VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014 Bc. Michal Elšík

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management

Vstup automobilky Hyundai na český trh a její marketingová strategie

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Autor diplomové práce: Bc. Michal Elšík

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jana Boučková, CSc.

Akademický rok: LS 2013/2014

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „*Vstup automobilky Hyundai na český trh a její marketingová strategie*“ vypracoval samostatně a že jsem veškeré zdroje a podkladové materiály uvedl v citacích a v seznamu použité literatury.

V Praze dne 4. května 2014

Michal Elšík

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval vedoucímu práce doc. Ing. Jana Boučková, CSc. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.
Mé díky bych na tomto místě rád vyjádřil také svým přátelům a okolí, kteří mi ukázali krásu světa Asie, tamní rozmanitosti, bohatství a životní hodnoty.

Předně však děkuji svým rodičům, kteří mi byli oporou po celou dobu studentských let.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá tématem vstupu automobilky Hyundai na český trh a její marketingovou strategií. S ohledem na vzrůstající tržní podíly korejské značky Hyundai na trhu osobních automobilů v České republice je dokumentováno vybudování výrobního závodu v moravských Nošovicích, dosud nejvyšší zahraniční investice na území ČR a další aktivity, které stojí za úspěšným působením automobilky.

Práce je rozdělena do několika tématicky zaměřených bloků. První teoretické části se zabývají vysvětlením marketingových pojmů a strategií souvisejících s expanzí podniků na mezinárodní trhy. Další část analyzuje český trhu osobních automobilů a jeho specifika. Dále se práce zaměřuje na historii společnosti Hyundai a vysvětlení realizovaných globálních marketingových přístupů. V dalších kapitolách následuje popis strategie společnosti v ČR, vysvětlení konceptu „New Thinking. New Possibilities“ a komparace s tuzemským výrobcem ŠKODA Auto. Práce se zabývá vysvětlením základní souvislostí, které napomáhají automobilce k postupnému růstu na zdejším trhu a k dosavadní pozici druhé nejvíce prodávané značky automobilů v roce 2013. Práce reflektuje i snahu o budování image výrobce „českého auta“.

Součástí diplomové práce je i vlastní výzkum zaměřený na vnímání značky Hyundai na českém trhu a odkrytí základních informací o českých spotřebitelích z pohledu trhu osobních automobilů.

JEL Klasifikace: M300, M310,L620, F320

Klíčová slova: marketing, marketingová strategie, reklama, Hyundai, globalizace, automobilový průmysl, Korea, chaebol

ABSTRACT

The main topic of the final thesis is Hyundai Motor Company access to the Czech market and company's marketing strategy within the country. As the Korean company gains respectable share on the passenger car market in the Czech Republic, the thesis describes a process of building its factory in Nosovice, Moravia, standing for the highest direct foreign investment in Czech to date, as well as another operational activities having direct relation to its success.

The diploma thesis consists of several thematically oriented blocks. The first parts are focused on marketing principles, terminology and strategies related to companies in general seeking international expansion and activities abroad. Next paragraphs analyse Czech car market and its characteristics. History of Hyundai Company and description of its global marketing activities and tactics are depicted in the next chapters. Following parts illustrate a strategy employed in the Czech Republic, explaining "New Thinking. New Possibilities" vision and a comparison with the local SKODA Auto manufacturer. The work discloses Hyundai's activities leading to the growth on the market, currently positioning company as the second most successful brand in the year 2013. Concept of a "Czech car" maker is included further in the thesis.

Final chapters are dedicated to a market research focusing both on brand awareness, insights and interpreting basic overview of the Czech customers and their attitudes regarding automotive industry.

JEL Classification: M300, M310,L620, F320

Keywords: marketing, marketing strategy, advertising, Hyundai, globalization, automotive industry, Korea, chaebols

학위논문의 개요

마지막논문의 주요주제로는 현대자동차의 체코시장 진출과 체코내에서의 회사의마케팅전략에 관해서입니다. 현대차가 체코 자동차시장에서 고객들에게 아주 훌륭한 평가를 얻으면서, 이 논문은 Nosovice와 Moravia에 지어지고있는 현대의 공장설립과정을 설명해줍니다. 이과정은 오늘날에 체코에 대한 고도로 직접적인 외부투자와 체코에서 현대차가 성공하는데 직접적인 영향을 줄 운영활동들을 설명해줍니다.
논문과정은 몇가지 주제별로 지향되어서 구성되어집니다.
첫번째 부분은 마케팅원리와 용어들 그리고 해외활동을 강화하고 세계적인 확대를 촉구하는 회사의 전략에 관련된 내용입니다.
다음 부분에서는 체코 자동차시장과 시장의 성격들에 대해서 분석합니다.
현대차의 역사와 현대의 세계시장활동과 전략에 대한 설명이 다음 챕터에서 이어집니다.
바로 다음 부분에서는 체코내에서 만들어지는 전략인 "새로운생각 새로운가능성" 비젼에 대해서 설명하고 체코지역 자동차 제조사는 SKODA사와의 비교를 보여줍니다.
이 글은 시장에서 성장으로 이끌고있는 현대차의 활동들을 보여주고있으며, 현재 현대차는 2013년 두번째로 가장 성공한 브랜드라누 회사의 입지를 지키고 있습니다.
"체코인들의 자동차"를 만든다는 컨셉은 이 논문에 더 자세히 포함되어있습니다.
마지막 단락은 자동차에대한 체코현지고객들의 태도에 대한 간략한 개요를 설명하는것과 체코에서 브랜드에대한 관심과 이해에 관해 초점을 맞춘 시장조사가 주된 내용을 이루겠습니다.

JEL 분류: M300, M310,L620, F320

키워드들: 마케팅, 마케팅 전략, 광고, 현대,
세계화, 자동차 산업, 대한민국, 재벌

OBSAH

ÚVOD ... 2

1 Marketing ... 4
1.1 Internacionální marketing ... 4
1.2 Strategický marketingový přístup ... 6
1.3 Vstup společnosti na mezinárodní trh ... 7
1.4 Strategická situační analýza ... 9
1.4.1 Vnější prostředí (externí analýza) ... 10
1.4.1.1 Porterův model pěti sil v automobilovém průmyslu v ČR ... 13
1.4.2 Vnitřní prostředí (interní analýza) ... 14
1.5 Segmentace, targeting a positioning ... 16
1.5.1 Segmentace trhu ... 16
1.5.2 Targeting ... 17
1.5.3 Positioning ... 18
1.6 Nástroje marketingového mixu ... 19
1.7 Image, značka a branding ... 21
1.8 Reklama ... 23
1.9 Podpora prodeje ... 25
1.10 Public Relations ... 25
1.11 Přímý marketing ... 26
1.12 Marketingový výzkum ... 27
1.12.1 Kvantitativní výzkum ... 28
1.12.2 Kvalitativní výzkum ... 29

2 Aktuální situace v automobilovém průmyslu v České republice ... 31
2.1 Hlavní výrobci automobilů v ČR ... 31
2.2 Vývoj automobilové výroby v posledních letech ... 32
2.3 Základní přehled automobilového parku v ČR ... 34
2.4 Aktuální prodeje osobních vozů v ČR ... 36

3 Společnost Hyundai ... 40
3.1 Historie a úspěch společnosti Hyundai Motor Company ... 41
3.2 Vstup společnosti Hyundai na český trh ... 43
3.2.1 Výrobní závod společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech ... 43

3.3 Automobily Hyundai na českém trhu ... 46

4 Marketingová komunikace společnosti Hyundai ... 48
4.1 Globální marketingová strategie ... 48
4.2 Hyundai a slogan „New Thinking. New Possibilities“ ... 50
4.3 Globální strategie Live Brilliant ... 51

5 Marketingová komunikace Hyundai na českém trhu ... 53
5.1 Segmentace trhu a targeting v ČR ... 54
5.2 Specifikace vozu Hyundai i30 z pohledu marketingu v ČR ... 55
5.3 Dodatečné služby nabízená zákazníkům Hyundai v ČR ... 59
5.4 Distribuce Hyundai v ČR ... 60
5.5 Vybrané aspekty marketingového mixu Hyundai na českém trhu ... 61
5.5.1 Televizní propagace ... 62
5.5.2 Tištěná média ... 63
5.5.3 Internetová propagace ... 64
5.5.4 Public Relations ... 66
5.5.5 Sponzoring ... 67

6 Automobilka Hyundai a konkurenční značka ŠKODA Auto ... 68

7 Vlastní výzkum autora: Vnímání značky Hyundai na českém trhu ... 71
7.1 Interpretace výsledků výzkumu ... 72

ZÁVĚR ... 79

ZDROJE POUŽITÉ LITERATURY ... 81

PŘÍLOHY ... 83
Příloha A) Zastoupení společnosti Hyundai v České republice dle obchodního rejstříku ... 83
Příloha B) Dotazník zaměřený na vnímaní značky Hyundai v České republice ... 84
Příloha C) Fotografie vozu Hyundai i30 vyráběného v Nošovicích (ČR) ... 87
Příloha D) Fotografie nového modelu Hyundai ix35 (Nošovice, ČR) ... 88
Příloha D) Image fotografie Hundai „New Thinking. New Possibilities“ ... 89

ÚVOD

Česká republika se během posledního desetiletí stala jedním z nejvýznamnějších hráčů v oblasti automobilového průmyslu v Evropě. Nejen díky dobrému renomé tradičních českých značek specializujících se na výrobu automobilů, automobilových součástek a strojních zařízení, ale především díky stále narůstajícímu vlivu a působení zahraničních společností, které si vybraly českou zemi jako svůj cíl mezinárodní expanze a nemalých finančních investicí. Právě tento fakt je základem mé diplomové práce, která se zaměřuje na korejskou společnost Hyundai, coby příklad úspěšného vstupu na český automobilový trh a postupný růst významnosti automobilky s celoevropským přesahem.

Společnost Hyundai patří mezi největší firmy založené v Jižní Koreji, kterým se podařilo rozšířit své působení a aktivity na globální úroveň. Korejský původ a asijská jedinečnost stále společnost odlišují od západního modelu podnikání z pohledu vnitropodnikové kultury, řízení společnosti, inovací a především adaptace výrobků do hodnot Západního světa – kde kromě Ameriky řadíme i Evropu.

Cílem mé práce je zmapovat vstup automobilky Hyundai především z marketingové pohledu značky, vnímání společnosti veřejností a odlišení od tradiční značky ŠKODA Auto. Díky mým osobním zkušenostem s korejskou kulturou a stylem života, který se dramaticky projevuje i v podnikatelské oblasti, bude mou snahou nahlédnout na problematiku etablování asijské společnosti na české podmínky a hodnoty. Práce reflektuje také úspěch poválečného vývoje Koreje, sociálních hodnot a pracovního života Korejců, který je velmi propojen s osobním životem každého zaměstnance.

Práce je rozdělena do několika částí tak, aby koncepčně shrnula marketingovou teorii mezinárodního podnikání, přiblížila hlavní milníky vývoje společnosti Hyundai a především zmapovala aktivity společnosti v ČR: výstavba továrny v Nošovicích, růst tržního podílu na trhu a strategie komunikace „českého auta“.

První kapitola je zaměřena na teorii a mezinárodní marketing z pohledu forem vstupu na zahraniční trhy, koncepty komunikace a situační analýzy, které většina subjektů zvažuje v rámci posuzování svého dalšího působení v internacionálním prostředí. Z důvody povahy společnosti Hyundai je v kapitole zahrnuto také seznámení s modelem konkurenčních sil v automobilovém průmyslu, včetně vývoje automobilového průmyslu v ČR od nástupu ekonomické krize od roku 2008.

Další kapitola se zabývá samotnou Jižní Koreou, historií společnosti a jejím povalečným vývojem, který zažehnul stále rostoucí sílu a prosperitu korejských společností s dnes již celosvětovým působením. Tento úspěch symbolicky nazývaný jako „zázrak na řece Han“ v sobě nese určité odlišnosti a rysy, které jsou významné i v rámci samotné Asie. Tato část práce proto přibližuje i odlišnosti vysvětlující působení korejských konglomerátů, známých jako „*chaeboly*“ [재벌, výslovnost: /čɛbol/].

Třetí část je praktická a zabývá se již samotnou společností Hyundai Motor Company v České republice. Kapitola reflektuje postupný vstup na místní trh, výstavbu výrobního areálu v moravských Nošovicích a jádro veškerých aktivit – kterým je prodej automobilů. Text seznamuje s výrobkovým portfoliem, charakteristikami marketingové komunikace a adaptací globální strategie, která je pojmenována anglickým mottem „*Live Brilliant*“. Součástí práce je i určitá komparace se společností Škoda Auto, která právě díky vstupu značky Hyundai na trh postupně ztrácí své vůdčí postavení.

Závěrečná kapitola je věnována vlastnímu marketingovému výzkumu vnímání společnosti Hyundai výzkumnou sondou, která proběhla mezi českými respondenty formou on-line dotazníku. Výzkum tak dokumentuje dopad dosavadních marketingových aktivit na vnímání značky a přináší shrnutí toho, co se stalo cílem společnosti Hyundai v České republice: vyrábět kvalitní česká auta pro Čechy – a s korejským vlivem a hodnotami.

1 Marketing

Základním hnacím motorem lidských činností je uspokojování potřeb a přání, které charakterizují každého jedince ve společnosti. S odpověďmi a řešením těchto primárních spojitostí přichází společnosti a podniky, které svou produkcí a výrobky nabízejí nepřeberné množství variací zaměřených právě na směnu a naplnění lidských tužeb. Jedním z pohledů na tuto interakci a řešení vztahů se zákazníky je i marketing – tedy na trh orientované vedení a jednání firmy či organizace. Zákazník se stává v tomto pojetí středobodem veškerých činností podniku. Jen spokojený zákazník přináší organizacím prodej se ziskem, jenž je logickým a nezbytným prvkem úspěšného podnikání.

Dnešní moderní doba ovšem klade nemalé nároky na vztahy a očekávání mezi podniky a zákazníky. Dynamičnost prostředí přináší neustálé změny a zrychluje celkový proces, během něhož se z marketingového pohledu společnosti snaží předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojovat zákazníkovy potřeby.[1] Jen správné pochopení problémů i nároků zákazníků společně s jejich řešením dokáže organizacím zajistit další rozvoj a přežití ve stále se zvyšujícím konkurenčním prostředí. Marketing se tak stal nástrojem strategického řízení odpovídající na otázky primárních požadavků zákazníků i celého podnikatelského prostředí. Marketing dnes nutně reflektuje sociokulturní změny ve společnosti, ekonomický vývoj i ekologické a kulturní trendy. Je také hybatelem v oblasti informačních technologií a lidského poznání.

Transformace moderní společnosti ve 20. století vedla ke globálnímu marketingu a orientaci na mezinárodní trhy. Podniky dnes svou činnost nezaměřují jen na své domácí trhy a tamní zákazníky – globální svět se stal regulérním tržním prostředím bez geografických omezení.

1.1 Internacionální marketing

Podnikatelské subjekty se snaží na současný moderní vývoj reagovat rozšiřováním svých činností a zapojováním do mezinárodních aktivit. To přináší nejen vyšší ekonomické efekty díky většímu objemu výroby, ale i možnost diversifikovat poptávku a produkci tak,

[1] BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 3. ISBN 80-7179-577-1.

aby podniky mohly v nejvyšší míře optimalizovat využití všech svých zdrojů a realizovat maximální možné tržby. Vstup na nové trhy ovšem není jednoduchým krokem a ovlivňuje i samotné principy marketingu. Přestože se internacionální marketing od národního ve formálních principech neodlišuje (i zde dochází k uspokojování zákazníků a tvorbě marketingové strategie), vstupují do marketingového řízení složitější a náročnější proměnné: odlišné parametry trhů, sociokulturní vlivy a ekonomické podmínky vstupu. Dříve představovala internacionalizace společností spíše cestu přes mezinárodní obchod s výrobky, které byly vyrobeny v domácím prostředí. Internacionalizace se dnes však stala pojmem zastřešujícím výrobní proces i obchod, jenž je realizován v globálním prostředí bez státních hranic.

V případě zahraničních trhů uplatňuje podnik navzájem odlišné koncepce marketingu: exportní, globální, interkulturní.[2]

- **Exportní** marketing je základní a méně komplikovanou formou vstupu na nový trh. Podniky se zaměřují na produkci v domácím prostředí a snaží se své výrobky realizovat na zahraničních trzích formou exportu. Marketing v takovém případě bývá uzpůsoben podmínkám cílových trhů a jejich specifikům.

- **Globální** marketing volí cestu jednotné komunikace na všech trzích, kde se snaží oslovit a uspokojit cílové zákazníky standardizovaným výrobkem původně určeným pro domácí trh. Přestože je dnešní svět v daleko větší míře než kdy dříve vzájemně propojen, stále existují přirozené mezinárodní rozdíly mezi zeměmi a očekáváním a potřebami zákazníků. Tato koncepce ovšem volí cestu jednotného marketingového postupu na všech trzích a spoléhá na homogenitu spotřebitelů a jejich požadavků. Globální marketing je doménou velkosériové výroby s cílem snižovat náklady a realizovat úspory z rozsahu.

- **Interkulturní** marketing je určitou odpovědí na nedostatky předcházejících dvou konceptů: spíše než standardizovaný produkt nabízí standardizované postupy aplikující na vybraných trzích. Produkt se tak stává skutečně globálním díky adaptaci a uzpůsobení. Tato koncepce umožňuje společnostem nabídnout modifikovaný výrobek přímo dle potřeb a specifikací zákazníků a oslovit je

[2] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 17-20. ISBN 80-247-1678-x.

marketingovou komunikací reflektující tamní požadavky a očekávání. Velmi dobrým příkladem je právě výroba automobilů a jejich kompletování mimo mateřské území. Často je interkulturní marketing popisován sloganem *„Think global, act local“ [Mysli globálně, jednej lokálně]*.

Adaptace se projevuje v následujících klíčových oblastech:

- výrobková politika (barvy, balení, velikost, chuť,...);
- značková politika (výběr nejvhodnější značky pro cílový trh);
- cenová politika (menší balení za nižší ceny, nabídka základních modelů bez určitých komponent a doplňků, slevy,...);
- distribuční politika (volba specifického sortimentu, distribuční síť a partneři,...);
- komunikační politika (budování image, sponzoring, reklama,...).

1.2 Strategický marketingový přístup

Rozhodne-li se společnost realizovat své aktivity v mezinárodním prostředí, nestačí pochopit a utříbit si své cíle a možnosti, ale v daleko větší míře poznat a respektovat vnější zahraniční trhy. Hovoříme zde o vlivech ekonomických, právních, kulturních, technologických i ekologických. Do rozhodování v dnešní době vstupuje vliv informačních technologií, nové logistické systémy, distribuční systémy a mezinárodní směnné kurzy i propojení ekonomik mezinárodními smlouvami. Důsledky těchto skutečností se ve stejné míře projevují i v hodnotách zákazníků, kteří si osvojili možnost uspokojit své potřeby výrobky a službami nepocházejícími z tuzemské produkce. Volný přístup k informacím a otevřená konkurence napříč trhy vedou k posílení pozice zákazníků.

Tyto skutečnosti mají dopad i na marketingový přístup společností. Dříve uplatňovaná snaha o maximalizaci spíše krátkodobého zisku se postupně změnila v potřebu přinášet maximální hodnotu pro firemní partnery (označované anglickým pojmem *stakeholders*): celistvé skupině zákazníků, zaměstnanců, akcionářů i podniku jako celku. Mezinárodní strategický marketing se tak projevuje napříč všemi činnostmi podniku, ovlivňuje dodavatelsko-odběratelské vztahy a reflektuje zapojení do globálních podnikatelských sítí. Marketing se stal nástrojem, který propojuje domácí podniky s dceřinými i partnerskými firmami po celém světě. Cíl mezinárodní marketingové strategie je možné shrnout jako určitý proces vytváření maximální hodnoty pro firemní

partnery cestou optimalizace podnikových zdrojů a hledání a uspokojování podnikatelských příležitostí v mezinárodním prostředí.[3]

1.3 Vstup společnosti na mezinárodní trh

Klíčovou otázkou každé společnosti zvažující vstup na zahraniční trh je problematika způsobu vstupu, který zvolí. Rozhodovací proces není jednoduchým úkolem, ovlivňují jej především finance, investiční náklady, konkurenceschopnost, potenciál cílového trhu, legislativa a v neposlední řadě také perspektivy, jenž zvolený trh nabízí. V odborné literatuře jsou formy vstupu nejčastěji shrnovány do tří základních skupin: vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy.[4] Na příkladu společnosti Hyundai je možné sledovat postupný vývoj jednotlivých forem vstupu – od exportu až po vybodování vlastní továrny a lokalizace výroby z původního korejského prostředí.

- **Vývozní a dovozní operace** představují základní a mnohdy nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trh. Především z pohledu investiční nenáročnosti je tento způsob volen společnostmi, které se chtějí soustředit na domácí produkci a zahraniční trh chápou jako své odbytiště. Problematickým bodem však zůstává budování povědomí o značce mezi spotřebiteli a získávání tržního podílu. To s sebou přináší nemalé náklady na marketingovou komunikaci a lokalizaci mezinárodní strategie.
  Podniky pro své dovozní operace volí různé obchodní modely pomocí smluvních vztahů. Jedná se především o obchodní partnery ve formě výhradních prodejců, obchodních zástupců, prostředníků či exportních aliancí sdružujících malé vývozce.

- Formy vstupu **nenáročné na kapitálové investice** jsou takové cesty, které společnostem umožňují ušetřit prostředky na investicích a zároveň posílit vliv a možnost ovlivňovat přítomnost vlastních výrobků na daném trhu. Nejčastěji do

[3] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 16. ISBN 80-247-1678-x.
[4] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 79-83. ISBN 80-247-1678-x.

této skupiny patří licence, franchising a smlouvy o řízení. V případě výroby je možné zvolit formu vstupu pomocí výrobních kooperací a zušlechťovacích operací.

- Třetí a nejvyšší formou jsou **kapitálové vstupy na zahraniční trhy** představující nejvyšší stupeň internacionalizace společnosti. Díky finanční nákladnosti a investiční náročnosti jsou tyto cesty voleny především velkými firmami se silným postavením na domácím trhu. Tyto formy je možné rozdělit do dvou základních variant: přímé zahraniční investice, jejichž účelem je vznik trvalých ekonomických vztahů mezi investorem a podnikem ve vybrané zemi; a portfoliové investice, které jsou realizovány nákupem akcií či jiných cenných papírů zahraničních podniků.

Zahraniční investice jsou v moderních ekonomikách velmi vítaným prvkem podporujícím národní hospodářství. Příliv zahraničního kapitálu je tak mnohdy podpořen ze strany vlád speciálními investičními pobídkami jako jsou úlevy na daních, dotace, finanční granty, podpora místních samospráv či úzká spolupráce s úřady práce. Tato skutečnost hrála nemalou roli také při zvažování vybudování továrny Hyundai v moravských Nošovicích v roce 2007. Jak je uvedeno v dalších kapitolách, společnost využila investiční podporu ze strany České republiky a jako svůj hlavní výrobní závod pro EU si vybrala právě ČR.

Přímé zahraniční investice nabývají v praxi čtyř základních forem:

- **Akvizice**, coby převzetí jiného podniku (části nebo celku).
- **Fúze** formou sloučení (přechod aktiv a pasiv jedné společnosti na druhou) nebo splynutí (zánik spojovaných společností a vznik nové obchodní entity).
- **Investice na „zelené louce“** znamenající založení a vybodování zcela nových podniků (z pohledu investic se jedná o jednu z nejnáročnějších cest, které ovšem pro vybranou zemi znamená přísun zahraničního kapitálu, snížení nezaměstnanosti v regionu a transfer technologií a cizího know-how).

- **Joint venture (společné podnikání)** formou spojení kapitálu a partnerství mezi podnikatelskými subjekty (tamními či zahraničními). Cílem je realizovat společný záměr a podílet se na případném riziku i ztrátách.

1.4 Strategická situační analýza

Jedním z velmi důležitých kroků v rámci marketingového plánování je vypracování situační analýzy, která napomáhá během procesu výběru strategie a následně se významně podílí na stanovení cílů. Její podstatou je identifikace, analýza a zhodnocení všech adekvátních faktorů ovlivňujících marketingové aktivity a strategické směřování společnosti.

Důležitým krokem je i stanovaní poslání firmy, tedy určité vysvětlení existence společnosti a její hlavní vlastnosti, přednosti a hodnoty. Právě poslání později napomáhá ke komplexními pohledu na společnost nejen z pozice managementu, ale také zaměstnanců a dalších osob označovaných jako stakeholders. Obecným cílem společností bývá uspokojování potřeb zákazníků službami a produkty, které vedou ke vzájemné spokojenosti i prosperitě společnosti.

Situační analýza tak zkoumá a spojuje externí prostředí (makroprostředí i mikroprostředí) s vnitřním prostředím firmy a jejími zdroji s cílem nalézt správný poměr mezi příležitostmi z vnějšího světa a schopnostmi a zdroji uvnitř organizace.[5]

V moderním pojetí bývá situační analýza označována anglickou zkratkou jako „7C“ shrnuje nejdůležitější aspekty, které by měly být sledovány:

- **c**ountry – národní specifikace určitého státu;
- **c**limate – faktory na makroekonomické úrovni;
- **c**ompany – vlastnosti a hodnoty podniku;
- **c**ollaborators – spolupracující osoby a společnosti;
- **c**ustomers – zákazníci;
- **c**ompetitors – konkurenti;
- **c**ost – náklady.

[5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 78-90. ISBN 978-80-247-2690-8.

1.4.1 Vnější prostředí (externí analýza)

Podnikání v mezinárodní prostředí přináší společnostem nejen nové příležitosti a výzvy, ale také náklady a bariéry ve formě neznalostí daného trhu a nutnosti orientace a přizpůsobení se daným podmínkám. Proces internacionalizace je proto nutné důkladně naplánovat a především pochopit všechny aspekty, které ovlivňují jeho průběh a zdar. Vnější prostředí rozlišujeme na makroprostředí a mikroprostředí. Základním pohledem na mezinárodní trhy z makro úrovně je analýza PEST skládající ze čtyř částí: zkoumání politického a právního prostředí, analýza ekonomického i sociálně-kulturního klima a prostředí technologického.

Toto makroekonomické prostředí zahrnuje vlivy, situace a okolnosti, které podnik svými aktivitami nemůže přímo měnit. Je tedy na zvážení organizace, zda dané okolnosti jsou vhodné a příznivé pro přesun podnikatelských záměrů do určitého státu s takto popsanými vlastnostmi. Faktory působící na této úrovni ovlivňují všechny segmenty a účastníky trhu.

- **P – Politické a právní prostředí**

  V této oblasti jsou zahrnuty faktory jako politická stabilita vlády, členství státu v různých mezinárodních seskupeních a organizacích, daňová a právní politika, zákony a v neposlední řadě i přístup k životními prostředí a úroveň korupce.

  Například z pohledu společnosti jako je korejská automobilka Hyundai hraje svou roli i možnost jak může podnik převádět své zisky do mateřské země, jak může kontrolovat své vlastnictví, nakupovat nemovitosti či případně zastupovat své zájmy v případě soudních sporů.

