalízou. Cena Octavie RS je o 22 000 dražší. Stejně tak byla vyrobena limitovaná edice Citigo Black Edition, která je nabízená v černé deep barvě, nebo bílé Candy. *(Matoušek, 2014, [online])*

Marketingový mix

Produkt

Do Velké Británie jsou dodávány modely Fabia, Citigo, Rapid, Octavia, Roomster, Superb a Yeti. Z hlediska podobné kultury nemají vozy žádné významné změny proti českým vozům Škoda. Jediné v čem se odlišují, je pravostranné řízení. Pro Britský trh jsou však vyráběny speciální edice, stejně jako pro německý trh. Britskou edicí je Black Edition, která je pro všechny modely. Tuto edici je možné si zvolit ve variantě liftback, nebo combi. Zajímavostí je, že jde pořídit jak v černé, tak dokonce i bílé verzi. Tyto modely mají černá litá kola, externí detaily jsou černé, skla jsou ztmavená a výbava je obohacena o digitální rádio, satelitní navigaci, tempomat, čalounění z kůže a rozdílné koberečky. *(Matoušek, 2014, [online])*



Obr. 11: Limitovaná edice pro britský trh

Zdroj: *Octavia III Black Edition pro britský trh*. Octavia Club [online].

Cena

Importér má od společnosti Škoda cenovou kalkulaci, což je navržená cena pro jednotlivé stupně výbavy a motorizaci. Importér má tak vymezený koridor cen, ve kterém se musí při určení ceny pohybovat. Cena jednotlivých modelů se pohybuje následovně: Black Edition se pohybuje v rozmezí 10 090 liber (350 000 CZK) za nejlevnější model Citigo a 23 990 Liber (830 000 CZK) za modely Superb a Yeti. (Matoušek, 2014, [online])

Distribuce

Vozy Škoda jsou přepravovány ze závodu Škoda auto a.s. prostřednictvím vlakové, nebo silniční přepravy do německého přístavu Emden. V přístavu se auta nalodí na trajekt. Nalodění probíhá třikrát do měsíce. Poté jsou auta přepravena trajektem do přístavů podle místa určení. Jedná se o přístavy Sheerness, Grimsby a Port of Tyne. Po vylodění jsou automobily přepravovány opět silniční, nebo železniční dopravou k dealerovi. Doba, za kterou se automobil dostane od výrobce k dealerovi, je přibližně 16 dnů. (Interní materiály ŠA UK)

Propagace

Společnost Škoda vytváří návrhy marketingových sdělení do všech médií, která se zasílají importérovi. Importér už pak sám rozhoduje o tom, kterou variantu si zvolí a ve kterém médiu bude varianta vysílána.

Při spouštění nového modelu jsou využívány **veletrhy a výstavy**, kdy nejznámějším je prezentace vozů v Goodwoodu, kde se zákazníci mohou s novým vozem seznámit. Dále jsou nejčastěji využívány **televizní reklamy a reklamy v tisku**, které jsou obsaženy zejména v odborných časopisech. Jedná-li se o

modely pro mladší uživatele, je nejčastěji využíván **internet** a **sociální sítě**.
(*Interní materiály ŠA*)

Reklama

Ve Velké Británii se na Škodu Superb vysílají dvě reklamy. Na Superb combi je vysílána stejná reklama jako v Německu, kdy je dítě převlečeno za kosmonauta a srovnává jízdu autem s letem raketou.

Druhou reklamou je reklama podobná naší verzi, kdy žena sleduje na počítači signál, který se objeví, projede-li auto kolem. V reklamě je rozdíl pouze v délce záběru na jedoucí auto a na konci ve sloganu.

Obě reklamy však nevyužívají žádná přirovnání. Zaměřují se pouze na základní prvky týkající se designu a jízdních vlastností. Všechny informace jsou zákazníkovi sděleny přímo.



Obr. 12: Britská reklama na nový Superb

Zdroj: <https://www.youtube.com/watch?v=TI1urAayqvo>

6.4. Škoda v Indii

Společnost byla založena roku 1999 ve státě Maharáštra a jeho městě Aurángábád pod oficiálním názvem SKODA AUTO India Private Limited (SAIPL). Společnost SAIPL je dceřinou společností Škody Auto, a.s. Výroba zde byla zahájena v roce 2001 a výroba zde probíhá ve výrobních stupních SKD a CKD – díly jsou dováženy z mateřského závodu a následně jsou v Indii montovány. Výroba byla rozšířena o výrobní závod v Puné. (*Interní zdroje ŠA*)

Indický zákazník a jeho požadavky

V Indii je značka Škoda vnímána jako prémiová a je na vyšší úrovni než například v Číně a České republice. Aby se automobily staly úspěšnými, musí brát ohled na

tradici, technologický pokrok a původ, protože Indové považují evropský původ jako záruku kvality a luxusu.

Zajímavé je, že si zákazníci nemohou nakonfigurovat vlastní výbavu ve voze, ale musí vybírat pouze z toho, co nabízí výrobce.

Nežádanější variantou na trhu je SUV a sedan. Verze combi nejsou v Indii tolik užívané, protože jsou považované za pracovní auta. Dalšími požadavky jsou dieslové motory, protože nafta je státem dotovaná, tudíž je levnější než benzín. Indové dále upřednostňují automatickou převodovku a světlý interiér. (*Škoda Mobil 2012*) Při koupi vozu se zákazník rozhoduje na základě kupní ceny vozu, podle jeho praktičnosti a prostornosti vozu, která přináší pohodlí při jízdě. Méně důležitými parametry jsou v Indii spotřeba paliva, bezpečnost při jízdě a design automobilu. (*Povaiiah, 2012, [online]*) Z hlediska motorizace jsou nejžádanějšími naftové motory do objemu 1,5 L, nebo benzínové motory do objemu 1,2L.

Modely prodávající se na evropském trhu nemají na indickém trhu úspěch, a proto musejí podstoupit mnoha úpravám. Octavia byla přejmenována na Laura. Nejvíce upraveným a oblíbeným modelem byl Rapid, který zde byl spuštěn dříve než na českém trhu. Indický Rapid je krátký sedan, který je podobný VW Vento a Fabii. Své zákazníky oslovuje moderní technikou, bezpečnostní výbavou a svým designem. Model je určen pro rodiny a nejen na daleké cesty díky prostornosti, ale i do městského provozu. Interiér má přehledně uspořádané přístroje a ukazatele a je oproštěn od zbytečností. Rapid je k dispozici s naftovým i benzinovým motorem o objemu 1,6 L a výkonu 77kW. Dále s automatickou, nebo ruční převodovkou. Všechny modely mají pravostranné řízení a vyšší provedení podvozku. V roce 2012 byla v Indii představena sportovní Fabie RS 2000. Fabie nabízí potěšení z jízdy a sportovní charakter, velký prostor pro 4 osoby a díky prosklení zaručuje pocit svěžesti, dobrý výhled a spojení s přírodou. V roce 2010 byl na indickém trhu představen Yeti, který je vhodný jak do měst, kde nadchne svou jízdní dynamikou, tak i do terénu z hlediska bezpečnosti. Vůz má výrazný vzhled vycházející z Yetiho outdoor. Nárazníky a otvory pro přístup vzduchu mají specifický tvar, prahy jsou z černého plastu. Dále elektricky nastavitelné sedadlo, tempomat, kontrola tlaku vzduchu v pneumatikách a KESSY odemykání. Škoda Superb je na indickém trhu vlajkovou lodí. Svým designem a liniemi svědčí o luxusu a kvalitě. Indický Superb může zákazníkům nabídnout vysokou úroveň bezpečnosti, prostor,

pohodlí, funkčnost a atraktivní poměr výkonu a ceny. Superb je nabízen se zážehovým motorem 1,8 TSI a výkonu 118 kW, nebo se vznětovým motorem 2,0 TDI a výkonem 103 kW. (*Škoda Mobil, 2014*)

Marketingový mix

Produkt

Na indickém trhu se vyrábí modely Octavia, která byla přejmenována na Laura, Superb, Yeti a Rapid. Mimo úprav, které jsou popsány výše, je největší změnou pravostranné řízení. Zákazníci od produktu požadují spolehlivost. Vůz by měl mít luxusní vzhled za přijatelnou cenu, aby byl přístupný jak bohatým, tak i uživatelům z chudších vrstev. Zákazníci na produktu oceňují prostornost, design a „vychytávky“ ve výbavě, které zlepšují pocit z jízdy a zjednodušují život uživatele. Zákazníci si mohou na webových stránkách své modely nakonfigurovat.

Cena

Cena vozů se na indickém trhu pohybuje v přepočtu v rozmezí 180-800 tisíc CZK. Cena vozů je v porovnání s ostatními zeměmi vyšší a to z důvodu nákladné přepravy dílů do výrobních závodů. Luxusní modely mají též navýšenou cenu, aby byl zachován positioning luxusní značky.

Distribuce

Komponenty vozů jsou dováženy z ČR do Indie, kde probíhá jejich kompletace. Komponenty se přepravují v kontejnerech z Německých Brém do Bombaje přes Středozemní moře a Suezský průplav. Dále pak následuje přeprava kamionem do závodu. Přeprava komponentů trvá 38 dní. Doba než se auta sestaví a dopraví k zákazníkům, trvá okolo 8 týdnů. (*Škoda Mobil 2012*) Prodej vozů probíhá v showroomech dealerů, kterých je okolo 90 a nacházejí se ve všech důležitých regionech. Showroomy jsou provedeny ve firemním designu a barvách, stejně jako v ostatních zemích. Do budoucna se však předpokládá rozšiřování distribuční sítě.

Propagace

Společnost Škoda využívá i na indickém trhu slogan simply clever, jež má auta zobrazovat jako jednoduchá a snadno ovladatelná, která nejsou náročná na spotřebu, ani údržbu. Přesto jsou však spolehlivá z hlediska kvality a bezpečnosti

a zahrnují „vychytávky,“ které uživateli nejen usnadňují život, ale zajišťují mu i příjemný pocit z jízdy.

Pro propagaci produktů se v Indii využívá **reklama**, která je nejpoužívanější formou komunikace, zejména pak televizní reklama. Ve městech jsou využívány **billboardy**. Střední třídu mohou oslovit reklamy na **internetových stránkách** a **sociálních sítích**. Dále jsou pořádány **veletrhy a výstavy**, aktivity podporující prodej a **sponzoring**. (*Interní zdroje ŠA*)

Reklama

V Indii je vysílána reklama na nový model Superb. Tato reklama se od české reklamy se signálem odlišuje od samého základu.

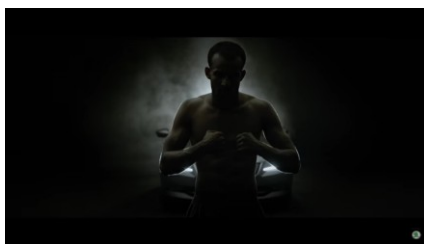
Reklama je založená na hře světla a stínů, ze kterých pomalu vycházejí charakteristiky vozu. Hudba v průběhu reklamy vyjadřuje tajemno, boj a očekávání. V reklamě je řečeno pouze na závěr Škoda Superb. Všechny ostatní informace jsou v reklamě ukázány a zároveň popsány.

Reklama začíná ve tmě, kde stojí v mlze nový Superb a před ním stojí muž. Auto osvětluje muže, tudíž je vidět pouze jeho silueta a za jeho postavou je vidět silueta automobilu. Důvodem je přirovnání auta k muži, který vyjadřuje sílu, bojovnost, odhodlání a statečnost. Zároveň má charakterizovat neporazitelnost a výjimečnost. Nejprve je zde ukázán design vozu a poté tělo muže. Poté už jsou na autě zobrazovány jeho funkce a vybavení. Kola jsou zde v porovnání s mužovými hbitými nohama. Poté je zobrazena panoramatická střeška, která se otevře, osvětlí interiér a začne se zaměřovat na detaily a vybavení, kterými jsou: klimatizované sedačky, 3 zónová klimatizace, dotykový displej, sound systém, nastavitelná sedačka s 12 polohami a pamětí, parkovací asistent, držák na lístky, úložné prostory na lahve a deštníky, tablet a telefon, světlý, kožený interiér a jeho podsvícení, velkoprostorový kufr, airbagy, 7 stupňová převodovka, silný motor zobrazovaný na síle muže, který rozbije nohou panel. Jízdní vlastnosti charakterizující průbojnost, sílu a požitek z jízdy, který je zobrazen na bojovnosti muže.

V reklamě je vyobrazena varianta sedan, která je nejprodávanější variantou v Indii společně s SUV. Ve voze bylo poukázáno na kožené sedačky a světlý interiér, který Indové upřednostňují před tmavým, protože vytváří dojem svěžesti a většího

a luxusnějšího prostoru. Vůz měl k dispozici panoramatickou střechu, kterou mají Indové v oblibě díky spojení s přírodou a prosvětlení interiéru. Automobil skrývá ve své výbavě mnohé „vychytávky“ jako např. držáky lahví, telefonů, deštníků, které působí na zákazníkovo rozhodování, protože Indové milují detaily, které jim zjednoduší život a zlepší pocit z jízdy. V reklamě je poukázáno na prostornost vozu zobrazením úložného prostoru a interiéru. V Indii jsou oblíbené světlé barvy, ale vůz byl přesto tmavý z důvodu lepšího vizuálního vzhledu reklamy a z důvodu lepšího vynikání detailů.

Reklama nezahrnuje žádné nadpřirozené jevy, ani nesmyslná spojení. Celá se odehrává ve hře světla a stínů, což působí na zákazníkovu city a vyvolává v něm pocit překvapení, napětí a očekávání. Při tom dochází k odkrývání detailů, které ve stínech vyvolávají pocit důležitosti a jedinečnosti. V reklamě je též využíváno přirovnání, kde je vůz společně se svými vlastnostmi přirovnán k postavě a síle muže. Mluvené slovo se v reklamě nevyskytuje, protože není Indy preferováno. Pouze na konci je řečeno „nová Škoda Superb.“ Ostatní důležité informace jsou v reklamě zobrazeny a vždy u nich problikne informace o tom, co je právě zobrazeno. Reklama působí na city a dokáže člověka zaujmout svou nápaditostí, tajemnem vycházejícím z hry světla a stínů a překvapením vycházejícím z přirovnání k muži.



Obr.13: Indická reklama na novou Škodu Superb

Zdroj: https://www.youtube.com/watch?v=izV16yR00_Q

6.5. Škoda v Rusku

Vozy Škoda jsou v Rusku vyráběny od roku 2007 ve výrobních závodech v Kaluze a Nižním Novgorodu, pod společností Volkswagen Group Rus, která završuje dalších 4 automobilové značky – VW, Audi, Bentley a Lamborghini. Vozy jsou zde vyráběny, stejně jako v Indii, v režimech SKD a CKD, ale od roku 2009 se přešlo na výrobu vozů přímo v ruském závodě.