- **E – Ekonomické prostředí**

  Ekonomická oblast je z pohledu mezinárodního srovnávání pro globalizující se společnosti velmi důležitá. Zahrnuje faktory jako je daňové zatížení, vývoj HDP, kupní síla (včetně životní úrovně obyvatelstva a jejich potřeb), úrokové sazby, nezaměstnanost či inflace. Tyto skutečnosti mají přímý dopad na získávání kapitálu a výrobních faktorů v dané zemi.

Svou roli zde sehrává i proaktivní zahraniční politika vlády a postup k mezinárodním investicím. Moderní vyspělé státy se k této problematice stavějí proaktivně a nabízejí tzv. investiční pobídky ve formě daňových prázdnin, vytváření nových pracovních míst, rekvalifikacemi, daňovými slevami nebo přímo finančními dotacemi a pobídkami. Velmi dobrým příkladem je právě výstavba průmyslového areálu v Nošovicích, tedy dosud nevyšší investice na „zelené louce“ v České republice v roce 2007 ve výši jedné miliardy eur.

- **S – Sociální a kulturní prostředí**
  Faktory z tohoto prostředí mají přímý dopad na úspěšnost marketingových aktivit a komunikace společnosti, především image a budování značky. Pro mezinárodní společnost je tak klíčové pochopit jiné kulturní faktory reprezentované například spotřebními zvyklostmi, řečí, chováním, verbálním a neverbálním projevem a sociálními faktory jako je stratifikace společnosti, její hodnoty, vývoj životní úrovně, zvyklosti a konvence.

- **T – Technologické prostředí**
  Na úrovni technologického prostředí organizace sleduje rozvinutost státu v oblasti vědy, techniky, gramotnosti a zavádění mezinárodních standardů a konektivity (např. vysokorychlostní internet a mobilní připojení). Významná je i politika státu v oblasti podpory výzkumu a vývoje (granty, akademická sféra, vysokoškolsky vzdělané obyvatelstvo).

Druhou sledovanou oblastí v rámci externí analýzy je mikroprostředí – tedy oblast, okolnosti, situace a vlivy, které může společnost svými aktivitami sama ovlivnit.

Prvním krokem je analýza odvětví z pohledu velikosti trhu, fáze životního cyklu, bariér vstupu a struktury. Správná identifikace hybných sil a pochopení jejich působení je základním předpokladem pro další rozvoj společnosti.

Z teoretického hlediska je mikroprostředí rozděleno na tyto části:

Dodavatelé – analýza a poznání potenciálních dodavatelů, kteří přispívají ke správné výrobní činnosti podniku a naplňování stanovených cílů. Dodavateli jsou

označováni nejen poskytovatelé energie, surovin, polotovarů nebo součástek, ale také dodavatelé pro divize marketingu: reklamní, mediální a komunikační agentury.

Obchodníci – spolupracující mezičlánky, které zprostředkovávají vztah s trhem nebo přímo zákazníkem.

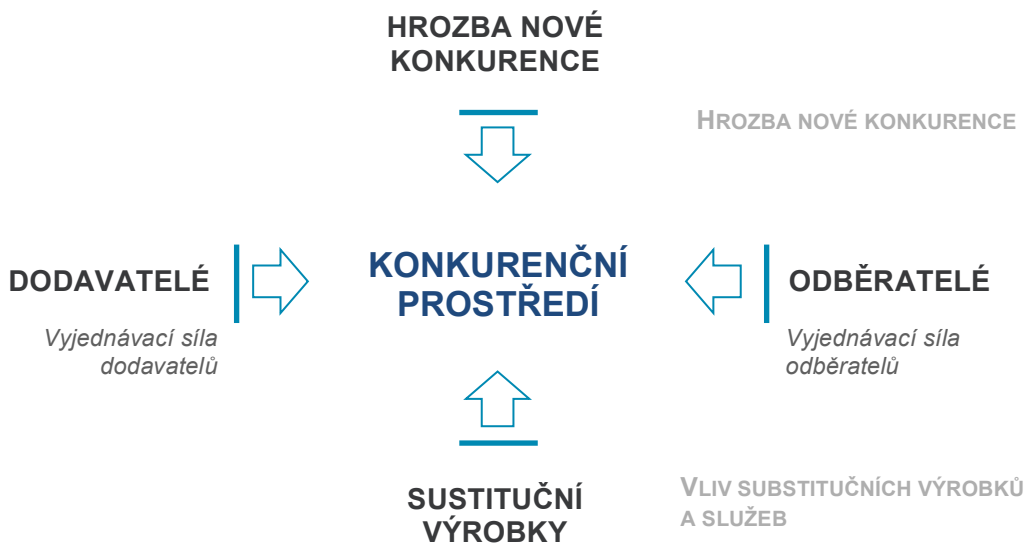
Zákazníci – hlavní předmět zájmu veškerých aktivit společnosti. Správné poznání a pochopení jejich potřeb a zájmů. Často nehomogenní skupina s odlišnými očekáváními a nároky. Důležitým nástrojem k uchopení problematiky zákazníků je jejich segmentace a targeting (viz následující kapitoly).

Konkurence – faktor determinující mnohé marketingové aktivity a rozhodující o úspěchu společnosti. Firmy v rámci analýzy poznávají kdo jsou jejich konkurenti, jaká je jejich pozice, síla a vliv na trh i zákazníka. V praxi velmi využívaným modelem je Porterův model pěti sil (autor M.E. Porter)[6], který podnikům napomáhá zjistit atraktivitu odvětví a síly působící na ziskovost podnikových činností. Konkurence je v tomto modelu funkcí pěti sil, které popisují rivalitu navzájem si konkurujících podniků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozby vstupu nových výrobců a konkurentů, vliv substitučních výrobků a vyjednávací schopnost odběratelů.

Pokud některý z pěti vlivů v níže uvedeném schématu získává na síle, působí tak na profitabilitu a znesnadňuje společnosti upravovat ceny a dosahovat požadovaného zisku.

Cílem marketingu a managementu společnosti je tyto síly dostatečně reflektovat v rámci řízení a stanovovat takovou strategii, která omezí jejich vliv.

[6] HILL, Charles W a Gareth R JONES. *Strategic management: an integrated approach*. 8th ed. Boston: Houghton Mifflin, c2008, s. 45. ISBN 0618894691.



Graf 1 Porterův model pěti sil, Zdroj: Porter, M. In: MEFFERT, H. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing 1996, s. 148. Vlastní úprava.

1.4.1.1 Porterův model pěti sil v automobilovém průmyslu v ČR

Na příkladu automobilky Hyundai je možné ilustrovat faktory ovlivňují dosavadní pozici automobilových společností na českém trhu, a identifikovat tak v obecné rovině konkurenční síly pomocí aplikace Porterova modelu.

Hrozba vstupu nové konkurence je poměrně malá. Na českém trhu již operuje většina světových společností (pozn.: vyčíslení a statistika viz následující kapitoly), vstup zcela nové automobilky s sebou nese velké finanční náklady. V budoucnosti je však nutné počítat s rostoucím vlivem a úspěšností dalších asijských společností, zejména čínských a indických.

Z pohledu vyjednávací síly dodavatelů je možné hovořit o malém vlivu, neboť většina společností specializujících se na tuto produkci je velmi blízce napojena na konkrétní automobilky, které od ni v mnoha případech odebírají většinu výroby. Díky takto fragmentovanému trhu se snižuje vyjednávací síla dodavatelů, jenž se stávají existenčně závislí na svých odběratelích a musejí splňovat jejich kritéria (normy, certifikace ISO, dodržovat plány výroby a náročné smluvní podmínky).

Silnou konkurenční sílu je však možné vidět z pohledu hrozby substitutů. Díky velkému spektru automobilových značek a bohaté nabídce si mohou zákazníci volně vybírat mezi navzájem podobnými automobily (hlavně technicky a funkčně). Jako další

substitut je možné označit veřejnou dopravu a jakékoli jiné dopravní prostředky (vlak, autobus, kolo, MHD). Síla těchto substitutů roste především z důvodu rostoucí ceny pohonných hmot a samotných automobilů. Stoupne-li cena natolik, že veřejnost již nebude ochotna více utrácet za pořízení a provoz vlastních vozidel, bude hledat právě tato jiná řešení.

Jako odběratele můžeme v tomto pojetí chápat jak koncové zákazníky, tak distributory a nezávislé prodejce automobilů. Oba tyto segmenty mají poměrně velkou sílu danou velmi dobrou informovaností a přehledem o stavu trhu. Aby konkrétní automobilka v konkurenčním boji uspěla, musí velmi dobře rozumět potřebám svých odběratelů, nabízet právě to, co si přejí a zároveň je dostatečně motivovat ke koupi. Z tohoto pohledu hraje marketing a marketingová komunikace stěžejní roli. Důležitá je také dostatečná diferenciace vlastních automobilů a komunikace. Ať se již jedná o různé modely aut, pravidelné inovace, správnou cenovou politiku, pomoc s financováním nákupu nového vozu formou leasingu a pojištění, vylepšení v oblasti ekologie nebo dostatečné reklamy a budování silné značky. Tyto aspekty je možné aplikovat také na pátou oblast Porterova modelu, tedy samotné konkurenční prostředí. V České republice je možné hovořit o velmi saturovaném trhu. Společnosti se odlišují především svou komunikací, diferenciací modelových řad a odlišným přístupem k zákazníkům – nikoli snižováním cen a promočními slevami. Klíčovým nástrojem je správný marketingový mix, image značky, dobrá pověst a samozřejmě kvalitní vozy.

1.4.2 Vnitřní prostředí (interní analýza)

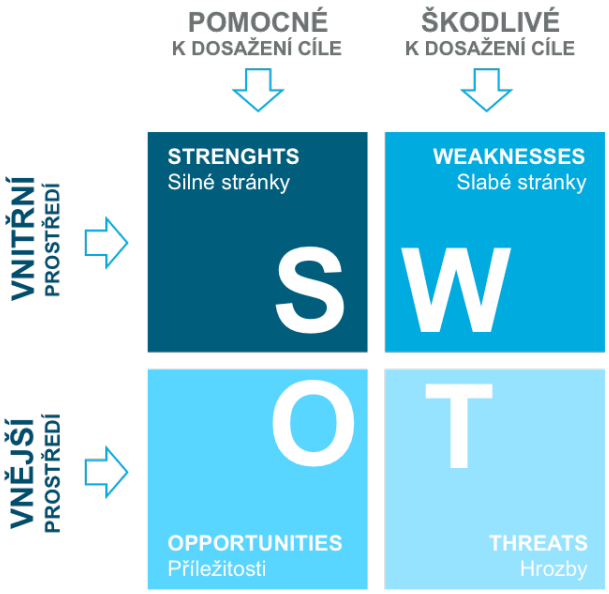
Stejně jako by společnost měla rozumět vlivům a silám působícím na trh a její okolí, je klíčové porozumět vlastním schopnostem podniku a zanalyzovat zdroje, které pro společnost představují konkurenční výhodou. Cílem analýz vnitřního prostředí je tak identifikovat silné a slabé stránky a porozumět možnostem podniku vyvíjet produkty, poskytovat služby, uspokojit zákazníky a realizovat stanovené podnikatelské cíle. Stěžejním prvkem analýzy jsou zdroje podniku rozdělené do čtyř základních kategorií:

- Hmotné, resp. fyzické zdroje jakými jsou budovy, stroje, vybavení či zásoby a rozpracované výrobky;
- Finanční zdroje tvořené vlastním a cizím kapitálem;
- Lidské zdroje a lidský kapitál zapojený do výrobního procesu;

- Nehmotné zdroje (patenty, vlastní technologie, licence, software).

Dalšími prvky tvořícími vnitřní prostředí podniku jsou již specifické aspekty, které utvářejí jedinečný obraz společnosti: podniková kultura, management a styl řízení, organizační struktura, etika či vztahy mezi zaměstnanci.

V praxi jednou z nejpoužívanějších metod pro komplexní interpretaci výsledků rozborů vnitřního a vnějšího prostředí je tzv. SWOT analýza, která v maticové struktuře popisuje silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby podniku.



Obrázek 1 SWOT Analýza (vlastní ilustrace autora)

Jak dokládá výše uvedené grafické znázornění, SWOT analýza je rozdělena do čtyř kvadrantů – část SW hodnotí silné a slabé stránky vycházející z vnitřní analýzy podniku. Silné stránky jsou zde reprezentovány hodnotami a prvky, které společnost komparativně odlišují od konkurence a které podnik může přímo ovlivnit. Opakem jsou slabé stránky snižující konkurenceschopnost vycházející z vnitřních vlastností podniku.

Část OT vychází z vnější analýzy (makro i mikroprostředí) a popisují příležitosti a hrozby – tedy konkurenceschopnost a zhodnocení pozice společnosti v měnícím se prostředí trhu. Tyty prvky slouží k pochopení možností, které podnik na trhu má a zároveň proaktivně reagovat na případné ohrožení vznikající na trhu a u konkurence.

1.5 Segmentace, targeting a positioning

Jak již bylo uvedeno na předcházejících kapitolách, hlavním cílem marketingu je uspokojit zákazníky, a nabídnout tak na trhu výrobky a služby, které zároveň povedou k naplnění podnikatelských záměrů. V praxi však není možné, aby společnost svými aktivitami oslovila celý trh a všechny spotřebitele. Řešení této problematiky je možné najít pomocí správných marketingových postupů. Patří mezi ně segmentace umožňující rozdělit trh na několik částí (označovaných jako segmenty), na než zaměří svou pozornost. V rámci výběru, označovaného jako targeting, si firma zvolí své zájmové segmenty a zaměří na ně své marketingové aktivity. Finálním krokem v procesu je positioning – tedy marketingová komunikace a určitá žádoucí představa o produkci a image společnosti. Právě tyto kroky firmě napomohou nejen zvolit si správnou oblast zájmu, ale také se jasně vymezit od konkurence.

1.5.1 Segmentace trhu

V dnešní globální společnosti a vzájemně propojených trhů se společnosti potýkají s problematikou správného pochopení zákazníků a jejich hodnost. V dřívějších letech mohly společnosti chápat trh do jisté míry jako homogenní bez nutnosti rozlišovat jednotlivé segmenty a jejich specifika. Tato doba masového marketingu a velkovýroby je však, alespoň z pohledu automobilového průmyslu, již dávno minulostí. Firmy proto mnohem častěji volí cestu divergentního, resp. cíleného marketingu a diferencování zákazníků. V praxi tato volba znamená orientaci na významné segmenty s použitím samostatného marketingového mixu vůči každému z nich.

Kritéria pro segmentaci trhu je možné rozdělit například podle charakteristik trhu a podle behaviorálních kritérií popisujících chování spotřebitelů. Především v případě mezinárodních společností diverzifikujících své oblasti zájmu jsou následující kritéria stěžejní.[7]

- **Geografická** kritéria – podle zeměpisně a kulturně podobných oblastí, podle klimatu, velikosti měst a v neposlední řadě podle států a regionů.

[7] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 96. ISBN 80-247-1678-x.

- **Demografické** kritéria – základní, všeobecně lehce definovatelná kritéria jako jsou pohlaví, věk, velikost rodiny či náboženské vyznání.
- **Psychografická** kritéria – velmi významná kritéria především pro mezinárodní společnosti neboť umožňují odkrýt postoje zahraničních spotřebitelů díky analýze hodnotového systému, životního stylu, osobnostních charakteristik, názorů či jejich spotřebních preferencí.
- **Socioekonomická** kritéria – postihují svým zaměřením kupní sílu spotřebitelů, strukturu výdajů, jejich úroveň vzdělání, výši příjmů.
- **Behaviorální** kritéria – vysvětlují nákupní a spotřební chování spotřebitelů například z pohledu jejich užitku, kdy a jak výrobek využívají, jak často, jaké mají osobní postoje či zda jsou výrobku či značce loajální.

1.5.2 Targeting

Na předcházející fázi segmentaci trhu navazuje výběr klíčových segmentů podle jejich tržní atraktivity a zacílení marketingových aktivit. Logicky firma volí z odkrytých a zanalyzovaných segmentů ty, které jsou dostatečně atraktivní, rentabilní a pro firmu dostupné (ve smyslu zdrojů, geografického umístění a nákladů na vstup i obsluhu a distribuci). V úvahu je nutné brát také samostatné cíle firmy a celkovou strategii.

Z teoretického hlediska si firmy volí jednu ze tří následujících možností:

- **Jednotná strategie** – vede k nediferencovanému marketingu na základě homogenních potřeb a přání spotřebitelů. Tento způsob je možné zvolit u standardizovaných výrobků určených celému trhu. Výhodou této strategie jsou úspory z rozsahu vycházející ze standardizace výroby i marketingové komunikace. V dnešní době je tento způsob volen spíše u neznačkových či rychloobrátkových výrobků.

- **Diferencovaná strategie** – v rámci této strategie společnosti přicházejí s uzpůsobeným marketingovým mixem pro každý vybraný segment. Dochází zde k adaptaci i výrobků, které jsou uváděny ve velkých škálách a modifikacích tak, aby jednotlivé „varianty“ dokázaly uspokojit cílové segmenty. Tato volba strategie představuje pro společnost značné náklady,

nebezpečí vychází i ze samotné segmentace, která může vést k narušení konzistence komunikace, image společnosti a následně i vzájemné kanibalizaci diferencovaných výrobků. Přesto je tato cesta nejčastěji volena mezinárodními společnostmi, protože umožňuje efektivně oslovit vybrané segmenty na globálním trhu.

- **Strategie koncentrace na vybraný segment** – třetí cesta vede přes zaměření se na konkrétní, často velmi malý segment, který zůstává stranou zájmu ostatní konkurence. Tato strategie umožnuje vytěžit z „mikrosegmentu“ největší potenciál, jasně se diferencovat od ostatních hráčů na trhu a velmi dobře poznat specifické potřeby spotřebitelů.

1.5.3 Positioning

Marketingové aktivity jsou v mnoha odhledech realizací positioningu, tedy vyjádřením toho, jak chce být společnost vnímána, hodnocena a jaké hodnoty a aspirace bude mezi spotřebiteli vyvolávat. Positioning vede k image značky či výrobků a vymezení se vůči konkurenci. Předcházející kroky segmentace a výběru segmentů napomáhají společnosti zvolit a pochopit trh a zákazníky, positioning v tomto pojetí zastává dvojí funkci, neboť zároveň „pomáhá“ zákazníkovi odlišit a identifikovat výrobky od ostatních a říci do jaké míry uspokojí jeho potřeby a očekávání.

Rozhodnutí o positioningu má strategický význam a musí splňovat základní předpoklady jako je reálnost, jednoduchost, pochopitelnost, věrohodnost a zároveň mít dostatečně vymezující výhody vůči konkurenci.

V případě mezinárodního marketingu firmy volí mezi jednotným globálním positioningem nebo jej modifikují podle geografických oblastí a specifik trhů.

Globální positioning je volen u výrobků uspokojujících stejné potřeby a kde není nutné uvažovat odlišnosti vyplývající ze socio-kulturních faktorů. Pokud však firma chce odlišit své značky a produkty na vybraných trzích, modifikuje globální strategii pomocí tuzemského positioningu (například odlišné názvy výrobků či značek uzpůsobené národnímu jazyku). Tento způsob je možné vidět i u společnosti Hyundai, která svou globální strategii a portfolio automobilů upravuje na lokální české potřeby a vymezuje se

vůči konkurenci tak, aby zaujala pozornost zákazníků a vyvolala mezi nimi požadované vnímání a image (např. „Korejská automobilka vyrábějící česká auta v České republice“ a odlišení se od tradiční značky ŠKODA Auto).

Odlišný mezinárodní positioning volí opačnou cestu a upravuje sdělení podle lokálních potřeb a specifik. Často je této praxe využíváno pro stanovení hodnotového vnímání značky: standardní positioning na domácím trhu, prémiovost a výjimečnost na jiných trzích.

Forma tuzemského positioningu je volena tam, kde spotřebitelné preferují jednoznačně národní produkty a značky či tam, kde firma cílí jen na určitý jedinečný segment.

1.6 Nástroje marketingového mixu

Současná praxe chápe marketing jakou ucelený systém kroků, které pomáhají společnosti dosáhnout stanovených cílů díky spokojenosti zákazníků a odbytu. Stěžejním úkolem managementu a pracovníků marketingu je proto uceleně, systematicky a správně integrovat všechny činnosti a nástroje. Hovoříme tak o integrované marketingové komunikaci (označováno zkratkou IMC – Integrated Marketing Communication). Jak vyplývá z jedné z mnoha definic marketingu, jedná se o „proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory prodeje a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směňovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců a organizací“.[8]

K dosažení těchto cílů jsou používány nástroje marketingového mixu rozdělené tradičně do čtyř kategorií s označením 4P: produkt (product), cena (price), komunikace (promotion), distribuční politika (placement).

Produkt je středobodem veškerých aktivit. Odvíjí se od něj všechny ostatní kroky a svou povahou určuje jak a jakou formou budou využity další nástroje marketingu. Sám produkt je možné sledovat ve třech úrovních. První je označována jako *jádro* – tedy určitý unikátní základní užitek, samotná podstata zboží či služby, kterou zákazník svým využitím spotřebovává. Toto základní jádro – užitek, je chápan zákazníkem jako nejdůležitější hodnota vedoucí k uspokojení jeho potřeb. Značka se s v tomto případě stává základním

[8] PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, s. 23-32. ISBN 80-247-0254-1.

nosičem hodnot a vizualizací užitku. Na druhé úrovni je poté produkt popsán hmotnými prvky: kvalita, design, zpracování, balení. Tyto prvky poskytují produktu a značce konkrétní podobu a hmotnou existenci. Třetí vrstva označovaná jako *rozšířený produkt*, přidává jádru a značce na hodnotě a zajímavosti. Tato „povrchová vrstva“ je vnímána jako dodatečný servis: poprodejní služby, reklamace, záruky či řešení konkrétních problémů mezi zákazníkem a dodavatelem zboží či služby.

V případě globalizujících se společností vyvstává problematika adaptace jednotlivých výrobků pro mezinárodní trhy. V takovém případě společností čelí otázce jakým způsobem a do jaké hloubky chtějí a mohou upravit výrobek – v případě první vrstvy, jádra, je nutné výrobek uzpůsobit z pohledu rozdílných preferencí zákazníků, legislativních nařízení nebo metrických a jiných sociálních požadavků. Uzpůsobení třetí dimenze je nejvíce podmíněno kulturním prostředím země a rozsahu očekávaných přidaných služeb.

Druhým marketingovým nástrojem je **cena**. Jedná se o jediný nástroj, do něhož organizace nemusí investovat žádné prostředky – naopak cena je tím, co stanovuje hodnotu produkce pro externí prostředí a informuje trh o tom, za jakých finančních podmínek může veřejnost zboží či produkt směnit a získat k vlastní spotřebě. Deklarovaná cena je proto oficiální hodnotou produktu, se kterou může oddělení marketingu dále pracovat pomocí nejrůznější slev, výhod a promočních benefitů. Cena je však velmi citlivým nástrojem, jehož využívání a změny by měly být vždy velmi dobře a takticky zváženy. Jakékoli úpravy ve formě zlevňování či zdražování se mohou negativně promítnout na vnímání značky a ohrozit budovaný positioning. Cena je proto taktickým i strategickým nástrojem při realizaci marketingové politiky.

Z pohledu mezinárodní společnosti jako je Hyundai hraje významnou roli také vliv devizových kurzů a obchodně politické nástroje uplatňované státem s cílem podpořit tuzemské podniky. Neméně důležitým faktorem jsou i samotní zákazníci na jednotlivých trzích, jejich očekávání a zkušenosti s konkurenčními výrobky, poptávka, zvyky a kupní síla.

Třetím základním prvkem je **distribuce** popisující proces pohybu výrobku mezi organizací a spotřebitelem. Tento proces transferu a směny zahrnuje dopravu, skladování, logistiku, rozhodování o dealerské a prodejní síti a samotném sortimentu. Distribuční strategie rovněž řeší i vztahy a spolupráci mezi jednotlivými úrovněmi a články distribuce

(prostředníci, zprostředkovatelé v případě nepřímé distribuce), kteří se podílejí na budování vztahů mezi výrobcem a trhem. Na rozdíl od ceny je však distribuce nejméně flexibilním faktorem. Společnosti si obvykle volí jednu ze tří strategií distribuce:

- Intenzivní distribuce postavená na široké distribuci s cílem nabídnout výrobek co nejširšímu spektru zákazníků na co nejvíce prodejních místech. Tento způsob je nejčastěji volen v případě rychloobrátkového zboží (potraviny, kosmetika, léčiva).
- Exkluzivní distribuce využívající jen pečlivě vybrané prodejní kanály, které jsou zapojeny do budování image značky. Výrobky jsou tak nabízeny jen v omezeném množství nebo jen na speciálně vybraných místech.
- Selektivní distribuce je zpravidla volena výrobci značkového zboží a výrobků dlouhodobé spotřeby. Společnosti si vybírají kdo, kde a jak bude produkty distribuovat. Cílem je udržet si vztah se zákazníkem a jednotlivé mezičlánky efektivně zapojit do dalších marketingových činností. Tento distribuční způsob je volen i značkou Hyundai v České republice.

Propagace, označovaná souhrnně jako **marketingová komunikace**[9], je čtvrtým a vůbec nejviditelnějším prvkem z celého marketingového mixu. Pomáhá oslovit současné i potenciální zákazníky a veškerými svými aktivitami podporuje organizaci, výrobky a image společnosti. Tyto prvky a nástroje je snahou propojit v jednotné marketingové komunikaci, která staví na vzájemné spolupráci, synergii a interakci. Jednotlivé prvky není možné vnímat odděleně a bez ohledu na ostatní. Základními kameny, které marketingová oddělení používají pro vytvoření komunikačního mixu, jsou reklama, podpora prodeje, public relations a přímý marketing. Jejich specifika a výhody jsou blíže rozebrány v následujících kapitolách.

1.7 Image, značka a branding

Podobně jako pojem marketing a marketingová komunikace, jsou i termíny *značka* a *image* stejně tak skloňovanými termíny na než se zaměřuje hlavní pozornost.

Značka je dle definice „jméno, symbol, barva, design a jejich kombinace pro takovou identifikaci výrobků nebo služeb prodejce, která jej bude odlišovat od zboží a

[9] PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, s. 24. ISBN 80-247-0254-1.

služeb konkurentů“[10]. Jedná se tedy o určitý soubor slovních a vizuálních sdělení, které jsou téměř neoddělitelnou a nepřenositelnou součástí podstaty produktu. Výrazným způsobem značky produkty nebo služby odlišují od konkurence a nesou v sobě funkční a emociální hodnoty. Tato komplexnost propojuje značku s jejími uživateli a vzájemně definuje vztah a ekonomickou aktivitu. Jedinečnost, specifičnost a kontinuita značky jsou důležitými faktory vedoucími k její úspěšnosti. Stejně tak jen originalita, odlišnost, dlouhodobá perspektiva a korespondence s kvalitními výrobky a službami mohou značce pomoci uspět v konkurenčním boji a etablovat se mezi úspěšné a profitabilní hráče na trhu. Jinými slovy platí, že ke známým značkám mají zákazníci větší důvěru a osobní vztah. Jejich povědomí o značce se projevuje v uvědomění si konkrétního produktu, loga a hodnot a vlastností, které firma přináší.