Ruský zákazník a jeho požadavky

Zákazníci požadují luxusní a kvalitní vozy. Z pohledu Škody jsou nejúspěšnějšími modely Octavia, Fabia a Yeti. Dalšími požadavky jsou prostorný vůz, vysoká bezpečnost vozu, funkčnost a výbava vozu a výhodný poměr cena a užitná hodnota. Dalšími požadavky jsou úsporné motory a nadčasový design. (*Pospíšil, 2014, [online]*) Např. Yeti je k dispozici ve dvou variantách – jako terénní vůz a jako elegantní vůz do města. Z hlediska designu je před vůzu mohutnější, zad je oproti českému modelu úplně přepracovaná. K dispozici je rozšířená nabídka kol. V Rusku jsou k dispozici trojramenné volanty, potahy jsou z jiných látek, které mají jiné vzory, jsou i nové dekorační lišty palubní desky. Auta zahrnují mnoho simply clever řešení. (*Pospíšil, 2014,[online]*)

Marketingový mix

Produkt

V ruském závodě jsou vyráběny modely Rapid, Fabia, Octavia, Yeti, Superb a Roomster. Modely jsou prostorné a obsahují simply clever řešení, které zákazníkovi zjednoduší život a přinesou mu požitky z jízdy. Auta zahrnují komfortní a bezpečnostní systémy.

Cena

V současnosti došlo k snížení cen vozů Škoda v důsledku přesunutí výroby do ruských výrobních závodů. Dříve byly ceny navyšovány o cla a poplatky, které musely být placeny při převozu dílů z České republiky do Ruska.

Distribuce

Při zahájení výroby v ruské Kaluze byly modely vyráběny v režimu CKD, tudíž se díly musely vozit z České republiky. V roce 2009 však výrobní závod přešel na kompletní výrobu dílů. Škoda tak může lépe reagovat na zákaznické požadavky, na změny, které se na místním trhu vyskytnou. Zároveň došlo ke snížení ceny, což se projevilo v poptávce po automobilech. Po výrobě jsou vozy distribuovány do showroomu, které odpovídají firemnímu designu. (*Interní zdroje Škoda Auto*)

Propagace

Značka je v Rusku propagována prostřednictvím partnerství ruského národního hokejového týmu, podporou dětských SOS vesniček a účastí na zimních

olympijských hrách v roce 2014 v Soči, kde bylo poskytnuto více než 3000 automobilů. (Volkswagen Group Rus, 2016,[online])

Reklama

V ruské reklamě je zobrazen Superb hatchback v tmavé barvě. Nejprve je zobrazen design automobilu, kde jsou významné prvky osvětlené světlem. Poté jsou zde zobrazeny jízdní vlastnosti na záběrech, které jsou shodné s českou verzí, kdy vůz jede kolem výzkumné stanice nad městem. Na konci cesty je vůz zaparkován před budovou.

V reklamě je kromě designu poukázáno i na interiér a vybavení vozu, které obsahuje kvalitní a moderní motorizaci, nová multimédia a wifi, podsvícení interiéru a světla. Důležité prvky jsou v reklamě zobrazeny a sděleny. Společně se sdělením problikává ve spodním rohu text v ruštině, co vůz nabízí. Na konci je sdělena i informace, že je model k dispozici ve všech autosalonech.

Vůz je v reklamě představován s velkou bojovností. Vůz má změnit život k novému a lepšímu.

Reklama nezahrnuje žádná přirovnání ani nepřímé vyjadřování. Jsou zde jen nejdůležitější informace, které jsou přímo vyjádřeny.



Obr. 14: Ruská reklama na novou Škodu Superb

Zdroj: <https://www.youtube.com/watch?v=abdAMiMvMkY>

7. Posouzení míry adaptace marketingové komunikace

Předchozí kapitola se zaměřovala na marketingovou komunikaci ve vybraných zemích. V kapitole byl pro každou zemi charakterizován marketingový mix, na jehož základě společnost vytváří a upravuje svá marketingová sdělení. Součástí kapitoly byla i analýza reklamního spotu na nový Superb. Důvodem výběru tohoto spotu bylo, že je vysílán ve všech vybraných zemích a že se tento model mnoho neodlišuje v provedení a výbavě. Na spotu je pak lépe viditelná kulturní adaptace. Analyzován byl pouze jeden spot, protože byl jako jediný nejvhodnějším příkladem pro analýzu. Důvodem jsou minimální změny na modelu Superb ve všech zemích. Ostatní modely se v kulturách odlišují, tudíž by mohlo dojít k ovlivnění provedení reklamy.

Reklamní spot byl analyzován z hlediska provedení. Bylo sledováno jaké informace a jakým způsobem jsou podány. Zda se reklama vyjadřuje přímo, nebo využívá příběhů, nebo přirovnání. Zda vychází z minulosti a tradice, nebo se naopak váže na budoucnost a pokrok. Jestli se zaměřuje na působení citů, které nechá v zákazníkovi pouze dobrý dojem, nebo ho přesvědčuje ke koupi produktu.

Čínská reklama zobrazuje nový Superb v pražském provozu. Současně s ukázkou jízdy po městě je sdělován příběh, který je zároveň zobrazován v anglickém a čínském jazyce. Index vzdálenosti od moci je pro Čínu 80 bodů, tedy velké rozpětí moci, projevující se nerovnostmi mezi jedinci a danými rolemi. V Číně jsou velké rozdíly mezi lidmi, kteří žijí na venkově a kteří ve městech. Venkované jsou chudí a zaměřeni spíše na zemědělství, městský lid je naopak bohatý a snaží se ve svém zaměstnání prosperovat. Vůz je ve spotu zobrazen ve městě. Město dodává vozu vznešenost a důležitost a poukazuje, že zákazníkem je podnikatel z města, který vůz potřebuje ke své práci. Index individualismu/ kolektivismu dosahuje 20 bodů, tudíž je Čína považována za kolektivistický národ. V reklamě se kolektivismus vyskytuje v samotném příběhu, který říká: „ Už si se někdy zamyslel, proč jsi součástí celku? Tvá existence přináší světu nápady, světlo a mnoho úhlů pohledu. Všechny tvé hodnoty by měly být světu představeny – teprve pak může ve spojení s ostatními vzniknout něco, jako je nový Superb.“ Sdělení tak poukazuje, že člověk získává význam svého bytí, až když se stane součástí určité skupiny. Druhým příkladem kolektivismu v reklamě byly pohledy a dojmy lidí, kteří

viděli nový Superb projíždět a kteří si začlenili majitele do určité skupiny – v reklamě je poukázáno i na názory ostatních lidí. Index maskulinita/feminita dosahuje 65 bodů, tedy maskulinní kultura. Vůz je zde charakterizován jako muž – zobrazuje úspěch, silného jedince, který se umí v kolektivu prosadit. V Číně je nízký index nejistoty, který dosahuje 45 bodů. Nízký index se projevuje strohými, nebo žádnými informacemi. Sdělení tak přenechává zákazníkovi volnost nad tvorbou vlastního názoru o modelu. Informace o voze nejsou ve spotu sděleny, ani zobrazeny. Jsou ukázány pouze jízdní vlastnosti a některé vlastnosti vycházejí z vyprávěného příběhu. Čína je dlouhodobě orientovaným národem se 118 body. Ve sdělení se projevuje zaměřením na budoucnost a pokrok, osobní svobodou, kdy se jedinec může pro vůz rozhodnout a přisuzování vozu k úspěchu.

Reklamní spot se zaměřuje na city a má v zákazníkovi zanechat pozitivní dojem, než ho přesvědčit o samotné koupi vozu. Sdělení zahrnuje i hodnoty značky, které charakterizují vůz jako užitečný a prostorný s moderním designem, který je vždy o krok napřed a vychází z dlouhodobé tradice firmy. Ve spotu se nevyskytují žádné nadpřirozené jevy a nesmyslná spojení, nevyskytují se zde prvky, které by byly v rozporu se zákonem, nebo kulturní etikou.

Spot vysílaný v Německu zobrazuje nejprve model Superbu z roku 1939. Poukazuje pouze na jeho design. Poté se místo supenu z roku 1939 zobrazí současný model, který je představen stejným způsobem.

Německo má nízký index vzdálenosti od moci, pouze 38 bodů. Nízký index se projevuje rovností mezi jednotlivci a minimálními rozdíly. Reklamní spot postrádá zobrazení skupin lidí, nebo míst, které by mohly být náznakem rozdílů mezi jednotlivci. V zemi je vysoký index individualismu – 67 bodů. Ve sdělení nejsou zobrazení žádní lidé, kteří by si vytvořili o vozu názor a začlenili ho do určité skupiny. Je pouze na zákazníkovi, jaký názor si o voze vytvoří. Německý národ je maskulinní – 66 bodů. Vůz je ve světle zobrazen jako silný a průbojný, charakterizující neporazitelnost. V reklamním spotu se projevuje vysoký index vyhýbání se nejistotě s 65 body. Ve sdělení se projevuje absencí přirovnání a příběhů. Ačkoli ani v tomto spotu nejsou sděleny žádné informace, přesto jsou zobrazeny jen ty nejdůležitější, aby nedošlo ke špatnému pochopení informací zákazníkem. S 31 body je Německo považováno za krátkodobě orientovaný národ, který se ve sdělení projevuje zaměřením na historii zobrazením modelu

z roku 1939. Sdělení tak poukazuje na dlouholetou tradici značky. Poté poukazuje na současnou situaci, která přinesla nový model vycházející z této tradice.

Reklama též působí na zákazníky city s ponecháním pozitivního dojmu, než aby ho přesvědčovala o koupi. Sdělení též zahrnuje všechny hodnoty značky a neobsahuje prvky nadpřirozena, ani prvky, které by narušovaly zákony, nebo kulturu.

U Německa a Velké Británie byly zmíněny dva reklamní spoty. První na Superb a druhý na Superb combi. Důvodem zobrazení obou reklam je, že Superb combi je v Evropě požadován, zatímco v zemích Indie, Rusko a Čína jsou verze combi považovány za pracovní verze, tudíž se na ně reklamní sdělení nevytvářejí. Důvodem zmínění spotu na Superb combi je potvrzení analýzy, že jsou všechna sdělení skutečně přizpůsobena kulturním rozdílům.

V Německu je reklamní spot na nový Superb combi představen cestou rodiny, která veze syna na karneval. Syn má na sobě masku kosmonauta a jízdu vozem si představuje jako let raketou.

Reklama je stejně jako předchozí spot zaměřena pouze na pocity a požitky z jízdy individuální osoby. Důvodem je vysoký index individualismu. Ve spotu není zobrazeno prostředí, které by diferencovalo zákazníky podle značných rozdílů. Z hlediska maskulinity je vůz zobrazen jako silný, průbojný a vždy o krok napřed. Ačkoliv je v zemi vysoká míra vyhýbání se nejistotě, bylo ve sdělení použito přirovnání k letu raketou. Příběh však byl vykompenzován zobrazením výbavy. Reklama je zaměřena na požitky z jízdy, má zaujmout smysly a vytvořit v něm pozitivní mínění, místo přesvědčení o koupi vozu.

Ve Velké Británii jsou vysílány stejně jako v Německu dvě reklamy – Superb a Superb combi. Na Superb je vysílán spot jako v České republice, kdy žena sedí ve výzkumné stanici a čeká na signál z vesmíru. Signál se jí na počítači zobrazí zrovna v době, kdy kolem projíždí Superb, žena jde za světlem před stanici, kam přijede vůz. Spot se liší pouze v délce záběru na jedoucí vůz a v konečném sloganu.

Reklama na Superb combi je stejná jako spot na Superb combi v Německu, kdy je chlapec vezen na karneval v převleku kosmonauta a představuje si jízdu autem jako let raketou.

Německo a Anglie mají shodný index maskulinity, který je v obou zemích 66 bodů. Ostatní indexy se odlišují o pár bodů, ale ve výsledku tvoří shodné výsledky indexů. Jediný index, ve které se Británie liší, je míra vyhýbání se nejistoty, která je proti Německu nízká - pouhých 35 bodů. Proto jsou i reklamy shodné. Jediná výjimka je u reklamního spotu s výzkumnou stanicí, kde jsou zkráceny jízdní vlastnosti a pozměněn závěrečný slogan, který poukazuje, že je vůz o krok napřed před ostatními.

Obě reklamy též působí na zákaznickovy city a nesnaží se ho za každou cenu přesvědčit o koupi vozu. Oba spoty zahrnují a poukazují na hodnoty značky.

Spot vysílaný v Indii srovnává muže s novým Superbem. Mužovo tělo charakterizuje design vozu a jeho schopnosti a vlastnosti charakterizují výbavu vozu. Muž, představuje sílu, bojovnost, odhodlání a statečnost, která je přenesena na samotný vůz, který je charakterizován jako neporazitelný. Po otevření panoramatické střechy je osvětlen interiér, kde jsou následně představeny „vychytávky“ včetně jejich popisu.

V Indii dosahuje index mocenské vzdálenosti 77 bodů. Index individualismus/kolektivismus dosahuje 48 bodů, tedy kolektivistická kultura. V Indii jsou velké rozdíly mezi kastami, ve kterých lidé žijí. Chudí lidé si nemohou většinou dovolit ani auto, ale bohatí si mohou dovolit luxusní vozy. Prezentace „vychytávek“ jako např. držáky na telefony a tablety poukazují na bohatou vrstvu, která si může takový luxus dovolit. Kolektivismus je zde chápán, že dosažením vysokého statusu získá člověk větší šanci být přijat do skupiny a být jí uznávaný. Indická společnost vychází spíše jako femininní s indexem 56 bodů. Feminita se ve spotu projevuje vyjadřováním pocitů muže, které jsou následně přirovnány k vozu a svobodou vyjadřování, kde je využita nepřímá komunikace. Z reklamy vyzařuje přirozenost. V Indii je nízký index vyhýbání se nejistotě - 40 bodů, která se projevuje nepřímým vyjadřováním, kdy jsou vlastnosti a vzhled muže porovnávány s designem a vlastnostmi auta. Indové jsou spíše dlouhodobě orientovaným národem. Index dosahuje 51 bodů. V reklamě se index projevuje zaměřením se na technologii a pokrok, který přináší lepší budoucnost.

Reklama zaujme už samotným nápadem, kdy jsou charakteristiky muže porovnávány s vlastnostmi vozu. Reklama ukazuje na všechny detaily týkající se designu i vybavení vozu.

Ruská reklama zobrazuje nejdříve exteriér, následně interiér vozu. Všechny informace jsou řečeny i napsány. V reklamě je i záběr použitý z české reklamy, kde je představena jízda vozem kolem města.

Mezi ruskými obyvateli jsou nerovnosti, což lze potvrdit vysokým indexem rozpětí moci, který dosahuje 93 bodů. Ruská kultura je považována za kolektivistickou kulturu s 39 body. V reklamě je poukázáno, že kdo se stane vlastníkem nového vozu, bude nové i jeho já. Tomuto výroku lze rozumět, že lidé, kteří vlastní vůz jsou výjimeční a odlišní od ostatních uživatelů. Rusové jsou femininním národem vůči své rodině, ale vůči státu je lze charakterizovat jako maskulinní. Index maskulinity dosahuje 36 bodů. Ve spotu je maskulinita zobrazena v síle a výjimečnosti vozu a v jeho průbojnosti. V Rusku je index vyhýbání se nejistotě 95 bodů, což se projevuje přesným vyjadřováním a mnoha informacemi, které zamezí, aby zákazník pochopil sdělení jinak, než bylo myšlené. V reklamě se v porovnání s ostatními spoty objevuje nejvíce informací, které jsou na voze nejen předvedeny, ale i sděleny a zároveň napsány. Na konci nechybí informace, kde a kdy je možné auto pořídit. S 81 body je Rusko považováno za dlouhodobě orientovaný národ. Reklama zobrazuje vůz jako pokrok pro lepší budoucnost. Tato reklama se oproti ostatním nezaměřuje na city, ale spíše na prodej vozu.