Z pohledu mezinárodního podnikání a internacionálního propojení trhů řeší organizace politiku značek na globální úrovni. Pokud vstupuje na nový trh či zavádí novou značku na cizím trhu, musí pečlivě zvážit, zda má značka globální charakteristiky, které by nepřekážely v použití v cizím prostředí (slovní význam, verbální projev značky, grafické prvky v logu či nevhodné použití barev a symbolů).

Image v tomto chápání velmi úzce navazuje na pojem značka. Pod termínem image je nejčastěji uváděn souhrn přesvědčení, které spotřebitel má vůči určité značce. Pozitivní image značky vytváří marketingové programy, které spojují v paměti silné, příznivé a jedinečné asociace se značkou. Z tohoto důvodu vstupuje do procesu budování značek a image také vliv dalších zkušeností nejen z marketingového mixu: přímá osobní zkušenost, informace od jiných osob a z médií, identifikace se zemí původu, distribuční cestou a jinými osobními faktory. Proces budování značek, označovaný jako branding nebo brandbuilding tak spojuje pět hlavních prvků[11]:

1. **Positioning** - Definice obsahu značky a srovnání s konkurenčními značkami ve vnímání spotřebitele. Branding by měl být dvousměrným procesem během něhož se výrobci soustředí na zákazníkovu představu a proaktivně na ni reagují.
2. **Příběh** - „Vyprávění“ příběhu značky a emocionální propojení se zákazníkem.

[10] PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, s. 59. ISBN 80-247-0254-1.
[11] HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008, s. 6-14. ISBN 978-80-7391-167-6.

3. **Design** - Nejen vizuální podoba výrobku, ale všechny komplexní aspekty jako logo, jméno či balení.
4. **Cena** – Cenová politika je významným nástrojem v konkurenci značek, který umožňuje nejflexibilněji reagovat na změny na trhu a aktivity konkurenčních společností.
5. **Vztah se zákazníkem** - Snaha marketingu komunikovat se zákazníkem na individuální úrovni, chápat a rozumět jeho potřebám.

Značka pro veřejnost funguje jako určitý příslib uspokojení. Je to znak, metafora působící mezi výrobcem a zákazníkem. V obecném pojetí všichni zákazníci a „kupující" si vytváření vlastní pocity a vnímaní týkající se obsahu a významu značky. V rámci tohoto procesu jsou však ovlivněni právě aktivitami marketingu, chováním společnosti, její reputací a reklamou.

1.8 Reklama

Reklama je základní složkou marketingové komunikace a společně s dalšími prvky (podpora prodeje, public relations, přímý marketing) tvoří marketingový komunikační mix. Z teoretického hlediska existuje mnoho definicí reklamy – všechny jsou však postaveny na základní myšlence, že je reklama neosobní formou komunikace s určitým komerčním sdělením, které je uskutečňováno pomocí médií. Cílem je oslovit zákazníka (v mnoha případech potenciálního, nového), předat mu žádoucí relevantní informace, přesvědčit ho o přednostech výrobku či služby, a dostatečně jej tak motivovat ke kupnímu rozhodnutí.

Dle českého zákona č. 40/1995 Sb. je reklama definována následovně: *„Reklamou se rozumí oznámení, předvedení či jiná prezentace šířená zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, pronájmu nebo prodeje nemovitostí, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb, propagaci ochranné známky"*[12]

Reklamu je možné členit do dvou základních kategorií: výrobkovou a institucionální reklamu. **Výrobková reklama** si klade za cíl odlišit značku či výrobek od konkurence a přesvědčit veřejnost o výhodách konkrétního produktu. Zaměřuje se na

[12] *Zákon o regulaci reklamy: Článek I Obecná ustanovení.* [online]. [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/regulace-reklamy/clanek1.aspx>

zdůrazňování předností a výhod výrobků či služeb. Druhou možností, jak se může společnost diferencovat od konkurence, je využití **institucionální reklamy**. Obsahem této komunikace je sdělit pozitivní hodnoty a vlastnosti, kterými se výrobce odlišuje od ostatních. Často je tato forma postavena právě na sděleních propojených se značkou společnosti s cílem budovat povědomí a utvářet v myslích zákazníků image, která se přenáší na konkrétní výrobky.

Společnosti pro šíření reklamních sdělení využívají mix médií, které nejlépe zasáhnou požadovanou cílovou skupinu. Volba jednotlivých médií se odvíjí od jejich efektivity, cenové náročnosti a vhodnosti pro danou formu sdělení. Média jsou v základním dělení rozdělena na klasická (noviny, časopisy, outdoor a indoor média) a elektronická média (rádio, televize, kino a internet).

Cíle reklamy se mohou lišit, vždy by však měly vycházet ze situační analýzy a dlouhodobější marketingové strategie, aby naplňovaly základní smysly reklamy, tj. informovat, přesvědčovat a připomínat.[13]

Informativní reklama je typická především pro nové výrobku a služby. Slouží k obeznámení zákazníků s novými aktivitami společnosti a produkty na trhu. Obsahuje sdělení o vlastnostech, kvalitě, ceně, dostupnosti a způsobu použití včetně klíčového odlišení od případné konkurence.

Druhým konceptem je přesvědčovací reklama používaná u výrobků, které již byly představeny a zaujaly určité místo na trhu. Cílem je upevnit jejich pozici a přimět zákazníka k jejich koupi. Ve třetím pojetí je reklama charakterizována jako připomínací, tj. cílem je udržovat v podvědomí pozornost veřejnosti na existenci produktu. Zároveň oslovuje i ty zákazníky, kteří si výrobek již pořídili a utvrzuje je ve správnosti jejich kupního rozhodnutí. Připomínací reklama opětovně zdůrazňuje proklamované hodnoty výrobky a posiluje image ve vnímání výrobků. Dobrým příkladem v případě společnosti Hyundai může být billboard u silniční komunikace, který se snaží upoutat pozornost nejen nových zákazníků a vzbudit v nich zájem o propagovaný model auta, ale také aktuální řidiče – majitele vozu Hyundai – a utvrdit je ve správnosti nákupu: image, pocity a odlišení se od ostatních řidičů díky tomu, že řídí právě vůz Hyundai, který v reklamách sděluje určité hodnoty, s nimiž se mohou ztotožnit a odlišit od ostatních.

[13] BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 227. ISBN 80-7179-577-1.

1.9 Podpora prodeje

Dalším nástrojem v komunikačním mixu je podpora prodeje, která také klade za cíl budovat vztah se spotřebiteli, posílit pozici značky a produktů na trhu a dočasně učinit nabídku atraktivnější. V tradičním pojetí je podpora prodeje realizována prostřednictvím jednorázových akcí motivujících spotřebitele k požadovanému nákupnímu chování: *„soubor různých motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů“*[14].

Charakteristickým rysem je využití přímých stimulů zajišťujících spotřebitelům konkrétní výhody budou-li se chovat určitým způsobem. Tyto stimuly působí přímo na rozhodovací procesy zákazníka a motivují jej k požadovanému chování. Nejčasnějším nástrojem podpory prodeje bývají určité slevy, spotřebitelské soutěže, dárky a bonusy k zakoupenému výrobku, přidané dočasné služby (doprava, instalace, servis) a jiné impulsy zvyšující dočasně atraktivitu nabízeného zboží.

Podpora prodeje ovšem skrývá i určitá úskalí – například v podobě slev a promocí, které mohou ohrozit pověst značky a vést k dojmu nekvalitnosti, či že se výrobce potýká s problémy s odbytem. Proto i zde platí, že by společnost měla přistupovat k cenové politice velmi šetrně a promyšleně.

V praxi může být podpora prodeje zacílena jak na konečného spotřebitele, tak na prodejce a distribuční mezičlánky. V případě společnosti Hyundai může marketing speciálními akcemi oslovit nejen širokou veřejnost, ale i své smluvní partnery (distributory, prodejce aut a autosalony).

1.10 Public Relations

Anglický pojem Public Relations (PR) překládaný jako „vztahy s veřejností“ označuje další nástroj marketingového mixu, jenž společnosti využívají ke komunikaci svých cílů a oslovení zákazníků. V tomto případě jsou podobně jako u reklamy využívány podobné komunikační kanály a média, ovšem jiným způsobem. Forma PR je více spojena s aktivitami, které napomáhají vytvořit kladný obraz o podniku a jeho produkci: prostřednictvím veřejných projektů a realizovaní takových akcí, které jsou ku prospěchu celé společnosti. V rámci PR aktivit tak nedochází k přímému nabádání ke konkrétnímu

[14] BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 230. ISBN 80-7179-577-1.

spotřebnímu chování a koupi, hlavní pozornost je věnována budování image, prestiži a dlouhodobější kontinuální komunikaci. I z těchto důvodů je poměrně složité měřit a vyhodnocovat dopady a vliv PR aktivit. Na rozdíl od reklamy se nemusí důsledky PR projektů dostavit v krátkém časovém horizontu, cílem je spíše loajalita zákazníků a pozitivní image.

Jedno z nejvíce využívaných forem PR jsou především media relations, tedy publicita a práce s veřejnými médii. Publicita a přítomnost značky ve veřejných mediích je spotřebiteli vnímána odlišně než reklama a jiné komerční aktivity. Například recenze (v případě automobilky Hyundai recenze zabývající se testováním a hodnocením vozů) či tipy na zajímavé výrobky v mediích jsou chápany jako doporučení bez komerčního podtextu – přestože bývají v mnoha případech produktem PR agentur specializujících se právě na tuto oblast služeb. Zákazníci tak považují sdělení za věrohodnější. Do PR aktivit je možné zahrnout také krizovou komunikaci a přípravu plánu pro situace, kdy by mohlo dojít k ohrožení pověsti společnosti.

Mezi další nástroje public relations je možné zařadit:

- organizování zvláštních akcí, tzv. eventů;
- sponzoring (spojen s pozitivními emocemi diváků, ať už se jedná o sportovní, kulturní nebo jiné události);
- lobbování (tj. ovlivňování legislativy a budování žádoucího vztahu s představiteli místních samospráv a politické garnitury).

1.11 Přímý marketing

V rámci přímého marketingu dochází k přímému kontaktu s cílovou skupinou. Díky správné segmentaci a cílení může společnost takto přímo oslovit potencionální spotřebitele a předat komunikovaný obsah či sdělit informace o speciálních nabídkách. Oslovení je rychlejší, efektivnější a mnohem osobnější v porovnání s ostatními nástroji v rámci marketingového mixu. Stinnou stránkou jsou však v absolutním vyjádření vyšší náklady a požadavky na správnou segmentaci.

V tradičním chápaní je možné za nástroje přímého marketingu označit například:

- direct mail – adresné zasílání nabídek a komerčních sdělení;
- katalogový prodej;
- telemarketing, teleshopping a zásilkový prodej.

V dnešní moderní době – a především ve vztahu ke společnosti Hyundai – je v popředí přímý marketing formou internetové komunikace. Společnosti využívají propagace formou vlastních webových stránek, placené reklamy a optimalizace online obsahu pro vyhledávače (tzh. SEO – search engine optimization) zvyšují visibilitu na internetu. Nedílnou součástí marketingu je i aktivní přítomnost na sociálních sítí typu Facebook, Twitter, Instagram nebo YouTube (více o těch sítích a způsob jejich využití ilustrován na konkrétních příkladech v následujících kapitolách).

1.12 Marketingový výzkum

Informace se v dnešní době staly pro společnosti jedním z vůbec nejdůležitější aktiv. Data, informace a údaje v nejrůznějších formách a z rozličných zdrojů jsou pro podniky nepostradatelným nástrojem pro dosahování vytyčených cílů. Marketing a management společnosti by proto měl věnovat maximální pozornost měnícímu se tržnímu prostředí a neustále rozvíjet znalosti a porozumění jednotlivých trhů a zákazníků. Informace tak napomáhají interpretovat minulé výkony a zároveň plánovat budoucí aktivity. Z těchto důvodů je zjišťování názorů zákazníků a správné pochopení marketingových důsledků velmi důležité jak pro úspěšné uvedení nových produktů na trh, tak pro budování značky a dosahování dlouhodobých cílů.

Pro orientaci na trhu a porozumění aktuálnímu vývoji podniky využívají marketingový výzkum. Jedná se o systematické plánování, shromažďování, analyzování a interpretaci dat a zjištění jejich důležitosti pro konkrétní marketingové situace. Dle asociace ESOMAR, sdružující odborníky v oblasti výzkumu trhu a veřejného mínění, je marketingový výzkum funkcí, která „*propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost se společností pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring výkonu a porozumění marketingových procesů*.“[15]

Společnosti provádějí výzkum v nejrůznějších fázích životního cyklu výrobku a v různých oblastech: porozumění celkovému trhu, změny ve vývoji poptávky, analýza konkurence či postavení společnosti na trhu a její vnímání veřejností. Výzkum může být zaměřen také na stanovení správné cenové politiky, analyzování citlivosti na změny ceny a

[15] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 407. ISBN 978-80-247-1545-2.

zjištění potřeb zákazníků v obecné rovině. Podniky volí marketingový výzkum i pro potřeby správného nastavení a otestování účinnosti reklamy a jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Jako zdroj informací mohou sloužit veřejné, základní externí zdroje jako jsou informační databáze, statistiky, odborná literatura, internet (tzv. data od stolu, sekundární informace); nebo primární data (terénní výzkum, tzv. field research) přímo od spotřebitelů, která jsou získána účelově pro potřeby řešení daného výzkumného záměru. V tomto případě podniky často navazují spolupráci s výzkumnými agenturami, které zajišťují profesionální provedení výzkumu dle mezinárodních standardů a pomohou s jeho realizací, analýzou a následnou interpretací.

Hlavní kroky marketingového výzkumu jsou ilustrovány v následujícím diagramu.

Obrázek 2 Kroky marketingového výzkumu, Zdroj: Vlastní zpracování autora

V základním členění je možné marketingový výzkum rozdělit na dvě kategorie: kvantitativní a kvalitativní výzkum. Jak už názvy napovídají, hlavní rozdíl spočívá v jejich záběru a způsobu provedení.

1.12.1 Kvantitativní výzkum

Metody kvantitativního výzkumu jsou prováděny na vzorku, který představuje vybranou cílovou skupinu. Takto získaná data jsou následně extrapolována na celou skupinu či zkoumanou oblast. Cílem těchto výzkumů je odkrýt jak velká část zájmové skupiny vykazuje určité znaky: zastává určitý názor, sdílí podobné vnímání, má shodné vlastnosti, názory, ideje a jiné kvantifikovatelné znaky. Kvantitativní výzkum je realizován pomocí metody dotazování, která může mít formu osobních rozhovorů, telefonického nebo internetového dotazování, anketárního šetření nebo dalších specializovaných metod.

Základem těchto metod je dotazník či standardizovaný záznamový arch, který tazatel vyplňuje společně s respondentem nebo jej distribuuje dotazovanému k samostatnému vyplnění.

Hlavní výhodou tohoto typy výzkumu je kvantifikovatelnost výsledků a zapojení většího počtu lidí do procesu zjišťování, díky čemuž mohou být data statisticky zpracována a správně aplikována na celou cílovou skupinu spotřebitelů. Nevýhoda spočívá v přirozeném nedostatku tohoto výzkumu: společnost získá odpovědi na stanovené otázky, což ale nezaručí správné a hlubší porozumění proč respondenti vykazují určité zjištěné znaky.

1.12.2 Kvalitativní výzkum

K odhalení hlubších souvislostí a pochopení názorů i vnímání slouží kvalitativní formy výzkumu. Ty umožňují získat informace vysvětlující příčiny chování spotřebitelů a odpověď na otázku, proč dochází na trhu k určitým změnám a co je v jádru konkrétních trendů. Kvalitativní výzkum na rozdíl od kvantitativního pracuje s menším vzorkem respondentů, kterému ovšem věnuje individuální pozornost a detailněji zkoumá souvislosti a vazby vedoucí k pochopení určité problematiky.

Mezi nejpoužívanější metody patří:

- **Hloubkový rozhovor** sloužící k rozpoznání příčin názorů, postojů a konkrétního chování spotřebitelů. Snahou je pochopit i iracionální příčiny chování a širší souvislosti.
- **Skupinové rozhovory** (označované jako *focus group*) jsou obecně nejpoužívanější metodou kvalitativního výzkumu. Jsou řízeny moderátorem, který ve skupině zpravidla 8 až 12 účastníků moderuj debatu a snaží se vzájemným zapojením všech účastníků získat vhled do zkoumané oblasti.
- **Projektivní techniky** jsou voleny v takovém případě, kdy respondenti nejsou ochotni nebo vědomě nemohou odpovídat na přímo položené otázky. Slouží tak k nepřímému získávání informací (především názorů, pocitů a hlubších prožitků spojených se značkou nebo výrobkem). Příkladem mohou být testy slovních asociací, interpretace obrázků, hraní rolí nebo simulování konkrétních situací, událostí a her.

Nevýhody kvantitativního výzkumu opět vyplývají z jejich podstaty: v důsledky nižšího počtu respondentů není možné zaručit dostatečnou reprezentativnost vzorku a objektivizovat zjištění. Velkou roli hrají socio-kulturní faktory a osobnostní charakteristiky zkoumaných jedinců. Společnosti volí tento způsob výzkumu pro pochopení problematiky a získání vhledu (poznámka: v praxi užíván anglický pojem *insights)* do analyzované oblasti. Výsledky slouží jako podklad pro následující kvantitativní výzkum.

2 Aktuální situace v automobilovém průmyslu v České republice

Česká republika se v posledních letech stala jedním z nejvýznamnějších hráčů v oblasti automobilového průmyslu v Evropě. Velcí nadnárodní výrobci osobních automobilů a přidružené společnosti orientované na automobilový trh vytvářející vzájemně propojený systém, jenž je možné v určitém směru považovat za páteř české ekonomiky. Následující kapitola se proto zaměřuje na základní fakta popisující aktuální vývoj tohoto trhu v České republice. Uvedené skutečnosti jsou důležité také pro strategii společnosti Hyundai na tuzemské scéně.

2.1 Hlavní výrobci automobilů v ČR

Na českém území v dnešní době působí tři hlavní výrobci, kteří zde soustředí svou výrobu osobních automobilů určených pro domácí i zahraniční trh. Z pohledu produkce je největším výrobcem automobilů společnost ŠKODA Auta. Tradiční česká značka, patřící od roku 1991 do německého koncernu Volkswagen Group, nabízí devět modelových řad automobilů a své vozy nabízí ve více než 100 zemích světa.

Společnost Škoda soustředí svou výrobu již od roku 1905 do Mladé Boleslavi, dalšími dvěma závody disponuje v Kvasinách a ve Vrchlabí. V posledních letech pak Škoda rozšiřuje svou výrobu na rozvojových trzích, které tvoří velkou část odbytu automobilky – například v Číně, Indii a Rusku.[16]

Druhým subjektem českého automobilového průmyslu je aliance TCPA (Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o), společný projekt japonské automobilky Toyota Motor Group a francouzské skupiny PSA Peugeot Citroën. Tito producenti ve společném závodě v průmyslové zóně Ovčáry u Kolína vyrábějí městské vozy Toyota Aygo, Peugeot 107 a Citroën C1. Společná výroba umožňující dosáhnout roční kapacity až 300 000 vozů započala v roce 2005. Výstavba závodu trvající tři roky stála celkem 20 miliard korun, což byla do té doby největší zahraniční investice na zelené louce ve střední Evropě.[17] Přestože jsou tyto automobily vyráběny společně, po opuštění závody si navzájem konkurují a jejich

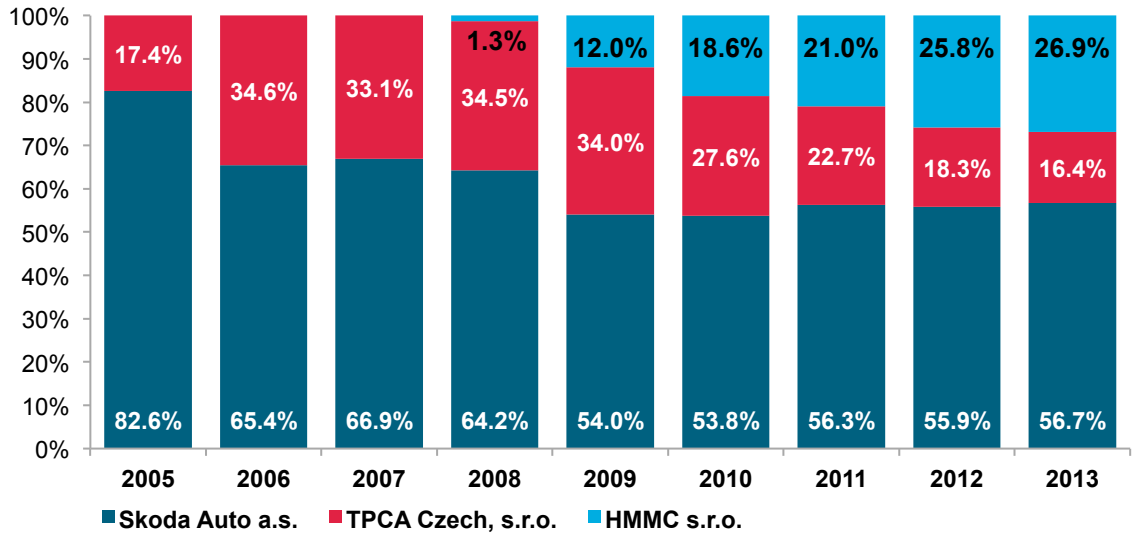
[16] *Výrobní závody - Škoda*. ŠKODA AUTO a.s. [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/cs/company/production-plants>

[17] *Milníky TCPA: O nás*. TOYOTA PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILE CZECH, s.r.o. [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.tpca.brainzmobile.cz/o-nas/milniky-tpca/>

mateřské společnosti ve své marketingové komunikaci tuto vzájemnou „příbuznost“ nezmiňují.

Třetím výrobcem v ČR je společnost Hyundai reprezentována závodem HMMC (Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.) v moravských Nošovicích. Výstavba továrny započala v dubnu 2007 a byla dokončena za pouhých osmnáct měsíců v listopady 2008. Celkový objem investice činil 1,12 mld. EUR.

Následující graf ilustruje vývoj podílu těchto tří společností na výrobě osobních automobilů v České republice. Největší pozitivní vývoj je možné sledovat u automobilky Hyundai, která během pěti let získala 26,9% podíl na trhu (za rok 2013) a postupně snižuje dominantní postavení značky Škoda.



Graf 2 Podíly tuzemských výrobců na výrobě osobních automobilů v ČR. Zdroj: AutoSAP[18]

2.2 Vývoj automobilové výroby v posledních letech

Přítomnost tří nadnárodních výrobců automobilů významně ovlivňuje celou českou ekonomiku. Automobilový průmysl tak v ČR zaujímá důležité postavení a definuje strategickou významnost v rámci střední a východní Evropy. Dle Mezinárodní organizace výrobců motorových vozidel *OICA* (založena v roce 1919 v Paříži, *Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles*) je Česká republika na šestnáctém místě z pohledu počtu vyrobených automobilů – v roce 2013 zde bylo vyprodukováno 1 128 473

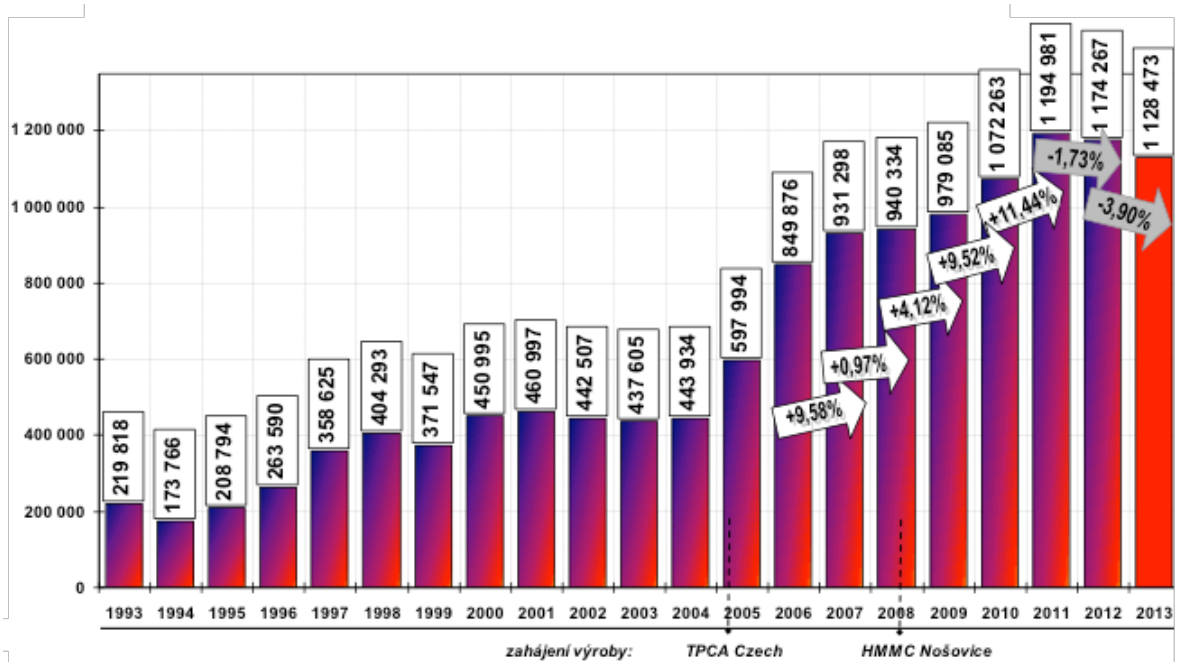
[18] *Výroba a odbyt tuzemských výrobců vozidel*. Sdružení automobilového průmyslu [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/vyroba-a-odbyt-tuzemskych-vyrobcu-vozidel/>

osobních automobilů.[19] První tři místa obsadily Čína, USA a Japonsko následované Německem a Jižní Koreou. Tato organizace také sjednocuje vymezení osobních automobilů, která jsou definována jako „motorová vozidla s nejméně čtyřmi koly sloužících pro přepravu pasažérů čítající maximálně osm sedadel.“[18]

V ČR jsou statistiky publikovány Sdružením automobilového průmyslu SAP (AutoSAP). Tato organizace také informuje o významnosti automobilového průmyslu. Dle posledních dostupných dat za rok 2012 činila celková průmyslová výroba ČR (vyjádřená tržbami za všechny podnikatelské subjekty) 3 639 143 mil. Kč. Podíl objemu výroby firem sdružených v AutoSAP, kam patří všichni výše jmenovaní výrobci, činil 19,81 % celkových tržeb z průmyslové výroby České republiky, tj. 720 945 mil. Kč.

Necelá pětina českého hospodářství je tak postavena na produkci v automobilovém průmyslu, tento obor se navíc 19,41 % podílí i na souhrnném exportu České republiky. Dle statistik je osmdesát procent veškeré automobilové produkce určeno právě na vývoz (v roce 2012 to bylo v hodnotovém vyjádření 594 990 mil. Kč). Celkově bylo v této oblasti za stejný rok evidováno 109 915 pracujících osob.

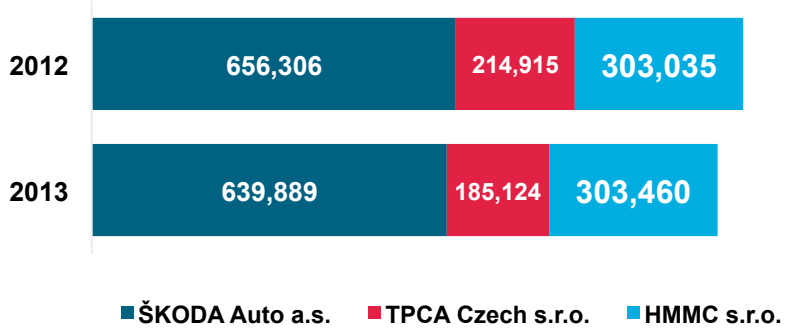
Významnost celého odvětví dokládá následující graf ilustrující počet vyrobených osobních automobilů v ČR.



Graf 3 Vývoj výroby osobních automobilů v ČR, Zdroj: AutoSAP[18].

[19] *Production Statistics 2013*. In: OICA: International Organization of Motor Vehicle Manufacturers [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.oica.net/category/production-statistics/>

V roce 2010 byla poprvé překročena hranice 1 milionu vyrobených vozů. V následujícím roce bylo dosaženo dosavadního maxima s celkovým počtem 1 194 981 vozů. V roce 2012 a 2013 došlo k poklesu výroby, přesto se roční počet vyrobených automobilů drží nad 1 milionem.



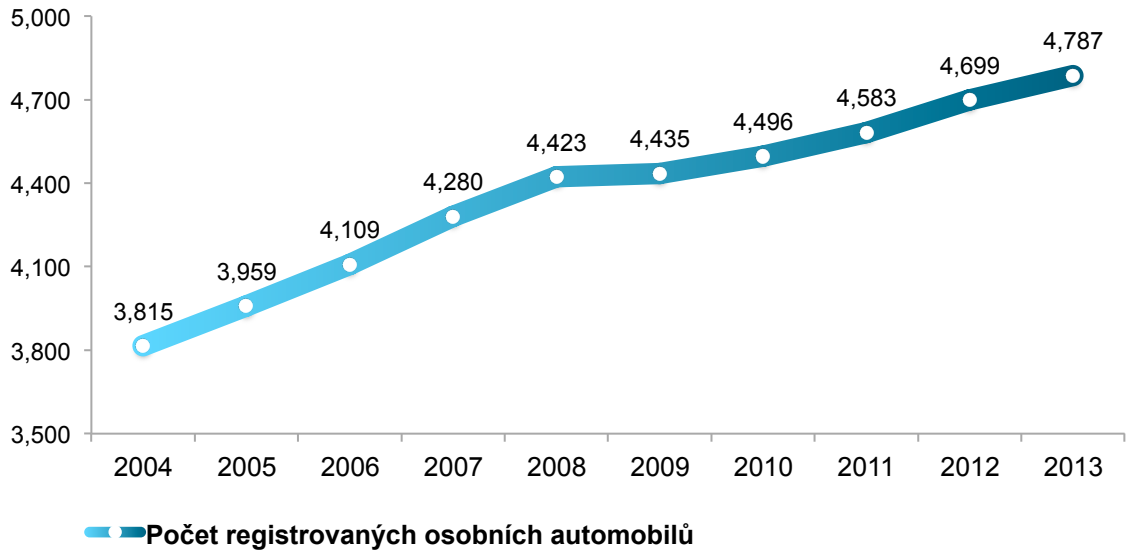
Graf 4 Počet vyrobených vozidel v ČR v roce 2012 a 2013 (dle výrobce). Zdroj: Vlastní zpracování.

Při detailnějším pohledu na poslední dva roky produkce (grafy 2 a 4) je zřejmé, že automobilka Hyundai ve srovnání s konkurenty trvale navyšuje produkci a zvyšuje tržní podíl. Největší propad zaznamenává asociace TCPA snížením podílu na celkové produkci na 16,4 % s počtem 185 124 vozů (přestože roční kapacita závodu je uváděna 300 000 vozů, stejně jako v případě Hyundai v Nošovicích).

2.3 Základní přehled automobilového parku v ČR

Kromě výše uvedených hodnot a statistik popisujících automobilový průmysl z pohledu výrobců, je vhodné trh charakterizovat i s ohledem na jeho uživatele a jejich vozový park. Dle veřejně přístupných dat AutoSAP a Centrálního registru vozidel Ministerstva dopravy ČR, bylo v roce 2013 registrováno celkem 4 787 849 osobních automobilů, jejichž průměrné stáří dosahuje 14,2 roku. Vysoký průměrný věk registrovaných vozidel svědčí o nedostatečné obměně vozového parku: v roce 2013 dosáhla obměna hodnoty 3,51 %, což představuje velmi nízké číslo. Optimální obměna vozového parku je uváděna na úrovni 8 % až 10 %, čehož dosahuje například Belgie (9 %), Dánsko (8,6 %) nebo Velká Británie (7,2 %). Průměrný věk se tak v posledních letech nijak výrazně nemění. Rozhodující vliv na jeho snížení má zejména trvalé vyřazování starších aut z provozu. K tomu došlo historicky jen jednou: v letech 1999 a 2000 kdy bylo zavedeno povinné smluvní pojištění a průměrné stáří kleslo na 13,5 roku.

V hodnotách registru figuruje celkem 108 značek vozů, z toho největšího podílu dosahují Škoda (34,6% podíl), Ford (7,9%), Volkswagen (7,4%) a Renault (6,7%). Značka Hyundai dosahuje na celkovém počtu všech registrovaných vozidel 2,5% podílu.[20]



Graf 5 Vývoj počtu registrovaných osobních vozidel v ČR (2004 – 2013). Zdroj: Vlastní zpracování.

Registrovaná vozidla v 70,3 procentech případů využívají jako palivo benzín, diesel je zastoupen mezi 29,6 % automobilů, zbytek připadá na ostatní paliva (0,1 %).[19] Tento poměr se však postupně mění ve prospěch nafty. I přes snižující se rozdíl ceny mezi oběma palivy jsou dieselové motory jsou obecně efektivnější a spotřebovávají méně paliva. Sdružení AutoSAP uvádí, že v roce 2007 činil podíl nově registrovaných aut s dieselovým motorem 24 %, v roce 2012 tento podíl vzrostl již na 43 %.

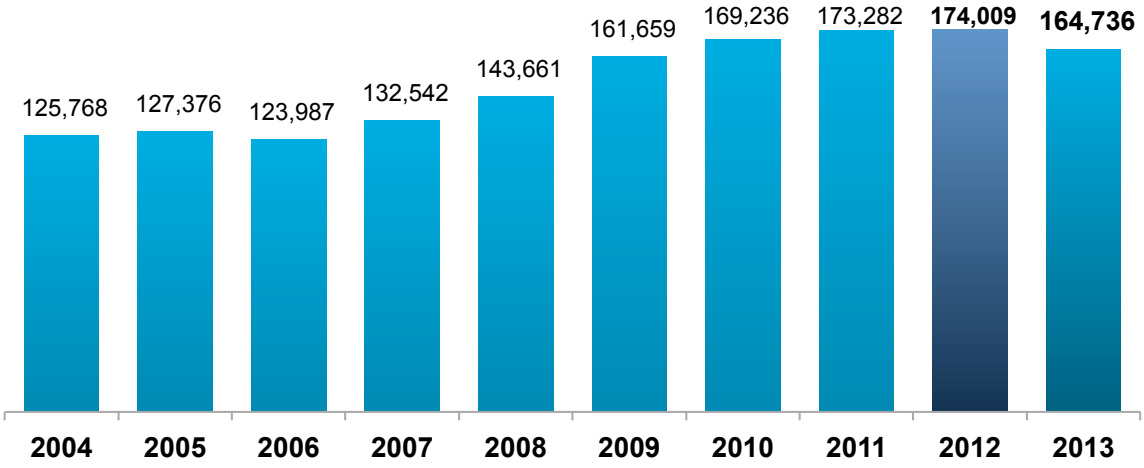
Vozový park je možné specifikovat také dle typu vlastnictví. V 84,4 % jsou vlastníky fyzické osoby, 15,6 % všech automobilů patří osobám právnickým.

[20] *Složení vozového parku v ČR*. In: Sdružení automobilového průmyslu [online]. 31.12.2013. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/slozeni-vozoveho-parku-v-cr>

2.4 Aktuální prodeje osobních vozů v ČR

Stejně jako zaznamenávají výrobci osobních automobilů pokles produkce v posledních dvou letech, je možné sledovat podobný trend na českém trhu z pohledu nově registrovaných vozidel. Dle sdružení AutoSAP a SDA (Sdružení dovozců automobilů, založeno v roce 1994, sdružující právnické subjekty působící v oblasti dovozu a obchodu se silničními vozidly v ČR) dochází k poklesu registrovaných vozidel, meziročně o 5,33 %[21].

Následující tabulky a grafy ilustrují aktuální vývoj počtu registrovaných vozidel. Pro účely této práce a lepší transparentnost vývoje na trhu jsou uvažovány pouze registrace nových vozidel, nikoli vozidla „ojetá“.

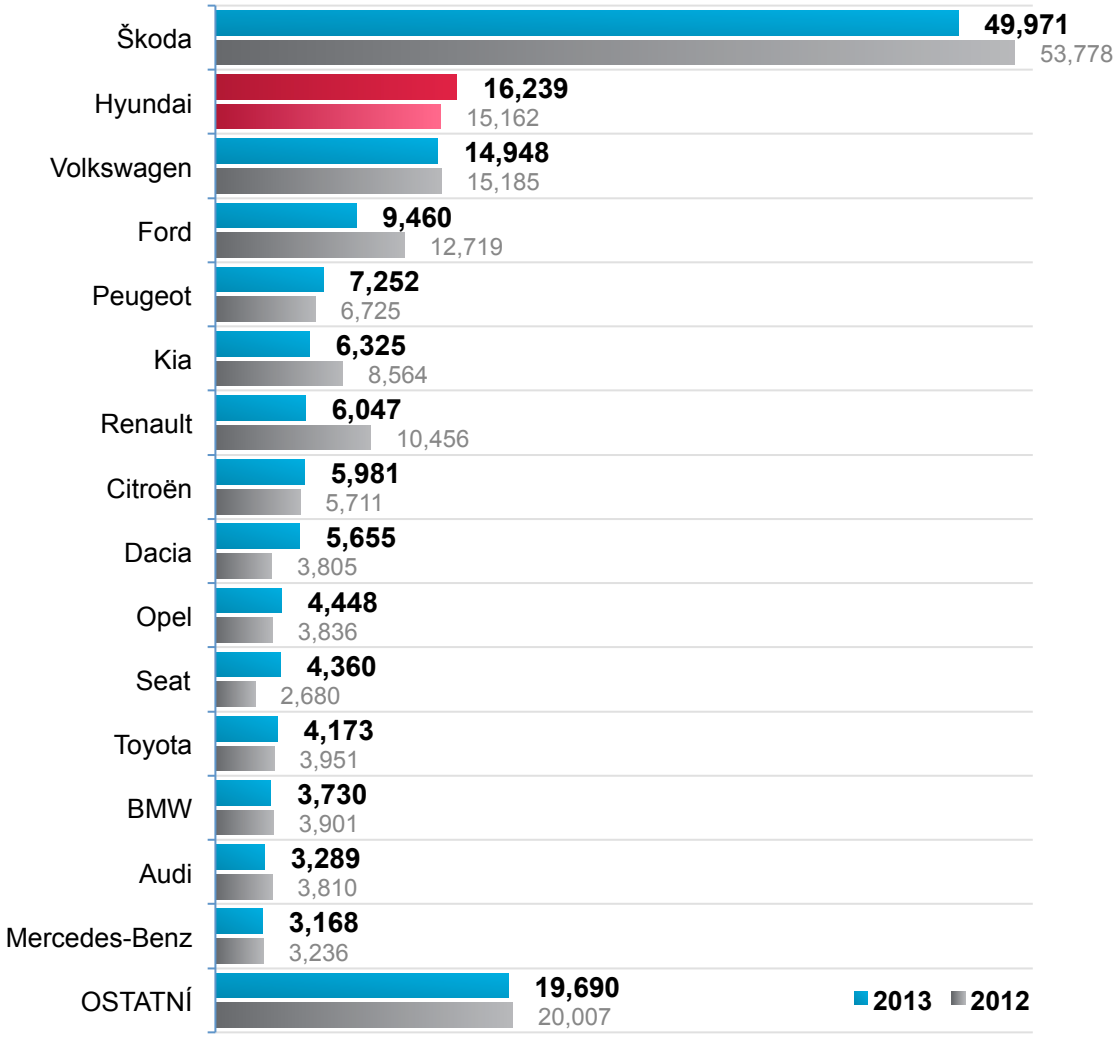


Graf 6 Vývoj počtu nových registrovaných osobních automobilů v ČR.
Zdroj: SDA [20], Vlastní zpracování.

Jak je patrné z grafu č. 6, během posledních deseti let rostl počet nově registrovaných vozů. V roce 2013 se však tento trend zastavil a došlo k poklesu registrací v meziročním srovnání o 9 237 vozů, tedy o 5,33 %.

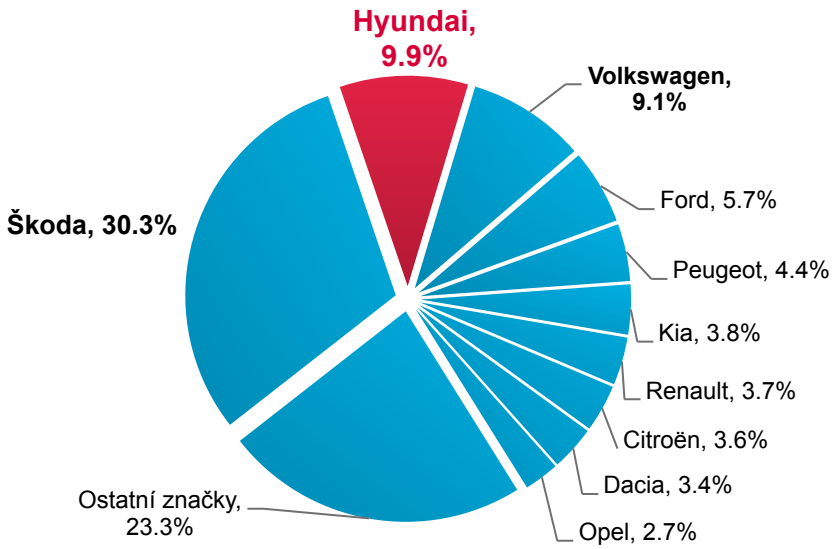
V absolutním vyjádření zůstává na prvním místě v počtu nově registrovaných vozů značka ŠKODA Auto, přestože v roce 2013 zaznamenala 7% pokles ve srovnání s rokem 2012. Naopak úspěch je možné sledovat u automobilky Hyundai, která i přes obecně nepříznivý trend poklesu trhu, dokázala navýšit prodeje svých automobilů meziročně o 7,1 % a umístila se na druhém místě v žebříčku nejvíce registrovaných značek. Grafické srovnání meziročních změn ilustruje následující graf č.7.

[21] *Registrace nových OA v ČR 12/2013*. SDA-CIA [online]. 3.4.2013. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://portal.sda-cia.cz/stat.php?n#str=nova>



Graf 7 Registrace nových osobních vozů v ČR dle značky (2012, 2013).

Zdroj: SAD[20], Vlastní zpracování.



Graf 8 Podíly deseti nejvíce registrovaných značek automobilů v roce 2013 v ČR.

Zdroj: SAD[20], Vlastní zpracování

Pro správné dokreslení aktuálního stavu českého vozového parku je třeba nahlížet na prodeje automobilů také prostřednictvím základního rozdělení na jejich třídy a klasifikaci. V ČR není stanovena žádná závazná kodifikace, která by třídy aut jasně vymezovala. Pro rozdělení se tak využívají především rozměry vozu (vnější délka), hmotnost a objem motoru. Díky tomu, že rozdělení není striktně vymezeno a záleží jen na výrobci, do jaké třídy přiřadí své vozidlo, stává se klasifikace vozidel obchodní politikou dávající výrobci možnost určit, s jakými dalšími vozy v rámci kategorií budou porovnáváni.

Základní obecné rozdělení vozidel v ČR je následující[22]:

- **Minivozy** - menší než 3,5 metru, objem motoru do 1 litru;
  (Hyundai i10, Smart, Citroën C1, Fiat Panda)

- **Malé či kompaktní vozy** - délka do 4 metrů, motory do objemu 1,4 litru;
  (Hyundai i20, Škoda Fabia, Peugeot 206, KIA Soul)

- **Nižší střední třída** - délka 4,0 až 4,3 metru, motory s objemy 1,4 až 1,8 litru;
  (Hyundai i30, Škoda Rapid, Peugeot 308, Kia CEE´D)

- **Střední třída** - délka do 4,5 metru, motory do 2,5 litru;
  (Hyundai i40, Škoda Octavia, Ford Mondeo, VW Passat)

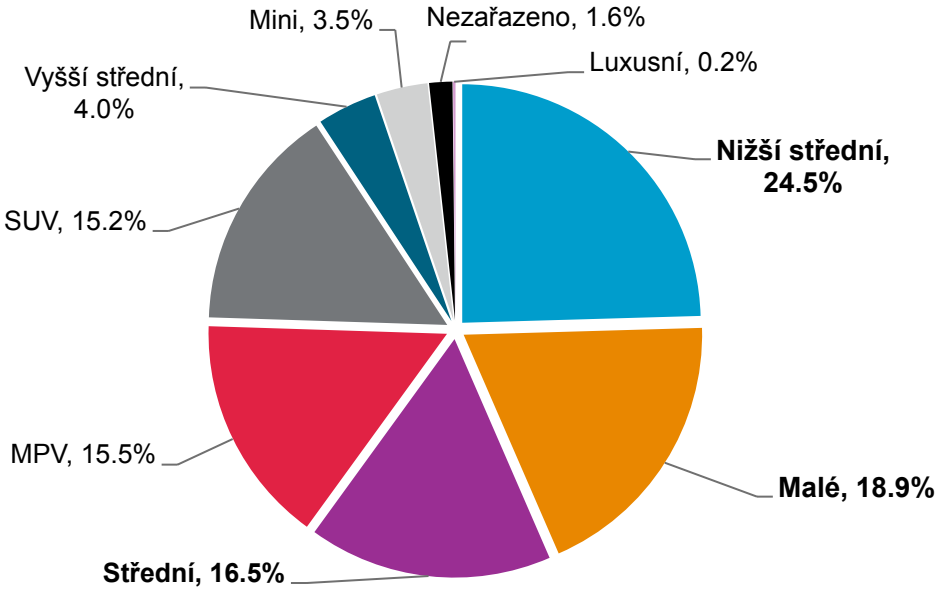
- **Vyšší střední třída** - délka do 5 metrů, silné motory, luxusní výbava;
  (Hyundai Genesis, Škoda Superb, Audi A6)

- **SUV (Sport Utility Vehicle, sportovní užitkové vozidlo)** – rozměrově a výkonnostně nespecifikováno, charakterizováno jako automobil pro volný čas a terén; *(Hyundai ix35, Kia Sportage, Škoda YETI, Volvo XC60)*

- **MPV (Multi Purpose Vehicle, víceúčelové vozidlo)** - rozměrově a výkonnostně nespecifikováno;
  (Hyundai ix20, Škoda Roomster, Renault Scenic)

- **Luxusní vozy**: délka a objem neomezeny; *(Audi A8, BMW 7, Mercedes-Benz S)*

[22] *Auta a jejich třídy. Kdo je kdo?*. BISKUP, Pavel. MF DNES. www.idnes.cz [online]. 19. listopadu 2004 [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://auto.idnes.cz/auta-a-jejich-tridy-kdo-je-kdo-din-/automoto.aspx?c=A041025_172955_automoto_fdv>



Graf 9 Podíly jednotlivých tříd osobních vozidel na celkovém počtu nově registrovaných vozidel v roce 2013. Zdroj: SAD, Vlastní zpracování.

Díky faktu, že není legislativně upraveno zařazení automobilů do konkrétních kategorií dle jejich vlastností a základních poznávacích charakteristik, dochází na trhu k účelovým změnám v řazení. Například model Octavia od společnosti ŠKODA Auto byl dříve zařazován do kategorii nižší střední třídy. S uvedením nového modelového typu Rapid v roce 2012 došlo ke změně a „posunu“ Octavie do kategorie vyšší střední třídy. Rapid tak zaujal dosavadní postavení Octavie.

3 Společnost Hyundai

Společnost Hyundai patří v dnešní době mezi jedny z největších společností na světě s působností již dávno přesahující domovskou Jižní Koreu. Hyundai však není jen firmou specializující se na výrobu automobilů, nýbrž nadnárodním konglomerátem s aktivitami ve více než šedesátí odvětvích průmyslu: stavebnictví, energetika, pojišťovnictví, chemický průmysl, bankovnictví, zbrojařský průmysl, potravinářský průmysl a další.

Hyundai patří do skupiny Hyundai Group založené v roce 1947 v Jižní Koreji, kde je i nyní v hlavním městě Seoulu soustředěno hlavní vedení a management celé skupiny. Originální korejský název 현대그룹 (v čínských znacích uváděno jako 現代그룹; čteme /ˈhjʌndɛ/) znamená ve volném překlady *„moderní“* a symbolizuje dravost a dynamiku celé společnosti. Úspěch skupiny je možné hledat ve specifikách jihokorejské ekonomiky a způsobu podnikání v této zemi. Společnost totiž patří mezi tzv. *cheabol* korporace. (čteme jako /čɛbol/). Tímto názvem jsou mezinárodně označovány společnosti etablované po korejské válce (v šedesátých letech 20. století), ve kterých si vláda a političtí představitelé udržovali ekonomickými a politickými nástroji značný vliv na výrobu a hospodaření. Chaebol je možné v českém kontextu přeložit jako „monopol“ či „rodinný byznys“, neboť jsou tyto společnosti nadále řízeny rodinnými dynastiemi a vlastnictví je předáváno v rámci zakládající rodiny[23]. Chaeboly se díky levné pracovní síle a značnému propojení s vládní strukturou staly největším impulsem růstu korejského hospodářství po druhé světové válce. Jejich vznik pomohl odstranit nezaměstnanost v zemi, spustil nebývalou modernizaci země a pomohl Jižní Koreji k silnému postavení v asijském regionu. Dalšími chaeboly jsou společnosti Samsung, LG, KIA a KT (Korea Telecom).

Obrázek 3 Logo mezinárodní skupiny (chaebol) Hyundai Group.
Zdroj: http://www.hyundaigroup.com

[23] POWERS, Charlotte Marguerite. *The Changing Role of Chaebol: Multi-Conglomerates in South Korea's National Economy.* Stanford University [online]. Summer 2010 [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.stanford.edu/group/sjeaa/journal102/10-2_09%20Korea-Powers.pdf>

3.1 Historie a úspěch společnosti Hyundai Motor Company

Základy společnosti Hyundai byly položeny v roce 1947 zakladatelem Chung Ju-Yungem a jeho společností Hyundai Engineering and Construting angažující se ve stavebnictví a servisu nákladních a osobních vozů. Samotná automobilka vznikla v roce 1966 založením společnosti Hyundai Motor Company. Do té doby byly na korejském poloostrově zastoupeny především značky pocházející z Japonska a USA. Původní záměr zakladatele společnosti bylo vytvořit společný podnik s americkým Fordem, který v té době hledal partnera na montování aut. Ke spolupráci však nakonec nedošlo, hlavně z důvodu příliš vysokých nároků na Chunga na firemní podíl. Zakladatel společnosti se proto vydal do Itálie a začal studovat výrobu vlastních automobilů se svými dalšími kolegy. Hyundai Motor Company zahájila spolupráci s japonskou automobilkou Mitsubishi. Cílem bylo začít s výrobou vlastních vozů na základě licenčně vyráběných dílů z Japonska. V roce 1976 se na mezinárodním trhu objevil se značkou Hyundai první ryze korejský automobil Pony. Následoval vůz Excel, který se jako první korejský automobil úspěšně prosadil i v USA (v roce 1988 pod názvem Presto byl vůbec neprodávanějším dováženým automobilem v Americe).

V roce 1998 Hyundai Motor Company zakoupila dalšího jihokorejského výrobce vozů, společnost Kia Motors. Obě společnosti jsou dnes sdružovány pod skupinou Hyundai Kia Automotive Group, přesto vystupují jako nezávislé a navzájem konkurenční značky. V roce 2009 se automobilce podařilo stát 5. největším výrobcem vozů na světě – vyrobila 4 645 776 vozů[24]. Působí ve 193 zemích světa.

Společnost Interbrand specializující se na ohodnocování firem a jejich značek každoročně sestavuje mezinárodně uznávaný žebříček společností vyjadřující postavení jednotlivých značek a jejich hodnotu. Automobilka Hyundai se v roce 2013 umístila ve skupině všech světových společností na 43. místě s hodnotou 9 miliard USD[25]. Navíc z pohledu deseti výrobců automobilů zastoupených na seznamu „*100 Best Global Brands*“ vykazuje nejvyšší růst trvající soustavně od roku 2009 (tehdy značka byla hodnocena na 4,6 mld USD). Při pohledu na celou skupinu chaebolu Hyundai Group by se jednalo u úspěch ještě významnější, neboť „konkurenční“ značka Kia Motors se v žebříčku umístila na 83. místě s hodnotou 4,3 miliardy dolarů.

---

[24] *Historie Hyundai*. HYUNDAI MOTOR CZECH S.R.O. [online]. [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.hyundai.cz/o-nas/historie>

[25] *Best Global Brands 2013*. INTERBRAND. [online]. New York, 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.interbrand.com/it/best-global-brands/2013/Hyundai>

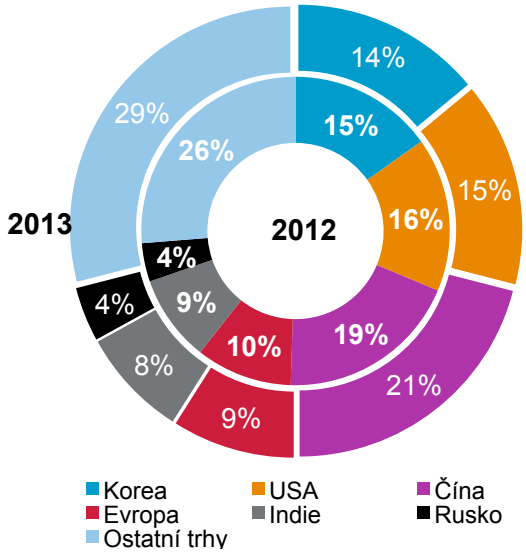
Logo automobilky Hyundai má ve znaku nakloněné stylizované „H“ symbolizující dvě osoby, společnost a zákazníka , kteří si navzájem podávají ruce.

Obrázek 4 Logo Hyundai Motor Company. Zdroj: http://www.hyundai.com

Hyundai Motor Company vlastní po celém světě 17 výrobních závodů: 7 továren v domovské Jižní Koreji ve městech Ulsan, Asan a Jeonju; 3 provozovny v Číně; 2 v Indii a dále v USA (Alabama), Rusku (Petrohrad), Tureckou (Izmir), Brazílii (Piraciba) a v České Republice v Nošovicích.