Barva vozů, které se ve spotech objevují, je převážně šedá metalíza. Tuto barvu lze považovat za neutrální a přijatelnou ve většině kultur, protože je na rozhraní mezi tmavými a světlými barvami, navíc dodává vozu vznešenost. Spoty na Superb combi, které jsou vysílané v Evropě, mají bílou barvu, protože v Evropě bílá barva nevyjadřuje smutek, tak jako v ostatních zemích. Bílá barva dodává vozu sportovnější a volnější vzhled – vzhled rodinného auta.

Na základě rozboru reklamních spotů ve vybraných zemích, lze říci, že společnost vhodně adaptuje svá sdělení kulturním rozdílům, neporušuje právní, ani etické normy. Její spoty jsou tvořeny v souladu s brand modelem, tedy zahrnují a prezentují všechny hodnoty firmy.

8. Zhodnocení marketingové komunikace ve Škoda Auto, a.s.

Práce se zaměřovala na analýzu marketingové komunikace společnosti Škoda Auto, a.s. s cílem porovnat schopnost firmy adaptovat komunikaci v závislosti na zjištěných kulturních rozdílech. V práci jsou popsány procesy tvorby mezinárodní marketingové komunikace, včetně hodnot, které by komunikace měla obsahovat a včetně prvků, které by obsahovat neměla.

Cílem práce bylo zjistit, zda je mezinárodní marketingová komunikace společnosti Škoda úspěšná a zda je vhodně přizpůsobená kulturním rozdílům. Zjišťování bylo prováděno na reklamním spotu, který je vysílán ve všech zvolených zemích. Byl vybrán pouze jeden spot, protože byl pro analýzu nejvhodnější. Na reklamním spotu bylo pozorováno provedení reklam – vizuální vzhled, příběh, informace, vyjádření pocitů atd. Tyto prvky byly následně porovnány s indexy Hofstedeho dimenzí a na základě shody provedení sdělení a kulturní dimenze bylo zhodnoceno, zda je společnost schopna adaptovat sdělení kulturním rozdílům. Na základě výsledků analýzy bylo zjištěno, že Škoda auto, a.s. adaptuje marketingovou komunikaci kulturním rozdílům.

Dalším důkazem úspěšné komunikace jsou pozitivní výsledky výzkumů, které jsou prováděny mezi zákazníky, kteří si právě vůz koupili, nebo ho již nějakou dobu vlastní. Průzkumy se provádějí nejčastěji prostřednictvím dotazníků. Týkají se nejen spokojenosti zákazníků s produktem, ale i s marketingem a dalším servisem.

Dalším znakem, úspěšné komunikace společnosti je spokojenost zákazníků ve všech zemích, uchycení značky a produktu v myslích zákazníků a neustále rostoucí prodeje vozů Škoda na zahraničních trzích. Příkladem je pozice značky Škoda na německém a britském trhu, kde byly vozy Škoda zesměšňovány kvůli nespolehlivosti, špatné kvalitě a nemodernímu designu. Společně s rebrandingem a efektivní marketingovou komunikací se značka Škoda na obou trzích dostala mezi nejúspěšnější a nejžádanější značky s rekordním počtem prodejů, za které společnost získala mnohá ocenění.

Reklama obsahuje všechny hodnoty značky, které jsou představeny přímo, nebo v přirovnáních. Zákazníkovi jsou sdělovány informace potřebné k rozhodování a jsou sdělovány způsobem, který není v rozporu s danou kulturou. Reklamy

nezahrnují prvky, které by narušovaly práva, nebo kulturní etiku. V komunikaci není užívána srovnávací reklama, ani agresivní reklama, která by napadala konkurenty.

Avšak je zde jediný návrh, který by mohl společnosti ušetřit čas a peníze je, že by si dceřiné společnosti měly komunikaci vytvářet sami a následně ji posílat ke schválení. Protože, když společnost vytvoří komunikaci, často se stává, že ji musí po shlédnutí importéry z části, nebo kompletně předělat. Tento způsob je složitější, nákladnější a trvá delší dobu. Tvorba komunikace dceřinými společnostmi by ušetřila mnoho práce marketingovému oddělení.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat kulturní rozdíly v zemích s největšími automobilovými trhy a následně porovnat jejich projevy v marketingové komunikaci.

V první části byly vysvětleny z teoretického hlediska pojmy kultura, kulturní prvky, kulturní dimenze, marketing, marketingová strategie a marketingový mix. Důvodem bylo jejich využití v praktické části při charakteristice vybraných kultur a následně při analýze mezinárodní marketingové komunikace společnosti Škoda Auto, a.s. Teoretická část byla vypracována na základě prostudování odborné literatury.

Další část práce byla věnována pěti zemím s největšími automobilovými trhy. V části byly stručně popsány základní informace o zemi, ekonomická situace, situace v automobilovém průmyslu, komunikační infrastruktura a regulace v reklamě. Kapitola se podrobněji zabývala kulturou jednotlivých zemí, jejíž charakteristika vycházela především z Hofstedeho dimenzí.

Poslední část práce krátce představila společnost Škoda Auto a.s. a následně se zabývala tvorbou její marketingové komunikace. V této části byl představen marketingový útvar společnosti Škoda a jeho pravomoci při tvorbě marketingové komunikace. Byl zde popsán i proces tvorby komunikace, hodnoty, které musí komunikace obsahovat a prvky, kterým se musí vyvarovat, protože jsou v rozporu se zákonem, nebo kulturní etikou.

Kapitola dále obsahuje základní informace o výrobních závodech ve vybraných zemích, jejich produktové portfolio, rozdíly v modelech a požadavcích zákazníků a marketingový mix, který je v dané zemi aplikován. Součástí je i reklamní spot, který byl analyzován za účelem zjištění, zda se marketingová komunikace společnosti Škoda přizpůsobuje kulturním rozdílům.

Z analýzy komunikačních procesů a analýzy reklamního spotu plyne, že společnost Škoda vytváří efektivní komunikaci, která se plně přizpůsobuje kulturním rozdílům. Důkazem toho jsou pozitivní výsledky neustále prováděných výzkumů o znalostech značky, spokojenosti uživatelů s produkty, službami a značkou jako takovou. Dalším důkazem jsou neustále se zvyšující prodeje ve zmíněných zemích a rostoucí úspěšnost značky u zákazníků.