Součástí podnikové struktury jsou i vědecko-technická centra určená pro vývoj nových automobilů: v Koreji, Číně, Německu, Indii, v Japonsku a v USA. Celkově skupina zaměstnávala ke konci roku 2012 na 98 348 lidí (z toho přibližně 70 % pracovníků v Koreji).

Následující graf a tabulka zachycují prodeje automobilů Hyundai dle vybraných oblastí. Tabulka kvantifikuje tržní podíl značky Hyundai na celkovém počtu nově registrovaných vozů na daném trhu v roce 2013.



ZEMĚ	POČET VOZŮ	TRŽNÍ PODÍL
Korea	640 865	41.6%
USA	720 783	4.6%
Čína	1 010 086	6.8%
Evropa	405 198	3.4%
Indie	377 001	15.5%
Rusko	181 153	6.5%

Graf 10 Prodeje automobilů Hyundai dle regionů v letech 2012 a 2013.
Zdroj: http://www.hyundainews.com, Vlastni zpracování.

3.2 Vstup společnosti Hyundai na český trh

Česká republika se pro korejskou společnost Hyundai stala během posledních let velmi významnou destinací. V prvních letech nového století došlo k rozhodnutí expandovat na nové trhy a posílit postavení automobilky v Evropě. Poté, co společnost vybudovala v Německém městě Rüsselsheim evropské vývojové středisko, hledala novou příležitost pro vybudování zcela nového výrobního závodu v rámci EU. Veškeré vozy byly do té doby do Evropy importovány ze vzdálené Jižní Koreje, Turecka a Indie. S cílem ušetřit náklady na dopravu, vytvářet automobily přímo pro evropské zákazníky a rozšířit globálně plánovanou výrobu o nový závod, došlo k rozhodnutí vybudovat novou továrnu přímo ve střední Evropě, v České republice v moravském městě Nošovice u Frýdku-Místku.

3.2.1 Výrobní závod společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech

Management Hyundai zvolil Českou republiku jako svou cílovou destinaci pro evropskou továrnu z několika důvodů. Pozitivně byla vnímána vyspělost české ekonomiky, historická zkušenost s automobilovým průmyslem a rozvinutost strojírenského průmyslu. Svou roli sehrála i skutečnost, že v geograficky nedaleké Tepličce nad Váhom u Žiliny na Slovensku již existoval výrobní závod automobilky KIA. Majetkové spříbuzněná společnost Kia Motors Slovakia zde od prosince 2006 vyráběla vozy cee`d Sportage a Venga. Dalšími faktory byla strategická poloha plánovaného závodu, levná a zároveň kvalifikovaná pracovní síla a v neposlední řádě invence ze strany české vlády a nemalé finanční pobídky.

Finanční podpora se skládala z přímého finančního grantu, snížené tržní ceny za odkup pozemku v Nošovicích a daňových prázdnin. Celkově vláda ČR v roce 2007 stanovila podporu na 5 528 089 346 korun[26]. Z toho přímá investiční podpora činila 2,4 miliardy korun, 1,7 miliardy získala společnost jako slevu na dani z příjmu, 700 milionů bylo vyčleněno na tvorbu pracovních míst, zbytek tvořila sleva na koupi pozemků. Také výstavba průmyslové zóny byla podpořena státem a Moravskoslezským

[26] HRUŠKA, Blahoslav. *Nošovické kimči*. MLADÁ FRONTA a.s. *Euro.e15.cz* [online]. 15.4.2013. München: Adalbert Stifter Verein, 1994 [cit. 2014-04-23].

krajem – v celkové výši 2 miliardy korun (např. modernizace dopravní sítě, spolupráce s úřady práce na náboru zaměstnanců).

I přes tyto poměrně vysoké státní pobídky společnost Hyundai investovala do výstavby a zprovoznění celé výrobní infrastruktury 1,12 miliardy eur[27]. Jedná se tak o zatím vůbec nejvyšší zahraniční investici na českém území.

K založení společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. došlo 7.7. 2006. Jedná se tedy o dceřinou společnost mateřské skupiny Hyudai Motor Company sídlící v korejském Seoulu (patřící do skupiny Hyundai Group). Stavba závodu započala v dubnu 2007 a trvala pouhých osmnáct měsíců. Celý závod sídlící na ploše o rozloze 200 hektarů v průmyslové zóně Nošovice byl slavnostně otevřen v listopady 2008. První sériově vyráběný vůz byl vyroben 3. listopadu 2008. Výrobní kapacita v současné době činí 300 000 vozů ročně a postupně roste: za minutu závod vyrobí jeden automobil, za hodinu 60 aut a během jednoho dne sjede z výrobních linek v průměru 1 300 nových automobilů.

Poslední dostupná statistika uvádí výrobu 303 460 vozů v roce 2013, což představuje meziroční nárost o 21 % ve srovnání s rokem 2011 (celkem 251 000 vozů).[28]

Závod se skládá ze specializovaných oddělení: lisovna, svařovna, lakovna, montáž, převodovkárna. Podnik kromě osobních vozů vyrábí i převodovky, které jsou exportovány do dalších závodů v Rusku a sesterské společnosti KIA na Slovensku. Roční výrobní kapacita činí 530 000 kusů.

Dle dostupných informací zaměstnává závod 3 500 pracovníků (z toho je 20 % žen a celkově 96 % zaměstnanců jsou občané České republiky, pocházející převážně z Moravskoslezského kraje). Průměrný hrubý měsíční plat činí 28 867 Kč. Výroba je realizována v třísměnném provozu od pondělí do pátku.[25] Dalších přibližně 7 000 lidí je zaměstnáno u partnerských subdodavatelů.

Hyundai Motor Manufacturing Czech je řízena korejským managementem v čele s prezidentem společnosti Kim Jun Ha. I v Česku je tak uplatňován korejský způsob tvrdé pracovní morálky, mající svůj původ v konfucianismu. Zaměstnanci jsou členy nadnárodního koncernu, což přináší specifika jako jsou dárkové poukázky v případě narození dětí nebo kondolence ze strany vedení firmy pozůstalé rodině.

---

[27] *Základní informace o HMMC*. HMMC s.r.o. [online]. [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.hyundai-motor.cz/index.php?rubrika=basic-info.

[28] *Hyundai - Auta světové třídy: Základní údaje a milníky*. HMMC s.r.o. [online]. [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.hyundai-motor.cz/download/leporelo_hmmc_2013.pdf>

Aktuální výrobní portfolio závodu Hyundai v Nošovicích shrnuje následující tabulka:

MODEL	OBDOBÍ VÝROBY
Hyundai i30 hatchback	listopad 2008 – prosinec 2011
Hyundai i30 cw	únor 2009 – květen 2012
Kia Venga	září 2009 – květen 2011 (výroba přesunuta do KIA Slovakia)
Hyundai ix20	říjen 2010 – dosud
Hyundai ix35	červenec 2011 – dosud
Nový Hyundai i30 hatchback	leden 2012 – dosud
Nový Hyundai i30 kombi	červen 2012 – dosud
Nový Hyundai i30 třídveřová verze	listopad 2012 – dosud

Tabulka 1 Přehled vyráběných modelů Hyundai v Nošovicích. Zdroj: HMMC s.r.o, Vlastní zpracování

3. listopadu 2013 automobilka slavila pětileté výročí svého působení. „*Za tuto dobu bylo v závodě vyrobeno více než 1 137 000 aut. Nejvíce bylo vozů Hyundai i30, celkově jich brány závodu opustilo 371 tisíc. Druhým nejfrekventovanějším typem je SUV Hyundai ix35, jehož výroba v Nošovicích začala v červenci 2011 a dosud jich zde bylo vyrobeno přes 316 tisíc. Hyundai i30 nové generace, který byl do sériové výroby uveden v roce 2012, má zatím na kontě 227 tisíc vyrobených kusů, populárních MPV Hyundai ix20 bylo od října 2010 vyrobeno téměř 141 tisíc kusů.*“[29]

Oficiální tisková zprávy uvádí, že vozy z Nošovic jsou exportovány celkově do 57 zemí a destinací po celém světě. Vzhledem k umístění závodu HMMC v centru Evropy, putuje většina produkce na lokální trhy. Hlavními odbytišti jsou: Německo (184 000 vozů), Velká Británie (115 000 auto), Rusko (111 000), Itálie (79 000), Španělsko (77 000). Na český trh vyexpedoval moravský závod přibližně 40 000 vozů. Na deset největších evropských trhů nošovická automobilka dodala za pět let celkem 804 tisíc aut, tedy téměř 71 % celkové produkce.

[29] VANĚK, Petr. *Závod Hyundai v Nošovicích vyrábí auta už pět let.* HMMC s.r.o. [online]. [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.hyundai-motor.cz/index.php?rubrika=media_zprava&id=231>

3.3 Automobily Hyundai na českém trhu

Společnost Hyundai českým zákazníkům nabízí 13 modelů automobilů v různých třídách a variantách (kombi, hatchback, coupé). Jak již bylo uvedeno v předcházející kapitole, v roce 2013 se tyto vozy staly druhou nejvíce registrovanou značkou v ČR – celkově bylo evidována v Centrálním registru vozidel MD ČR 16 239 vozů, což představuje 9,86% podíl na celkovém trhu nových vozů. Meziročně tak nadále dochází k růstu tohoto podílu: v roce 2012 byla značka Hyundai třetí nejúspěšnější s podílem 8,71 % (15 162 vozů), v roce 2011 obsadila s 6,97% podílem páté místo (12 086 aut).

ROK	PRODEJE	PODÍL NA TRHU NOVÝCH VOZŮ	UMÍSTĚNÍ
2004	4 931	3,71%	6.
2005	6 378	5,01%	4.
2006	6 028	4,86%	4.
2007	6 528	4,93%	6.
2008	7 377	5,14%	5.
2009	8 416	5,21%	5.
2010	10 088	5,96%	5.
2011	12 086	6,97%	5.
2012	**15 162**	**8,71%**	**3.**
2013	**16 239**	**9,86%**	**2.**

Tabulka 2 Prodeje nových vozů Hyundai v České republice (2004 - 2013). Zdroj: AutoSAP, Vlastní zpracování.

Ze statistického přehledu je patrné, že automobily Hyundai měly své zastoupení na lokálním trhu ještě před vybudováním výrobního závodu v Nošovicích. Nicméně až v posledních letech díky spolupráci mezi automobilkou prodávající automobily jménem společnosti Hyundai Motor Company a závodem reprezentovaným dceřinou společností Hyundai Motor Manufacturing Czech dochází ke znatelnému zvyšování prodejů a růstu tržního podílu mezi nově registrovanými vozy. V meziročním vyjádření změny prodejů došlo k nárůstu o 25,5 % v porovnání 2012/2011 a o 7,1 % v letech 2013/2012.

Přestože má konkurenční značka ŠKODA Auto dominantní postavení na českém trhu, daří se automobilům z portfolia Hyundai úspěšně konkurovat a získávat oblibu stále nových zákazníků. Hlavním důkazem je vůz Hyundai i30 nabízený i ve verzi kombi a hatchback. Model i30 je vyráběn v moravském závodě odkud je distribuován i do dalších

zemí. Tento model je aktuálně nejprodávanějším vozem z nabídky Hyundai jak v ČR, tak v Evropě. Je zařazen do kategorie nižší střední třídy – tedy stejně jako Rapid, nový model ŠKODA Auto. Na růstu tržního podílu Hyundai se dále nejvíce podílí modely i20 patřící do kategorie malých vozů (hlavním konkurentem je Škoda Fabia), model ix20 z třídy MPV (konkurentem Škoda Roomster) a sportovní SUV ix35 (zde konkuruje modelu Škoda Yeti). Do střední třídy patří typ i40 konkurující oblíbeným modelům Škodě Octavia a VW Passat.

Následující tabulka nabízí pohled na základní modely Hyundai dostupné na českém trhu v roce 2014.

MODEL		TŘÍDA	ZÁKLADNÍ CENA s DPH	KONKURENCE
	i10	Mini	229 990,-	Škoda Citigo, Kia Picanto, Citroen C1, Peugeot 107
	i20	Malé vozy	259 990,-	Škoda Fabia, Renault Thalia, Ford Fiesta, Kia Soul
	i30	Nižší střední třída	294 990,-	Škoda Rapid, Kia Ceed, Ford Focus, Volvo C30, VW Golf
	ix20	MPV	269 990,-	Škoda Roomster, Opel Meriva, Kia Venga
	i40	Střední třída	639 990,-	Škoda Octavia, VW Passat, Ford Mondeo, Mazda 6, BMW 3
	ix35	SUV	479 990,-	Škoda Yeti, VW Tiquan, Dacia Duster, Ford Kuga
	Santa Fe	SUV	919 990,-	VW Tiguan, Kia Sportage, Volvo XC60

Tabulka 3 Přehled nabízených vozů Hyundai v České republice v roce 2014.

Zdroj: http://www.hyundai.cz, Vlastní zpracování

4 Marketingová komunikace společnosti Hyundai

Společnost Hyundai zaznamenala v posledních letech velký úspěch se svými modely osobních automobilů na mezinárodní trhu i v České republice. Jak dokládají čísla o prodejnosti nových vozů a také výše zmiňované ohodnocení v žebříčku Interbrand, značka Hyundai sklízí úspěch v mnoha ohledech. Této pozice ovšem nebylo docíleno bez námahy a finančních nákladů. Hlavním hybnou sílou posouvající úspěch vozů stále kupředu je vedle kvality zpracování a spolehlivosti automobilů také správný mix marketingové komunikace a mezinárodní značková strategie.

4.1 Globální marketingová strategie

Automobilka Hyundai byla v roce 2013 ohodnocena jako nejdynamičtěji se vyvíjející podnik mezi všemi ostatními výrobci osobních vozů. I přes globální ekonomický pokles minulých let se společnosti daří prodávat více vozů a získávat významnější podíly na jednotlivých trzích. Rostoucí reputace značky a zlepšování image v očích zákazníků napomáhají k vyšší konkurenceschopnosti. Přestože je podnik stále mezinárodně organizován z jihokorejského Seoulu, otevírá vývojová centra v nových částech světa s cílem uzpůsobovat vozy svým zákazníkům (vývojová centra v Číně, Německu, Brazílii a USA).

Mateřská společnost Hyundai Group si z těchto důvodu v roce 2011 stanovila globální vizi formulující její poslání ve světě pro toto desetiletí jako „*Vize 2020*“. Bylo určeno pět stěžejních hodnot a nová korporátní identita skupiny: „*Společně pro lepší budoucnost*“ stavící na harmonickém růstu pro všechny podílníky prostřednictvím řízení ohleduplného k životnímu prostředí a založeného na úctě k lidstvu.. Jak je uváděno v marketingové teorii, úspěšné společnosti stanovují v rámci svých aktivit také heslo definující řízení společnosti – v případě skupiny Hyundai zní: „*Uskutečnit sen lidstva vytvořením nové budoucnosti důmyslnými nápady a neustálým překonáváním nových hranic“*. Tato strategie se týká celkem 50 dceřiných společností Hyundai v Koreji a ve

světě, zaměstnávajících přibližně 184 000 zaměstnanců a spravujících aktiva ve výši 126 bilionů wonů (přibližně 1,93 bilionu Kč).[30]

Pro oblast automobilového průmyslu je vize „*Celoživotní partner nejen v automobilové oblasti*“ blíže specifikována následujícími slovy: „*Abychom se stali důvěryhodnými partnery pro naše zákazníky, vytvoříme nové perspektivy pro automobily nabídkou inovativních řešení mobility založených na technologiích a službách, které jsou zaměřeny na člověka a přispívají k ochraně životního prostředí.*“[30]

Pět stěžejních hodnot k realizaci stanovené filozofie společnosti je rozvedeno do konkrétnější podoby a v mnohém vychází z korejského způsoby myšlení a vlivu konfucianismu a úcty k okolí:

- **Zákazník**: Zákazník bude pro Hyundai vždy nejvyšší prioritou ve všech korporátních hodnotách.
- **Výzva**: Hyundai bude vždy zkoumat nové možnosti a nikdy se nespokojí s dosaženými výsledky.
- **Spolupráce**: Tvorba synergií mezi všemi podílníky a zúčastněnými stranami.
- **Lidé**: Vytváření korporátní kultury, která si váží talentu.
- „**Globality**“: Kombinace slov „Global + Ability“ (globální + schopnost) kodifikuje úsilí společnosti Hyundai stát se globálně uznávanou společností s diverzifikovaným zázemím.

Z těchto skutečností vychází fakt, že Hyundai ve svých aktivitách staví na aplikaci interkulturního marketingu. Na trzích, kde působí, využívá jednotnou značku, podobnou komunikační politiku, nicméně rozdílně adaptované složky marketingového mixu. Díky mezinárodnímu rozložení výrobních závodů a vývojových center dochází k rozdělení globálního trhu na šest základních oblastí: domácí asijská oblast, Evropa, Rusko, Afrika, Severní Amerika a Jižní latinská Amerika. Tyto oblasti jsou řízeny regionálně s následnou decentralizaci na jednotlivé lokální trhy, které adaptují marketingovou komunikaci dle místních specifik a rozhodují o volbě výrobkového portfolia (tj. které vozy budou na trhu nabízeny a jak budou modifikovány: design, cena, vybavení a jiné). Lokální změny jsou aplikována také na názvy vozů. Například v Evropě velmi úspěšný model Hyundai i30 je

[30] *Hyundai vyhlásil „Vizi 2020“ a představil novou korporátní identitu skupiny Hyundai Motor Group*. HYUNDAI MOTOR CZECH S.R.O. [online]. 21.4.2011. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://press.hyundai.cz/tiskove-zpravy/2011/hyundai-vyhlasil-vizi-2020-a-predstavil-novou-korporatni-identitu-skupiny-hyundai-motor-group.html>

ve Spojených státech prodáván podle označením Hyundai Elantra GT, podobně je tomu u SUV modelu ix35 označovaného jako Tucson. Současně také platí, že dostupné výrobkové portfolio se mezi zeměmi značně liší podle kupní síly obyvatel, preferencí spotřebitelů a vyspělosti trhu.

4.2 Hyundai a slogan „New Thinking. New Possibilities“

V návaznosti na podnikovou strategii Vize 2020 byla v roce 2011 představena také marketingová strategie postavená na dynamické a výbojné značkové koncepci s názvem „*New Thinking. New Possibilities*“ (Nové myšlení. Nové možnosti).

Tento slogan vyjadřuje snahu o neustálé inovace a vylepšování napříč všemi aktivitami společnosti. Vozy Hyundai jsou poziciovány jako automobily prémiové kvality za dostupnou cenu. Snaží se tak vymezit proti obecnému vnímání, že „luxus a pohodlí jsou jen pro vyvolené“[31]. Aktuální značková strategie byla představena 1. března 2011 na autosalonu v Ženevě společně s inovovaným modelem Hyundai i40 (v ČR zařazen do střední třídy). Nový vůz splňuje specifika nového směru značky: nabízet luxusní výbavu a vynikající kvalitu za dostupné ceny. Vývoj vozu probíhal v Evropském výzkumném a vývojovém středisku Hyundai v německém Rüsselsheimu, aby byl co nejlépe uzpůsoben lokálním zákazníkům. Součástí prezentace na autosalonu bylo uvedení také 5ti leté komplexní záruky na všechny vozy.

Inovovanou komunikací a jasně vymezenými hodnotami se snaží Hyundai budovat silnou značku, pozitivně hodnocenou zákazníky po celém světě. Image se tak stává středobodem korporátní komunikace. Slogan vychází z přesvědčení, že zákazníci hledají kromě optimálních cen a kvalitního zpracování také produkty, kterou pomohou vyjádřit jejich osobnost a přinášejí vysokou hodnotu. Hyundai je tak prezentován coby partner, který rozumí jejich potřebám a je vždy schopen naplnit jejich očekávání. Důležitým prvek komunikace je právě zdůraznění inovativního myšlení a přinášení nových možností společnosti a zákazníkům. Hyundai se snaží přinášet technická řešení, inovace a kvalitu, kterou zatím konkurence nenabízí nebo o ni ani svým způsobem výroby nepřemýšlí. Díky tomuto spojení se snaží značka nabourat koncept luxusu za vysokou cenu. Přidaná hodnota vozů je vyjádřena v jejich zpracování, jízdních vlastnostech a nových technologiích.

[31] Video: New Thinking. New Possibilities. HYUNDAI MOTOR CZECH S.R.O. [online]. 17.2.2012. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://press.hyundai.cz/videa/new-thinking-new-possibilities/new-thinking-new-possibilities.html>

V rámci marketingové komunikace New Thinking, New Possibilities je potenciálním zákazníkům prezentováno, že si mohou prémiové vozy pořídit za velmi příznivou cenu – kde kvalita a zpracování neznamenají finanční překážku. Tento směr strategie je možné chápat i tak, že jsou vozy Hyundai lehce dostupné všem, přesto však nabízí vyšší užitek než konkurence.

Společnost Hyundai také díky svému korejskému původu chápe vytyčenou strategii jako závazek společnosti a zákazníkovi. Podobě jako jiné asijské společnosti, i tato automobilka staví na principech vytrvalosti, píle a neustálého zlepšování s ohledem na okolí a veřejný prospěch. Posouváním pomyslných hranic a přinášením stále nových hodnot má být zaručena spokojenost zákazníka, který za své peníze dostane vyšší kvalitu a uspokojení, než sám očekává.

Obrázek 5 Logo společnosti Hyundai doplnění o slogan vyjadřující strategii značky.
Zdroj: http://www.hyundai.com

4.3 Globální strategie Live Brilliant

V návaznosti na koncept komunikace značky New Thinking. New Possibilities byla v roce 2012 představena také první globální strategie nazvaná jako „*Live Brilliant*“. Toto heslo dále prohlubuje původní myšlenku směřování značky a svým cílením se zaměřuje na všechny světové trhy. Přestože Hyundai modifikuje svůj marketing pro jednotlivé trhy, jedná se v tomto případě o první jednotnou image komunikaci pro všechny trhy. Jejím cílem je podtrhnout globálnost značky a podpořit její vnímání na všech kontinentech. Uvedení tohoto konceptu bylo i kladnou reakcí na posun v mezinárodním žebříčku Interbrand: meziroční nárůst o 24,4 % byl výrazně vyšší, než průměrný růst o 11,2 % v rámci automobilového průmyslu. I mimo automobilový průmysl bylo možné Hyundai zařadit mezi hodnotově nejrychleji rostoucí značky na světě jako jsou Apple Inc., Google Inc. a Amazon.com.

„*Výrazný růst hodnoty značky, navzdory globálním ekonomickým nesnázím a tvrdé konkurenci, ukazuje neustálé zlepšování postavení naší značky*,“[32] řekl Won-Hong Cho, ředitel marketingu společnosti Hyundai Motor v Seoulu. „*Budeme i nadále zvyšovat naše úsilí, abychom se stali nejoblíbenější značkou, poskytováním větší protihodnoty, která přesahuje očekávání zákazníků*.“

Jak je uvedeno v citátu, cílem společnosti je být jak lídrem v oblasti výroby osobních vozů, tak jednou z nejoblíbenějších světových automobilek. V rámci kampaně Live Brilliant jsou, vedle trvalého zdůrazňování kvality a odlišného myšlení, kladeny důrazy na emoce a budování osobních vazeb ke značce. Hyundai je na celosvětové úrovní prezentována jako globální úspěšná značka s jasně vymezenou image, která je partnerem svých zákazníků. Koncept Live Brilliant prezentuje spotřebitele, kterým záleží na jejich vlastním životě, uspokojení a každodenním komfortu. Kladou menší důraz na vnímaní okolí a žijí život vlastním způsobem přinášejícím vnitřní naplnění. Automobil je součástí jejich osobnosti, vyjadřuje kým jsou a jak žijí. Kampaň ukazuje, jak Hyundai napomáhá žít „brilantní“ život a jak samotná jízda může být požitkem a radostí.

V reklamní komunikaci jsou prezentovány tzv. „brilliant moments“ podtrhující emoční vazbu se značkou Hyundai. Ukazují momenty v životě řidičů, kteří prožívají každodenní situace jiným způsobem, získávají nové zážitky a vychutnávají si jízdu v automobilu s maximálním svobodným potěšením. Hlavní pozornost je věnována emocím, prožitkům a individualitě zákazníků – to vše s cílem posílit image, budovat loajalitu a dlouhodobý, pozitivní vztah se značkou Hyundai.

[32] *Hodnota značky Hyundai dosáhla nového rekordu*. HYUNDAI MOTOR CZECH S.R.O. [online]. 5. 10. 2012. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://press.hyundai.cz/tiskove-zpravy/2012/hodnota-znacky-hyundai-dosahla-noveho-rekordu.html>

5 Marketingová komunikace Hyundai na českém trhu

Česká republika spadá z pohledu mezinárodních aktivit Hyundai do evropského regionu. Přesto i zde je plně aplikován interkulturní přístup a adaptace výrobkového i komunikačního portfolia. Jak je již uvedeno v předcházejících kapitolách, získala společnost na místním trhu velmi dobré postavení. Rostoucí prodeje nových automobilů, finanční investice v řádech miliard korun a lokalizace komunikace jsou důkazem o výjimečném vztahu, který byl vybudován mezi ČR a korejskou automobilkou.

I zde je využívána jednotná strategie „New Thinking. New Possibilities“, stejně tak komunikační strategie vyjádřená sloganem „Live Brilliant“. Přesto zde můžeme najít určité odlišnosti, které dosud na jiných trzích aplikovány nebyly. Například v roce 2012 se management společnosti rozhodl „naučit“ českou veřejnost správně vyslovovat její název a odklonit se od nepřesné výslovnosti, které byla v evropských státech zavedena. Název společnosti Hyundai vychází z korejského slova 현대, nicméně už samotný přepis do latinky není dle mezinárodní úmluvy o romanizaci (tj. přepisu korejského písma) správný. Správná verze „Hyeondae“ je však poměrně komplikovaná a obsahuje příliš mnoho samohlásek. Z tohoto důvodu byl název s ohledem na angličtinu upraven do současné podoby. Správná výslovnost zní /ˈhjʌndɛ/ [hjondé], nikoli [hjundaj], jak bylo dříve prezentováno. Podle reakce odborné veřejnosti, médií i koncových zákazníků byl tento krok vnímán kontroverzně – nicméně z pohledu vedení společnosti se jedná o velmi důležitou změnu, která podtrhuje významnost vztahů mezi českým trhem a korejským vedením společnosti považujícím ČR za významného partnera.

Tato transformace navazuje na další změny, jimiž se Hyundai snaží odklonit od dřívějšího vnímání coby „jedné z mnoha“ asijských značek s diskutabilní kvalitou. Nová výslovnost značky doplňuje snahu marketingového vedení ukázat českému zákazníkovi právě proklamované nové myšlení a nové možnosti, které značka svými automobily nabízí. Kvalitní zpracování, moderní design a plnohodnotný servis postupně mění vnímání značky a renomé vozů. Důkazem jsou rostoucí prodeje a celková oblíbenost.

5.1 Segmentace trhu a targeting v ČR

Společnost Hyundai míří svým portfoliem vozů na široké spektrum potenciálních zákazníků. Snahou je nabídnout většině spotřebitelů relevantní produkt, který by naplňoval jejich požadavky a finanční možnosti. Automobilka Hyundai se v tomto pohledu neodlišuje od konkurenčních podniků a své vozy cílí na zákazníky podle odpovídajících tříd a jejich ceny. Z globálního pohledu jsou jednotlivé trhy segmentovány podle geografické lokace a tamních specifik.

Společnost Hyundai v České republice dílčím způsobem uplatnila na základě zkušeností z amerického trhu také behaviorální segmentaci. Tato segmentace vysvětluje nákupní a spotřební chování spotřebitelů z pohledu užitku a způsobu, jak je produkt využíván a jaké jsou jejich postoje. Tato segmentace byla zvolena poté, co byl proveden výzkum zaměřený na pochopení toho, co brání zákazníkům v koupi nového automobilu a co mohou být relevantní překážky bránící finálními nákupnímu rozhodnutí. S ohledem na dopady ekonomické krize posledních let (tj. od roku 2008) a s tím související nejistota zaměstnání a potřeba úspor v rámci rodinných rozpočtů, je mnoho potenciálních zákazníků skeptických k nákupu nového vozu. Odkrytý segment vykazuje velký kupní potenciál, ovšem z racionálních důvodů a strachu z dalšího ekonomického vývoje je pro něj obtížné odhodlat se ke koupi. Management společnosti se proto rozhodl na toto zjištění reagovat a společně s marketingovým oddělením představili „pojištění proti krizi“[33].

Toto pojištění je postaveno jako ochrana proti nedobrovolné ztrátě zaměstnání a je určeno všem zákazníkům České republiky. Pokud majitel vozu Hyundai přijde do jednoho roku od koupi nového vozu o své zaměstnaní, odkoupí Hyundai jeho vůz za plnou cenu zpět. Volba této segmentace pomáhá automobilce oslovit další segment trhu s relevantní nabídkou, která odpovídá jejich aktuálním potřebám a užitku. Je navíc jednou z dalších cest odlišení od konkurence a profilování značky coby partnera řídícího se heslem „nové myšlení, nové možnosti“.

Z pohledu marketingového zacílení jsou pro značku Hyundai zákazníci z vícero sociálních vrstev, z pohledu cenové politiky je možné zákazníky zařadit do střední sociální vrstvy. Tomu odpovídá i aktuální nabízené portfolio vozů spadající do několika tříd (od mini s modelem i10 až po vyšší střední třídu zastoupenu modely i40 a Santa Fe): rodinné

[33] *Hyundai pojištění rozšířeno o pojištění proti krizi*. HYUNDAI MOTOR CZECH S.R.O. [online]. 5.12.2012. [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://press.hyundai.cz/tiskove-zpravy/2012/hyundai-pojisteni-rozsireno-o-pojisteni-proti-krizi.html>

automobily, sportovní, městské, multifunkční, praktické i vozy do terénu. Široké je tak i spektrum cílových skupin: od mladých rodin s dětmi, nezávislých žen řidiček až po manažery a zákazníky spadající do vyšší věkové skupiny.

Pro úspěch každé společnosti je klíčové znát své zákazníky, rozumět jejich potřebám, způsobu uvažování a preferencím. Tímto způsobem je možné připravit marketingovou komunikaci relevantním způsobem. Finální strategie u produktové propagace je pak zaměřena na předem definované segmenty a typizované spotřebitele, což umožnuje efektivnější oslovení a vysvětlení hodnot, které jim značka přináší.

Následující diagram graficky znázorňuje příslib značky Hyundai českým zákazníkům. Vychází s globálního sloganu New Thinking. New Possibilities a staví na výše definovaném principu Live Brilliant. I zde je hlavní pozornost věnována kvalitě a dostupné ceně.

Obrázek 6 Schématické vyjádření hodnot značky Hyundai v ČR. Zdroj: Vlastí zpracování

Vhledem k poměrně širokému portfoliu vozů dostupných na českém trhu, bude následující část této práce zaměřena na model Hyundai i30, který patří k nejúspěšnějším vozům značky v ČR. Největším konkurentem tohoto modelu je vůz ŠKODA Octavia. Přestože je v pojetí asociace AutoSAD Octavia zařazena do vyšší středí kategorie (z důvodu délky automobilu), odbornou veřejností je stále připisován do nižší střední kategorie, je proto možné tyto vozy navzájem srovnávat.

5.2 Specifikace vozu Hyundai i30 z pohledu marketingu v ČR

Model Hyundai i30 byl v roce 2013 nejprodávanějším modelem značky. Bylo jej podle statistik AutoSAD prodáno celkem 5 045 kusů, což znamená 10,5% podíl na trhu nových vozů a celkově druhé místo ve své kategorii. Úspěšnější byl jen vůz ŠKODA Octavia, jehož se prodalo v 18 189 kusů (37,7 % podíl v kategorii).

Z interních materiálů společnosti Hyundai Motor Czech s.r.o. vychází i následující informace o definování zákazníka a positioningu vozu ve verzi i30 kombi: „*Vůz i30 je*

určen všem, kteří myslí pokrokově a svobodně, kteří ocení moderní design a světovou kvalitu zpracování za velmi dostupnou cenu.“ Podle oficiální dokumentace jsou zvýrazňovány následující hodnoty: „*Vozy Hyundai i30 byly vyvinuty v Evropě a jsou vyráběny v malebném českém prostředí moravských Nošovic. Kvalita vozů vysoce převyšuje standardy v této třídě. Technici Hyundai se zaměřili na to, aby předčili požadavky náročných evropských řidičů. Na první pohled dává tento přístup najevo design interiéru a exteriéru s vysoce vyvinutým smyslem pro krásu. Ihned je přitom jasné, že i30 vyčnívá z davu díky svým nepřehlédnutelným liniím, okouzlujícímu vzhledu a velkoryse vybavenému interiéru. Vozy Hyundai i30 jsou vyráběny v České republice s maximální péčí a podle přání českých zákazníků.*“[34]

Jak dokazují tyto věty, značka pro svou komunikaci aktivně využívá skutečnost, že jsou vozy vyráběny v českém prostředí. V komunikaci je kladem důraz na kvalitní zpracování a dobrou cenovou dostupnost. Socio-demograficky je zákazník Hyundai i30 specifikován těmito hodnotami:

- Typickým zákazníkem je ženatý muž, ve věku kolem 35 let, který má zatím jedno dítě a bydlí v bytě ve větším městě. Jeho jméno může být například Petr.

- Profesní život: Petr má minimálně středoškolské vzdělání, pracuje v podniku střední velikosti v administrativě, hrubý měsíční příjem je v rozmezí od 27 000 do 35 000 Kč. Jeho práce je důležitá, peníze však nejsou hlavním důvodem a smyslem práce. Zaměřuje se na budoucnost a další růst.

- Petr rád cestuje, tráví volný čas s rodinou a se svými přáteli. Je moderní, otevřený novým myšlenkám, sleduje aktuální trendy v oblasti PC, mobilů a automobilů. Velmi často se radí se svým okolím, nechá si poradit, ačkoli finální rozhodnutí dělá sám nebo společně s manželkou.

- Petr je otevřený, přátelský a ambiciózní. Má své vlastní cíle a není pro něj příliš důležité jak je viděn a vnímán okolím. Snaží se nalézt rovnováhu mezi prací a osobním životem. Nemá proto mnoho času na sport. Jen občas navštěvuje kulturní akce (hlavně kino nebo koncerty moderní hudby).

[34] Zdroj dat: Interní dokumentace Hyundai

- Média: Petr čte online zprávy na iDnes.cz, Novinky.cz a Sport.cz. Občas si přečte i bulvární deníky a prolistuje stránky Světa motorů a Auto Tip. Petr je zvyklý denně používat svůj smartphone k prohlížení internetu, bezplatnému posílání zpráv pomocí aplikací a pro fotografování. Petr si už přestal pravidelně kupovat denní tisk. Často sleduje televizi, sportovní přenosy (hlavně fotbal) a cestou autem poslouchá rádio (Impuls, Evropa 2, ČRo).

- Automobily: Auto je pro něj prostředkem k cestě do práce, nákupům a v létě na dovolenou s rodinou. Nemá jej k ukazování a předváděné vůči okolí. Automobilům nevěnuje velkou pozornost, důležitá je spolehlivost, design a dobrá reputace. Petr si cení rozumné ceny a pěkného vzhledu.

Podobně jako je výše specifikován typický zákazník vozů i30 i ostatní modely Hyundai mají v rámci interního řízení marketingu specifikovány cílové zákazníky pro správné cílení reklamy a efektivní oslovení. V případě modelu i30 čelí značka silné konkurenci ze strany tuzemské ŠKODA Octavia. I z tohoto důvodu je v komerční komunikaci zdůrazňována skutečnost „vyrobeno v Česku“, aby byla navázána co nejvyšší afinita s vnímáním značky Hyundai jako místního producenta vozů, který ví, co si spotřebitel přeje a co je pro něj důležité. V propagačních materiálech je vůz i30 označován jako „*České kombi světových kvalit*“.

Následující tabulka porovnává nejdůležitější aspekty obou konkurenčních vozů a dokládá cenovou i funkční přednost vozu Hyundia i30 kombi.

	Hyundai i30 kombi	Škoda Octavia III Combi
Cena srovnatelného provedení Verze + akční sada výbavy na přání	**343 990 Kč** Trikolor Komfort, 1.6i 120 k	**374 400 Kč** Active, 1.2 TSI 105 k
rozdíl ve výkonu (1000 Kč za koně)	0 Kč	15 000 Kč
6st. převodovka	●	*10 000 Kč*
automatická klimatizace	10 000 Kč	*18 000 Kč*
ESP	●	●
asistent rozjezdu do svahu	●	2 000 Kč
přední, boční a hlavové airbagy	●	●
multikolizní brzda	*1 000 Kč*	●
kolenní airbag řidiče	*5 000 Kč*	●
rádio s CD a MP3	●	●
Bluetooth	●	3 500 Kč
6 reproduktorů	●	*1 600 Kč*
ovládání audiosystému na volantu nebo pod volantem	●	*2 000 Kč*
mlhová světla	●	5 000 Kč
automatické světlomety	2 000 Kč	*3 000 Kč*
dešťový senzor	*1 000 Kč*	*1 000 Kč*
kožený volant a hlavice řadicí páky	●	6 500 Kč
vyhřívaný volant	●	*5 000 Kč*
přední a zadní okna elektricky ovládaná	●	5 000 Kč
tempomat	●	11 000 Kč
alarm	●	*5 000 Kč*
střešní ližiny	●	5 500 Kč
rezervní kolo	●	1 400 Kč
5 let záruka bez omezení	●	*17 700 Kč*
celková cena po dorovnání výbavy	362 990 Kč	492 600 Kč
rozdíl v ceně po dorovnání výbavy		**129 610 Kč**
Cena ŠKODA Octavia po započtení rozdílů ve výbavě oproti Hyundai i30		**-35,7%**

Poznámka:
Ceny uvedené kurzívou vyjadřují odhadovanou hodnotu výbavy, pokud není samostatně dostupná.

Tabulka 4 Porovnání vozů Hyundai i30 kombi a ŠKODA Octavia kombi. Zdroj: Vlastní zpracování.

Obrázek 7 Hyundai i30 kombi, verze 2014. Zdroj: http://www.hyundai.cz

Při pohledu na konkurenceschopnost modelu i30 v porovnání se ŠKODA Octavia je možné nalézt tyto hlavní rozdíly:

- Ve srovnatelné výbavě výrazně příznivější cena, až o 130 000 Kč.
- Výrazně větší standardní výbava: asistent rozjezdu do svahu, ovládání audiosystému na volantu, mlhová světla, tempomat, alarm a výhodné ceny další příplatkové výbavy.
- Atraktivní a hodnotný design exteriéru i interiéru již u cenově dostupných verzí.
- U všech verzí vozů i30 šesti stupňová převodovka a víceprvková zadní náprava.
- Prémiové světlomety, LED denní svíce, přisvěcování do zatáček.
- Hodnotnější dojem z interiéru u nižších a středních verzí.
- Vybrané prvky výbavy Škoda nenabízí: vyhřívaný volant, parkovací kamera, možnost přestavby na LPG bez ztráty záruky.
- Vysoká kvalita podložená 5letou zárukou bez omezení najetých kilometrů.

5.3 Dodatečné služby nabízená zákazníkům Hyundai v ČR

Společnost Hyundai se snaží odlišit od své konkurence nejen marketingovou komunikací a samotnými vozy, ale využívá i další účinné nástroje mezi něž patří například záruční politika a dodatečný servis. Jak již bylo zmíněno v přecházejících kapitole, společnosti se díky behaviorální segmentaci daří oslovit další potenciální zákazníky, kteří z osobních důvodů váhají nad koupí nového automobilu. V České republice je tento koncept dále rozveden ve formě 5ti leté komplexní záruky[35].

Pětiletá záruka na všechny vozy byla v ČR zavedena v lednu 2009, a výrazně tak odlišila Hyundai od ostatních značek (standardní délka záruky je v ČR stanovena na dva roky). Jedná se o koncept přinášející zákazníkům nejen „něco navíc“ ve formě jistoty a nadstandardní služby, ale zároveň o velmi účinný prvek marketingu. Zárukou je vyjádřena jistota značky kvalitou svých vozů a vyjádření hodnoty vůči zákazníkovi. Zákazník tak může kdykoli během šedesáti měsíců od koupi vozu reklamovat jakékoli výrobní vady vozidla – navíc bez omezení najetých kilometrů. Součástí této komplexní služby je i

[35] *Komplexní služby Hyundai*. HYUNDAI MOTOR CZECH S.R.O. [online]. [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.hyundai.cz/prodej-a-sluzby/proc-hyundai/komplexni-sluzby>

nabídka pěti kondičních prohlídek: jednou ročně mají řidiči možnost absolvovat základní kontrolu vozu a nechat si profesionálně prohlédnout svůj vůz (motor, podvozek, brzdy, motorové kapaliny).

Pro ty klienty, kteří budou nuceni navštívit autorizovaný servis, Hyundai v České republice nabízí tzv. *Program permanentní mobility*[35]. Jedná se o služby zaručující náhradní vůz pro zákazníky po celou dobu servisu. Náhradní vůz bude bezplatně zapůjčen ve stejné nebo vyšší kategorii. Obě zmiňované služby jsou dostupné českým zákazníkům v rámci celé Evropské unie. V rozsahu těchto asistenčních služeb Hyundai v ČR nabízí i pomoc v případě vybití akumulátoru, defektu pneumatiky, ztrátě nebo poškození klíčů, nedostatku či záměně paliva.[35]

Další službou, kterou se společnost snaží marketingově odlišit od konkurence, je nejnovější nabídka nazvaná *Hyundai MapCare*™ přinášející bezplatné aktualizace pro vozy vybavené integrovaným navigačním systémem GPS. Zákazník nově od 1. ledna 2014 získá při koupi nového vozu právo na šest bezplatných aktualizací mapového pokrytí většiny evropských států, Ruska a Turecka.

5.4 Distribuce Hyundai v ČR

Automobilové společnosti si pro prodej svých vozů nejčastěji volí selektivní distribuci. Stejně tak tomu je i v případě lokálního zastoupení Hyundai Motor v České republice. Společnost využívá síť partnerských dealerů a distributorů rozšířených po celé zemi. Aktuální počet míst, kde mohou zákazníci zakoupit nový vůz Hyundai je 62. Dealeři ve svých prodejních centrech v určitých případech nabízejí k prodeji i vozy jiných značek – v takovém případě jsou ovšem navzájem konkurenční značky odděleny.

Společnost svým partnerům předává základní přehled doporučení jakým způsobem by měla být auta vystavována a prodávána. Jedná se o interní písemný dokument, který je k dispozici managementu distribučních centech. Společnost zajišťuje také propagační materiály a doporučené vnitřní vybavení prodejen, které je zajišťováno generálním dodavatelem. Jedná se o nábytek, stojany, popisky automobilů, reklamní předměty a další vybavení. Součástí sjednocení vizuální podoby distribučních center jsou i doporučení týkající se celkového dispozičního řešení prodejny, variant barev, způsobu vystavení automobilů, umístění log a nábytku. Menší prodejny nabízí základní portfolio vozů na rozloze minimálně 250 m^2. větší centra pak zabírají minimálně 400 m^2 prodejní plochy

(především v krajských městech). Ve všech centrech je nabízeno zapůjčeni vozu k testovací jízdě.

Snahou Hyundai je neustále zlepšovat kvalitu prodejních míst a zvyšovat celkovou spokojenost zákazníků, která se také odvíjí od osobního kontaktu s dealerem a poskytnutí správného prodejního servisu. V rámci tohoto cíle zavedla společnost na evropské úrovní speciální program pro partnerské dealery označovaný jako „*Frontier Daeler Club*“. Program je možné označit jako určitou motivační platformu pro úspěšnou spolupráci a další zlepšování prodejních výsledků. Členstvím v klubu jsou oceňováni dealeři automobilů Hyundai s nejlepšími výsledky z hlediska objemu prodeje a vynikající reprezentace značky[36]. Toto označení v České republice zatím získali pouze tři dealerská centra (Auto-Pytela s.r.o. – Prostějov; Auto Balvin s.r.o.– Brno; Pyramida Průhonice s.r.o. – Průhonice u Prahy).

5.5 Vybrané aspekty marketingového mixu Hyundai na českém trhu

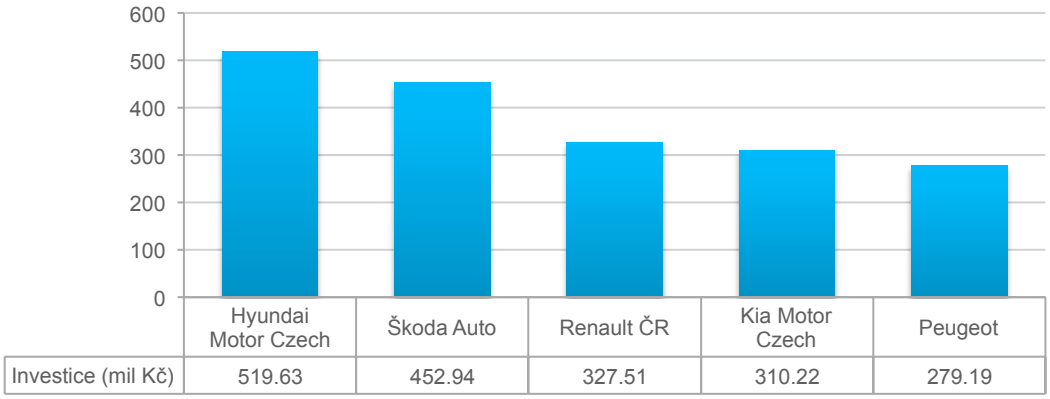
Nedílnou součástí úspěšného budování značky je aplikace jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Reklama a propagace společnosti Hyundai jsou proto stěžejními aktivitami společnosti Hyundai Motor v České republice. Jak dokládají předcházející kapitoly této práce, společnost aktivně využívá prvky „českosti“ v rámci své komunikace a zdůrazňuje existenci výrobního závodu v moravských Nošovicích. Podobně jako v ostatních světových regionech i na tuzemském trhu dochází k adaptaci globálního konceptu „New Thinking. New Possibilities“ a lokalizování reklamních sdělení o informaci „Made in Czech“ (Vyrobeno v Česku) v reklamních shotech, tištěné reklamě a na internetu.

Společnost Hyundai veřejně nepublikuje informace o investicích do médií. Z tohoto důvodu ani následující řádky textu nebudou uvádět finanční vyjádření proinvestovaných částek (stejně tak je tomu i v případě jiných konkurenčních společností).

Z veřejně dostupných informací publikovaných společností Admosphere[37] vyplývá, že je společnost Hyundai Motor Czech největším inzerentem mezi ostatními automobilkami působícími na českém trhu. Dle analýzy za rok 2012 dosahovaly výdaje na propagaci nových automobilů celkové částky 3,52 miliardy korun v ceníkových cenách,

[36] *Hyundai launches European program "Frontier Dealer Club"*. Smartmotorist.com [online]. [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.smartmotorist.com/motorist-news/hyundai-launches-european-program-frontier-dealer-club.html>

z toho korejská společnosti utratila 519,63 milionu Kč (cca 15% podíl). Druhou společností je Škoda s investicemi ve výši 452,94 milionů Kč (13% podíl). Detailnější pohled nabízí následující tabulka.



Graf 11 Investice automobilek do reklamy v roce 2012. Zdroj: Autofox.cz[37], Vlastní zpracování

V České republice využívá Hyundai Motor Czech služeb společnosti Médea s.r.o., která ji zastupuje ve věci nákupu reklamních prostor a v rámci konzultačních služeb poskytuje servis v oblasti PR služeb a marketingové komunikace.

5.5.1 Televizní propagace

Mediální komunikace Hyundai se zaměřuje na budování image značky a zdůrazňování předností automobilů. Z tohoto důvodu je televizní, tištěná i online reklama postavena na emocionálních prvcích a názorné ilustraci kvalitu vozů. Dobrým příkladem tohoto přístupu je televizní spot uvedený na konci roku 2013 v českých médiích nazvaný „Jak se rodí úspěch Hyundai“:

„Jak se rodí úspěch Hyundai? Na začátku je naše odhodlání vytvořit pro vás dokonalý vůz. Vůz v jehož DNA je zakódována špičková kvalita. Který je o stupeň výše, o úroveň dále než konkurence. Kvalitnější, bezpečnější, atraktivnější.
Hyundai. Inspirace. Dokonalost.
New thinking. New possibilities.“

V aktuální nabídce vozů si mohou občané České republiky vybrat jeden z modelů Hyundai ix20, i30 nebo ix35 ze speciální řady TRIKOLOR. Pod tímto označením jsou

[37] Autofox.cz. *Admosphere: Reklamní investice do prodeje vozidel v Česku v roce 2012*: Automotive Industry [online]. 28.5.2013. [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.autofox.cz/index.php?idx=37824&lng=cs>

dostupné vozy pocházející z nošovické továrny. Značka se tak snaží dále posilovat povědomí o českém původu vozů. V rámci propagace „českých aut“ připravila i speciální lokalizovanou reklamu zaměřenou právě na toto sdělení:

„O barvě rozhoduje žena, motor vybírá muž. Děti v autě zlobí. České vozy nemohou být světové. Pro Hyundai žádné předsudky neplatí.

Světová kvalita a bezkonkurečně výbava edice Trikolor modelů ix20, i30, ix35 přijíždí z Nošovic.

Hyundai. New Thinkig. New Possibilities.“

Obrázek 8 TV reklama "Trikolor - Made in Czech". Zdroj: www.hyundai.cz, Vlastní zpracování

Pro propagaci v televizi využívá společnost mediální prostor všech hlavních televizních kanálů v ČR (tj. skupina Nova, TV Prima a ČT). Spoty jsou vysílány v 30 sekundových verzích (90 % veškeré TV reklamy), navíc v určitých případech doprovázeny druhým sdělením o délce 10 sekund (10 % objemu televizních investic)[38].

5.5.2 Tištěná média

Značnou část mediálních investic směřuje Hyundai také do tištěných novin a časopisů. Podle interních informací je v ČR využíván primárně reklamní prostor v denním tisku (cca 50 % investic do tisku), zbylé investice jsou směřovány do týdeníků a měsíčníků. Hlavním reklamním formátem je celostránkové sdělení (60 % investic), poté půlstránková inzerce a speciální tištěné přílohy.

Ve složení mediamixu tisku je možné nalézt celé spektrum obsahově zaměřených periodik: denní tisk, auto-moto časopisy, sportovní magazíny, lifestylové časopisy, tisk se seriózním i bulvárním obsahem. Důvodem tak širokého zaměření je snaha oslovit co nejširší spektrum čtenářů. Značka využívá jednotný vizuální styl svých tištěných kampaní, tj. neuzpůsobuje reklamní sdělení podle obsahu tištěného titulu.

[38] Zdroj: Interní informace společnosti Hyundai

5.5.3 Internetová propagace

On-line propagace patří v dnešní době k nedílné součásti markentingové komunikace. Přítomnost na sociálních sítích typy Facebook, YouTube a Twitter pomáhá značkám navázat přímý vztah s veřejností a budovat image novými cestami. Z pohledu mediálních investic využívá Hyundai propagaci v reklamní síti Google (Google Display Network) pomocí cílení na zájmové servery typy auto-moto, sport a zpravodajství. Díky pokročilých technologiím, které Google svým klientům nabízí, má společnost možnost oslovit potenciální zákazníky během jejich každodenních aktivit na internetu (tzv. kontextové zacílení reklamy). Díky významné pozici konkurenčního portálu Seznam.cz využívává Hyundai také reklamní systém Sklik.

Vedle využití služeb největších internetových hráčů v ČR, využívá Hyundai pro propagaci také bannerovou reklamu. Podle interních informací dostupných prostřednictvím služby AdMonitoring využívá automobilka display reklamu na serverech jako jsou iDnes.cz; iHNed.cz (Economia); Blesk.cz; v reklamní síti Tiscali; na partnerských webech skupiny Impression Media; na webech mediálního domu Mladá fronta, Aktuálně.cz a na dalších serverech. Celkově bylo z roce 2013 investováno do bannerové reklamy 16,021 milionu korun, což vygenerovalo celkově přes 107,6 milionu impresí (tj. zhlédnutí). Ve srovnání s konkurenčním společností ŠKODA Auto se jedná o čtvrtinovou investici – tuzemská automobilka v období od ledna do prosince 2013 investovala prostřednictvím stejného portfolia webů 60,824 milionů korun (411,06 milionů impresí).[39]

V konkurenčním srovnání však korejská automobilka vede na sociální síti Facebook – tedy ve srovnání počtu fanoušků, kteří dali oficiální stránce Hyundai (www.facebook.com/hyundaicz) svůj „like“. Hyundai v dubnu 2014 získal podporu přes 82 tisíc fanoušků, oficiální česká stránka Škoda Auto 76 tisíc liků. Hyundai pomocí sociálního profilu pravidelně komunikuje s veřejností, zveřejňuje aktuální novinky o automobilech i související lifestylové informace. Profil je zároveň využíván i jako přímá komunikační platforma s uživateli, kteří mají dotazy ohledně koupi nových vozů a majiteli, kteří naopak potřebují poradit v případě nějakých problémů a nejasností. Díky tomu je navázán přímý kontakt mezi značkou a koncovým zákazníkem. I v případě, že veřejnost umístí na profil společnosti negativní sdělení, dokáží zaměstnanci marketingového oddělení spravující online profil na tento příspěvek aktivně reagovat a zvýšit tak kredibilitu

[39] Zdroj: Interní auditované informace poskytnuté služby AdMonitoring od společnosti Mediaresearch Czech.

značky. Přímá, otevřená a upřímná komunikace se širokou veřejností pomáhají k budování dobrého jména značky. Podle vyjádření marketingového oddělení online profil na sociální síti získává podobné postavení jako domovský web společnosti.

Společnost provozuje vlastní webové stránky na adrese www.hyundai.cz. Návštěvník zde nalezne všechny důležité informace o modelech vozů, technických specifikacích a novinkách. Součástí webu i je možnost objednání zkušební jízdy, seznam prodejních míst a konfigurátor vlastního vozu včetně detailního ceníku. Samozřejmou součástí jsou nezbytné kontakty, prezentace reklamních kampaní, objednávka katalogů nebo registrace k návštěvě výrobních závodu v Nošovicích.

Třetím webovým prostorem provozovaným v rámci propagace značky je profil na síti YouTube (www.youtube.com/HyundaiMotorCzech).