Seznam literatury

About Volkswagen Group Rus. [online]. 2016 [cit. 2016–12-16]. Dostupné z: <http://www.volkswagengrouprus.ru/en/company/>

BABORSKÝ, J.: *Speciality Škody pro Čínu: Čtyři SUV, Rapid kříženec a záhadná čísla.* [online]. 2016 [cit. 2016-12-16]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/speciality-skody-cinu-ctyri-suv-rapid-krizenec-zahadna-cisla-95041>

BOHUNĚK, D. *Aktuální problémy čínské ekonomiky.* Comsense analytics [online]. 2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://comsense.cz/aktualni-problemy-cinske-ekonomiky/>

BREČKA, D.: *Mediální systémy v Európe – Velká Británie.* [online]. [cit. 2016-12-16]. Dostupné z: <http://www.aepress.sk/zurnal/full/oz0400l.pdf>

Britská ekonomika zrychlila růst, brexit na ni zatím neměl vliv. Idnes.cz [online]. 2016 [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/britanie-zrychlila-rust-nejistota-s-brexitem-na-ni-nemela-vliv-p7h-/eko_euro.aspx?c=A160826_112508_eko_euro_kris

Britská reklama na nový Superb. [online]. [cit. 2016 12 5] Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=TI1urAayqvo>

Britský automobilový průmysl nyní a v budoucnosti. BusinessInfo [online]. 2016 [cit. 2016-11-22]. Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/britsky-automobilovy-prumysl-nyni-a-v-budoucnosti-73904.html>

BROŽ, F.: *Reklama & národní kultura.* Marketing journal [online]. 2008 [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/reklama-podpora-prodeje/zajimavosti/reklama---narodni-kultura__s402x455.html

Building brand equity. Business case studies [online]. 2016 [cit. 2016-12-16] Dostupné z: <http://businesscasestudies.co.uk/skoda/building-brand-equity/brand-values.html#axzz4T16K60m9>

BURTON, G., JIRÁK, J.: *Úvod do studia médií.* Brno: Barrister&Principal. 2001. 392 s. ISBN 80-85947-67-6.

Business etiquette. Passport to trade 2.0 [online] 2014 [cit. 2016-1-4]. Dostupné z: <http://businessculture.org/northern-europe/uk-business-culture/business-etiquette/>

CAKIRPALOGLU, P.: *Úvod do psychologie osobnosti*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing. 2012. 288 s. ISBN 978-80-247-4033-1.

CATEORA, R. P., GRAHAM, L. J.: *International marketing*. McGraw-Hill/Irwin. 2007. 702 s. ISBN 97-800-7308-006-2.

Colonial Emigration from the UK. Family&Colonialism Research Network [online]. [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <http://www.bbc.co.uk/learningzone/clips/how-did-the-british-empire-affect-migration/13356.html>

ČERMÁK, F.: *Jazyk a jazykověda*. Praha: Karolinum. 2001. 341 s. ISBN 80-246-0154-0.

Česká reklama na nový Superb. [online]. [cit. 2016 12 5] Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=LjsJn4a_k-o

Čína, základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. Ministerstvo zahraničních věcí ČR [online]. 2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asi/cina/index.html

Čína. Aktuálně.cz [online]. 2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/geografie/staty-a-mesta/cina/r~i:wiki:2003/>

Čína. Čínská média. Ministerstvo zahraničních věcí ČR [online]. 2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asi/cina/media_v_miste/index.html

Čínská ekonomika je nejpomalejší za 25 let. HDP vzrostlo jen o 6,9 %. Hospodářské noviny [online]. 2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65107560-cinska-ekonomika-loni-zpomalila-svuj-rust-pod-sedm-procent-byla-nejpomalejsi-od-roku-1990>

Čínská Lidová Republika. *Zákon o reklamě*. 1995.

Čínská reklama na nový Superb. [online]. [cit. 2016 12 5] Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=EfyCmgSWdK4>

ČULÍK, J. *Mediální kultura v Čechách a Británii*. Britské listy [online]. 2007 [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://blisty.cz/art/35270.html>

- DE MOOIJ, M.: *Convergence and divergence in consumer behaviour: implications for global advertising*. [online]. 2003 [cit. 2016-11-10] Dostupné z: http://www.mariekedemoij.com/articles/demoij_2003_int_journal_adv.pdf
- DITTRICH, L.: *Škoda Citigo Fun: Stylovka z Mladé Boleslavi pro německý trh*. [online]. 2016 [cit.2016-12-16] Dostupné z: <http://autobible.euro.cz/skoda-citigo-fun-stylovka-z-mlade-boleslavi-pro-nemecky-trh/>
- DOCTOROFF, T.: *What Chinese want: culture, communism, and China's modern consumer*. New York: Palgrave Macmillan, 2012, 258 p. ISBN 978-023-0340-305.
- DORLING, K.: *Znaky a symboly*. 1. Vyd. Praha: Euromedia Group. 2009. 352 s. ISBN 978-80-242-2492-3.
- DUDEN, D.: *Deutsches Universalwoerterbuch*. Mannheim: Dudenverlag. 1996. 2016 s. ISBN 978-3-411-05506-7.
- EYSENECK, H. J.: *Dimensions of personality*. 6. Vyd. London: Routledge&Kegan Paul. 1947 s. ISBN 978-80-262-0040-6.
- FAABORG, O., GESTELAND R. R.: *International marketing cultures and communication*. Aarhus: Systime academic. 2005. 148. s. ISBN 87-7675-224-0.
- FORET, M.: *Marketingová komunikace*. 3. Vyd. Brno. Computer Press. 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- FROMM, E.: *Anatomie lidské destruktivity, člověk a psychoanalýza*. Nakladatelství lidové noviny. 1997. 520 s. ISBN 80-7106-232-4.
- GIDDENS, A.: *Důsledky modernity*. 3. Vyd. Slon. 2010. 158 s. ISBN 978-80-7419-035-3.
- GLOWIK, M. SMYCZEK, S.: *International marketing management: Strategies, Concepts and Cases in Europe*. Walter de Gruyter. 2011. 338 s. ISBN 978-34-867-0922-3.
- GOUDNER, W. A.: *Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles I*. 4. Vyd. Sage Publication, Inc. 1958. 444 s. DOI 10.2307/2390795.
- HEJLOVÁ, D.: *Public relations*. Praha: Grada Publishing. 2015. 256 s. ISBN 978-80-247-5022-4.

HESKOVÁ, M., ŠTARCHOŇ P.: *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 2009. 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.

HLOUŠKOVÁ, L.: *Škoda Auto a. s. Novinky* [online]. [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <https://tema.novinky.cz/skoda-auto-as>

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE J.G.: *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde. 2007. 335 s. ISBN 80-86131-70-X.

HOFSTEDE, G.: *United Kingdom: What about the UK?* [online]. [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <https://geert-hofstede.com/united-kingdom.html>

HOLLESEN, S.: *Essentials of global marketing*. Harlow: Pearson Education Limited, 2008. 528 s. ISBN 978-0-273-71784-3.

HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1.vyd. Praha: Grada, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.

HORKÝ, J. *Spotřebitelé: Chceme znát původ výrobku*. Deník.cz [online]. 2013 [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/spotrebitele-chceme-znat-puvod-vyrobku-20130129.html>

HORNÝ, S.: *Vizuální komunikace firem*. 1.vyd.Praha. Oeconomica. 2004. 134 s. ISBN 80-245-0762-5.

Hot topics. Advertising Standards authority. [online]. 2015 [2016-12-16]. Dostupné z: <https://www.asa.org.uk/News-resources/Hot-Topics.aspx>

HROCH, M. *Národy nejsou dílem náhody*. 1.vyd. Slon, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7419-010-0.

China's Automotive Industry in 2012. Slideshare.net [online]. 2012 [cit. 2016-06-11]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/wrusso1011/chinas-automotive-industry-in-2012>

In Auto Market, China Steps On The Gas. Forbes [online]. 2013 [cit. 2016-06-11]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2013/05/06/in-auto-market-china-steps-onthe-gas/>

Indická ekonomika zpomalila roční růst na 7,3 procenta. České noviny. [online]. 2016 [cit. 2016-12-16] Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/indicka-ekonomika-zpomalila-rocni-rust-na-7-3-procenta/1312593>

Indická reklama na nový Superb. [online]. [cit. 2016 12 5] Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=izV16yR00_Q

Indie – průvodce. Orbion. [online]. 2011 [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <http://indie.orbion.cz/stat/pruvodce/zakladni-udaje-1469/>

Industry statistics. Automobile Association of India. SIAM [online] 2013 [cit. 2016-11-26]. Dostupné z: <http://www.siamindia.com/scripts/industrystatistics.aspx>

Interní zdroje Skoda Deutschland GmbH

Interní zdroje Skoda UK

Interní zdroje Škoda Auto, a. s.

JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing- Strategie a trendy.* 2.vyd. Praha: Grada Publishing. 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JEFKINS, F.: *Modern marketing communication.* 1. Vyd. Glasgow: Bell&Bain. 1990. 240 s. ISBN 0-216-92694-7.

JENÍČEK, J.: *Úspěchy českého průmyslu v zahraničí: Indie.* Průmysl.cz. [online]. 2013 [cit. 2016-12-16]. Dostupné z: <http://www.prumysl.cz/uspechy-ceskeho-prumyslu-v-zahranici-indie/>

JIRÁK, J. KOEPPLOVÁ, B.: *Média a společnost.* 2. Vyd. Portál. 2003. 206 s. ISBN 978-80-7367-287-4.

KARAHANNA, E., EVARISTO, J. R., SRITE, M.: *Levels of culture and Individual behaviour.* An Integrative Perspective. Journal of global information management, svazek duben-červen. 2005.

KARLÍČEK, M., KRÁL, P.: *Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu.* 1. Vyd. Praha: Grada Publishing. 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KLIMSA, V.: *Tradice a hodnoty čínské společnosti.* Česká televize [online]. 2014 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/relax/1006918-tradice-a-hodnoty-cinske-spolecnosti-i>

KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Marketing*. Praha: Grada Publishing. 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P., KELLER, K. L.: *Marketing management*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P., WONG, V.: *Moderní marketing*. 4. Vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUKOLÍK, T. *Čínský automobilový průmysl*. [online]. 2011 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/leonardo/svet/_zprava/cinsky-automobilovy-prumysl--852089

KOZEL, R. a kol.: *Moderní marketingový výzkum*. Praha. Grada publishing. 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

KREJČÍ, A.: *Podpora prodeje a přímý marketing v nízkonákladovém režimu*. World Trend [online]. 2013 [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <http://www.world-trend.cz/2013/12/nizkonakladovy-marketing/>

Kultura & média: Bouřlivá proměna médií. Fakta o Německu [online]. [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cs/bourлива-promena-medii>

Londýn a média [online]. [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://anglie.1x.cz/modules.php?name=News&file=article&sid=45>

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I.: *Organizační kultura*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing. 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E.: *Mezinárodní obchodní operace*. 6.vyd. Praha: Grada Publishing. 2014. 256 s. ISBN 978-80- 247-4874-0.

Make in India – Automobiles. [online]. 2016 [cit. 2016-12-16]. Dostupné z: <http://www.makeinindia.com/sector/automobiles>

Marketing Guide China 2009. Mediaman [online]. 2009 [cit. 2016-11-20] Dostupné z: http://www.mediaman.com.cn/tl_files/images/publications/marketing_guide_china_2009_eng.pdf

MARTIN, J. – SIEHL C.: *Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis*. New York: The Guilford Publications, Inc. 1990. 320s. ISBN 0-89862-287-5.

MATOUŠEK, J.: *Škoda Black Edition: Černobílé Škody jen pro Británii*. Autozine. [online]. 2014 [cit. 2016-12-16] Dostupné z: <http://www.autozine.cz/skoda-black-edition-cernobile-skody-jen-pro-britanii/>

Média v Německu. Velvyslanectví spolkové republiky Německo v Praze [online]. 2016 [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: http://www.prag.diplo.de/Vertretung/prag/cs/03/Presse/Medien__Deutschland/seite__medien__deutschland__cz.html

Mediální scéna v zahraničí – Indie. RadioTV. [online]. 2006 [cit.2016-12-16]. Dostupné z: http://www.radiotv.cz/p_radio/r_obecne/medialni-scena-v-zahranici-indie/

MEZŘICKÝ, V.: *Globalizace*. Portál. 2003. 147 s. ISBN 978-8-071-78748-8.

Milníky historie automobilů v Německu. [online]. [cit. 2016-1-4]. Dostupné z: <http://www.germany.travel/cz/specialni-nabidka/automobilovazeme/dejiny/dejiny.html>

MUTLU, S. EFEOGLU, I.: *Evaluation of E-mail Usage by Extended Technology Acceptance Model*. [online]. [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/511/pdf>

Největší evropský automobilový trh roste. Prodej aut v Německu za pololetí stoupl o sedm procent. Hospodářské noviny [online]. 2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65356630-nejvetsi-evropsky-automobilovy-trh-roste-prodej-aut-v-nemecku-za-pololeti-stoupl-o-sedm-procent>

Největší trh na světě zpomaluje. Prodeje aut v Číně spadly na polovinu. E15.cz [online]. 2015 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/nejvetsi-trh-na-svete-zpomaluje-prodeje-aut-v-cine-spadly-na-polovinu-1152376>

Německá ekonomika rostla nejrychleji za pět let. Euro Portál [online]. 2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.euro.cz/politika/nemecka-ekonomika-rostla-nejrychleji-za-pet-let-1300708>

Německá reklama na nový Superb. [online]. [cit. 2016 12 5] Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=yeW7qJCFbiQ>

Německo: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. BusinessInfo [online]. 2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-zakladni-charakteristika-teritoria-19041.html>

NOVÝ, I. – SCHROLL – MACHL S. *Spolupráce přes hranice kultur.* Management Press, 2005. 315 s. ISBN 80-7261-121-6.

Octavia III Black Edition pro britský trh. Octavia Club [online]. © 2017 [cit. 2016-10-17]. Dostupné z: <http://www.octaviacub.cz/clanky/octavia-iii-black-edition-pro-britsky-trh-737.html>

Organizační kultura a národní kultura. BusinessInfo [online]. 2016 [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>

OSBORNE, R., LOON VAN B.: *Sociologie.* Praha: Portál. 2002. 182 s. ISBN 978-80-7367-258-4.

Pár klíčových faktů o naší sousední zemi – Německu. Informace zahraničí [online]. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://informace-zahranici.cz/zakladni-informace-nemecku/>

PELSMACKER, P., GEUENS M.: *Marketingová komunikace.* Praha: Grada Publishing. 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

Portál s aktuálními údaji, fakty a informacemi o Německu. Fakta o Německu [online]. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cs>

Positioning. Mediaguru. [online]. © 2017 [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/positioning/>

POSPÍŠIL, O.: *Škoda: Nejlepší značka ve Velké Británii*. Tisková zpráva Škoda. [online]. 2013 [2016-12-16]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/b2ewps80/myportal>

POSPÍŠIL, O.: *Zahájení výroby modelu ŠKODA Rapid v Rusku*. Tisková zpráva Škoda. [online]. 2014 [2016-12-16]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/b2ewps80/myportal/>

POSPÍŠIL, O.: *Přepřacovaný Yeti se vyrábí v Rusku*. Tisková zpráva Škoda. [online]. 2014 [2016-12-16]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/b2ewps80/myportal>

POVAIAH R.; *Five upcoming car trends in India for 2013*. Cartog.com [online]. 2012 [cit. 2016-06-26]. Dostupné z: <http://www.cartog.com/five-upcoming-car-trends-in-india-for-2013/>

PREJZEK, L.: *Neznámé zahraniční Škodovky: Polokabriolet, Felicia Blue Sky nebo přístrojovka z Fabie v Golfu*. Auto.cz [online]. 2016 [2016-12-16]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/nezname-zahranicni-skodovky-polokabriolet-felicia-blue-sky-pristrojovka-fabie-golfu-94260>

PRŮCHA, J.: *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada. 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-3069-1.

PRŮCHA, J.: *Interkulturní psychologie: Rozvoj interkulturní senzitivity*. Karolinum, 2007. 218 s. ISBN 978-0-246-1361-1.