Zde marketingové oddělení umísťuje veškerý video-obsah vyprodukovaný pro propagaci nových vozů. Návštěvníci mají možnost zhlédnout nové i starší videoreklamy a produktová i image videa ke všem modelům vozů.

Profil nabízí obsah také ze zahraničních webů Hyundai – především z americké a korejské produkce.

Obrázek 9 Ukázka on-line profilů Hyundai na internetu. Zdroj: Vlastí zpracování

5.5.4 Public Relations

Pro automobilové odvětví je již z jeho vlastní podstaty velmi důležité budovat pozitivní vztah s odbornou i laickou veřejností. Především vztahy s médii (tj. media relations) pomáhají šířit informace o nových modelech vozů, technických vlastnostech a srovnání s konkurencí. Přestože automobilky velmi často nabízejí auta k testovacím jízdám, tento způsob není možné využívat v masovém měřítku. Media se tak stávají hlavním zprostředkovatelem hodnocení nových aut a motoristických zkušeností. Hyundai se z i toto důvodu snaží budovat pozitivní vztah s novinářskou obcí a blízce spolupracovat s redaktory motoristických i jinak specializovaných médií. Marketingové oddělení připravuje komunikační plán s konkrétními PR aktivitami pro danou sezónu. Obsahem těchto plánů je pořádání speciálních akcí pro novináře, tiskové konference, setkávání s redaktory v autosalonech i ve výrobním závodě v Nošovicích.

PR oddělení je součástí marketingového týmu a částečně externě realizováno agenturou Médea s.r.o. Společnost pravidelně vydává tiskové zprávy, jenž jsou publikovány i ve speciální sekci „Pro novináře“ na internetových stránkách. Zde jsou k dispozici také ilustrační image fotografie vozů, dodatečné technické informace o vozech a video banka. Dle interních informací je snahou marketingového oddělení publikovat jednu tiskovou zprávy týdně. Aby Hyundai novinářům zajistila nejaktuálnější informace o vozech a produktovém portfoliu, vyvinula i vlastní aplikaci dostupnou pro mobilní telefony a tablety. Novináři tak díky pravidelným aktualizacím mají odkudkoli přístup k parametrům vozům a ilustračním obrázkům.

Mezi další aktivity public relations patří zajištění účasti na veletrzích a odborných konferencích. Pro veřejnost je ve spolupráci s nošovickým výrobním závodem vydáván měsíčně firemní časopis „HMMC News“ přinášející přehled novinek z produkce a o vztazích mezi korejským podnikem a českou veřejností.

Pozitivní hodnocení společnosti Hyundai v médiích je vítanou propagací značky (možno též nazvat jako formu neplacené inzerce). Díky přirozené povaze žurnalistického obsahu čtenáři více vnímají vyznění článku a sdělované informace. PR oddělení tak dbá na co nejlepší vztahy s novináři a snaží se maximálním způsobem kladně zviditelnit jméno značky. Tyto aktivity jsou ovšem poměrně obtížné. Faktem zůstává i povaha české mediální scény, která je subjektivně stále více nakloněna ve prospěch konkurenční automobilky ŠKODA Auto.

5.5.5 Sponzoring

Součástí marketingových nástrojů pro podporu image značky jsou i sponzoringové aktivity. Hyundai coby nadnárodní výrobce automobilů proto využívá svého globálního renomé a finančně podporuje sportovní akce s mezinárodním významem. Hlavní aktivitou Hyundai Motor je spolupráce s mezinárodní fotbalovou asociací FIFA. Spolupráce započala v roce 1999 podepsáním smlouva o sponzorování 13 turnajů FIFA včetně Mistrovství světa ve fotbale 2002 v Koreji a Japonsku. Postupně byla spolupráce prodlužována a v roce 2012 bylo partnerství dohodnuto až do roku 2022. Hyundai tak může pro své marketingové aktivity využívat označení „Oficiální automobilový partner FIFA“[40]. V roce 2014 aktivně prezentuje svou značku ve spojení s fotbalovým mistrovstvím světa ve fotbale v Brazílii. Na základě zkušeností s FIFA Hyundai dále rozšířil své aktivity o sponzoring mistrovství Evropy a stal se partnerem UEFA EURO 2016.

V České republice společnost přenesla podporu fotbalu na lokální úroveň a vystupuje jako oficiální partner české fotbalové reprezentace.

Značka se snaží demonstrovat úroveň svých vozů a technickou vyspělost i v rámci mistrovství světa v rallye (úroveň WRC – World Rally Cup). Dokládá to i oficiální vyjádření společnosti: „*Propojení rallye a Hyundai je přirozeným důsledkem snahy navrhovat a vyrábět co nejkvalitnější vozy. Konstruktéři, designéři i samotní piloti jsou tak postavení před výzvu, která je zároveň příslibem našim zákazníkům.*“[40] Značka je v rámci WRC závodů reprezentována speciálně upraveným závodním modelem vozu i20, jehož pilotům se daří umísťovat na předních místech světového žebříčku (například reprezentant Chris Atkinson se stal vítězem Asia Pacific Rally Championship v roce 2012).

[40] *Sportovní aktivity*. HYUNDAI MOTOR CZECH S.R.O. [online]. [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <http://www.hyundai.cz/o-nas/sportovni-aktivity>

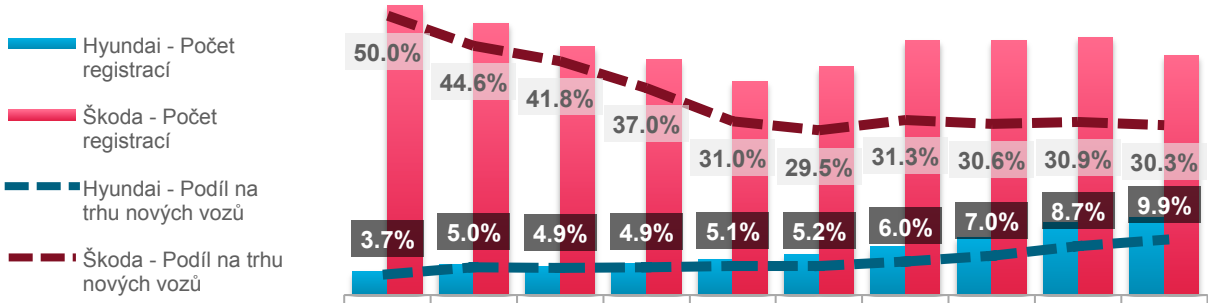
6 Automobilka Hyundai a konkurenční značka ŠKODA Auto

Český trh je z pohledu automobilových značek velmi specifický. Díky historickému postavení tuzemské značky ŠKODA Auto jsou nuceni ostatní prodejci automobilů vzdorovat této velmi silné konkurenci. Česká společnost je hrdá na svého domácího výrobce, který již několik desetiletí drží majoritní tržní podíl nad ostatními značkami. Přestože společnost Škoda již není ve vlastnictví českého majitele a v dubnu 1991 se stala součástí německého koncertu Volkswagen, stále je vnímána jako ryze česká značka. Pro automobilku Hyundai je tak velkou výzvou úspěšně čelit domácí značce a efektivně propagovat vlastní vozy.

Velkým přínosem z pohledu marketingové komunikace bylo otevření výrobního závodu v Nošovicích v listopadu 2008. Hyundai se tak částečně zařadil do skupiny výrobců „českých vozů“ a začal aktivně upozorňovat na skutečnost, že coby mezinárodní společnost vyrábí česká auta v tuzemském závodě s pomocí českých zaměstnanců. I všechny nejprodávanější modelu vozů – i30, ix20, ix35 – jsou vyráběny v moravském závodě. Pro zdůraznění tohoto faktu jsou uvedené modely nabízeny i ve speciální edici TRIKOLOR (odvozeno od názvu tří barev ČR: modrá, červená, bílá) určené jen pro místní trh.

Při pohledu na celkové prodeje nových automobilů od roku 2004 je však možné konstatovat, že se korejské automobilce daří etablovat na českém trhu. Postupně rostoucí prodeje vozů a posilující tržní podíl mezi prodejci svědčí o úspěšné pozici na trhu. Konkurenční ŠKODA Auto i přes stále dominantní pozici postupně ztrácí svůj podíl ve prospěch jiných značek jako je právě Hyundai.

Následující graf ilustruje vývoj obou značek z pohledu počtu nových registrovaných vozů v ČR od roku 2004. ŠKODA Auta svými prodeji držela 50% podíl na trhu a postupně během následujících deseti let výsadní postavení ztrácela. V roce 2013 se její podíl ustálil na 30,3 %. Naopak největšího podílu dosáhla značka Hyundai (9,9 %) a podařilo se jí prodejem 16 239 nových vozů získat druhé místo na trhu.



	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hyundai - Počet registrací	4,931	6,378	6,028	6,528	7,377	8,416	10,088	12,086	15,162	16,239
Škoda - Počet registrací	60,333	56,743	51,833	49,094	44,530	47,620	53,009	53,050	53,778	49,971
Hyundai - Podíl na trhu nových vozů	3.7%	5.0%	4.9%	4.9%	5.1%	5.2%	6.0%	7.0%	8.7%	9.9%
Škoda - Podíl na trhu nových vozů	50.0%	44.6%	41.8%	37.0%	31.0%	29.5%	31.3%	30.6%	30.9%	30.3%

Graf 12 Vývoj počtu registrací nových vozů Hyundai a Škoda v ČR.

Zdroj: SDA-CIA, Vlastní zpracování

V roce 2013 se obě společnosti sobě navzájem postavily v marketingové komunikaci, která se následně přesunula i do médií. Díky rostoucím prodejům Hyundai a získávání velmi silné pozice v ČR, se značka rozhodla poukázat na nevýhody automobilů Škoda a naopak vyzdvihnout vlastní přednosti jako je nabídka vyššího vybavení za nižší cenu. Hlavním atributem komunikace však byla pětiletá záruka, jenž konkurenční „Škodovka“ standardně nenabízí (je možné si ji však za určitých podmínek dokoupit – není tedy poskytována zdarma a je omezena počtem ujetých kilometrů).

Škoda na podzim 2013 financovala analýzu společností PricewaterhouseCoopers (PwC) s cílem porovnat náklady na servisování vozů v prvních šesti letech provozu. Cílem bylo snížit důležitost ceny automobilu a ukázat veřejnosti, že ani délka záruky není nejdůležitějším faktorem. Zároveň z tohoto srovnání korejské vozy nevyšly nejlépe, neboť Hyundai pro uplatnění pětileté záruky klade důraz na pravidelné roční servisy v autorizovaných centrech, které mohou být v určitých případech zpoplatněny. Společnost Hyundai však přešla do protiútoku a mladoboleslavské automobilce zaslala předžalobní výzvu za šíření nesprávných informací neboť Hyundai chrání své zákazníky před vadami na vozidle i po skončení zákonem dané dvouleté záruky a investice do servisních prohlídek jsou v celkovém vyjádření nižší než u konkurence. Škoda se tak snažila s pomocí PwC relativizovat konkurenční výhodu Hyundai.

Komerční komunikace Hyundai tak od roku 2013 obsahuje i narážky a lokální srovnání s tradičním českým výrobcem. Například po povodních v červnu 2013 přišla

korejská značka s poměrně kousavým a neotřelým mottem "*Hyundai jde s vámi proti škodám*" a nabídla finanční podporu zákazníkům, kteří uvažovali o koupi nového vozu a byli postiženi dopadem povodní.

Rivalita mezi značkami a úspěšné prodeje modelu ix35 vedly Hyundai k prezentování tohoto vozů jako „*nejkvalitnějšího českého SUV*“[41]. Společnost se však rozhodla ještě více vymezit vůči značce ŠKODA Auto a začala v září vystavovat u vybraných dealerů v rámci své distributorské sítě konkurenční modely. Tento krok veřejnosti a spotřebitelům prezentovala tak, že se konkurence nebojí a vybídla zákazníky, aby se sami přesvědčili co kdo nabízí a za jakou cenu.

Škoda si nadále udržuje poměrně silnou pozici a díky historii i silnou emocionální vazbu české veřejnosti. Přesto je cílem Hyundai Škodu na domácím hřišti předhonit a stát se jedničkou. Díky výrobě ve Slezsku je společnost stále více vnímána jako domácí automobilka. Dle slov generálního ředitele Hyundai v ČR Vladimíra Vošického je tento cíl velmi obtížný, nikoli však nereálný. Především s ohledem na prodeje nových automobilů za poslední měsíce. "*Neřeknu, zda budeme první za pět nebo za deset let. Nechceme k tomuto cíli dojít umělým způsobem. Nebudeme ten proces urychlovat, ale na druhé straně je nezvratný,*"[42] řekl Vladimír Vošický magazínu Ekonom. Podle interních údajů společnosti se značce daří získávat nové zákazníky z řad dosavadních majitelů aut Opel a Fiat – primárně jsou však nejvíce zastoupeni řidiči značky Škoda (poznámka: společnost tyto údaje zjišťuje od distributorů, u kterých noví zákazníci dávají svá vozidla na protiúčet).

Podle vyjádření Hyundai v médiích a poskytnutých interních informací chce společnost dosáhnout ještě lepšího postavení díky rozšíření dealerské sítě, soustavného zvyšování úrovně poskytovaného servisu a služeb a v neposlední řadě díky uvedení nových verzí svých neúspěšnějších modelů. Součástí marketingového plánu značky je soustavně budovat image „českého auta“ a poskytovat vyšší kvalitu, výbavu vozů a lepší jízdní zážitek než konkurenční ŠKODA Auto. Vše v duchu motta „nové myšlení, nové možnosti“.

---

[41] ŠITNER, Roman. *Hyundai proti Škodě: Souboj automobilek o český trh vrcholí, korejská značka roste.* IHNed.cz [online]. [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi/c1-61531970-hyundai-vs-skoda-souboj-automobilek-vrcholi>

[42] KORBEL, Petr. Ekonom: Týdeník Hospodářských novin. *Hyundai chce předjet Škodu*. roč. 57, č. 12. ISSN: 1210-0714

7 Vlastní výzkum autora: Vnímání značky Hyundai na českém trhu

Čeští zákazníci díky racionálním vazbám na domácí značku ŠKODA Auto a historickému postavení ostatních značek tvoří poměrně specifický trh. Především přítomnost tradiční tuzemské automobilky a blízkost německému trhu v mnoha ohledech předurčují preference české veřejnost ve vztahu ke značkám automobilů a jejich koupi. Společnost Hyundai, coby jedna z nejúspěšnější asijských značek, se však dokázala svou produkcí etablovat na druhém místě v pořadí nejprodávanějších nových vozů. Tohoto postavení dosáhla nejen díky kvalitě svých vozů, ale i s přispěním marketingové komunikace a soustavného budování image českého auta.

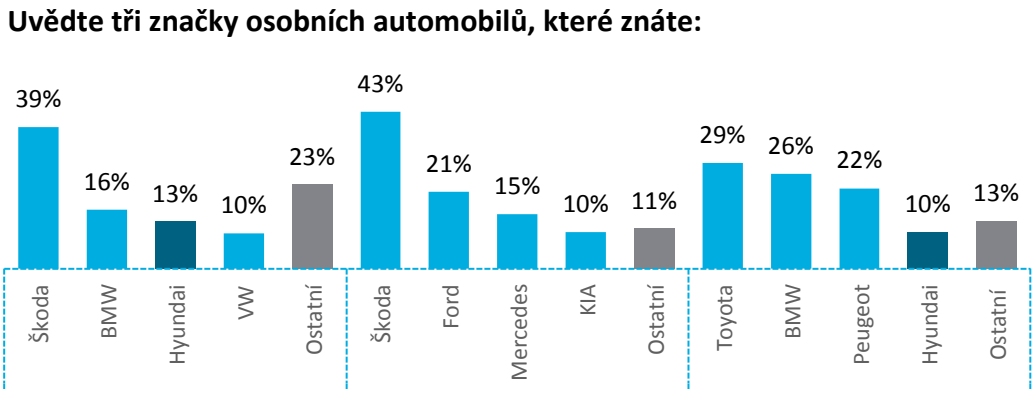
Součástí této práce je proto i vlastní výzkum zaměřený právě na vnímání značky Hyundai v ČR a odkrytí základních informací o českých spotřebitelích z pohledu trhu osobních automobilů. Následující odstavce a grafy popisují výsledky vlastního on-line šetření. Výzkum probíhal formou on-line dotazníku v dubnu 2014, celkem se jej zúčastnilo 124 respondentů, kteří odpovídali na předem připravené otázky zaměřené na jejich preference, nákupní zvyklosti a osobní (subjektivní) hodnocení značky Hyundai. Náhled dotazníku je součástí příloh na posledních stranách této práce.

Hlavním cílem kvantitativního výzkumu bylo odpovědět na otázku, zda majoritní část respondentů skutečně hodnotí kladně důležitost lokace výrobního závodu na území státu a zda je společnost Hyundai hodnocena jako výrobce, který v ČR vyrábí své vozy, přestože se jedná o korejskou firmu.

7.1 Interpretace výsledků výzkumu

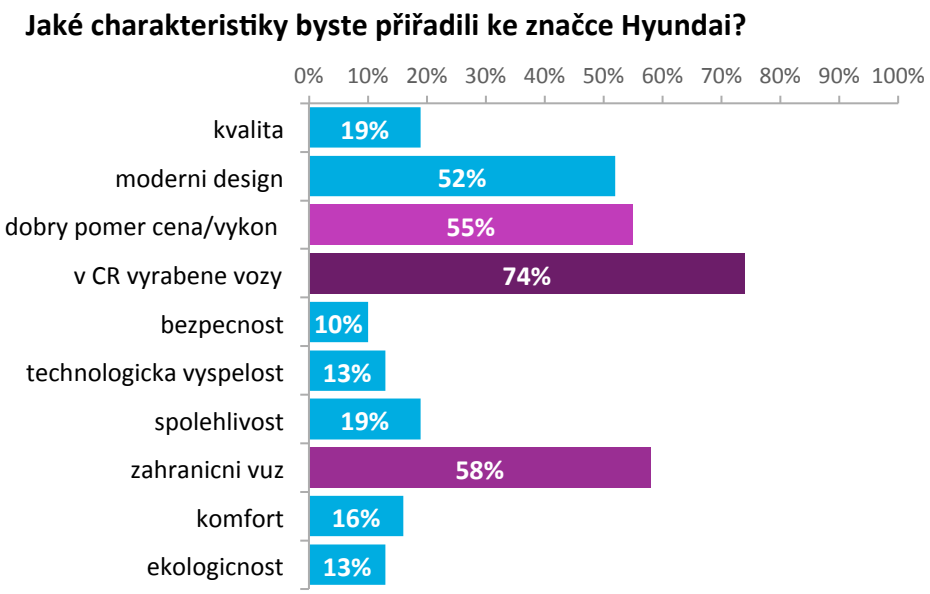
Respondenti nebyli před vyplňováním záměrně upozornění, že se jedná o výzkum orientovaný na značku Hyundai. Proto byla první otázka zaměřena na odkrytí značek, které se respondentům nejprve vybaví ve spojitosti s osobními automobily (tzv. top-of-mind). Respondenti měli za úkol uvést tři značky, které znají.

Nejčastěji zmíněnou byla domácí Škoda a značky pocházející z Německa (BMW, VW, Mercedes). Nicméně 13 % respondentů uvedlo Hyundai na prvním místě – tedy značku, která se jim vybavila jako první.



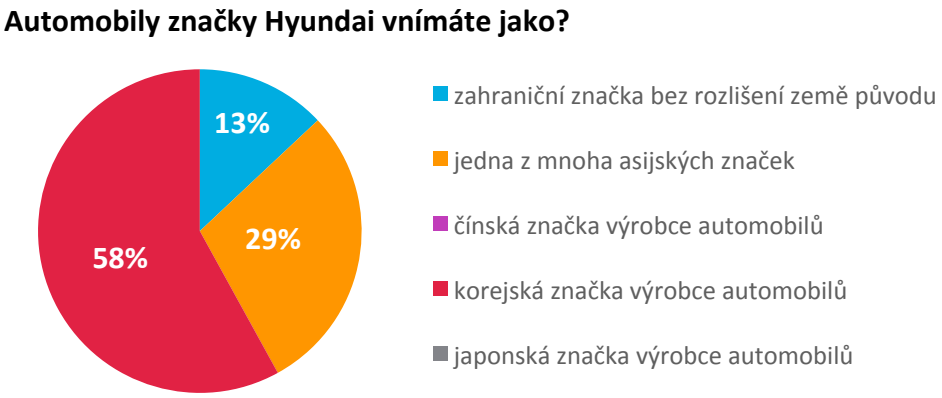
Graf 13 Výzkum: Značky osobních automobilů, které respondenti znají. Zdroj: Autor

Ve druhé otázce se výzkum již zaměřoval na značku Hyundai: respondenti vybírali maximálně tři možnosti z předem určených charakteristik, které by přiřadili k této značce. Zjištěné výsledky dokládají úspěšnost dosavadní marketingové komunikace společnosti. V 74 % všech odpovědí se vyskytovala charakteristika „v ČR vyráběné vozy“, což dokládá obecné povědomí o přítomnosti výrobního závodu v Nošovicích a nabídce vozů, které pochází s tuzemské továrny. Přesto na druhém místě (58 %) z pohledu počtu odpovědí zůstal popis „zahraniční vůz“. Což však s třetím nejčastěji uváděným atributem (55 %) „dobrý poměr cena/výkon“ reprezentuje spíše obecně kladné vnímání značky a hlavních hodnot, které společnost chce veřejnosti prostřednictvím svých reklam a komerčních projektů sdělit.



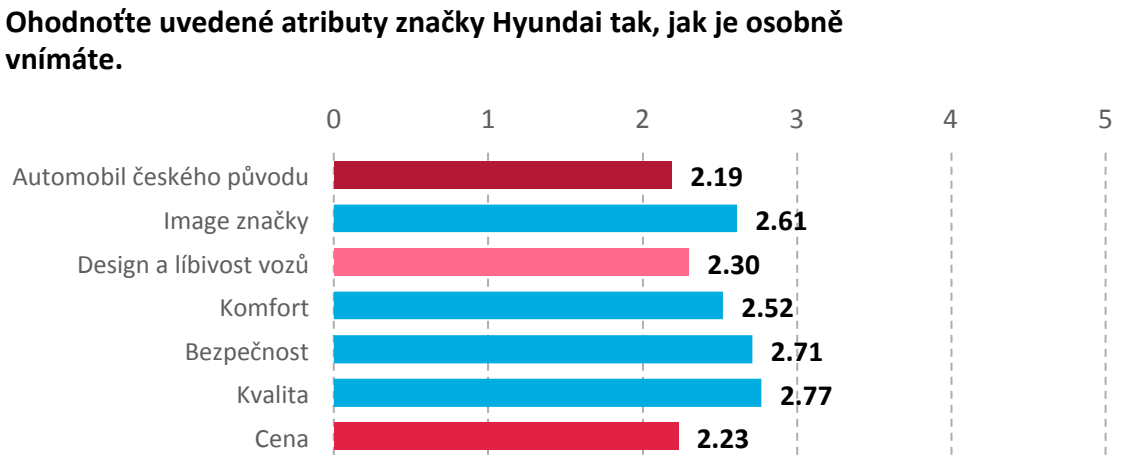
Graf 14 Výzkum: Charakteristiky značky Hyundai. Zdroj: Autor

Přestože společnost Hyundai ve svých sděleních vůči trhu nezmiňuje korejský původ, cílem třetí otázky bylo zjistit, zda a jak respondenti znají skutečný původ značky. Ve více než padesáti procentech odpovědí správně uvedli korejský původ. V necelé třetině případu vybrali možnost „jedna z mnoha asijských společností“. Pozitivním výsledkem je fakt, že Hyundai nebyla uvedena jako čínská, ani jako japonská značka.



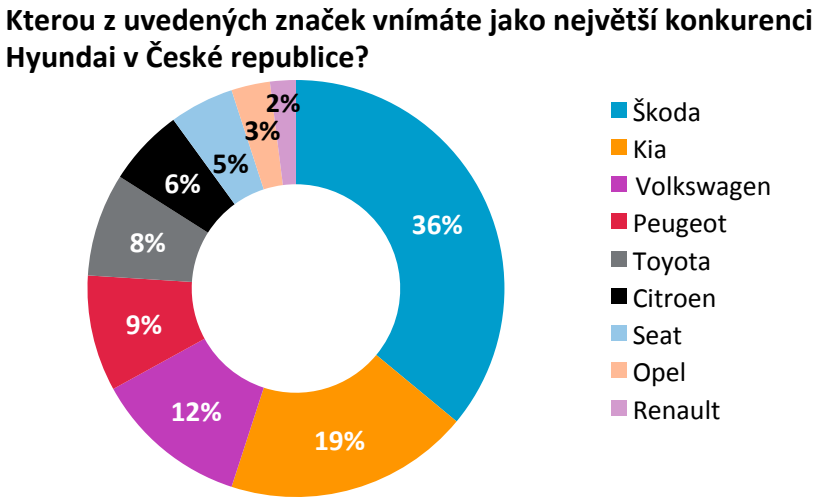
Graf 15 Výzkum: Vnímání původu značky Hyundai. Zdroj: Autor

Další otázka zkoumala atributy, kterými by respondenti značku ohodnotili. K dispozici bylo šest charakteristik a hodnocení na škále jedna (nejlepší) až pět (nejhorší). Průměrná známka byla 2,48. Nejvíce kladných odpovědí získaly možnosti „automobil českého původu“ a „cena“.



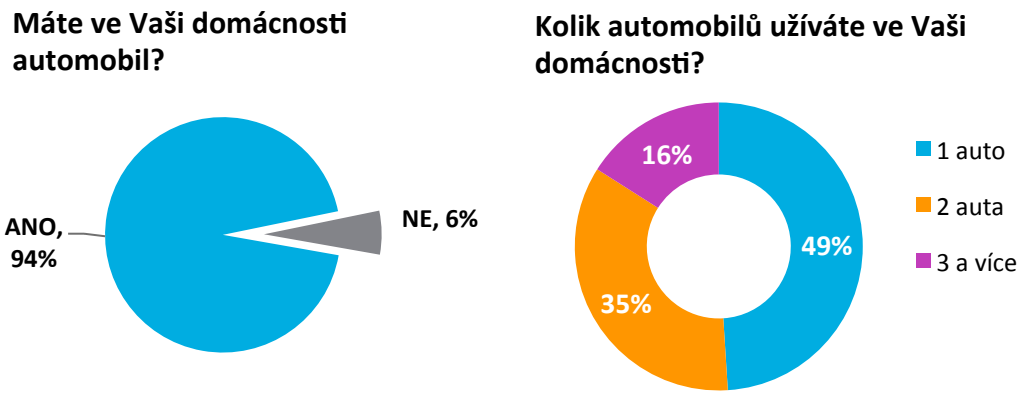
Graf 16 Výzkum: Ohodnocení vybraných atributů značky. Zdroj: Autor

Respondenti tak svými odpověďmi potvrdili, že je společnost vnímána jako český producent automobilů a uvedli, že kladně hodnotí cenu a zpracování nabízených vozů. Následující otázka proto zkoumala, kterou značku by hodnotili jako největšího konkurenta v České republice. Bez velkého překvapení byla v 36 % případů zvolena značka Škoda. Na druhém místě s 19% zastoupením byla sesterská značka KIA.



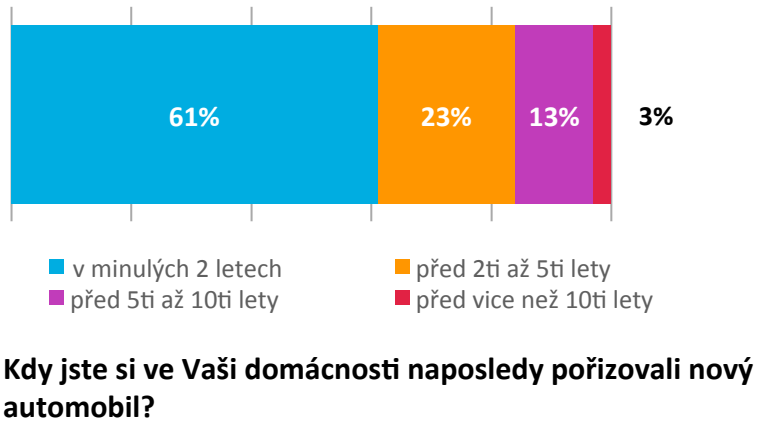
Graf 17 Výzkum: Konkurence Hyundai z pohledu respondentů. Zdroj: Autor

S cílem eliminovat z výsledků dopad odpovědí od respondentů, kteří nemají ve své domácnost osobní automobil, zjišťovaly následující otázky zda a kolika auty jejich domácnost disponuje. Šest procent respondentů uvedlo, že v domácnosti automobil nemají, proto následující odpovědi odrážejí vnímání a hodnoceni zbylých 94 % respondentů (116 osob).



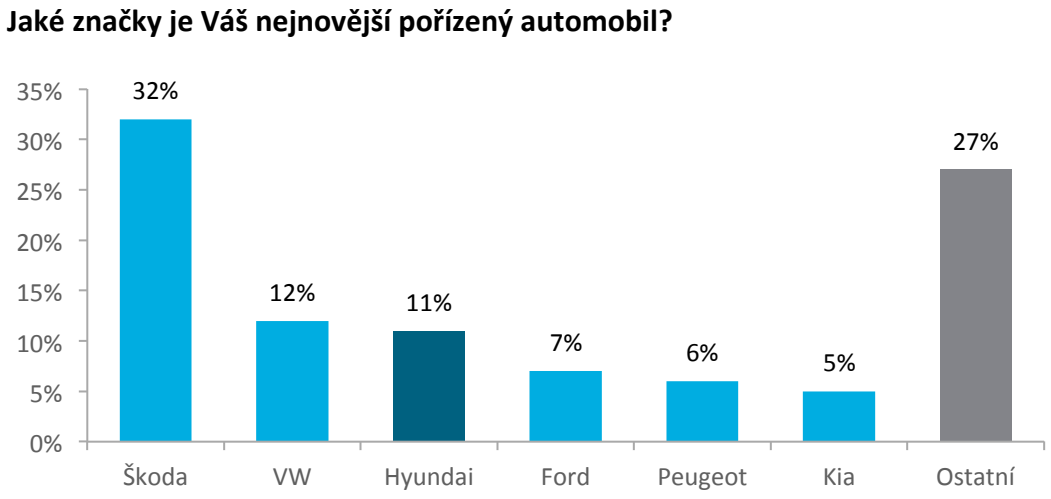
Graf 18 Výzkum: Počet automobilů v domácnosti. Zdroj: Autor

Na otázku, kdy se respondenti v rámci svých domácností naposledy pořizovali nový automobil, uvedli v téměř dvou třetinách případů období posledních dvou let. V necelých čtyřiceti procentech případů tak byl nový vůz pořizován v období delším než před dvěma roky.



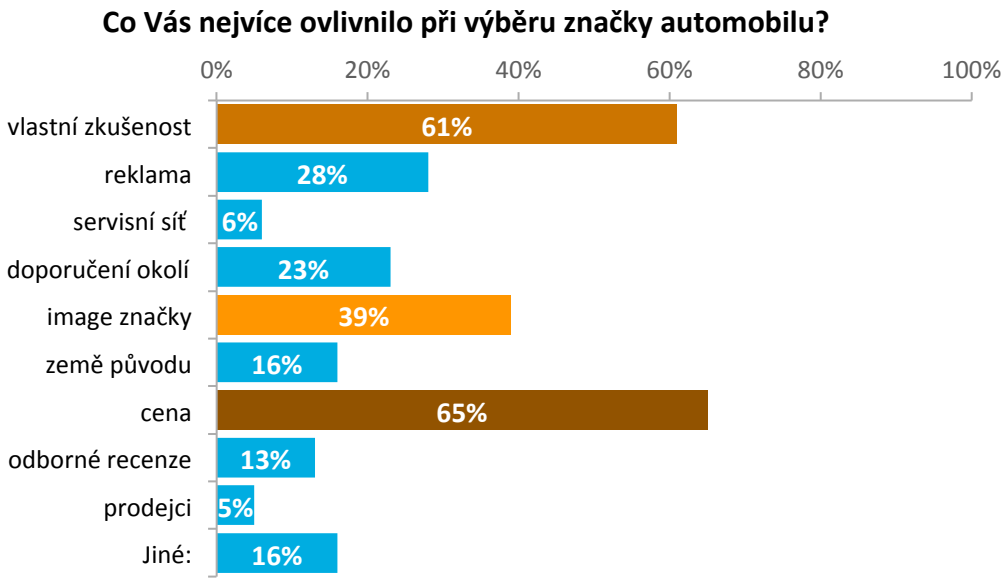
Graf 19 Výzkum: Pořízení nového automobilu do domácnosti. Zdroj: Autor

Poměrně zajímavé odpovědi přinesla otázka zkoumající to, jaké značky byl naposled pořizovaný nový automobil. Odpovědi velmi blízce reflektují vývoj na českém trhu v posledních letech. I ve vzorku odpovědí je vidět, že zastoupení značky Škoda již není tak silné, jako bylo v oficiálních statistikách z minulého desetiletí. Tuzemská značka stále dominuje trhu 32% zastoupením, ale je následována německým koncernem VW a korejským Hyundai (11%). V první šestici se umístila i partnerská značka KIA.



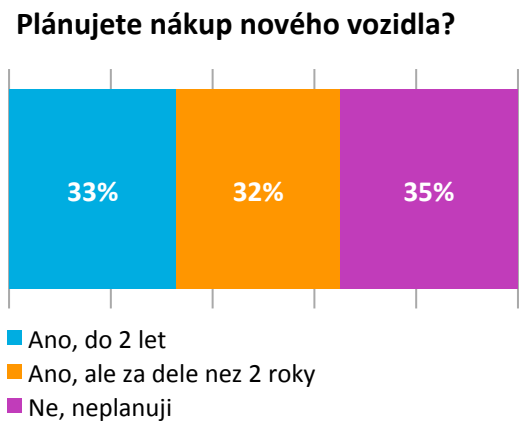
Graf 20 Výzkum: Značka nově pořízeného automobilu mezi respondenty. Zdroj: Autor

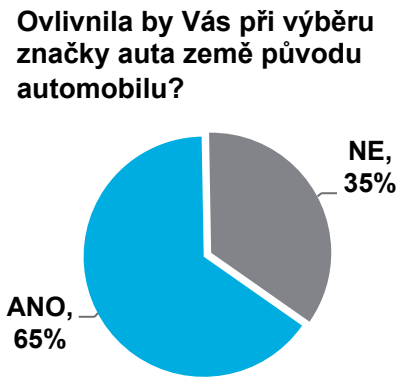
Nejdůležitějším faktorem pro respondenty je stále pohled na cenu (65% zastoupení v odpovědích) a zkušenost. Značný vliv je připisován i image značky (v 39 % odpovědí). Následující graf dokládá to, co dotazované nejvíce ovlivnilo při výběru značky automobilu.



Graf 21 Výzkum: Vliv hlavních faktorů při výběru nového vozu. Zdroj: Autor

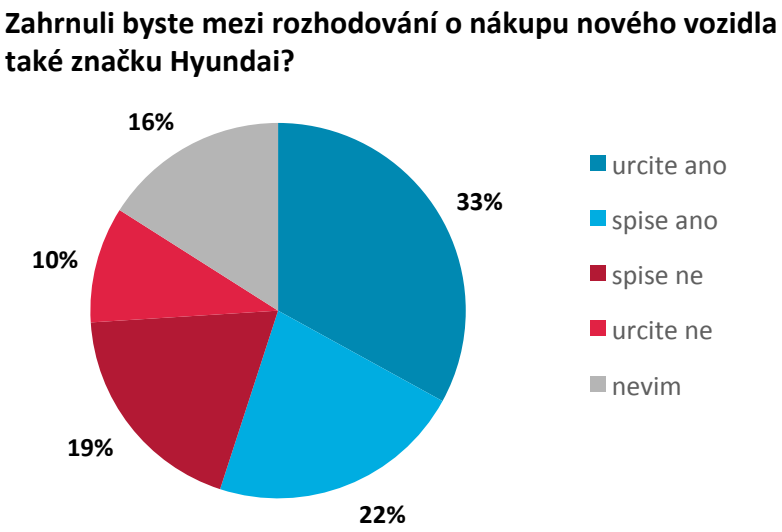
Následující sada otázek se zaměřovala na odhad budoucího kupního chování respondentů. Třetina odpovědí dokládá záměr pořídit si nový automobil v horizontu dvou let, ve 35 % případů odpovídající nemají v plánu nákup nového vozu. Nadpoloviční většina zároveň uvedla, že by ji při rozhodování ovlivnila informace o původu automobilu.





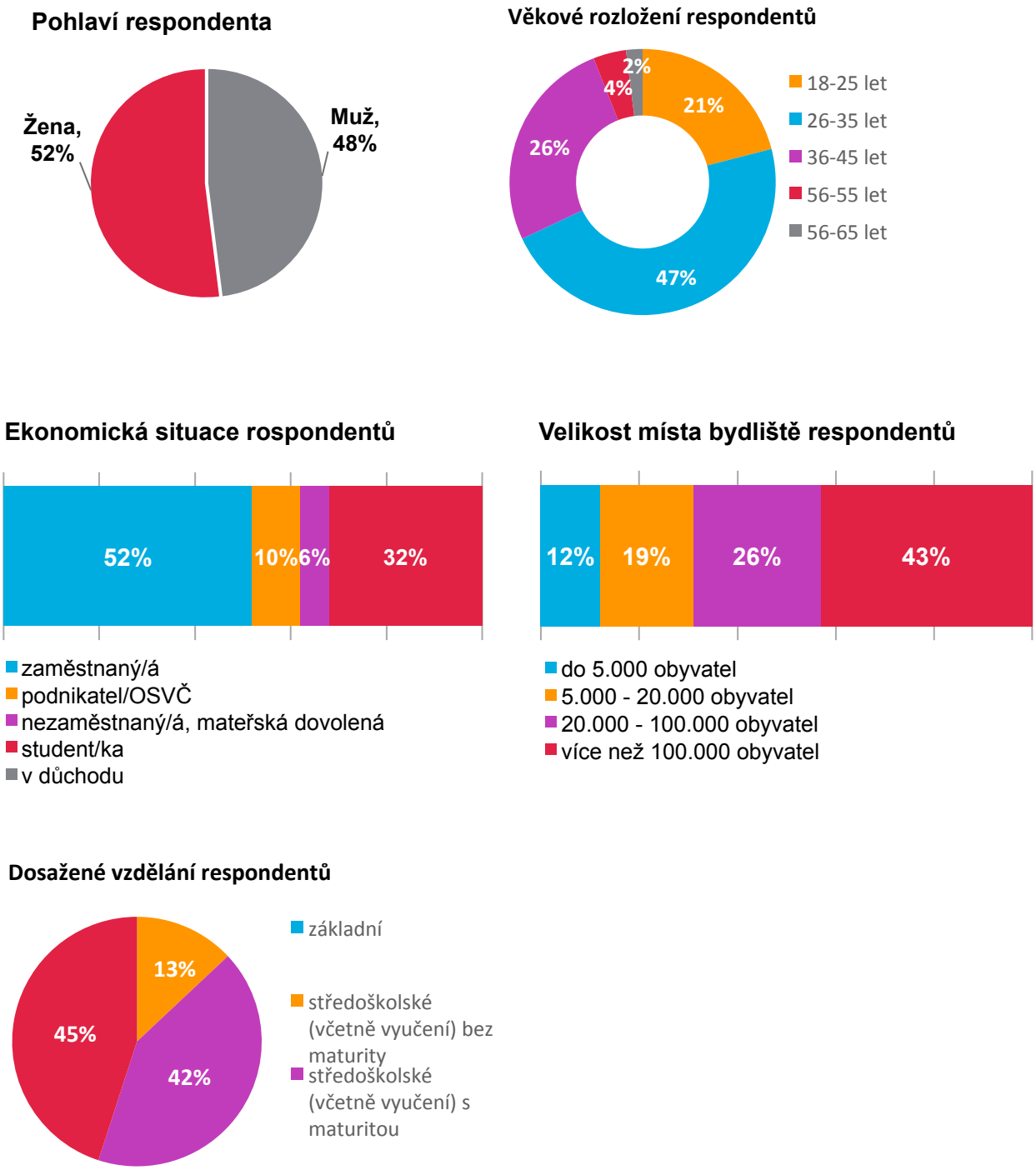
Graf 22 Výzkum: Postoj k nákupu nového vozidla. Zdroj: Autor

Respondenti byli v souvislosti s nákupem nového vozu dotazováni, zda by do svého výběru zařadili také značku Hyundai. Jak ilustruje následující graf, v 55 % případů by respondenti zahrnuli korejskou značku do svého rozhodovacího procesu. Ve 29 % se však vyjádřili negativně.



Graf 23 Výzkum: Značka Hyundai v rámci rozhodovacího procesu. Zdroj: Autor

Následující grafy souhrnně ilustrují strukturu respondentů, kteří se podíleli na realizaci výzkumu. Odkaz na on-line dotazník byl šířen prostřednictvím sociálních médií, mezi přáteli, kolegy a dalšími osobami tak, aby byla co nejlépe zajištěna reprezentativnost vzorku. Celkově na dotazník v dubnu 2014 odpovědělo 124 obyvatel ČR.



Graf 24 Výzkum: Souhrnný přehled o respondentech on-line dotazníku. Zdroj: Autor

ZÁVĚR

Společnost Hyundai patří v dnešní době mezi jednu z nejdravějších automobilek světa. Společnost se snaží svými automobily a marketingovou komunikací oslovit zákazníky po celém světě a přesvědčit o svých kvalitách, které během posledního desetiletí znamenaly posun od průměrné asijské značky mezi elitní producenty automobilů se světovým renomé. Podobný vývoj je možné studovat i v České republice. Právě tyto skutečnosti mě vedly ke zpracování diplomové práce a zmapování strategie značky Hyundai na českém trhu.

Ve své práci jsem se zabýval analýzou působení společnosti Hyundai v ČR a odkrytí základních marketingových aktivit, které pomohly automobilce stát se druhou nejprodávanější značkou osobních automobilů v zemi. Díky vybudování hlavního výrobního závodu v moravských Nošovicích s produkcí přesahující tři sta tisíc vozidel ročně se značka snaží etablovat coby český výrobce nabízející automobily mezinárodní kvality vyráběné českými občany. Dosud nejvyšší zahraniční investice v řádech miliard korun přinesla státu nejen tisíce nových pracovních míst, ale také nového konkurenčního vyzyvatele, který se snaží postavit tradiční tuzemské značce ŠKODA Auto.

Korejská společnost Hyundai má v dnešní době tržní zastoupení ve většině rozvinutých států světa. Svými automobily a marketingovou strategií se snaží ukázat, že produkt jako je osobní vůz je možné vnímat odlišným způsobem: nabídnout prémiovou kvalitu za dostupnou cenu. Globální marketingová strategie „New Thinking. New Possibilities“ je toho důkazem. Přestože je cena stále nejdůležitějším faktorem, zákazníci oceňují nadstandardní výbavu, vysokou kvalitu a nový způsob uvažování o automobilech.

Na předcházejících stránkách bylo mým cílem odkrýt základní souvislosti, které pomohly značce získat silné postavení na trhu a úspěšně prodávat automobily i přes dopady globální krize a stagnující prodeje ostatních značek. Marketing a komerční komunikace jsou jedním z hlavních nástrojů umožňujících Hyundai trvale budovat image kvalitních vozů za dostupnou cenu a oslovit zákazníky tím správným mixem reklamy, hodnot značky a emocí.

Přestože je Česká republika díky přítomnosti výrobního podniky ve Slezsku významným partnerem Hyundai i z celoevropského pohledu, hraje zdejší závod významnou obchodní roli i z pohledu tuzemských prodejů. V diplomové práci jsem

zaměřil pozornost na srovnání značek Hyundai a Škoda s cílem ukázat základní rozdíly v portfoliu vozů a přístupu k marketingu. Například zmiňovaná pětiletá záruka a vyšší základní výbava vozů oproti konkurenci vedou k postupně narůstajícímu tržnímu podílu asijské značky na českém trhu, který je silně ovlivněn historickým postavením národního výrobce ŠKODA Auto.

I přes dosavadní úspěšný vývoj však nacházím určitý nevyužitý potenciál značky a kritické body, které by společnost z mého pohledu měla aktivně využít ve svůj prospěch. Především je to stále nedostatečně prezentovaná hodnota „českých vozů“ Hyundai. Společnost nyní nabízí jen omezené modely nesoucí označení TRIKOLOR zdůrazňující tuzemský původ vozů. Věřím, že by společnosti ještě více prospělo nabídnout vozy více uzpůsobené českým zákazníkům a například zavést označení speciální řady či modelů vozů „Czech“.

Součástí mé práce byl také historický pohled na společnost a její začátky na domácím korejském trhu, kde stále patří k jednomu z největších chaebolů – tedy podnikům s celonárodním významem, jejichž aktivity jsou spojeny i s politikou a dopadem na HDP.

V rámci diplomové práce jsem provedl i vlastní marketingový výzkum zaměřený na vnímání značky Hyundai a její image. Výsledky ukázaly, že respondenti kladně vnímají hodnoty jako je kvalita vozů, český původ a dobrá cena. Přesto i ve výsledcích dotazníkového šetření je vidět vliv značky Škoda a vzájemná konkurenční rivalita mezi značkami.

Věřím, že součástí každé odborné práce by mělo být i upozornění na její limity. Svá omezení tak má i tato práce. Především nemožnost reflektovat všechna potřebná marketingová fakta o výdajích na reklamu a propagaci, klíčová rozhodnutí managementu a další vnitropodnikové informace, které by podpořily analýzu marketingových aktivit a dopadů na prodejnost. Podobně i časové omezení a využití veřejně dostupných dat, která reportují předcházející období, nikoli aktuální situaci na trhu.

Ve své práci jsem se snažil zanalyzovat vstup společnosti na český trh a její marketingové aktivity. Značka Hyundai se i přes své zahraniční kořeny úspěšně zabydlela na domácím trhu a postupně buduje image tuzemského výrobce automobilů. Zajistit vzrůstající prodeje nových vozů, odhodlání postavit se značce Škoda a snaha ukázat novou podobu marketingové komunikace budou i nadále výzvy, které na společnost čekají. Věřím, že značka bude i nadále tak úspěšná a díky konkurenčními boji bude i v budoucnu nabízet vozy, které český zákazník ocení: česká auta, vyrobená v České republice.

ZDROJE POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFIE A ČLÁNKY

- BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- ECKERT, Carter J. *Dějiny Koreje*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2009. Dějiny států. ISBN 9788071065807.
- HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. ISBN 978-80-7391-167-6.
- HILL, Charles W a Gareth R JONES. *Strategic management: an integrated approach*. 8th ed. Boston: Houghton Mifflin, c2008. ISBN 0618894691.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JANOŠ, Jiří. *Japonsko a Korea: dramatické sousedství*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2007. ISBN 9788020015037.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip. *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0921-x.
- KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA a Iwan SETIAWAN. *Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit*. Hoboken, N.J.: Wiley, c2010. ISBN 0470598824.
- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-x.
- PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003. ISBN 80-247-0254-1.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- KORBEL, Petr. Ekonom: Týdeník Hospodářských novin. *Hyundai chce předjet Škodu*. roč. 57, č. 12. DOI: Ekonom.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- Webové stránky společnosti Hyundai Motor Czech: http://www.hyundai.cz
- Webové stránky společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech: http://www.hyundai-motor.cz
- Webové stránky http://www.smartmotorist.com
- Webové stránky společnosti Interbrand: http://www.interbrand.com
- Webové stránky sdružení SDA-CIA: http://portal.sda-cia.cz
- Webové stránky Sdružení automobilého průmyslu ČR: http://www.autosap.cz
- Webové stránky TCPA Czech: http://www.tpca.cz
- Webové stránky ŠKODA Auto: http://www.skoda-auto.cz
- Webové zpravodajství iDnes.cz: http://auto.idnes.cz
- Webové stránky informačního portálu Business Center: http://business.center.cz

- POWERS, Charlotte Marguerite. *The Changing Role of Chaebol: Multi-Conglomerates in South Korea's National Economy*. Stanford University [online]. Summer 2010.
  Dostupné z: http://www.stanford.edu/group/sjeaa/journal102/10-2_09%20Korea-Powers.pdf

JINÉ ZDROJE

- Interní zdroje poskytnuté zaměstnanci společnosti Hyundai Motor Czech (marketingové oddělení společnosti).
- Rozhovory se zaměstnanci společnosti Hyundai v České republice (českého i korejského původu).
- Vlastní zkušenosti se značkou a aktivitami společnosti v mateřské společnosti v Seoulu v Jižní Koreji

PŘÍLOHY

Příloha A)

Zastoupení společnosti Hyundai v České republice dle obchodního rejstříku

Obchodní firma:	**Hyundai Motor Czech s.r.o.**
Sídlo:	Praha 5, Siemensova 2717/4, PSČ 155 00
Datum zápisu:	26. května 2008
Identifikační číslo:	28399757
Statutární orgán:	**jednatel**: Sung Jun Kim, dat. nar. 31. prosince 1965 137-950 Seoul - Secho-gu, Jamwon-Dong, Shinbanpo 13th Apt. Korejská republika den vzniku funkce: 27. srpna 2012
Společníci:	Hyundai Motor Company Soul, Seocho-Gu, Yangjae-Dong 231, 137-938 , Korejská republika **Vklad:** 658 200 000,- Kč **Splaceno:** 100 % **Obchodní podíl:** 100%
Základní kapitál:	658 200 000,- Kč

Obchodní firma:	**Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.**
Sídlo:	Nižní Lhoty - Průmyslová zóna Nošovice, Nižní Lhoty 700, PSČ 739 51
Datum zápisu:	7. července 2006
Identifikační číslo:	27773035
Statutární orgán:	**jednatel**: Jun Ha Kim, dat. nar. 11. března 1956 Ulsan - Buk-gu, Yanjung Dong 523, Hyunja Satek Mension 201 Korejská republika den vzniku funkce: 2. ledna 2012
Společníci:	Hyundai Motor Company 137-938 Soul, Seocho-Gu, Yangjae-Dong 231 , Korejská republika **Vklad:** 13 901 000 000,- Kč **Splaceno:** 100 % **Obchodní podíl:** 100 %
Základní kapitál:	13 901 000 000,- Kč

Příloha B)

Dotazník zaměřený na vnímaní značky Hyundai v České republice

- Dotazník určen spotřebitelům ve věku 18 až 65 let
- Dostupný online prostřednictvím služby SurveyPlanet™.

---

1. Uveďte prosím tři značky automobilů, které znáte:

1. ___
2. ___
3. ___

2. Znáte automobily značky Hyundai?

□ ANO □ NE *(Dotazovaný bude odkázán na otázku číslo: 7)*

3. Jaké charakteristiky byste přiřadil/a ze značce Hyundai?

□ kvalita
□ dobrý poměr cena/výkon
□ bezpečnost
□ spolehlivost
□ komfort
□ moderní design
□ v ČR vyráběné automobily
□ technologická vyspělost
□ zahraniční vůz
□ ekologičnost

4. Automobily značky Hyundai vnímáte jako?

□ zahraniční značku bez rozlišení země původu
□ jednu z mnoha asijských značek
□ čínská značka výrobce automobilů
□ korejská značka výrobce automobilů
□ japonská značka výrobce automobilů

5. Ohodnoťte prosím níže uvedené atributy značky Hyundai tak, jak je osobně vnímáte.
*(**1**= ano, nejlepší; **5**= ne, nejhorší)*

	1	2	3	4	5
Cena					
Kvalita					
Bezpečnost					
Komfort					
Design a líbivost vozů					
Image značky					
Automobil českého původu					

6. Kterou z uvedených značek vnímáte jako největší konkurenci Hyundai v České republice?

□ Volkswagen □ Škoda □ Opel
□ Kia □ Toyota □ Citroen
□ Seat □ Renault □ Peugeot
□ *jiná (uveďte prosím značku:*_____

7. Máte ve Vaši domácnosti automobil?
(Dotazovaný bude odkázán na otázku číslo 12, pokud nemá v domácnosti automobil)

□ ANO □ NE

8. Kolik automobilů užíváte ve Vaši domácnosti?
□ 1 □ 2 □ 3 a vice

9. Kdy jste si ve Vaši domácnosti naposledy pořizovali nový automobil?
□ v minulých 2 letech
□ před 2ti až 5ti lety
□ před 5ti až 10ti lety
□ před vice než 10ti lety

10. Jaké značky je Váš nejnovější pořízený automobil?

_____

11. Co Vás nejvíce ovlivnilo při výběru značky automobilu?

□ vlastní zkušenost □ reklama □ servisní síť

□ doporučení okolí □ image značky □ země původu

□ cena □ odborné recenze □ prodejci

□ *jiné:*_____

12. Ovlivnila by Vás při výběru značky auta země původu automobilu?

□ ANO □ NE □ Nevím

13. Plánujete nákup nového vozidla?

□ ano, do 2 let □ ano, ale za déle než 2 roky□ NE, neplánuji

14. Zahrnul/a byste mezi rozhodování o nákupu nového vozidla také značku Hyundai a proč?

□ určitě ano □ spíše ano

□ spíše ne □ určitě ne □ nevím

15. Jaké je Vaše pohlaví?

□ žena □ muž

16. Jaký je Váš věk?

□ 18 – 25 □ 26 – 35 □ 36 – 45 □ 46 – 55 □ 56 – 65

17. Jaký je Váš momentální stav?

□ zaměstnaný/á □ podnikatel/OSVČ

□ nezaměstnaný/á, mateřská dovolená □ student/ka □ v důchodu

18. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

□ základní

□ středoškolské (včetně vyučení) bez maturity

□ středoškolské (včetně vyučení) s maturitou

□ vysokoškolské

19. Jaká je velikost místa Vašeho současného bydliště?

□ do 5.000 obyvatel

□ 5 000 – 20 000 obyvatel

□ 20 000 – 100 000 obyvatel

□ více než 100 000 obyvatel

Příloha C) Fotografie vozu Hyundai i30 vyráběného v Nošovicích (ČR)

Příloha D) Fotografie nového modelu Hyundai ix35 (Nošovice, ČR)

Příloha D) Image fotografie Hundai „New Thinking. New Possibilities“

HYUNDAI | NEW THINKING. NEW POSSIBILITIES.