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ H.: *Moderní marketingová komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

RAMPA, R.: *Čína má největší mediální trh na světě, nejvíc online uživatelů je právě odsud*. Mediator 1 [online]. 2016 [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://mediator1.upmedia.cz/2016/05/05/cina-ma-nejvetsi-medialni-trh-na-svete-nejvic-online-uzivatelu-je-prave-odsud/>

Ruská média. Ministerstvo zahraničních věcí ČR. [online]. 2016 [cit. 2017-1-2]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/udalosti_a_media/media_ve_svete/jihovychodni_a_vychodni_evropa/ruska_media.html

Ruská reklama na nový Superb. [online]. [cit. 2016 12 5] Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=abdAMiMvMkY>

Ruské noviny. Rusko.Dnes. [online]. 2008 [cit. 2017-1-2]. Dostupné z: <http://www.ruskodnes.cz/index.php?page=odkazy>

Růst HDP Číny v 1. čtvrtletí 2016 zpomalil na 6,7 %, další makrodata ale příjemně překvapila. Investičníweb [online]. 2016 [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/zpravy-z-trhu/2016/4/15/cina-hdp-1q-2016/>

Segmentace trhu a zákazníků. Managementmania. [online]. 2016 [cit 2016-12-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>

SCHEIN, H. E.: *Organizational culture and leadership*. 4. Vyd. John Wiley & Sons. 2010. 464 s. ISBN 978-04-701-8586-5.

SCHROLL-MACHL, S. NOVÝ, I.: *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. Brno. Management Press, Albatros Media. 2016. 168 s. ISBN 978-80-726-1322-9.

SINGER, M.: *Perception and identity in intercultural communication*. Yarmouth: Intercultural Press. 1998. 295 s. ISBN 1-877864-61-7.

Specifické kulturní odlišnosti a zvyklosti při styku s indickými obchodními partnery. [online]. [cit. 2017-1-2]. Dostupné z: <download.mpo.cz/get/26563/41954/500439/priloha001.pdf>

Společnost s bohatou historií. Škoda Auto [online]. 2015 [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/history/company-history>

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V.: *Základy podnikání*. Praha. Grada Publishing. 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Svět médií. Velvyslanectví spolkové republiky Německo v Praze. [online]. [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: http://www.prag.diplo.de/Vertretung/prag/cs/03/Presse/Seite__Medienwelten__cz.html

SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6.

SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně, budování důvěry a pozitivních vztahů s veřejností, image, reputace a identita organizace, média a PR, efektivní*

formy a prostředky PR, úspěšné strategie a taktiky. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. 244 s. ISBN 80-247-0564-8.

ŠKODA MOBIL: *Indie má pro značku Škoda mimořádný význam*. 2012/4

ŠKODA MOBIL: *Mission L China: Představení nového designového jazyka značky*. 2012/4

ŠKODA MOBIL: *Superb a Yeti nastupují na start*. 2014/2

ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 168 s. ISBN 80-247-0012-3.

Targeting. ManagementMania. [online]. 2016 [cit 2016-12-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/targeting>

The Advertising Standards Council of India [online]. 2013 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: https://ascionline.org/images/pdf/asci_code1new.pdf

TROMPENAARS, F.: *Handbuch globales Managen*. ECON-Verlag. 1993. 271 s. ISBN 97-834-3019-135-7.

Velká Británie – informace o státě. [online]. [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <http://www.zemepis.net/zeme-velka-britanie>

Velká Británie překvapila, její ekonomika loni rostla nejrychleji od roku 2007. Hospodářské noviny [online]. 2015 [cit 2016-11-22]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-64249000-velka-britanie-prekvapila-jeji-ekonomika-loni-rostla-nejrychleji-od-roku-2007>

VESELÝ, D.: *Čínská média mezi státem a soukromou sférou*. Newtonmedia [online]. 2014 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.newtonmedia.cz/cs/mediainfo-cz/svet/cinska-media-mezi-statem-a-soukromou-sferou/detail>

VYMĚTAL, J.: *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing. 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

Výroční zpráva Škoda Auto, a.s. 2015

VYSEKALOVÁ, J. a kol.: *Psychologie reklamy*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. 2012. 328 s. ISBN 978-80-247-4005-8.

WEI-MIN, H.; XIAO, J.; ZHOU,X. *Collusion or competition? Interfirm Relationships in the Chinese Auto industry*. The journal of industrial economics [online]. 2014 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://jindex.ulb.ac.be/?q=article/collusion-or-competition-interfirm-relationships-chinese-auto-industry>

WETTBEWERBSZENTRALE. [online]. 2015. [cit. 2016-12-12] Dostupné z: <http://www.wettbewerbszentrale.de/de/home/>

WRIGHT. O.; TAYLOR J.; *Cameron: My war on multiculturalism*. Independent [online]. 2011 [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <http://www.independent.co.uk/news/uk/politics/cameron-my-war-on-multiculturalism-2205074.html>

Základní info – Rusko. O cestování. [online]. 2007 [cit. 2016-12-16]. Dostupné z: <http://www.ocestovani.cz/rusko/zakladni-informace/>

ZAMAZALOVÁ, M.: *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing. 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1: Úrovně kultury	14
Obr. 2: Model komunikačního procesu	26
Obr. 3: Čtyři složky marketingového mixu	28
Obr. 4: Mezinárodní komunikační proces	33
Obr. 5: ŠKODA Brand Model.....	65
Obr. 6: Vztahy mezi centrálou a importéry	67
Obr. 7: Česká reklama na novou Škodu Superb	68
Obr. 8: Čínská reklama na novou Škodu Superb	73
Obr. 9: Limitovaná edice Citigo fun pro německý trh	74
Obr. 10: Německá reklama na nový Superb.....	76
Obr. 11: Limitovaná edice pro britský trh	78
Obr. 12: Britská reklama na nový Superb	79
Obr.13: Indická reklama na novou Škodu Superb	83
Obr. 14: Ruská reklama na novou Škodu Superb	85

Seznam tabulek

Tab. 1: Hofstedeho dimenze pro jednotlivé kultury.....	38
--	----

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Háková Kristýna		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Kulturní rozdíly v mezinárodní marketingové komunikaci		
VEDOUCÍ PRÁCE	Doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph. D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	106		
POČET OBRÁZKŮ	14		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem diplomové práce je analýza kulturních rozdílů v zemích s největšími automobilovými trhy a následné porovnání jejich projevů v marketingové komunikaci.</p> <p>Teoretická část obsahuje teoretickou koncepci kulturních rozdílů, definici kulturních dimenzí dle G. Hofstedeho, T. Halla a Trompenaarse a kulturní rozdíly ve vybraných zemích.</p> <p>Praktická část analyzuje proces marketingové komunikace společnosti Škoda Auto, a. s. a porovnává schopnost firmy adaptovat komunikaci kulturním rozdílům.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Kultura, kulturní rozdíly, kulturní dimenze, marketingová komunikace, mediální systémy		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Kristýna Háková		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Cultural differences in international marketing communication		
SUPERVISOR	Doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph. D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2017
NUMBER OF PAGES			
	106		
NUMBER OF PICTURES			
	14		
NUMBER OF TABLES			
	1		
NUMBER OF APPENDICES			
	0		
SUMMARY	<p>The aim of the diploma is to analyse cultural differences between countries with the biggest automotive markets and comparison of their displays in marketing communication.</p> <p>Theoretical part includes theoretical conception of cultural differences, definition of cultural dimension according to G. Hofstede, T. Hall and Trompenaars and cultural differences in choosen countries.</p> <p>Practical part analyses marketing communication process of Škoda company and compares ability of company to adapt communication to cultural differences.</p>		
KEY WORDS	Culture, cultural differences, cultural dimension, marketing communication, media systems		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			